

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra jazyků



Bakalářská práce

**Firemní kultura v německých/rakouských firmách
versus v českých firmách a její vliv na efektivitu práce**

Petr Brodský

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petr Brodský

Podnikání a administrativa

Název práce

Firemní kultura v německých/rakouských firmách versus v českých firmách a její vliv na efektivitu práce.

Název anglicky

Corporate Culture in German Companies versus in Czech Companies and its Influence on Work Efficiency

Cíle práce

Cílem práce je seznámení se s firemní kulturou a objasnění rozdílů mezi firemní kulturou v českých a německých firmách na konkrétních příkladech. Dále zhodnocení vlivu firemní kultury na efektivitu práce ve vybrané německé a české firmě a jejich srovnání.

Metodika

V teoretické části budou definovány pojmy týkající se kultury, firemní kultury, ekonomiky a efektivitu práce. Bude využita především analýza a syntéza získaných teoretických poznatků na základě studia odborné literatury a jiných odborných zdrojů. V praktické části bude provedena analýza výsledků získaných z případové studie srovnávající efektivitu práce v konkrétní německé a české firmě. Součástí výzkumu bude kvantitativní použití dotazníkové metody.

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

firemní kultura, efektivita práce, firma, německá firma, česká firma, spokojenost

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání : česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Předběžný termín obhajoby

2024/25 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Michaela Peroutková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 01. 06. 2024

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 04. 11. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2025

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firemní kultura v německých/rakouských firmách versus v českých firmách a její vliv na efektivitu práce" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4.3.2025

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Mgr. Michaela Peroutkové, PhD. za odborné vedení a cenné rady při vedení mé bakalářské práce

Firemní kultura v německých/rakouských firmách versus v českých firmách a její vliv na efektivitu práce

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na firemní kulturu a její vliv na efektivitu práce v konkrétní české a německé firmě.

Práce je členěna na dvě části. Teoretická východiska a vlastní práci. V první části jsou definovány pojmy ohledně firemní kultury. Její charakteristika a historie. Dále je definován pojem efektivita práce, vliv firemní kultury na efektivitu práce a souvislosti organizační struktury a firemní kultury. V další podkapitole práce je navázáno typologií firemní kultury dle tří členění. Přechází se na determinanty firemní kultury, firemní kulturu v České republice a v Německu, kde jsou konkrétně popsány i jejich rozdílné a společné rysy.

Druhá část práce je zaměřena na zkoumání firemní kultury a jejího vlivu na efektivitu práce v konkrétní české a německé firmě pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je nejdříve zkoumáno po jednotlivých otázkách, dále také jako celek.

V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření jako celku a následně návrhy, které vedou ke zlepšení nejen efektivitu práce, ale i vyšší spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací.

Klíčová slova: firemní kultura, efektivita práce, firma, česká firma, německá firma, spokojenost

Corporate Culture in German Companies versus in Czech Companies and its Influence on Work Efficiency

Abstract

This bachelor's thesis focuses on corporate culture and its impact on work efficiency in a specific Czech and German company.

The thesis is divided into two parts: theoretical foundations and the practical section. The first part defines key concepts related to corporate culture, including its characteristics and history. It also explains the concept of work efficiency, the influence of corporate culture on work efficiency, and the connection between organizational structure and corporate culture. Furthermore, the work introduces the typology of corporate culture based on three different classifications. It then explores the determinants of corporate culture and compares corporate culture in the Czech Republic and Germany, highlighting their differences and similarities.

The second part of the thesis examines corporate culture and its impact on work efficiency in a specific Czech and German company using a questionnaire survey. The survey results are analyzed first by individual questions and then as a whole.

In the conclusion, the overall survey results are evaluated, followed by recommendations aimed at improving not only work efficiency but also increasing employee satisfaction with their work.

Keywords: corporate culture, work efficiency, company, Czech company, German company, satisfaction

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl.....	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Firemní kultura.....	13
3.1.1 Historie.....	14
3.1.2 Vliv firemní kultury na firmu a její image.....	14
3.1.3 Efektivita práce	15
3.1.4 Vliv firemní kultury na efektivitu práce	15
3.1.5 Organizační struktura a firemní kultura.....	16
3.1.6 Typy organizačních struktur	17
3.2 Modely (typologie) firemní kultury	19
3.2.1 Typologie R. Harrisona a CH. Handyho.....	19
3.2.2 Typologie E. Scheina	20
3.2.3 Typologie E. Deal a A. Kennedyho	21
3.3 Determinanty firemní kultury	23
3.4 Firemní kultura v České republice a Německu	24
3.4.1 Firemní kultura v České republice.....	24
3.4.2 Firemní kultura v Německu	25
4 Vlastní práce	26
4.1 Metodologie výzkumu	26
4.2 Představení české firmy X	27
4.2.1 Firemní kultura firmy X.....	27
4.3 Představení německé firmy Y	28
4.3.1 Firemní kultura firmy Y.....	28
4.4 Vyhodnocení dotazníku	29
5 Výsledky a diskuse	41
5.1 Návrhy.....	42
5.1.1 Návrhy pro firmu X	42
5.1.2 Návrhy pro firmu Y	43
6 Závěr.....	44
7 Seznam použitých zdrojů	45

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	47
8.1 Seznam grafů.....	47
Přílohy	48
Příloha č.1 – dotazník v českém jazyce	48
Příloha č.2 – dotazník v německém jazyce.....	53

1 Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na firemní kulturu a její souvislost s efektivitou práce. Hlavním cílem práce je popsat, jak vypadá firemní kultura ve dvou odlišných zemích a dále zjistit, jak jí vnímají zaměstnanci v konkrétních firmách a jak ovlivňuje efektivitu práce a další oblasti managementu a spokojenosti zaměstnanců.

Firemní kultura se těžko definuje, lze však konstatovat, že se jedná o způsob, kterým ve firmě přistupujeme k pojmům jako řízení lidských zdrojů, management a řízení projektů. Je to soubor pravidel, kterými se firma v těchto oblastech řídí a prostupují skrze celou firmu. Přímou či nepřímou ovlivňuje chování zaměstnanců. Dále ovlivňuje image firmy. Jedná se o marketingový nástroj, který pomáhá firmě komunikovat její hodnoty a normy, které fungují pro firmu jak při hledání zaměstnanců, tak při obchodních jednáních.

V teoretické části se práce zaměřuje na definici pojmů firemní kultura, její historii, vliv na firemní image a na firmu jako takovou. Dále je v práci popsána organizační struktura, která přímo souvisí s firemní kulturou a společně utvářejí chování zaměstnanců. Firemní kultura působí na zaměstnance zevnitř, kdežto organizační struktura zvenku. V neposlední řadě jsou v práci vysvětleny pojmy týkající se efektivy práce a její souvislosti s firemní kulturou, jakožto posílení spolupráce a komunikace, motivace a vztah k firmě.

Vlastní práce je zaměřena na popis české a německé firmy a jejich hodnot a norem, které utváří firemní kulturu obou společností. Obě firmy si přejí zůstat anonymní. Do obou byl zaslán dotazník, zaměřující se především na vnímání firemní kultury a efektivy práce zaměstnanci obou firem a jejich souvislostí. Výsledkem jsou doporučení a návrhy pro obě firmy.

Tato práce poukazuje na rozdíly mezi firmami ve dvou různých zemích, vlivu firemní kultury nejen na efektivitu práce, ale i na spokojenost zaměstnanců a to, jak vnímají oddanost společnosti a společnost jako celek.

Výsledkem jsou doporučení a návrhy na zlepšení, kde firmy samy zváží, ve kterých oblastech jsou odpovědi dle jejich očekávání a ve kterých chtějí změnit fungování pravidel a principů, které jsou ve společnostech nastoleny.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Cílem práce je seznámení se s firemní kulturou a objasnění rozdílů mezi firemní kulturou v českých a německých firmách a zhodnocení vlivu firemní kultury na efektivitu práce ve vybrané německé a české firmě.

2.2 Metodika

V teoretické části jsou definovány pojmy týkající se kultury, firemní kultury, ekonomiky a efektivitu práce. V rámci analýzy firemní kultury je kladen důraz na možné přístupy, které mohou být aplikovány v různých typech organizací. Je využita především analýza a syntéza získaných teoretických poznatků na základě studia odborné literatury a jiných odborných zdrojů. Dále je popsán vliv firemní kultury na image firmy, organizační struktura a v neposlední řadě jsou vysvětleny rozdíly ve firemních kulturách v České republice a Německu.

V praktické části je provedena analýza výsledků získaných z dotazníkového šetření srovnávající konkrétní českou a německou firmu. Otázky jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců, management, firemní kulturu, efektivitu práce a jejich spojení a propojení. Firmy jsou vybrány s ohledem na obor, kde obě firmy působí v oblasti marketingu a prodeje. Obě firmy jsou středně velké.

Výsledky dotazníkového šetření jsou analyzovány a odpovědi na jednotlivé otázky graficky znázorněny a následně vyhodnoceny. Při analýze výsledků je věnována pozornost nejen rozdílům mezi firmami, ale i tomu, jak jednotlivé otázky reflektují specifické aspekty firemní kultury. Pro větší přehlednost jsou odpovědi z obou firem sloučeny do jednoho grafu, kde jsou znázorněny dva sloupce, jeden pro českou firmu a druhý pro německou firmu. Tato vizualizace pomáhá identifikovat vzory a trendy, které mohou být přítomny v obou firmách, ale také upozornit na oblasti, kde se obě firmy od sebe liší. Následně jsou formovány návrhy pro obě firmy, které vychází z celkových a dílčích výsledků dotazníkového šetření a mají za cíl zefektivnit práci zaměstnanců ve firmách a zvýšit jejich spokojenost.

3 Teoretická východiska

3.1 Firemní kultura

Firemní kultura, také označována jako „*organizační kultura*“ nebo „*podniková kultura*“, je pojem, který není jasně a přesně jednoznačně definován. Podle Deala a Kennedyho, jak je popsáno v knize M Armstronga, existuje zjednodušená definice. Firemní kultura je „*způsob, jakým v organizaci něco děláme*“. Tato definice je však jen částečně správná. Poukazuje na to, že je firemní kultura důležitou součástí firmy a zásadně ovlivňuje efektivitu práce, způsob řízení projektů, lidských zdrojů a tím má přímý a nepřímý vliv na hospodářský zisk či jinak měřitelný výsledek firmy. Nebere však v potaz organizovanost, která je součástí firemní kultury. Nejedná se pouze o nahodilé způsoby, kterými jsou ve firmě náhodně vykonávány náhodné a nekonkrétní úlohy. Dále nepoukazuje na celistvost firemní kultury. (Armstrong, 2015, s.164-165) Kultura ve firmě je tedy souhrnem norem, hodnot a způsobu řízení lidských zdrojů, která určuje způsob chování lidí ve firmě. Normy a hodnoty nemusí vždy být přesně a jednoznačně vyjádřené, prostupují však celou firmou či její částí a ovlivňují chování zaměstnanců. (Urban, 2013, s. 43)

Další potřebnou součástí definice firemní kultury je potřeba zmínit fakt, že firemní kultura je pro každou firmu jiná. Existují určité definiční přístupy, které jsou schopny založit její obecnou strukturu, nikdy však firemní kultura nebude pro dvě firmy totožná. Nejedná se totiž o pevná pravidla, která prostupují napříč firmami, jedná se spíše o systém, který je poměrně silně personalizován pro danou společnost.

Firemní kultura, ačkoliv může obsahovat komponenty, které zajišťují její dlouhodobou stabilitu, nikdy není neměnná. S vývojem společnosti jako celku, technického pokroku a změn ve firmě se mění i firemní kultura. Nejčastějšími podněty pro její změnu jsou obecné krize související s vývojem ekonomiky, krize ve společnosti nebo podněty či nespokojenost s chováním zaměstnanců. Firemní kultura musí být přizpůsobená nejenom potřebám dané firmy, ale také faktorům, které začínají hrát roli až v určitém stupni vývoje dané firemní kultury.

