

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské/kombinované studium

2012 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michaela Drapáková

Firemní kultura a komunikace

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindřich Kolek, MBA

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Part-Time Studies

2012 - 2013

DIPLOMA THESIS

Michaela Drapáková

Corporate culture and communication

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor

Ing. Jindřich Kolek, MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. března 2013

Michaela Drapáková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Jindřichu Kolkovi za odborné vedení, za pomoc, vstřícnost a rady při zpracování této práce. Dále můj dík patří rodině a přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

Anotace

Tato diplomová práce se ve své teoretické části zabývá kulturou jako projevem lidské společnosti, firemní kulturou a komunikací a jejím vlivem na fluktuaci zaměstnanců. Praktická část odpovídá na základě dotazníkového šetření, skupinové diskuze a analýzy výstupních pohovorů na otázku: Zda silnější firemní kultura může mít vliv na fluktuaci zaměstnanců. Zároveň tato část práce potvrzuje hypotézu, že společnost AB InBev má silnější a více propracovanou firemní kulturu nežli společnost Air Dispatch (CLC).

Klíčové pojmy:

Diplomové práce, dotazníková šetření, firemní komunikace, firemní kultura, fluktuace, skupinové diskuze, zaměstnanci.

Annotation:

The aim of this diploma thesis, in its theoretical part, is to examine the influence of culture in human society, corporate culture and communication to the fluctuation of the work force. Based on questionnaire survey, panel discussions and analysis of entry interviews the practical part brings answers to the following questions: Can stronger corporate culture influence the employee fluctuation. Meanwhile part of this dissertation reaffirm hypothesis that the company AB InBev has got stronger and more carefully planned corporate culture compared to Air Dispatch (CLC).

Key concepts:

Corporate communications, corporate culture, diploma thesis, employees, fluctuations, panel discussions, surveys.

OBSAH

ÚVOD	9
1. KULTURA JAKO PROJEV SPOLEČNOSTI	11
1.1. KULTURA, SUBKULTURA A JEJICH KONFLIKTY	12
1.2. NELZE NEKOMUNIKOVAT	14
2. FIREMNÍ KULTURA JAKO FENOMÉN DNEŠNÍ DOBY	16
2.1. PROČ VYTVÁŘET FIREMNÍ KULTURU	17
2.2. JAK VYTVÁŘET FIREMNÍ KULTURU	21
2.2.1. <i>Schopnosti a dovednosti lidí</i>	24
2.2.2. <i>Strategie a marketing</i>	25
2.2.3. <i>Systémy řízení</i>	28
2.2.4. <i>Firemní kultura</i>	28
2.3. ČAS NA ZMĚNU	30
2.3.1. <i>Personální politika</i>	32
2.3.2. <i>Fluktuace</i>	34
3. FIREMNÍ KOMUNIKACE	36
4. ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY	39
4.1. ANHEUSER BUSCH INBEV CZECH REPUBLIC, S.R.O.	40
4.1.1. <i>Základní prvky kultury v AB InBev</i>	40
4.1.2. <i>Firemní kultura v AB InBev, Czech Republic</i>	43
4.2. AIR DISPATCH (CLC), S.R.O.	45
4.2.1. <i>Základní prvky kultury v Air Dispatch (CLC)</i>	46
5. ANALÝZA FIREMNÍ KOMUNIKACE	48
5.1. FIREMNÍ KOMUNIKACE V AB INBEV	48
5.2. FIREMNÍ KOMUNIKACE V AIR DISPATCH (CLC)	51
6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	55
6.1. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	55
6.2. VYHODNOCENÍ PRVNÍ HYPOTÉZY	68
7. FLUKTUACE	70
7.1. SKUPINOVÁ DISKUSE	70

7.2	ANALÝZA VÝSTUPNÍCH POHOVORŮ	72
7.3	VYHODNOCENÍ DRUHÉ HYPOTÉZY	74
	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM PŘÍLOH	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
	SEZNAM GRAFŮ.....	85

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je firemní kultura a komunikace, jež nabývá v posledních letech čím dál více na významu. To je možné pozorovat na množství publikované literatury i na počtu školení na toto téma. Je tedy aktuální zabývat se dopadem kultury a komunikace na motivaci a spokojenost zaměstnanců a zkoumat, zda je jejich vliv ve společnosti pozitivní či negativní.

Autorka má osobní zkušenost s rozdílným pojetím kultury a komunikace ve dvou různých firmách. Mohla tedy díky svým pracovním pozicím ve společnostech nahlédnout velmi podrobně do hodnot a přístupů společností a pozorovat rozdíly a dopady na chování zaměstnanců.

Hlavními cíli této diplomové práce je zaprvé rozebrat jednotlivé prvky firemní kultury a firemní komunikace, porovnat je mezi dvěma konkrétními firmami a určit, která ze společností má svou firemní kulturu silnější a více propracovanou. Druhým cílem této diplomové práce je poté potvrdit či vyvrátit vliv kultury a komunikace na fluktuaci zaměstnanců.

V teoretické části diplomové práce autorka nejprve vymezí kulturu jako základní projev lidské společnosti, její význam, vliv subkultur a jejich vzájemných konfliktů. Následně autorka vysvětlí, proč a jak firemní kulturu vytvářet a jakým způsobem se kultura projevuje na strategii firmy a jejím řízení a jaké jsou základní prvky firemní kultury. Samostatná kapitola bude věnována vlivu podnikové kultury na změny ve společnosti, zejména s ohledem na personální politiku a dopad na fluktuaci zaměstnanců. Firemní komunikaci a jejím prvkům bude patřit poslední část teoretické práce. Zdrojem pro teoretická východiska práce budou autorce zejména tištěné zdroje, svou roli budou hrát i zdroje elektronické.

V rámci praktické části si autorka vytyčí dvě základní hypotézy s ohledem na zadaný cíl porovnat kulturu dvou různých firem a její vliv na fluktuaci zaměstnanců. Pro potvrzení či vyvrácení těchto hypotéz bude nejprve analyzována podniková kultura a komunikace tak, jak ji prezentují samotné firmy. Autorka provede rozbor informací

dostupných zejména z veřejných zdrojů publikovaných oběma společnostmi na internetových stránkách, zohlední ale i svou osobní zkušenost z působení v obou společnostech a některé informace z interních zdrojů. K potvrzení vnímání kultury firmami samotnými bude sloužit dotazníkové šetření provedené mezi současnými zaměstnanci obou firem. Analýza jeho výsledků bude podkladem pro potvrzení či vyvrácení první z hypotéz.

Pro potvrzení druhé hypotézy týkající se vlivu kultury na fluktuaci využije autorka do určité míry svou osobní zkušenost. Hlavním zdrojem informací však bude panelová diskuze uspořádána mezi bývalými zaměstnanci obou firem s cílem zjistit vliv firemní kultury na jejich rozhodnutí společnost opustit.

Závěrem autorka zohlední veškerá získaná data a přistoupí k vyhodnocení hypotéz. V případě nepotvrzení některé z nich budou rovněž stručně rozebrány jiné faktory ovlivňující chování a rozhodování zaměstnanců více než je podniková kultura.

1. KULTURA JAKO PROJEV SPOLEČNOSTI

Slovo kultura pochází z latinského colere, což znamená pěstovat neboli „něco, co je pěstováno.“ Původně bylo používáno ve spojení s obděláváním půdy¹ a od 16. století se používá toto označení pro určité lidské činnosti, jako jsou literatura, hudba, umění, filosofie a věda. Je třeba o ni pečovat a vyžaduje určité vzdělání, aby mohla být předána dalším a dalším generacím.

„Kultura je výtvorem člověka, je vnitřním obsahem lidské společnosti na rozdíl od rostlinného nebo živočišného společenství. Je tím, co člověka jako biologickou bytost kultivuje, vzdělává, co tato v nejširším smyslu přebírá v procesu socializace, v němž se mění z biologické bytosti na člena lidské společnosti. V tomto smyslu je současně proces socializace procesem předávání kultury mezi generacemi, začleňováním jedinců do určité kultury, enkulturací.“²

Kultura jako taková zasahuje do mnoha vědních oborů a neustále se vyvíjí a přizpůsobuje současnosti. Zabývá se jí např. etnologie, sociologie nebo kulturní antropologie. Zasahuje do každodenního života všech lidí.

O umění, kulturní památky i kulturně výchovnou činnost se v České republice stará Ministerstvo kultury. To také každoročně uděluje Cenu Ministerstva kultury za přínos v oblasti divadla, hudby, výtvarného umění a architektury. *„Ceny Ministerstva kultury se udělují od roku 2003. Udělením cen Ministerstvo hodnotí výjimečné umělecké tvůrčí nebo interpretační počiny nebo oceňuje dlouhodobé umělecké zásluhy v oblasti divadla, hudby, výtvarného umění a architektury. Cena se uděluje fyzické nebo právnické osobě. Nositelem ceny se může stát fyzická osoba nebo právnická osoba (například umělecký soubor či umělecká instituce).“³* Ceny za rok 2012 předala ministryně kultury Alena Hanáková dne 24. října 2012 v Národním divadle.

¹ Agri cultura – odtud pochází anglický termín *agriculture*, který znamená zemědělství.

² HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Karolinum, 2007. s. 34. ISBN 978-80-246-1385-7.

³ MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY. *Udílění Státních cen a Cen Ministerstva kultury pro rok 2012* [online]. © 23. 10. 2012 [cit. 21.12.2012]

Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/udileni-statnich-cen-a-cen-ministerstva-kultury-pro-rok-2012-153536/tmplid-228>

1.1. Kultura, subkultura a jejich konflikty

Velmi důležitým rysem kultury je, že její prvky musí přijmout a osvojit si většina příslušníků daného kulturního společenství. Velká část je přenášena na každého jedince již v období raného dětství a dospívání. A právě tehdy mu jsou předány a vštěpovány normativy, regulativy a ideje, které ho budou provázet po celý zbytek života. Kultura umožňuje každému jedinci poznávat okolní svět pomocí po generace nashromážděných poznatků.

Jednou z funkcí kultury je mimo jiné i přispívání k pocitu společné sociokulturní sounáležitosti. Jejím hlavním společným prvkem bývá jazyk. Společným jmenovatelem však může být i mnoho dalších rysů, jako například sociální postavení, věk nebo názorová orientace. Vznikají tak nové subkultury, které se mohou dostat do sporu s všeobecně uznávaným trendem kultury a vzniká tak pnutí unitř společnosti. V některých případech se mají takovéto subkultury snahu vymezovat vůči svému okolí, vědomě zdůrazňovat a přestovat své odlišnosti, případně se i ostřeji vyhraňovat.

„Každá konkrétní kultura se vyvíje nejen ze sebe samé, objevy a interakcemi v rámci určitého společenství sdílejícího společnou kulturu, ale také působením vnějších vlivů plynoucích z kultur jiných, kdy mluvíme o kulturní difúzi, přenosu kulturních prvků.“⁴

V současném globalizovaném světě se často setkávají zcela odlišné kultury a tyto rozdíly kultur, stejně tak jako všechny ostatní rozdíly mezi lidmi, mohou být příčinou nedorozumění a konfliktů. Mnohdy se také stává, že jsou kulturní rozdíly využity jako záminka k započetí války, diskriminace určitých národnostních nebo minoritních skupin. V takovém případě se často kloubí nedorozumění mezi kulturami a jasný politicko-mocenský či ekonomický motiv konfliktu. Důsledky kulturních rozdílů mohou být v běžném životě velmi různé, a to od nedorozumění, nad kterými je možné se zasmát, až po ohrožení holého života jedince.

Některé projevy kulturních rozdílů lze vnímat již na první pohled (tradiční oblečení, specifické šperky), některé jsou rozpoznatelné až tehdy, když člověk promluví jiným

⁴ HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Karolinum, 2007. s. 38. ISBN 978-80-246-1385-7.

jazykem, či až když vyjádří své názory a hodnoty, zvyky. Je důležité si uvědomit, že lidé různých kultur nemusí mít odlišné pouze lidové kroje a jazyk, ale také celý právní systém, systém vzdělávání, životní hodnoty i zkušenosti.

Imigranti, kteří přichází ze zcela odlišných kultur, se někdy snaží přizpůsobit svému novému okolí a přijmout nové zvyklosti za své, tedy alespoň nezbytné minimum pro život v nové kultuře. „*Přijetí a osvojení těchto kulturních prvků jiných společenství a jejich začlenění do vlastní kultury nazýváme akulturací. V dějinách známe mnoho příkladů: pronikání evropské kultury, případně jejích prvků mimo evropský prostor, vlivy kultury černé Afriky na americkou kulturu apod. Známe i případy uzavírání se před pronikáním cizích kultur, úsilí o zachování kulturní svébytnosti.*”⁵ Bohužel se často stává, že utvoří malé nepřizpůsobivé skupiny žijící na okraji společnosti.

Současný trend ukazuje, že je žádoucí vychovávat mládež k pochopení kulturních rozdílů a naučit se koexistovat s různými kulturními zvyklostmi. V první řadě je nutno tyto odlišnosti akceptovat, uznat je jako rovnocenné způsoby nazírání na svět a teprve poté hledat cesty, jak uspokojit zájmy obou těchto kultur. Problém koexistence různých kultur a náboženství ve společném státě v moderní společnosti představuje velmi citlivou otázku. I snahy o řešení prostřednictvím požadavku na vzájemnou toleranci ovšem předpokládají, že se jejich členové dokáží navzájem aspoň domluvit.