Vnímání firemní kultury se také může výrazně lišit mezi různými skupinami v hierarchii společnosti. Pro její správné a efektivní fungování je potřeba, aby panovala obecná shoda mezi pilíři dané kultury a také ochotou zaměstnanců danou kulturu realizovat,

i když je různými skupinami zaměstnanců vnímána jinak. Není tedy na tolik důležité to, jak přesně či nepřesně je firemní kultura formulována, ale to, jak velká je její schopnost napomoci firmě k organizovanému postupu zaměstnanců. (Gorton a kol., 2022)

3.1.1 Historie

Zkoumání firemní kultury je poměrně novodobou záležitostí. Počátky tohoto zkoumání jdou zařadit do 30. let minulého století. Pojem jako takový byl však poprvé v literatuře představen až v 60. letech. Zájem o firemní kulturu však roste a s nástupem 70. a 80. let minulého století dosahuje velkého zvýšení. Příčin k nárůstu tohoto zájmu je více, mezi hlavní se řadí dva. První z nich je ekonomická situace Japonska, označována jako „japonský ekonomický zázrak“, která v 80. letech minulého století zaznamenala velmi pozitivní změny. Logicky se tedy především američtí manažeři a odborníci snažili najít příčinu tohoto růstu. Dalším významným faktorem byl zvyšující se počet publikací na toto téma. Jedna z nejdůležitějších byla publikace Peterse a Watermana „In search of Excellence“ (1982) ve které autoři došli k tvrzení, že každá úspěšná firma má určité kulturní prostředí, které k tomuto úspěchu přispívá. Zvyšující se zájem pokračuje a počet publikací roste. K roku 2010 jich bylo před 2500 a dnes je tento pojem již běžnou součástí firemního a manažerského jazyka. (Lukášová, 2010, s.15)

3.1.2 Vliv firemní kultury na firmu a její image

Firemní kultura nemá vliv pouze a jenom na efektivitu a výkonnost. Firemní kultura má také velký vliv na image firmy a to, jak je vnímána. Firmy si samozřejmě vybírají takovou kulturu, která je pro ně prospěšná. Také ale záleží na tom, jak a zda vůbec danou kulturu prezentují. Firemní kultura může totiž sloužit i jako určitý marketingový nástroj. Je obecně známo, že v dnešní době je kladen důraz nejen na výdělečnost, ale zvyšuje se důraz na to, jakým způsobem je tohoto zisku dosaženo. Hodnoty jako integrita, přátelský přístup k lidem nebo výkonnost jsou důležité nejen pro firmu, ale také pro její partery. Je potřeba, aby firmy tuto kulturu prezentovaly pomocí viditelných skutků. Dále ale také pomocí marketingu a toho, jak je firma vnímána. Pokud například zákazník vidí, že v dané firmě je důležitá transparentnost v odvětví, které má historii plnou podvodů, je schopen vidět v této firmě určitou konkurenční výhodu. Vnímá firmu jako transparentní i přes to, že to ona sama o sobě netvrdí, a to může přispět k nákupu.

Komunikace firemní kultury jednoduše a pochopitelně je důležitá pro její správné fungování. Firemní kultura tedy musí být formulována konkrétně, srozumitelně a pochopitelně jak pro zaměstnance firmy, tak pro její zákazníky či obchodní partnery, či potenciální zaměstnance.

Každá firma chce, aby její kultura byla co nejvíce pozitivní a jasná. Ne vždy je však ideální, zaměřovat se při formulaci na nekonkrétní a příliš pozitivní hesla. Často se při formování kultury využívá pojmů jako „integrita“, „transparentnost“, „spolehlivost“ nebo „přátelské prostředí“. Tato hesla mají poměrně nízkou vypovídající hodnotu. Cílem snad každé firmy je, aby její zaměstnanci naplňovaly tyto zmíněné rysy. Je však potřeba je efektivně komunikovat. (Zhao, 2018) Podle E. Meyer (2024) je nejefektivnější ukázat tyto hodnoty na konfliktech. Když se v naší firmě setkáme s X, reagujeme Y. To podle ní nese vyšší vypovídající hodnotu a tím pádem přispívá k jasné, jednoduché a pochopitelné formulaci firemní kultury, které je klíčové pro její správné fungování.

3.1.3 Efektivita práce

Efektivita práce je zásadní pro správné fungování organizace a dosažení jejích cílů. Práce je efektivní, pokud je vykonávána správně. (Cejthamr, 2010.) Práce je tedy efektivní, pokud její výstupy jsou kvalitní a využívají co nejmenší možné množství zdrojů.

S pojmem efektivita práce úzce souvisí pojem produktivita práce. Často jsou tyto dva pojmy zaměňovány, jejich význam je však rozdílný. Jak bylo již řečeno, efektivita práce je zaměřena na správné vykonávání daných pracovních činností. Oproti ní produktivita práce je zaměřena na objem vykonané práce. Může tedy docházet ke stavu, kdy je práce produktivní, ale není efektivní. Z práce tedy vychází velké množství výstupů, které však nejsou kvalitní nebo využívají příliš vysoké množství zdrojů. (Soukalová, 2025) Efektivita práce klade důraz také na správné postupy pracovních úkonů. Při měření efektivnosti hraje roli i postup, kterým bylo daného výsledku dosaženo. Správný postup je klíčový ke zvýšení efektivnosti vykonávané práce. (Saleh, 2024)

3.1.4 Vliv firemní kultury na efektivitu práce

Vliv firemní kultury na efektivitu práce je podle Sørensen (2002) staven na třech základních pilířích. Ty jsou následující:

1. *Posílení spolupráce a komunikace*: Firemní kultura napomáhá zaměstnancům firmy k tomu, aby mezi sebou lépe komunikovali. To je důležité hned z několika důvodů. Prvním z nich je koordinovaný způsob postupu při řešení důležitých situací. Firemní kultura úzce souvisí s mechanismy, kterými firmy kontrolují své zaměstnance. Funguje jako doplněk těchto kontrolních mechanismů. Ty mají za úkol předcházet a korigovat chyby. Není však možné vždy se chybám vyvarovat, případně z těchto chyb ze strany zaměstnanců vyvodit důsledky. Zde začíná hrát roli firemní kultura, která může snížit riziko chyby díky zlepšení komunikativnosti mezi zaměstnanci a tím i snížit riziko nutnosti vyvozování důsledků pro zaměstnance.
2. *Motivace*: Firemní kultura a její podoba je klíčová v motivaci zaměstnanců ke společným cílům společnosti. Funguje jako doplněk tradičních způsobů motivace zaměstnanců. Je pomocným prostředkem dosahování cílů firmy. Pokud se například firma zaměřuje na inovace i na úkor ceny, firemní kultura bude této strategii přizpůsobená a bude pomáhat zajistit tento firmou vytyčený cíl.
3. *Vztah k firmě*: Dalším důležitým způsobem, jak firemní kultura ovlivňuje efektivitu práce, je její schopnost pomoci zaměstnanci utvářet si vztah se společností. Může ovlivnit zaměstnance v jejich prioritách, což může vést ke změně chování, například ke změně orientace zaměstnance. Zaměstnanec, který se dříve zaměřoval pouze na efektivitu nyní může vnímat jako podstatné i ochranu zákazníka, což může být pro firmu prospěšné.

3.1.5 Organizační struktura a firemní kultura

Organizační struktura je definována jako hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. (Pinya, 2022)

Organizační struktura, stejně jako firemní kultura určuje chování členů uvnitř organizace. Ovlivňuje ho však jiným způsobem. Zatímco firemní kultura působí zevnitř, určením hodnot a norem, podle kterých se více či méně řídí sami zaměstnanci, organizační struktura působí z venku, pomocí formálních předpokladů, jako stanovení rozsahu práce,

pravomocí a seskupování jednotek. Chování jedince v organizaci je spojením obou faktorů, které vytváří jednotné a ucelené chování jedince uvnitř organizace. (Janičijević, 2013)

3.1.6 Typy organizačních struktur

V současné době existuje několik různých typologií organizačních struktur. Stejně jako u typologií firemní kultury se jimi firmy neřídí přesně, ale fungují na základě hybridních hierarchických struktur, které jsou výsledkem evoluce organizačních struktur. Je tedy vhodnější organizační struktury dělit na základě určitých klasifikačních charakteristik, které odrážejí podstatu dané organizační struktury. Cejthamr uvádí následující dvě klasifikace:

- *Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury*
- *Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.*

Podle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury dále organizační struktury dělí na:

1. *Liniová* – vzniká v menších organizacích, kdy zpravidla existuje jen jeden stupeň řízení, který vykonává nejčastěji majitel. I když se jedná o základní strukturu, uplatňuje se především v menších organizacích na začátcích jejího vývoje. S liniovou organizační strukturou se váže několik problémů, jako například rostoucí nároky na odbornost vedení nebo vysoká potřeba kvalifikace při vykonávání určitých pomocných pracovních úkonů. Při růstu organizace zaniká její účinnost, vedoucí pracovník není schopen zvládnout řízení velkého počtu zaměstnanců.
2. *Štábní* – spočívá ve vytvoření tzv. „štábní skupiny“, která plní již dříve zmíněnou poradní a pomocnou rozhodovací funkci. Je tvořena především specialisty v různých oborech. Má přímou vazbu na řídicího pracovníka, která je podstatou její existence. Štábní skupina je rozdělitelná na osobní a odbornou. Osobní štábní skupina je tvořena asistenty, poradci sekretáři a jinými pomocnými pracovníky, kteří přímo vykonávají určité úkony za řídicího pracovníka. Odborná je tvořena odbornými pracovníky, kteří řídicímu pracovníkovi poskytují odborné posudky. V tomto dělení nemůže štábní organizační struktura existovat bez liniové, neexistoval by řídicí pracovník a její funkce by byla nevyužitelná. Od lineárně štábní se liší především velikostí štábního útvaru.

3. *Kombinovaná* – variací liniové organizační struktury je struktura organizačně štábní, která vzniká jako možnost při přesahu schopností řídicího pracovníka zvládnout řízení příliš velkého počtu zaměstnanců. Spočívá ve vytvoření malých osobních nebo řídicích štábních útvarů, které plní přípravnou a pomocnou funkci pro rozhodování lineárního řídicího pracovníka. Je potřeba pevně vymezit, v jakých oblastech je jednotka řídicí a v jakých má podpůrnou roli. Tato struktura se také nazývá funkční a je nejrozšířenější a nejpoužívanější organizační strukturou. Nevýhodou této struktury je její orientace, která spočívá v řešení spíše administrativních úkolů, oproti dosahování cílů. (Cejthamr, 2010, s. 204-214)

Podle sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek, dělí Cejthamr organizační struktury následovně:

1. *Funkční* – jedná se o nezákladnější formu řízení organizace, která je uplatňována především ve středně velkých podnicích, které dosahují nejlepších výsledků při výrobě malého množství výrobků s vysokou specializací. Spočívá v rozdělení zaměstnanců do skupin podle náplně jejich práce. V organizační jednotce se tedy setkáváme s vývojovými, marketingovými, výrobními a jinými skupinami, kde každá skupina je řízena vlastním ředitelem, který zodpovídá top managementu firmy, který rozhoduje o směřování a tvorbě skupin. V současnosti se využívání této řídicí struktury a jejích modifikací snižuje z důvodu inovací.
2. *Výrobní* – jedná se o organizační strukturu, ve které jsou jednotlivé jednotky rozděleny podle výrobků. Využívá se ve velkých diverzifikovaných organizacích. Jedná se o strukturu, kde každá jednotka má v kompetenci celkové řízení výrobního procesu. Zajišťuje samotnou výrobu, marketing, distribuci a další potřebné oblasti. Výrobní manažer v každé jednotce je zodpovědný za dosažení zisku dané jednotky. Modifikací této organizační struktury je divizní uspořádání, kde divizí jsou jednotlivé výrobní jednotky. (Cejthamr, 2010, s. 215-219)

3.2 Modely (typologie) firemní kultury

3.2.1 Typologie R. Harrisona a CH. Handyho

Jeden z prvních odborníků, kteří se zabývali typologií firemní kultury byl R. Harrison (1972), který firemní kulturu rozdělil do čtyř skupin na kulturu moci, kulturu role, kulturu úkolu a kulturu lidí. Toto dělení je základem pro další autory. Mezi nejznámější, kteří na toto dělení navázali je Ch. Handy který toto dělení dále rozpracoval. Také k jednotlivým druhům přidal typ organizační struktury, čímž poukázal na jejich vzájemné propojení. (Lukášová, 2010, s. 99)

Toto dělení je následující:

- a) *Kultura moci* – jedná se o kulturu, ve které se moc centralizuje do rukou několika či pouze jednoho vedoucího jedince, a často stojí na osobních zkušenostech tohoto jedince. Tato kultura je založená na silné autoritě vedoucího jedince, který rozhoduje a určuje o celém chodu firmy. Je často založená na strachu a zaměstnanci jsou hodnoceni podle výkonů. Výhodou takového uspořádání je rychlé a flexibilní rozhodování, nevýhodou může být přílišná autokracie vůdce, což může vést k neefektivnosti takové kultury. Handy ji zobrazuje jako pavučinu, která poukazuje na centralizovanost moci (střed pavučiny) a vlákna, která poukazují na moc a pravomoci, které má vedoucí jedinec. Tato kultura je typická pro menší až střední firmy.
- b) *Kultura role* – tato kultura je založená na pravidlech a normách, u kterých je vyžadováno jejich přesné dodržování. V takové firmě má větší váhu pracovní pozice, kterou jedinec vykonává než samotný jedinec, což vede k vysoké strukturalizaci a jasně vymezené odpovědnosti. Je velmi formální. Výhodou takové kultury je vysoká jistota, předvídatelnost a jasně stanovené postupy. Není však tak dobře schopna reagovat na změny a inovace. Handy ji zobrazil jako antický palác, kde střecha zobrazuje nejvyšší management, který řídí specializované pilíře, na kterých je firma či organizace postavena. Je typická pro organizace státní moci nebo velké komerční organizace.
- c) *Kultura úkolů* – je zaměřená na výkon a realizaci projektů. Pravomoci jsou rozdělovány spíše podle odbornosti nežli podle pracovní pozice. Cílem vedoucího

managementu v této kultuře je sestavení odborných týmů, které jsou co nejkompetentnější k naplnění daného cíle. Tato kultura je silně přizpůsobivá, což je jednou z jejích hlavních předností. Dále se soustředí na uspokojení z vykonané práce a přátelské prostředí. Nevýhodou může být neorganizovanost, pokud není jasně stanovený management nebo pokud je management nekompetentní. Handy jí zobrazil jako matici bodů, kde jsou některé čáry silnější nežli jiné a body ukazují průsečíky pravomocí. Je typická pro společnosti, které se soustředí na produkty s krátkou životností a s tím spojenou nutnost flexibility nebo například pro reklamní či marketingové agentury.

- d) *Kultura jedinců či kultura osob* – je zaměřená na jednotlivce. V této kultuře existuje pouze minimální nebo žádná hierarchie, což vede k uvolněnému a přátelskému prostředí. Je kladen důraz na samostatnost a sounáležitost. Protože se jedinci cítí být součástí organizace, je pro ně úspěch organizace klíčový a snaží se ho rádi dosáhnout. Handy tuto kulturu zobrazil jako kruh, ve kterém jsou tečky, které představují jedince. (Pospíšilová, 2018)

3.2.2 Typologie E. Scheina

Další, kdo se firemní kulturou zabýval byl E. Schein (1992). Jeho model je v současnosti jedním z nejznámějších a nejvyužívanějších. Jeho pojetí dalo základ pro poměrně velkou část současných výzkumníků firemní kultury. Schein dělí firemní kulturu do tří rovin podle toho, jak moc jsou viditelné jak pro vnější pozorovatele, tak pro interní strukturu firmy. Dále podle toho, jak moc jsou jednotlivé roviny ovlivnitelné zásahy managementu. Dělení je následující:

- a) *Artefakty* – jedná se o nejviditelnější a pro vnějšího pozorovatele nejsnáze rozpoznatelnou část firemní kultury. Jedná se o vnější projevy kultury, které jsou pro pozorovatele snadno vnímatelné, především pokud se jedná o kulturu, která je pro něj cizí. I přes to, že je tato vrstva kultury snadno pozorovatelná, často její význam není snadno pochopitelný, pokud nejsou známy hlubší vrstvy.
- b) *Hodnoty a normy chování* – tato rovina zahrnuje kolektivní přesvědčení a zásady, které jsou pro organizaci důležité a jaké normy chování v organizaci panují. Pro vnějšího pozorovatele je pouze částečně zřetelná a také je jen částečně ovlivnitelná

managementem firmy. Je více abstraktní, protože pozorovatel tyto znaky může pozorovat pouze zprostředkovaně pozorováním, například jaká rozhodnutí jsou ve firmě činěna, jak jsou zaměstnanci odměňováni nebo na základě chování těchto zaměstnanců.

- c) *Základní přesvědčení* – jedná se o nejhluběji zakořeněnou rovinu firemní kultury. Zahrnuje přesvědčení, názory a myšlenky která jsou většinou nepsaná, nevědomá, ale pro příslušníky dané kultury naprosto samozřejmá. Změna této úrovně je velmi obtížná, často je považována za neměnnou. (Armstrong, 2015, s.167)

3.2.3 Typologie E. Deal a A. Kennedyho

- a) *Kultura hrdinství (work hard/play hard)* - v této kultuře je míra rizika, kterou podstupují zaměstnanci nízká, avšak dostávají velmi rychlou zpětnou vazbu o svých výsledcích. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou pozitivní a orientovaní na cíle. Je zaměřená na silné pracovní nasazení, ale také na přátelské prostředí plné odměn, které slouží jako motivační nástroj. Často se využívá soutěživosti mezi kolegy a velké řady motivačních nástrojů, jako například bonusy z prodejů nebo přátelská setkání. S tímto modelem se velmi často setkáváme u firem zaměřených na prodej. Správné vedení v takové firmě vede ke spolupráci zaměstnanců na plnění prodejních cílů, špatné může vést k nízké motivaci, pokud zaměstnanec nedosahuje stanovených cílů.
- b) *Kultura drsňáků (tough guy/macho)* - tato kultura je zaměřená na individuální jednání zaměstnanců, kteří podstupují zpravidla velké míro rizika, avšak dostávají velmi rychlou zpětnou vazbu ke své práci. Tato kultura je zaměřená na práci jedinců, kteří jsou silně soutěživí, což může vést k neschopnosti pracovat v týmu. Výkon je nejdůležitějším ukazatelem, což vede k silně soutěživému prostředí, které může být pro řadu zaměstnanců nepříjemné, pokud jim chybí sebejistota. Z toho důvodu je v takové firmě poměrně vysoká míra fluktuace zaměstnanců.
- c) *Kultura procesu (process)* - tato kultura se vyznačuje nízkou mírou rizika a pomalou zpětnou vazbou. Zaměstnanci mají zpravidla velmi malý vliv na výsledek dané firmy, což vede k jejich soustředění na preciznost a správnost vykonávání procesů,

raději než na procesy samotné. Procesy bývají zpravidla stabilně zavedené a poměrně neměnné. Příkladem takové firemní kultury mohou být velké obchodní řetězce. Tato kultura přináší poměrně vysokou míru stability, ale může být ubíjející pro inovativní zaměstnance, kteří by rádi do společnosti přinesli změnu.

- d) *Kultura sázky společnosti (bet your company)* - v této kultuře je míra rizika, kterou zaměstnanci podstupují vysoká, avšak rychlost zpětné vazby je nízká. Je spojená s odvětvými, do kterých jsou vysoké vstupní náklady a návratnost je často v dlouhodobých horizontech, i když je extrémně vysoká. Pracovníci jsou nuceni rozhodovat se teď, ale správnost jejich rozhodnutí je potvrzena či vyvrácena až za poměrně dlouhou dobu. V takové kultuře je kladen důraz na přípravu a plánování, zaměstnanci často rádi pracují v týmech, protože si uvědomují důležitost a závislost jeden na druhém. problém může nastat ve chvíli, kdy zaměstnanci prosadí nápad, za kterým vidí vysoký potenciál, avšak nesprávně či nedostatečně vyhodnotili možná rizika a problémy. (Francis, 2024)

3.3 Determinanty firemní kultury

Determinanty jsou prvky, které ovlivňují vznik a vývoj firemní kultury. Existuje několik dělení. Šigut (2004) vytvořil dvě skupiny determinantů. Vnitřní a vnější a ovlivnitelné a neovlivnitelné. Ty jsou spolu úzce provázané.

Vnitřní determinanty jsou ovlivnitelné firmou, vnější nejsou. Mezi vnitřní řadí faktory jako organizační struktura, podniková strategie a řídicí systémy. Mezi vnější potom vlivy ekonomické, technické, technologické a ekologické. (Šigut, 2004, s.26)

Determinanty také hodnotili Deal a Kennedy, kteří rozlišují následující:

1. *Historie* je prvek, který ve firmě utváří tradiční hodnoty a názory, které utváří i firemní kulturu. Hodnoty a přesvědčení mohou být psané nebo nepsané a souvisí s historií společnosti. Zaměřují se na sdílená přesvědčení společnosti a jejich zaměstnanců.
2. *Rituály a ceremonie*, jako například vánoční večírek. Mohou být formální nebo neformální a jsou ve firmě pravidelné.
3. *Příběhy* jsou využívány především jako způsob, jak začlenit nové zaměstnance do společnosti. Zaměstnanec se může s těmito příběhy ztotožnit a lépe pochopit svojí roli ve společnosti a její kulturu.
4. *Hrdinové* jsou osoby, které jsou ztělesněním hodnot dané společnosti. Často jsou součástí příběhů, většinou se jedná o zakladatele nebo osobu, která do firmy přinesla velké množství inovací, pozitivních změn nebo úspěchů.
5. *Sociální síť* je neformální, ale velmi důležitou součástí firmy. Podle Deala a Kennedyho existuje několik osob, které jsou hlavní strukturou dané sítě a pomáhají v šíření příběhů a představování hrdinů. (Francis, 2024)

3.4 Firemní kultura v České republice a Německu

Firemní kultura se v obou zemích liší na základě historických událostí, vývoje a hodnot. V následující části budou popsány rozdíly mezi českou a německou firemní kulturou, případně jejich společné aspekty.

3.4.1 Firemní kultura v České republice

Kultura v České republice je poměrně silně založena na aspektu improvizace. Ta je v poměrech české kultury vnímána jako symbol velké odbornosti, vynalézavosti a flexibility. Improvizace je považována za skvělý způsob, jak si poradit i v náročných situacích, ve kterých často chybí struktura a předvídatelnost. V kontextu České republiky je vnímána jako velmi pozitivní vlastnost, která je často oceňována.

Dalším aspektem v české firemní kultuře je odměřenost od univerzálních pravidel a předpisů. Český zaměstnanec velmi rád vnímá sám sebe jako individuální osobnost a přesně z tohoto důvodu je odměřený k pravidlům a předpisům, které mají fungovat univerzálně. Tato individualita by měla být podpořena. Pokud se tomu tak nestane, dochází u zaměstnanců k pocitům degradace a odcizení, motivace a identifikace s podnikem se snižuje, což často vede k vysoké fluktuaci zaměstnanců.

S tímto aspektem souvisí i určování cílů. Ty jsou určovány spíše rámcově a tak, aby v nich byl určitý prostor pro změnu. Neoblíbené jsou jasné a přesné popisy práce, která k cíli vede (viz. předchozí odstavec).

Perfekcionismus je jednou z kvalit, které jsou z pravidla v české firemní kultuře považovány za zbytečné. Převládá orientace na výsledek a pokud ho bylo dosaženo, není potřeba situaci dále analyzovat a zlepšovat. Důvodem může být nákladnost nebo dokonce zbytečnost. V českém prostředí je perfekcionismus dokonce často považován za zbytečnost, která jen zdržuje či ztěžuje vykonávanou práci. I když existují situace a výrobky, pro které je důležité, aby byly precizně vyrobeny, obecně platí, že perfekcionismus není uznávanou kvalitou.

V českém prostředí je firemní kultura spíše uvolněná, zaměřená na konečný výsledek, nezáleží až tolik na tom, jakým způsobem bylo výsledku dosaženo, pokud je žádoucí. Velkou roli hraje individualita a odměřenost od pravidel. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 50-119)

3.4.2 Firemní kultura v Německu

Německá firemní kultura je v určitých aspektech poměrně přímým opakem české. Improvizace je vnímána jako neprofesionální přístup, který poukazuje na nedostatečnou připravenost, nízkou odbornou kvalifikovanost a nástroj využívaný jen v krajních případech. Naopak velký důraz je kladen na plány a přesné postupy, u kterých je vyžadováno jejich striktní dodržování. To stejné platí i pro univerzální pravidla. Je vyžadováno jejich přesné dodržování. To částečně vychází i z toho, jak je vnímán proces tvoření těchto norem a pravidel. Zatímco v českém prostředí jsou vnímána jako vytvořená odhadem, mimo praxi a realitu, pro německé prostředí vyjadřují kvalifikované rozhodnutí vycházející z dlouhodobých měření. Druhým aspektem je i vnímání samotných pravidel. Pro Němce se jedná o něco, co ulehčí jejich práci a přesně jí stanoví a definuje. Zatímco Češi toto vnímají jako určité omezení, které je pro ně nepříznivé. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 50-119)

Firemní kultura v Německu je tedy zaměřená na vysokou míru struktury a přesnosti. S tím souvisí formalita, která je pro německou firemní kulturu důležitá. Často dochází k oslovení spolupracovníků příjmením a formálnímu vyjadřování. Míchání pracovního a soukromého života je vnímáno jako nežádoucí. Řada zaměstnavatelů zavedla pravidla, která vedou k omezení a lepšímu oddělení pracovního a soukromého života, jako například odstranění povinnosti odpovídat na pracovní hovory a emaily mimo pracovní dobu. Je tedy kladen vysoký důraz na dostatečný čas strávený odpočinkem a osobními aktivitami. I přesto se stále klade vysoký důraz na již zmíněnou přesnost. Schůzky začínají v přesně stanovený čas a nejsou příliš tolerovány pozdní příchody. (Pearce, 2024)

4 Vlastní práce

Praktická část práce je zaměřena na analýzu výsledků srovnání vlivu firemní kultury na efektivitu práce v konkrétní české a německé firmě na základě případové studie. Pro zachování anonymity na základě přání obou firem nebudou zmíněny konkrétní obchodní firmy obou společností. Pro tyto účely je česká firma označena jako firma „X“ a německá firma označená jako firma „Y“.

4.1 Metodologie výzkumu

Případová studie byla provedena pomocí dotazníkového šetření provedeného jak v české, tak v německé firmě. Obě firmy byly vybrány s ohledem na obdobné zaměření a velikost. Cílem studie je získat poznatky o fungování a aplikaci firemní kultury v dané firmě a zhodnotit její vliv na efektivitu práce. Do jednotlivých firem byly zaslány stejné dotazníky. Do české firmy byl zaslán dotazník v českém jazyce, pro německou firmu byl dotazník přeložen do německého jazyka.

Dotazníkové šetření kvantitativním způsobem je rozděleno do dvou částí. První se zaměřuje na obecné otázky o respondentech, jako například jejich věk nebo pohlaví. Druhá část se soustředí přímo na otázky týkající se jak firemní kultury, tak efektivitu práce a jejich vztahu. V této části je použito 19. otázek poskytujících nastínění prostředí firem, vnímání firemní kultury, efektivitu práce a souvisejících otázek v oblasti managementu a péče o zaměstnance.

Dotazníkové šetření je zvoleno z důvodu přehlednosti a jednoduchosti získání odpovědí od respondentů. Pro vytvoření dotazníků bylo využito prostředí Google Forms, kde byly i zaznamenány odpovědi respondentů. Byly využity uzavřené otázky vždy s několika možnostmi, kde bylo od respondenta žádáno, aby vždy vybral jednu nejvíce mu vyhovující odpověď.

4.2 Představení české firmy X

Firma X, působící v Česku a na Slovensku je zaměřena na poskytování full servisu v oblasti podpory prodeje a event marketingu. Společnost byla založena v roce 1993 a na českém trhu tedy působí již přes 30 let. Je zaměřena na tři základní pilíře: SALES-PROMO-DATA. Jejím cílem je zprostředkovat a zajistit efektivní kontakt zákazníka s produktem a tím zvýšit povědomí o produktu a podnítit k nákupu. Mezi její hlavní oblasti zájmu patří merchandising, jehož cílem je zajistit efektivní a správné vystavení zboží v místě prodeje, Sales outsourcing, kde poskytuje komplexní zajištění a řízení obchodního týmu pro daného klienta dle jeho požadavků a v neposlední řadě skladování a logistika zboží.

Mezi další dílčí zájmy společnosti patří aktivity v oblasti promotion, kde se společnost zaměřuje na poskytování a zajištění promo aktivit, které mají za cíl zvýšení povědomí o produktu. To zahrnuje sestavení týmu profesionálních promotérů, které si společnost sama školí. Dále zajišťuje sampling, neboli ochutnávky, eventy na míru a podporu prodejů pomocí digitálního marketingu.

V neposlední řadě společnost poskytuje vlastní CRM (consumer relationship management) systém, díky kterému je schopna pro zákazníka vyhodnotit veškerá prodejní data, která ho zajímají. Tím napomáhá ke zvýšení prodejů a optimalizaci prodejní strategie. (obecné informace poskytnuté firmou)

4.2.1 Firemní kultura firmy X

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, firemní kultura má vliv i na image firmy a tendenci fungovat i jako marketingový nástroj (Zhao, 2018). Firma X není výjimkou a zakládá si na kvalitní prezentaci svojí kultury. Firma X se zaměřuje na několik základních principů. I přes její tendenci se stále rozvíjet si zakládá na „lidském“ přístupu jak v rámci společnosti, tak na venek. Sama sebe prezentuje jako „agenturu rodinného typu“, která jako svojí strategii vnímá lidi, kteří pro ni pracují. Další hodnoty, které pokládá za důležité jsou spravedlnost, slušnost a výkonnost. V dotazníkovém šetření bude srovnáno, zda tyto hodnoty tak vnímají i zaměstnanci. (obecné informace poskytnuté firmou)

4.3 Představení německé firmy Y

Německá firma Y je agenturou zaměřující se na sales a retail prostředí. Společnost byla založena v roce 1994 a zakládá si na stále moderním přístupu a přinášení nových a inovativních řešení pro zvýšení prodejů a zlepšení viditelnosti značek. Hlavní oblastí zájmu společnosti Y je poskytování prodejních řešení a merchandisingové podpory. Stejně jako česká firma X, se i firma Y soustředí na tři hlavní pilíře: PRODEJ-PROMO-DATA. V prodejní sféře, jak již bylo zmíněno, je cílem firmy poskytovat zlepšená prodejní řešení pro zákazníky, jak z řad maloobchodu, tak i pro značky. Společnost se dále zaměřuje na promo aktivity v podobném rámci jako společnost X. Poslední, ale neméně důležitou oblastí zájmu jsou data, kde společnost využívá nejen vlastní CRM systém, ale analyzuje i data poskytnutá klienty. (obecné informace poskytnuté firmou)

4.3.1 Firemní kultura firmy Y

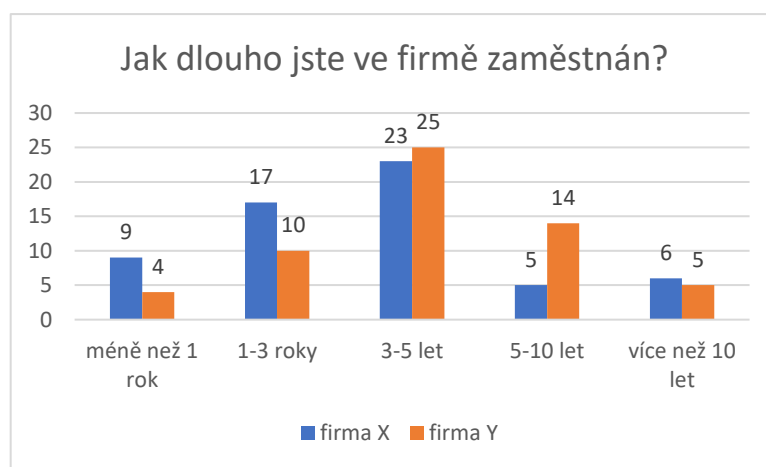
Firemní kultura firmy Y je založena na několika základních hodnotách, které pomáhají při jejím formování a pochopitelnosti. Jedná se o následující hodnoty:

- *Tolerance* – firma si zakládá na respektu a toleranci v rámci pracovního prostředí ke všem svým zaměstnancům a mezi nimi. Snaží se o vytvoření inkluzivního prostředí, kde se každý jedinec cítí hodnotně a sebevědomě, bez ohledu na to, kým je.
- *Otevřenost* – ta je pro firmu důležitá pro vytvoření možnosti efektivně a upřímně komunikovat a hodnotit. Cílem je vytvořit prostředí, kdy každý zaměstnanec má právo na vyjádření svého názoru bez ohledu na to, na jaké pozici pracuje.
- *Radost* – firma si zakládá na vytvoření prostředí, které je inspirující a podporuje v zaměstnancích radost z práce. Radost vnímá jako základní vlastnost, které by mělo být v pracovním prostředí docíleno a aktivně jí podporuje.
- *Riskování* – risk je firmou vnímán jako základní podnět pro změnu a zlepšení. Proto podporuje prostředí, ve kterém se jednotlivci nebojí ukázat nové nápady a překonávat výzvy. (obecné informace poskytnuté firmou)

4.4 Vyhodnocení dotazníku

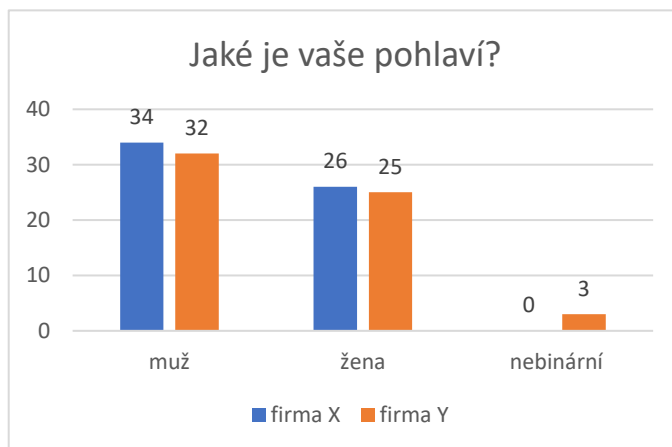
Odpovědi z dotazníků byly pro větší přehlednost přeneseny do formy grafu, kde modrý sloupec ukazuje na českou firmu X a oranžový na německou firmu Y.

První otázka z první obecné části dotazníku byla, jak dlouho jste ve firmě zaměstnání. Z grafu je možné vidět, že ve firmě X nejčastěji odpovídali respondenti, kteří jsou ve firmě zaměstnání 3-5 let, stejně tomu tak bylo i ve firmě Y.



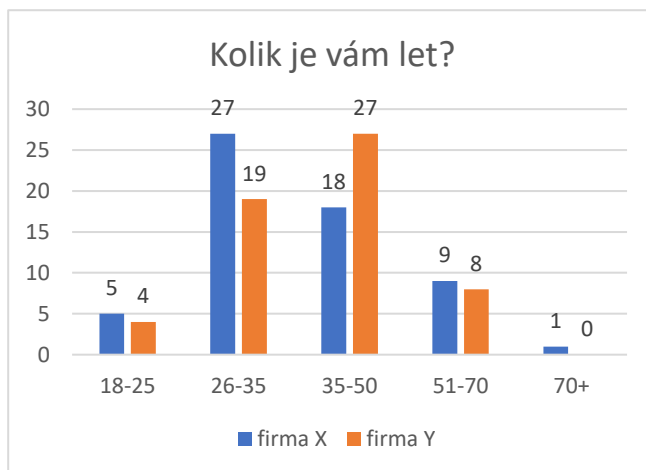
Graf 1 -doba zaměstnání (vlastní zpracování)

Druhá obecná otázka byla na pohlaví respondentů. Ve firmě X odpovědělo 34 mužů a 26 žen. Oproti tomu ve firmě Y odpovědělo 32 mužů, 25 žen a 3 nebinární osoby. Genderová vyváženost odpovědí je tedy o něco vyšší u firmy Y oproti firmě X.



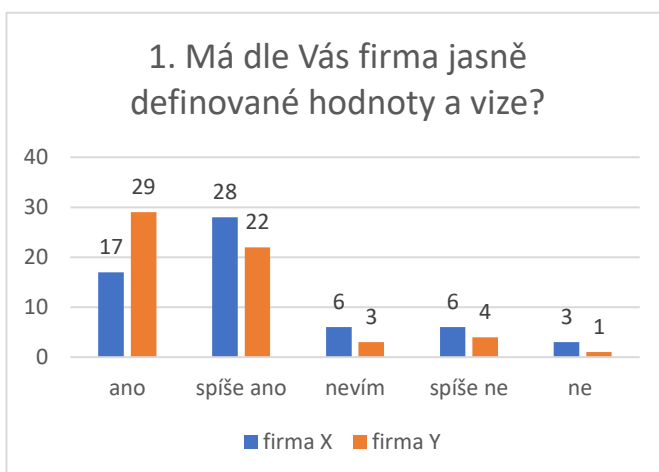
Graf 2 - pohlaví (vlastní zpracování)

Poslední otázka v obecné části se týkala věku respondentů. Věkové rozdělení respondentů je v obou různé, kde ve firmě Y odpovídalo více lidí ve věkové skupině od 35-50 let. Ve firmě X odpovídalo nejvíce respondentů z věkové skupiny 26-35.



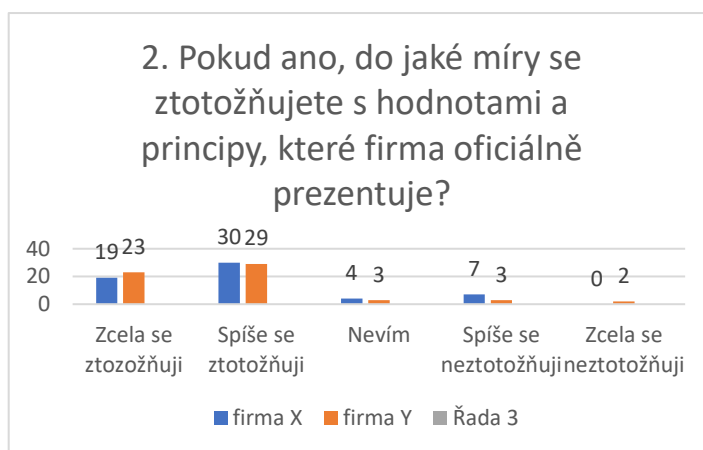
Graf 3 – věk (vlastní zpracování)

Otázka č.1 měla za úkol zjistit pohled respondentů na definici hodnot a vizí, které firma zastává samotnou firmou. U obou firem lze pozorovat silné vnímání hodnot a vizí respondenty. Odpovědi jsou rozděleny poměrně stejně, avšak ve firmě Y je pocit respondenta jasně definovaných hodnot a vizí (odpověď ano) výrazně vyšší.



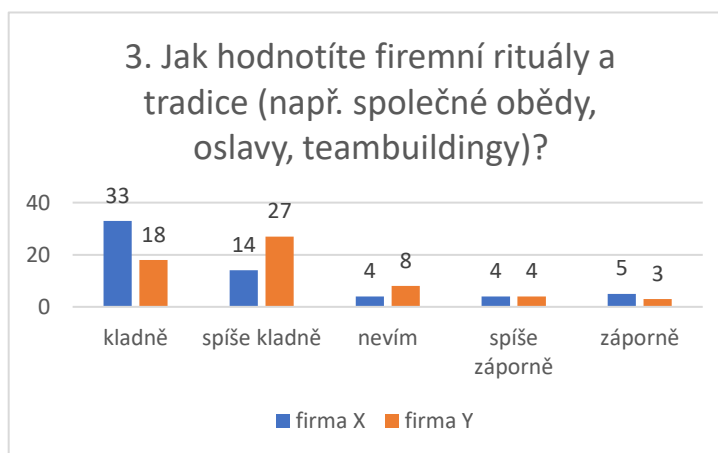
Graf 4 – cíle a vize firmy (vlastní zpracování)

Otázka č.2 zkoumá míru ztotožnění respondentů s hodnotami a principy, které firmy prezentují. Z odpovědí je poměrně jasné, že respondenti jsou spokojeni a ztotožňují se s oficiálně prezentovanými hodnotami a vizemi u obou firem. Rozdělení odpovědí je velmi podobné.



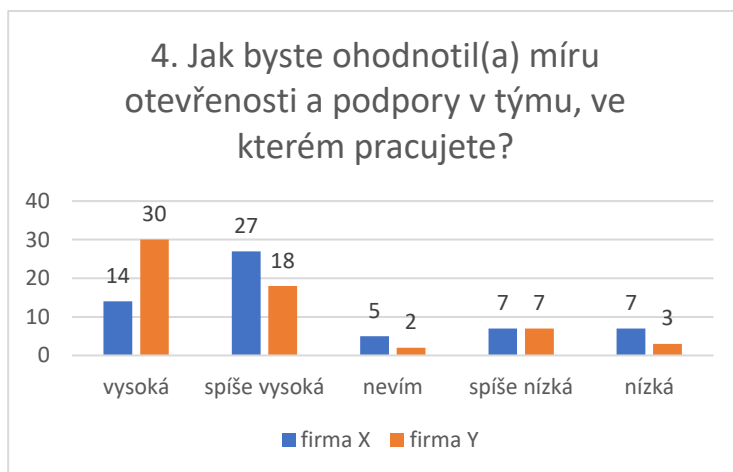
Graf 5- ztotožnění s hodnotami (vlastní zpracování)

V další otázce byli respondenti dotazováni ohledně jejich spokojenosti s firemními rituály a tradicemi. U obou firem je hodnocení kladné, u firmy X však lze pozorovat o něco jasnější spokojenost, neboť převažuje odpověď „kladně“. U firmy Y převažuje odpověď „spíše kladně“, která stále značí poměrně vysokou míru spokojenosti, avšak ukazuje na určitý prostor pro zlepšení ze strany firmy.



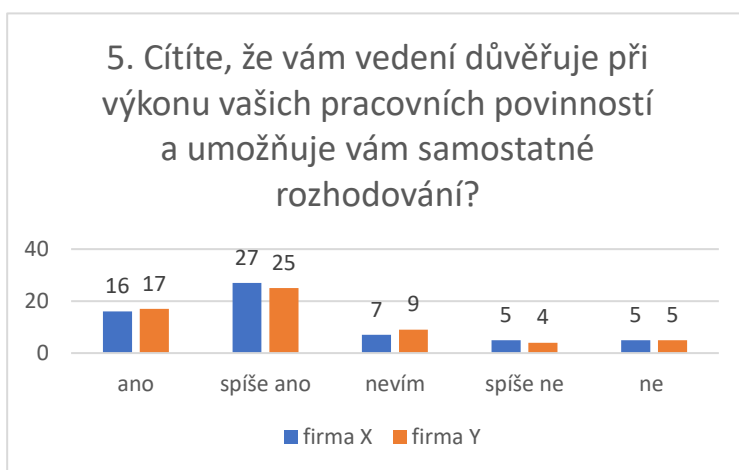
Graf 6 – hodnocení tradic (vlastní zpracování)

Otázka č.4 zkoumala otevřenost a podporu v týmu, ve kterém respondent pracuje. Z odpovědí je vidět poměrně jasně, že u obou firem převládá vysoká spokojenost.



Graf 7 – míra otevřenosti na pracovišti(vlastní zpracování)

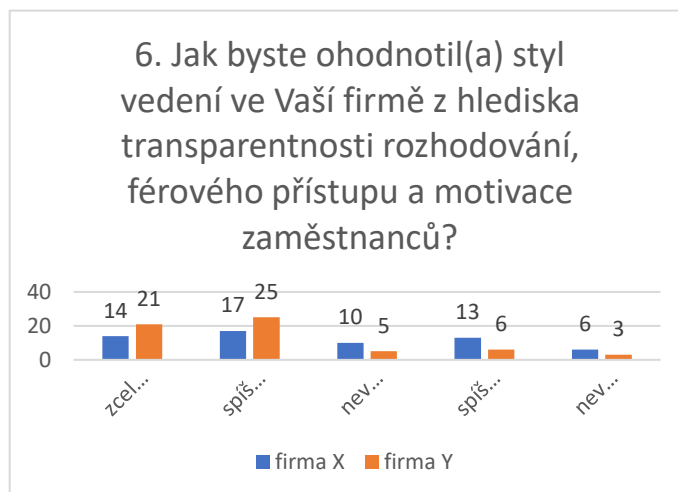
Další otázka částečně navazovala na otázku č.4, byla zaměřená na pocit důvěry vedení při výkonu pracovních povinností směrem k respondentům. V obou firmách je pocit důvěry vysoký a rozdělení odpovědí je velmi podobné, většina respondentů, jak ve firmě X, tak ve firmě Y, tedy cítí, že mají důvěru vedení.



Graf 8 – důvěra ze strany vedení(vlastní zpracování)

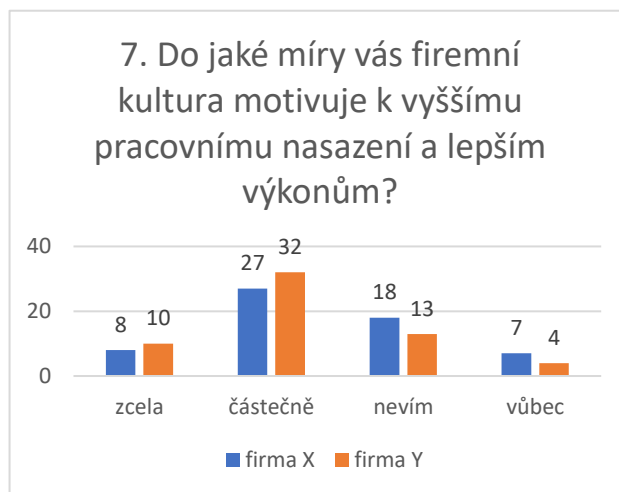
Otázka č.6 zkoumala vnímání stylu vedení ve firmách respondenty. Zaměřovala se na transparentnost při rozhodování a férové jednání. Ve firmě X je nejčastější odpovědí spíše transparentní, vysoký počet odpovědí také zaznamenaly možnosti zcela transparentní a spíše

netransparentní, což naznačuje, že ve firmě dochází u několika zaměstnanců k nespokojenosti se stylem vedení podle uvedených hledisek. Ve společnosti Y je míra nespokojenosti výrazně nižší.



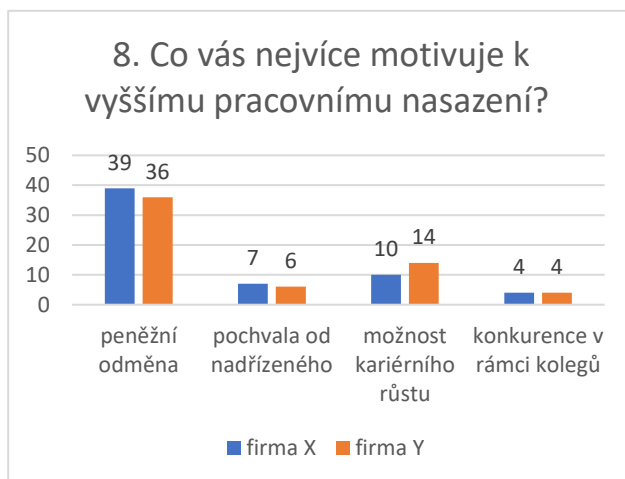
Graf 9 – hodnocení stylu vedení (vlastní zpracování)

U otázky č.7 bylo cílem zjistit, jak moc dochází k vyššímu pracovnímu nasazení a lepším výkonům v závislosti na firemní kultuře. U obou firem byla nejčastější odpovědí možnost „částečně“, vysoký počet odpovědí také zaznamenala v obou firmách možnost „nevím“.



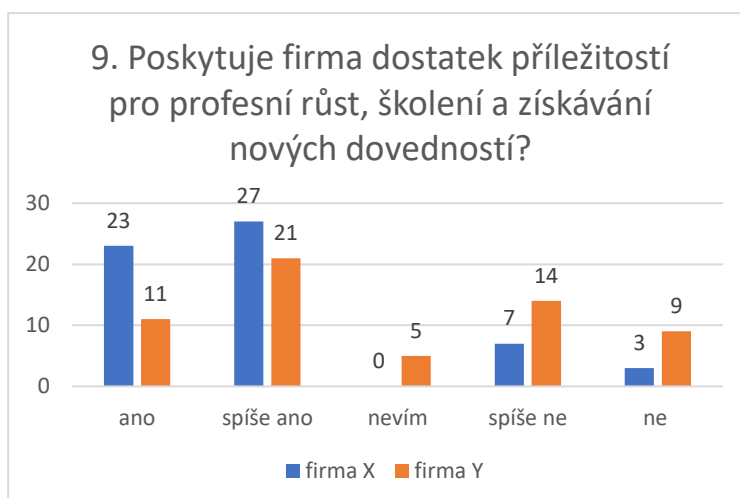
Graf 10 – motivace firemní kultury k pracovnímu nasazení (vlastní zpracování)

Další otázka zkoumala, co respondenty z uvedených možností nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu nasazení. U obou firem jednoznačně nejvíce vybranou možností byla „peněžní odměna“. Ostatní možnosti byly zvoleny jen málokrát, s výjimkou možnosti „možný kariérní postup“, kterou si u firmy Y vybrala více než polovina respondentů.



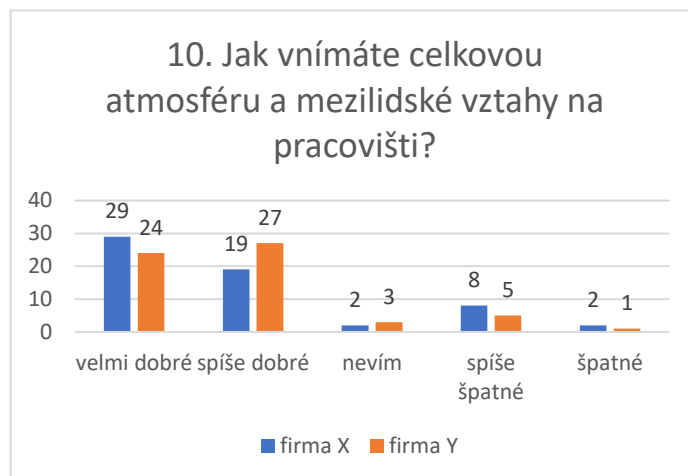
Graf 11 – motivace k vyššímu pracovnímu nasazení (vlastní zpracování)

U otázky č.9, zda firma poskytuje dostatek příležitostí pro profesní růst, školení a získávání nových dovedností, byla nejčastější volbou možnost „spíše ano“. U firmy Y byly však odpovědi poněkud rozmanitější, velká část respondentů měla pocit, že firma neposkytuje dostatek příležitostí pro další vzdělávání a profesní růst, taková situace u firmy X nenastala.



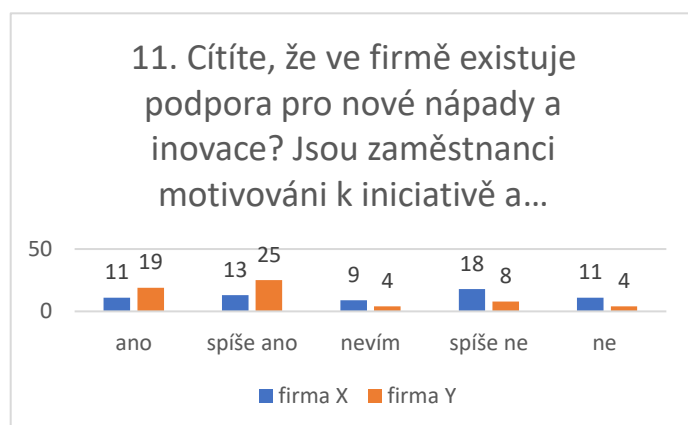
Graf 12 – příležitosti pro rozvoj (vlastní zpracování)

Mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti, jimiž se zabývala otázka č.10 byly u obou firem vnímány poměrně kladně. Část respondentů u obou firem má pocit, že mezilidské vztahy a atmosféra jsou „spíše špatné“, ale nejedná se o vysoký počet.



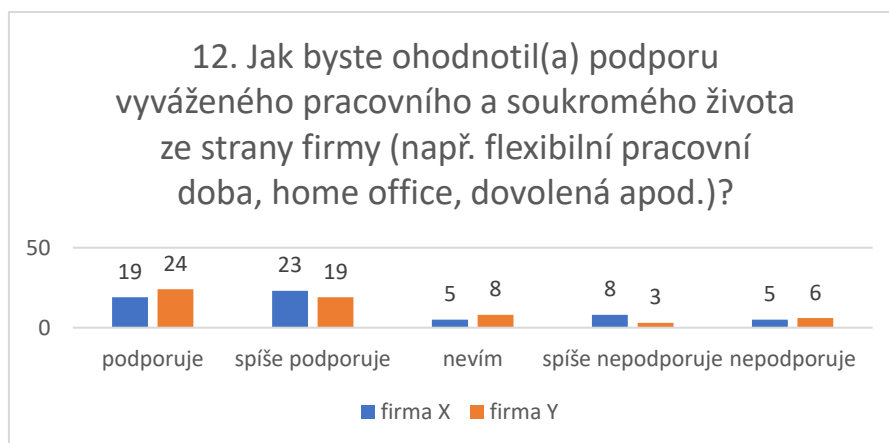
Graf 13 – celková atmosféra na pracovišti (vlastní zpracování)

Na otázku, zda se respondenti cítí, že ve firmě existuje podpora pro nové nápady a inovace byly odpovědi poměrně pozitivní. Ve firmě Y převládala odpověď „spíše ano“, což značí snahu firmy dát prostor zaměstnancům pro seberealizaci, avšak ze strany zaměstnanců stále existuje prostor pro zlepšení. Ve firmě X je většina zaměstnanců spokojená, avšak poměrně vysoká část, konkrétně 18 respondentů odpovědělo „spíše ne“ a 11 respondentů odpovědělo „ne“. S prostorem pro nové nápady a inovace je tedy poměrně vysoká část respondentů nespokojena.



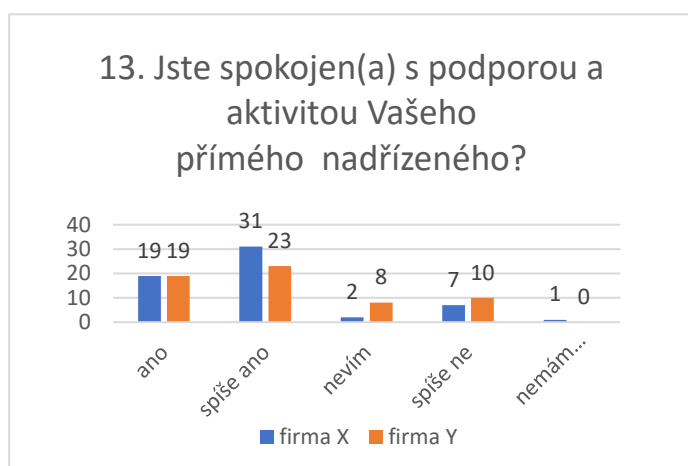
Graf 14 – podpora nových nápadů (vlastní zpracování)

V obou firmách panuje vyvážený poměr mezi pracovním a soukromým životem, většina respondentů je jak ve firmě X, tak ve firmě Y spokojena. Firmy tedy dávají zaměstnancům prostor pro osobní život.



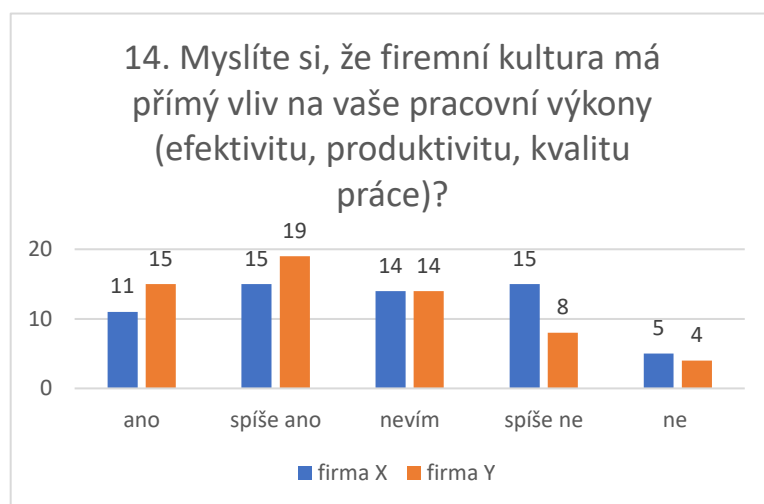
Graf 15 – vyvážení pracovního a soukromého života (vlastní zpracování)

Otázka č.13 byla zaměřená na spokojenost s podporou a aktivitou přímého nadřízeného respondentů. Možné odpovědi na otázku byly na škále ano-spíše ano – nevím – spíše ne – ne – nemám přímého nadřízeného. Respondenti jsou v obou firmách ve většině případů s podporou a aktivitou nadřízeného spokojeni, což dokazuje velmi nízký počet u odpovědí „spíše ne“ a „ne“ v obou firmách. Jeden respondent z firmy X nemá přímého nadřízeného, což se u respondentů ve firmě Y nestalo.



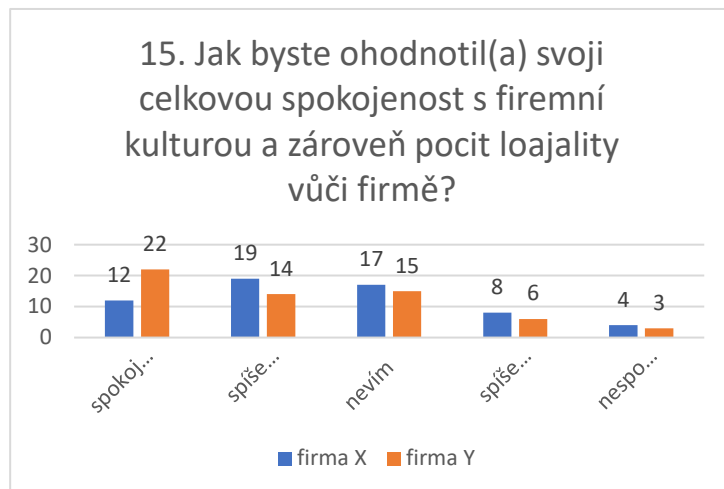
Graf 16 – spokojenost s nadřízeným (vlastní zpracování)

Otázka č.14 zkoumala vliv firemní kultury na efektivitu práce dle zaměstnanců. Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vůbec vnímají souvislost mezi firemní kulturou a jejich efektivitou, které byly popsány v teoretické části práce. Odpovědi jsou celkem překvapivé. Je z nich patrné, že respondenti na obou stranách tento vliv vnímají, ne však většinově. 14 respondentů u firmy X a 14 respondentů u firmy Y odpovědělo, že neví, což naznačuje, že o těchto souvislostech nepřemýšlí. 15 a 8 respondentů respektive, ve firmě X a Y odpovědělo „spíše ne“, což značí, že o firemní kultuře a jejím vztahu k efektivitě práce přemýšlí, ale nevidí jejich souvislosti. Záleží však konkrétně na firmě, zda chce, aby tyto souvislosti byly viditelné. Z odpovědí je patrné, že obě firmy usilují o to, aby jejich zaměstnanci tyto souvislosti alespoň částečně vnímali. I přes to je část respondentů ani částečně nevidí, což značí prostor pro zlepšení v obou firmách.



Graf 17 – vliv firemní kultury na pracovní výkony (vlastní zpracování)

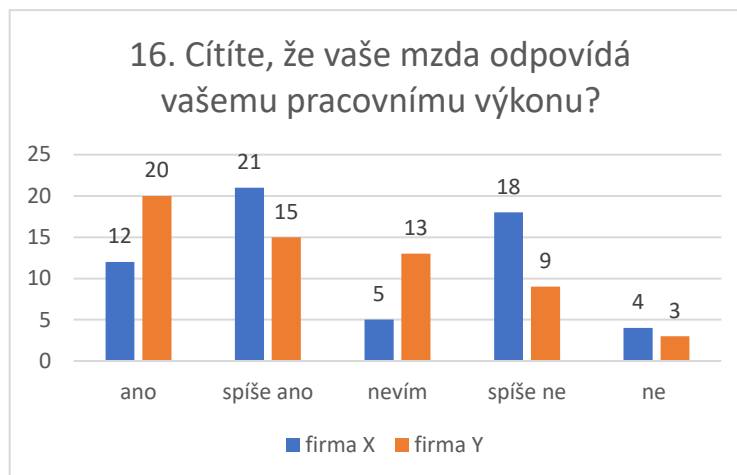
Otázka č.15 částečně souvisí s otázkou č.14. Jejím cílem, podobně jako u otázky č.14 bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají firemní kulturu v obou společnostech. Jen velmi malá část respondentů byla nespokojena s firemní kulturou v obou společnostech a tím ani nevnímají loajalitu vůči firmě. Tato nespokojenost však nemusí souviset přímo s firemní kulturou. Obecně lze na základě odpovědí říci, že panuje spokojenost. Avšak poměr zaměstnanců, kteří neví je v obou firmách poměrně vysoký, konkrétně 17 respondentů ve firmě X a 15 respondentů ve firmě Y. Což stejně jako u otázky č.14 značí prostor pro zlepšení ze strany firmy.



Graf 18 – spokojenost s firemní kulturou (vlastní zpracování)

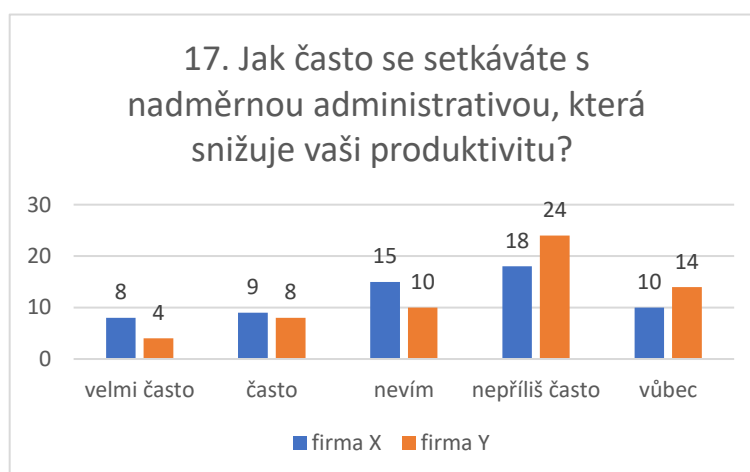
Další otázkou byla otázka zaměřená na spokojenost respondentů s poměrem mzdy a jejich pracovního výkonu. Odpovědi byly různorodé u obou firem. Ve firmě X odpovědělo 21 respondentů „spíše ano“ a 18 respondentů „spíše ne“ to značí, že spokojenost respondentů s jejich mzdovým ohodnocením není příliš vysoká. Jen 12 respondentů má pocit, že jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu. 4 mají dokonce pocit, že mzda vůbec neodpovídá jejich pracovnímu výkonu.

Ve firmě Y naopak panuje o dost vyšší míra spokojenosti. 20 respondentů je zcela spokojeno se svojí mzdou, 15 částečně a 13 neví, což značí, že nejsou přímo nespokojeni, ale představovali by si o něco více. Zde vzniká poměrně zajímavý kontrast mezi českým a německým prostředím, kde v českém prostředí je mzda vnímána spíše jako nedostatečná a v německém je naopak většina respondentů spokojena.



Graf 19 – odpovídající mzda (vlastní zpracování)

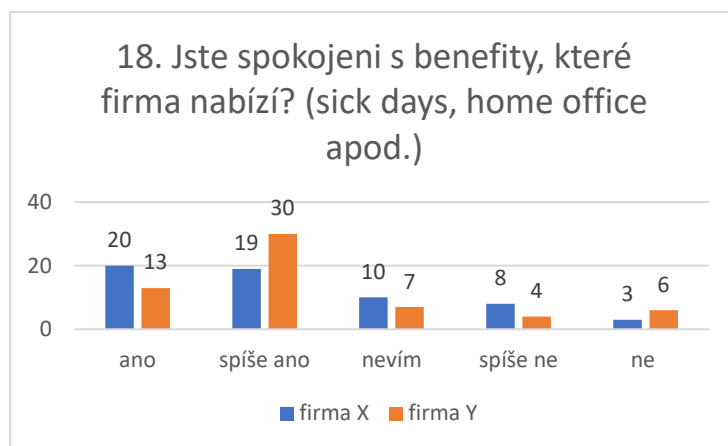
Otázka č.17 byla zaměřena na efektivitu a produktivitu práce zaměstnanců ve vztahu k nadměrné administrativě. Zde je patrné, že většina respondentů nevnímá nadměrnou administrativu jako problém, jak ve firmě X, tak ve firmě Y. Mají tedy pocit, že jejich práce odpovídá jejich pozici a nemusejí se zabývat nadměrnými administrativními zátěžemi. Efektivita práce je tedy v obou firmách na vysoké úrovni.



Graf 20 – nadměrná administrativa (vlastní zpracování)

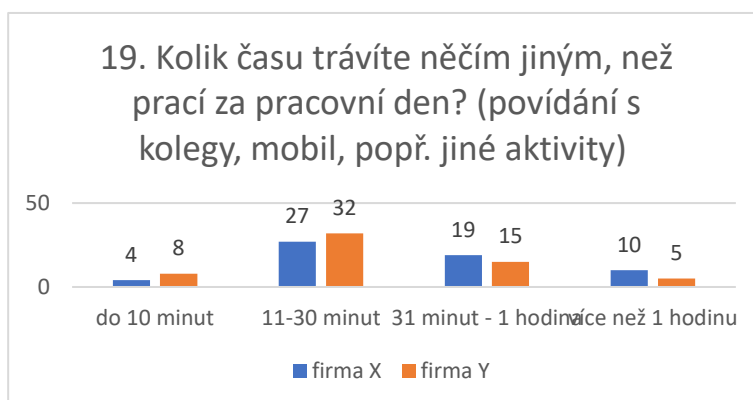
Z odpovědí na otázku č.18 vyplývá spokojenost respondentů s benefity nabízenými oběma firmami. U firmy X panuje vyšší poměr zaměstnanců, kteří jsou zcela spokojeni, avšak zároveň poměr zaměstnanců, kteří jsou zcela či částečně nespokojeni je vyšší. U firmy Y naopak dochází k mnohem vyšší spokojenosti s benefity, i když poměr zaměstnanců, kteří jsou zcela spokojeni je nižší. Firma X se tedy vydala směrem, kdy nabízí atraktivnější

benefity, avšak pouze pro část zaměstnanců. Naopak firma Y nabízí benefity mnohem více plošně, kde obecná míra spokojenosti vychází jako vyšší oproti firmě X.



Graf 21 – spokojenost s benefity (vlastní zpracování)

Poslední otázka v dotazníku s číslem 19 měla za úkol zjistit, kolik času tráví respondenti vykonáváním jiných aktivit v práci než pracovními úkony denně. Odpovědi u obou firem byly celkem shodně rozděleny, avšak u firmy Y lze pozorovat o něco nižší zapojení do jiných než pracovních aktivit za den. V kategorii do 10 minut odpověděl dokonce dvojnásobný počet respondentů oproti firmě X. V kategorii od 11 do 30 minut je také řádově vyšší počet respondentů ve firmě Y oproti firmě X. To značí, že zaměstnanci ve firmě Y jsou více zaneprázdněni pracovními úkony než zaměstnanci firmy X. To může být jak pozitivní, tak negativní jev.



Graf 22 – čas nestrávený prací (vlastní zpracování)

5 Výsledky a diskuse

Výsledky dotazníkového šetření, které zkoumalo firemní kulturu, efektivitu práce, management a personální otázky bylo zhotoveny ve dvou firmách, v jedné české a v druhé německé. První část dotazníku se zaměřovala na obecné otázky ohledně respondentů. Z výsledků je jasné, že genderové rozložení respondentů je v obou firmách téměř stejné, převažují muži. Ve firmě X jich bylo 28 a ve firmě Y 29. Další otázky se zaměřovaly na věk, a jak dlouho respondenti ve firmách pracují.

V druhé části je zřejmé, že obě firmy mají jasně definované hodnoty a vize a jejich viditelnost je pro ně důležitá. Zaměstnanci se s nimi převážně shodují a rituály a tradice, které z nich pramení jsou také vnímány pozitivně.

Obě firmy mají otevřené prostředí v týmu, kde o něco otevřenější prostředí je ve firmě Y. Nespokojenost s otevřeností v pracovním týmu sdílí jen malé procento respondentů. Důvěra ze strany managementu je o něco vyšší u firmy X, alespoň podle respondentů. Styl vedení ve firmě Y zaměstnancům vyhovuje, o něco méně vyhovuje zaměstnancům ve firmě X. Lze ale říct, že zaměstnanci v obou firmách jsou s managementem ve firmách spokojeni a ztotožňují se s hodnotami, které firmy prezentují.

U firmy X je spokojenost s rozvojem zaměstnanců vyšší než u firmy Y, nemá to však vliv na vztahy na pracovišti, které jsou v obou firmách na velmi dobré úrovni.

Firemní kultura obou firem má dle většiny zaměstnanců v obou firmách vliv na jejich pracovní výkony. Avšak ve firmě Y, která sídlí v Německu je kulturní vliv na práci dle zaměstnanců vyšší oproti české firmě X. Z toho lze vyvodit, že v německém kulturním prostředí má firemní kultura větší vliv na práci zaměstnanců. V českém kulturním prostředí je vliv stále vysoký, avšak zaměstnanci ho tolik nevnímají.

Při zkoumání mzdové spokojenosti v obou kulturních prostředí došlo k zjištění, že vyšší spokojenost je v německém kulturním prostředí, kde zároveň panuje i silnější propojení zaměstnanců s firemní kulturou. Oproti tomu v českém kulturním prostředí je spokojenost nižší, a zároveň s ní i vnímání důležitosti firemní kultury zaměstnanci.

Další část dotazníku byla zaměřena na otázky týkající se managementu náplně práce, efektivit a personálních podotázek. Nejdříve došlo k porovnání nadměrného administrativního zatížení ve firmách. U obou firem je nepřilíš vysoká, avšak ve firmě X dochází k vyššímu procentu silné nespokojenosti s nadměrnou administrativou oproti firmě

Y. Celková spokojenost s objemem administrativní zátěže byla vyšší ve firmě Y a to v nemalém počtu. Z toho lze vyvodit, že práce je efektivnější ve firmě Y (zdroj). Jasná a přesná definice firemní kultury a zároveň spokojenost zaměstnanců s danou kulturou má tedy vliv na efektivitu práce, která je ve firmě Y vyšší. Informace o tom, zda panuje u zaměstnanců spokojenost s benefity byla do výzkumu zařazena z důvodu, aby byl přesněji změřen důvod, proč je efektivita vyšší u jedné z firem. Vyšší spokojenost s benefity panovala na straně firmy Y, což přispívá k vyšší spokojenosti pracovníků a následně jejich vyšší oddanosti firmě (graf 15).

5.1 Návrhy

Porovnání firemní kultury v české a německé firmě a její vliv na efektivitu práce přinesl řadu závěrů, ze kterých vyplývá možné řešení. V následujících kapitolách jsou popsány návrhy pro zlepšení jednotlivě pro firmu X a firmu Y.

5.1.1 Návrhy pro firmu X

Ve firmě X obecně dochází k jasné definici firemní kultury směrem k zaměstnancům, kteří se s jejími principy ztotožňují a souhlasí s nimi. Jsou také velmi spokojeni s rituály a tradicemi ze strany firmy směrem k nim.

Kde však začíná panovat o něco nižší spokojenost je oblast otevřenosti v týmu. Zde určitě existuje prostor pro zlepšení, avšak nejedná se o potřebu velkých změn, spíše dolazení již stávajících principů, které ve firmě panují. S tím souvisí i transparentnost rozhodování ze strany vedení společnosti, se kterým značná část zaměstnanců není spokojená, což vede ke snížení kvality vnímání společnosti. Zde určitě existuje prostor pro zlepšení.

Firemní kultura motivuje zaměstnance k lepším výkonům, avšak velká část zaměstnanců nevnímá toto spojení, což znamená, že nevidí tuto souvislost. I přes to, že jsou hodnoty a vize firmy prezentovány velmi dobře a zaměstnanec se s nimi ztotožňuje, není schopen vnímat její souvislost s lepším či horším pracovním výkonem. Vzniká tedy nevyužitý potenciál, který by se dal lépe zužitkovat.

Mezilidské vztahy a podpora rozvoje zaměstnanců je ze strany firmy Y velmi dobrá, avšak neodráží se v otevřenosti firmy k podpoře nových nápadů, která u firmy X zaostává a měla by na ní zapracovat.

Velká část zaměstnanců má pocit, že jejich mzda neodpovídá pracovnímu výkonu. To částečně vyplývá z firemní kultury v českém prostředí, ale rozhodně je zde možnost lepší komunikace ze strany firmy. Proč tomu tak je, kde je možnost pro zlepšení, ale i lepší komunikace firemní kultury, která by mohla napomoci snížení pocitu z neadekvátního finančního ohodnocení. Benefity ve firmě by měly být o něco plošnější. Z šetření vyplývá, že panuje všeobecná spokojenost, na druhou stranu pocit nespokojenosti s benefity nastává u zhruba pětiny respondentů, což je číslo, které by se rozhodně dalo snížit, například právě implementací plošnějších benefitů, které fungují pro všechny na podobné bázi.

5.1.2 Návrhy pro firmu Y

Firma Y je obecně lépe komunikovat firemní kulturu jak směrem na venek, tak směrem k jejím zaměstnancům. Kde však zaostává je stejně jak u firmy X komunikace firemní kultury pro zvýšení efektivity práce, kde více než pětina respondentů danou souvislost nevnímá. I když je více než dvojnásobek respondentů zcela spokojených s firemní kulturou oproti firmě X, stále existuje vysoký počet respondentů, kteří neví. Efektivnější komunikace principů a osvětlení důvodů, proč firma tyto principy využívá, by vedlo k vyšší loajalitě vůči firmě a zároveň by mělo pozitivní dopad na efektivitu práce. Velká část respondentů také neví, zda jejich mzda odpovídá jejich pracovním výkonům. To naznačuje vysoký počet zaměstnanců, kteří nevidí velkou souvislost mezi jejich mzdovým ohodnocením a pracovním výkonem, což je bez pochyby nežádoucí situace a dala by se vyřešit komplementací například „férové mzdy“ do firemní kultury.

6 Závěr

Firemní kultura je základem každé firmy. Jedná se o promyšlený způsob, kterým se ve firmě přistupuje k otázkám managementu, řízení lidských zdrojů, efektivitě práce a spokojenosti zaměstnanců. Cílem práce bylo zhodnotit efektivitu práce a spokojenost zaměstnanců na základě firemní kultury a řízení lidských zdrojů u dvou konkrétních společností, jedné české a druhé německé.

Teoretická východiska byla charakterizována pomocí odborných knih a článků, které se zabývaly firemní kulturou, její definicí, historií a typologií. Dále byly použity zdroje zabývající se efektivitou práce, firemní image a organizační struktury. Praktická část se zabývala dotazníkovým šetřením v konkrétních firmách v České republice a Německu. Zkoumána nebyla jen firemní kultura a efektivita práce, ale také spokojenost zaměstnanců, management a řízení lidských zdrojů očima zaměstnanců obou společností.

V praktické části práce byl vyhodnocen dotazník, který se skládal ze tří otázek obecného charakteru a devatenácti otázek týkajících se firemní kultury, efektivy práce, managementu a spokojenosti zaměstnanců. U obou firem byly patrné jasně definované hodnoty a vize, jimiž se řídí a které formulují danou firemní kulturu. V obou firmách panuje také vysoká spokojenost s pracovním prostředím. Odpovědi byly častokrát rozděleny velmi podobně, k výraznějším rozdílům došlo však při otázkách na mzdovou spokojenost zaměstnanců, která je zásadně vyšší u firmy Y (německá firma), oproti firmě X (česká firma). Ve firmě Y také panuje vnímání firemní kultury jako důležitější oproti firmě X. Efektivita práce byla vyšší ve firmě Y, z čehož plyne závěr, že vyšší provázanost zaměstnanců s firemní kulturou vede k efektivnější práci. Obě firmy jsou však efektivní a zaměstnanci jsou spokojeni.

Návrhy vyplývající z dotazníkového šetření byly zaměřeny především na zvýšení otevřenosti ve firmě X a vyšší provázanosti zaměstnanců s firemní kulturou, což by vedlo i k efektivnější práci. Ve firmě Y je provázanost vyšší, avšak stále existuje vysoké procento zaměstnanců, které toto provázání nevidí.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2. vydání. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

FRANCIS, Abey. Deal and Kennedy's Organizational Culture Model [online]. [cit. 2024-10-22]. Dostupné z: <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/deal-and-kennedys-organizational-culture-model/>

GORTON, Gary; GRENNAN, Jillian a ZENTEFIS, Alexander. Corporate Culture. Online. Annual Review of Financial Economics. 2022, roč. 14, č. 14, s. 535-561. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-092321-124541>. [cit. 2024-10-04].

JANIĆIJEVIĆ, Nebojša. THE MUTUAL IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRUCTURE. Online. ECONOMIC ANNALS. 2013, roč. 58, č. 198, s. 35-60. Dostupné z: <https://doi.org/10.2298/EKA1398035J>. [cit. 2025-03-01].

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MEYER, Erin. Build a Corporate Culture That Works. Online. Dostupné z: <https://hbr.org/2024/07/build-a-corporate-culture-that-works?>. [cit. 2025-01-17].

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání : česko-německá. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

PEARCE, Victoria. Understanding German business culture. Online. Expatica. 2024. Dostupné z: <https://www.expatica.com/de/working/employment-basics/german-business-culture-100983/#overview>. [cit. 2025-03-01].

PINYA S.R.O. Typy organizační struktury ve firmě a její důležitost pro HR oddělení. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/blog/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitost-pro-hr-oddeleni>. [cit. 2025-03-04].

POSPÍŠILOVÁ, Alena. Typologie firemní kultury. Online. 2018. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/typologie-firemni-kultury/>. [cit. 2024-10-31].

SALEH, Junun. Productivity vs. Efficiency: What's More Important in the Workplace? Online. MONITASK. 2025. Dostupné z: https://www.monitask.com/en/blog/productivity-vs-efficiency-whats-more-important-in-the-workplace#What_is_efficiency. [cit. 2025-03-04].

SOUKALOVÁ, Iveta. Efektivita práce vs. produktivita práce: V čem se liší? Online. CLOCKAN. 2025. Dostupné z: <https://www.clockan.cz/efektivita-prace-vs-produktivita-prace/#efektivita-prace-kvalita-nad-kvantitou>. [cit. 2025-03-04].

Sørensen, J. B. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. Administrative Science Quarterly, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

ZHAO, Hailin; TENG, Haimeng a WU, Qiang. The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. China Journal of Accounting Research. 2018, roč. 11, č. 1, s. 1-19. ISSN 1755-3091.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam grafů

Graf 1 -doba zaměstnání	29
Graf 2 - pohlaví.....	29
Graf 3 - věk.....	30
Graf 4 – cíle a vize firmy	30
Graf 5- ztotožnění s hodnotami	31
Graf 6 – hodnocení tradic	31
Graf 7 – míra otevřenosti na pracovišti	32
Graf 8 – důvěra ze strany vedení	32
Graf 9 – hodnocení stylu vedení	33
Graf 10 – motivace firemní kultury k pracovnímu nasazení	33
Graf 11 – motivace k vyššímu pracovnímu nasazení	34
Graf 12 – příležitosti pro rozvoj	34
Graf 13 – celková atmosféra na pracovišti	35
Graf 14 – podpora nových nápadů.....	35
Graf 15 – vyvážení pracovního a soukromého života	36
Graf 16 – spokojenost s nadřízeným.....	36
Graf 17 – vliv firemní kultury na pracovní	37
Graf 18 – spokojenost s firemní kulturou	38
Graf 19 – odpovídající mzda	39
Graf 20 – nadměrná administrativa	39
Graf 21 – spokojenost s benefity	40
Graf 22 – čas nestrávený prací.....	40

Přílohy

Příloha č.1 – dotazník v českém jazyce

Obecné otázky

1. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5-10 let
- e) více než 10 let

2. Jaké je vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž
- c) Nebinární

3. Kolik je Vám let?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 35-50
- d) 51-70
- e) 70+

Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce

1. Má dle Vás firma jasně definované hodnoty a vize?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

2. Pokud ano, do jaké míry se ztotožňujete s hodnotami a principy, které firma oficiálně prezentuje?

- a) Zcela se ztotožňuji
- b) Spíše se ztotožňuji
- c) Nevím
- d) Spíše se neztotožňuji
- e) Zcela se neztotožňuji

3. Jak hodnotíte firemní rituály a tradice (např. společné obědy, oslavy, teambuildingy)?

- a) Kladně
- b) Spíše kladně
- c) Nevím
- d) Spíše záporně
- e) Záporně

4. Jak byste ohodnotil(a) míru otevřenosti a podpory v týmu, ve kterém pracujete?

- a) Vysoká
- b) Spíše vysoká
- c) Nevím
- d) Spíše nízká
- e) Nízká

5. Cítíte, že vám vedení důvěřuje při výkonu vašich pracovních povinností a umožňuje vám samostatné rozhodování?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

6. Jak byste ohodnotil(a) styl vedení ve Vaší firmě z hlediska transparentnosti rozhodování, férového přístupu a motivace zaměstnanců?

- a) Zcela vyhovující
- b) Spíše vyhovující
- c) Nevím
- d) Spíše nevhovující
- e) Nevhovující

7. Do jaké míry vás firemní kultura motivuje k vyššímu pracovnímu nasazení a lepším výkonům?

- a) Zcela
- b) Částečně
- c) Nevím
- d) Vůbec

8. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu nasazení?

- a) Peněžní odměna
- b) Pochvala od nadřízeného
- c) Možnost kariérního růstu
- d) Konkurence v rámci kolegů

9. Poskytuje firma dostatek příležitostí pro profesní růst, školení a získávání nových dovedností?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

10. Jak vnímáte celkovou atmosféru a mezilidské vztahy na pracovišti?

- a) Velmi dobré
- b) Spíše dobré
- c) Nevím
- d) Spíše špatné
- e) Špatné

11. Cítíte, že ve firmě existuje podpora pro nové nápady a inovace? Jsou zaměstnanci motivováni k iniciativě a zlepšování procesů?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

12. Jak byste ohodnotil(a) podporu vyváženého pracovního a soukromého života ze strany firmy (např. flexibilní pracovní doba, home office, dovolená apod.)?

- a) Podporuje
- b) Spíše podporuje
- c) Nevím
- d) Spíše nepodporuje
- e) Nepodporuje

13. Jste spokojen(a) s podporou a aktivitou Vašeho přímého nadřízeného?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Nemám nadřízenou osobu

14. Myslíte si, že firemní kultura má přímý vliv na vaše pracovní výkony (efektivitu, produktivitu, kvalitu práce)?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

15. Jak byste ohodnotil(a) svoji celkovou spokojenost s firemní kulturou a zároveň pocit loajality vůči firmě?

- a) Spokojenost
- b) Spíše spokojenost
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojenost
- e) Nespokojenost

16. Cítíte, že váš plat odpovídá vašemu pracovnímu výkonu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

17. Jak často se setkáváte s nadměrnou administrativou, která snižuje vaši produktivitu?

- a) Velmi často
- b) Často
- c) Nevím
- d) Nepříliš často
- e) Vůbec

18. Jste spokojeni s benefity, které firma nabízí? (sick days, home office apod.)

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

19. Kolik času trávíte něčím jiným, než prací za pracovní den? (povídání s kolegy, mobil, popř. jiné aktivity)

- a) do 10 minut
- b) 11-30 minut
- c) 31 minut - 1 hodinu
- d) více než 1 hodinu

Příloha č.2 – dotazník v německém jazyce

Allgemeine Fragen

1. wie lange sind Sie schon bei dem Unternehmen beschäftigt?

- a) weniger als 1 Jahr
- b) 1-3 Jahre
- c) 3-5 Jahre
- d) 5-10 Jahre
- e) mehr als 10 Jahre

2. Welches ist Ihr Geschlecht?

- a) Frau
- b) Mann
- c) Nicht-binär

3. wie alt sind Sie?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 35-50
- d) 51-70
- e) 70+

Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf die Arbeitseffizienz

1. denken Sie, dass das Unternehmen klar definierte Werte und eine Vision hat?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher nicht
- e) Nein

2. Wenn ja, inwieweit identifizieren Sie sich mit den Werten und Grundsätzen, die das Unternehmen offiziell vertritt?

- a) Ich stimme voll und ganz zu
- b) Ich stimme eher zu
- c) Ich weiß es nicht
- d) Ich stimme eher nicht zu
- e) stimme überhaupt nicht zu

3. Wie beurteilen Sie Rituale und Traditionen im Unternehmen (z. B. Mittagessen, Feiern, Teambuilding)?

- a) Positiv
- b) Eher positiv
- c) Ich weiß nicht
- d) Eher negativ
- e) Negativ

4. Wie beurteilen Sie den Grad der Offenheit und Unterstützung in dem Team, in dem Sie arbeiten?

- a) Hoch
- b) Eher hoch
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher gering
- e) Gering

5. Haben Sie das Gefühl, dass die Unternehmensleitung Ihnen bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben Vertrauen entgegenbringt und Ihnen erlaubt, unabhängige Entscheidungen zu treffen?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher nicht
- e) Nein

6. Wie beurteilen Sie den Führungsstil in Ihrem Unternehmen in Bezug auf die Transparenz der Entscheidungsfindung, Fairness und Motivation der Mitarbeiter?

- a) Ziemlich zufriedenstellend
- b) Eher zufriedenstellend
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher unbefriedigend
- e) Unbefriedigend

7. Inwieweit motiviert Sie die Unternehmenskultur dazu, härter zu arbeiten und bessere Leistungen zu erbringen?

- a) Völlig
- b) Teilweise
- c) Ich weiß es nicht
- d) Überhaupt nicht

8. Was motiviert Sie am meisten, härter zu arbeiten?

- a) Monetäre Belohnung
- b) Lob von Ihrem Vorgesetzten
- c) Gelegenheit zur beruflichen Weiterentwicklung
- d) Der Wettbewerb mit Gleichaltrigen

9. Bietet das Unternehmen genügend Möglichkeiten für berufliches Wachstum, Weiterbildung und den Erwerb neuer Fähigkeiten?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher nicht
- e) Nein

10. Wie empfinden Sie die allgemeine Atmosphäre und die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz?

- a) Sehr gut
- b) Eher gut
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher schlecht
- e) Schlecht

11. Haben Sie das Gefühl, dass neue Ideen und Innovationen in Ihrem Unternehmen unterstützt werden? Sind die Mitarbeiter motiviert, Initiative zu ergreifen und Prozesse zu verbessern?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher nicht
- e) Nein

12. Wie beurteilen Sie die Unterstützung des Unternehmens bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z. B. flexible Arbeitszeiten, Home Office, Urlaub usw.)?

- a) Unterstützend
- b) Eher unterstützend
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher nicht unterstützend
- e) Nicht unterstützend

13. Sind Sie mit der Unterstützung und der Tätigkeit Ihres direkten Vorgesetzten zufrieden?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher nicht
- e) Ich habe keinen Vorgesetzten

14. Glauben Sie, dass die Unternehmenskultur einen direkten Einfluss auf Ihre Arbeitsleistung (Effizienz, Produktivität, Arbeitsqualität) hat?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher nicht
- e) Nein

15. Wie beurteilen Sie Ihre Gesamtzufriedenheit mit der Unternehmenskultur und Ihr Gefühl der Loyalität gegenüber dem Unternehmen?

- a) Zufrieden
- b) Eher zufrieden
- c) Ich weiß es nicht
- d) Eher unzufrieden
- e) Unzufrieden

16. haben Sie das Gefühl, dass Ihr Gehalt Ihrer Arbeitsleistung angemessen ist?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ich weiß nicht
- d) Eher nicht
- e) Nein

17. Wie oft erleben Sie, dass übermäßige Verwaltung Ihre Produktivität beeinträchtigt?

- a) Sehr oft
- b) Häufig
- c) Ich weiß es nicht
- d) Nicht sehr oft
- e) Überhaupt nicht

18. Sind Sie mit den von Ihrem Unternehmen angebotenen Leistungen zufrieden?

(Krankheitstage, Home Office usw.)

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ich weiß nicht
- d) Eher nicht
- e) Nein

19 Wie viel Zeit verbringen Sie pro Arbeitstag mit anderen Dingen als der Arbeit?

(Gespräche mit Kollegen, Mobiltelefon, ggf. andere Aktivitäten)

- a) bis zu 10 Minuten
- b) 11-30 Minuten
- c) 31 Minuten - 1 Stunde
- d) mehr als 1 Stunde