Společné soužití lidí různých kultur je v dnešní době globalizace a migrace obyvatelstva více než potřebné. „*Hlavní roli v ekonomické globalizaci a potažmo v globalizaci obecné hrají tzv. nadnárodní společnosti (transnational corporation, TNC; multinational corporation, MNC.)*”⁶

Za nadnárodní společnost se považuje taková organizace, která provozuje svůj obchod, a to výrobu produktů, distribuci služeb nebo obojí ve více zemích, tedy minimálně jedné zemi, mimo své sídlo. CNN každý rok zveřejňuje přehled největších nadnárodních společností ve světě. Již několikátý rok po sobě se na první příčce, podle počtu

⁵ HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Karolinum, 2007. s. 38. ISBN 978-80-246-1385-7.

⁶ FAKULTA APLIKOVANÝCH VĚD. Katedra matematiky a oddělení geomatiky. *Globalizace* [online]. © 2012 [cit. 07.01.2013] Dostupné z: <http://www.gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html>

zaměstnanců i podle obratu, umístila společnost Wall-Mart Stores, a to s více než 2 miliony zaměstnanci a obratem přesahující 420 miliard amerických dolarů.⁷

Ve velkých korporacích, ale i menších podnicích, už zdaleka nejsou cizinci obsazováni jen ty nejvyšší pozice. Multikulturní týmy jsou realitou dnešního dne. Je možné se denně setkat s lidmi, kteří žili delší dobu ve více než jedné zemi. Nebo s dětmi tzv. třetí kultury - v angličtině se jim říká „third culture kids.“ Jsou to děti, které se narodily v zemi, která není rodnou ani pro jednoho z jejich rodičů.

„Česká společnost získává v posledním desetiletí pluralitní charakter. Počet cizinců a jejich dětí žijících na území ČR, zvláště ve větších městech, narůstá. Stále více se tak setkávají v každodenním životě lidé z nejrůznějších kultur. V migračním pohybu – ať již dobrovolném nebo pod tlakem okolností – je stále více lidí. Tento pohyb je oboustranný – jak cizinců směrem do České republiky, tak obyvatel ČR do zahraničí.“⁸

1.2. Nelze nekomunikovat

„Bůh neodlišil člověka od smrtelných bytostí ničím jiným více než schopností mluvit.“

Marcus Fabius Quintilianus⁹,

„Nejobecnější a současně nejzákladnější vlastností kultury je komunikace, jelikož kultury se nemohou bez komunikace rozvíjet, přežívat, rozpínat a všeobecně uspět.“¹⁰ Naše společnost je založena na komunikaci, a proto nelze nekomunikovat.

Co rozumíme pod pojmem komunikace? Je to vzájemné předávání sdílených významů mezi lidmi, výměna informací, sdělování a dorozumívání, udržování

⁷ CABLES NEWS NETWORK. *CNN Money* [online]. © 2012 [cit. 07.02.2013] Dostupné z:

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/

⁸ MULTIKULTURNÍ CENTRUM PRAHA. *Multikulturní výchova* [online]. © 2005 [cit. 05.02.2013] Dostupné z: <http://www.mkc.cz/cz/vzdelavani-313393/multikulturni-vychova.html>

⁹ SVOBODA, M. *Citáty slavných osobností – výroky, myšlenky, přísloví a aforismy.* [online]. © 2007-2013 [cit. 07.02.2013] Dostupné z: <http://citaty.net/autori/quintilian/?page=2>

¹⁰ McQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace.* 3. vyd. Praha: Portál, 2007. s. 119. ISBN 978-80-7367-338-3.

mezilidských vztahů. Komunikace je verbální i neverbální, přičemž neverbální komunikace má komunikační prioritu. Sdělování slovy přichází daleko později než sdělování významů a pocitů neverbálním způsobem, a to jak ve vývoji lidstva, tak i ve vývoji samotného jedince. Malé dítě komunikuje se svým okolím nejprve neverbální komunikací a slova přicházejí na řadu až mnohem později.

Jedna z definic komunikace říká, že: „*Komunikace (sdělování, dorozumívání) [lat. communicatio – sdělení, sdílení] je přenos (vysílání a příjem) informace pomocí znakového systému jazykového (verbální k.) nebo jiného (signály) uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.*“¹¹

¹¹ MUSIL, J. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2008. s. 7. ISBN 978-80-86723-44-0.

2. FIREMNÍ KULTURA JAKO FENOMÉN DNEŠNÍ DOBY

V různých firmách po celém světě pracují milióny lidí a každá společnost má jinou firemní kulturu. Většina obyvatel civilizovaného světa se během svého života zapojí do pracovního procesu, ať už je to v malých, středních či velkých firmách. S pojmem firemní kultura se setká téměř každý, někdy vědomě, jindy nevědomě.

Když se řekne firemní kultura, tak si každý představí pod tímto pojmem něco jiného. Tyto představy se mohou velmi lišit. Někteří pod tímto termínem vidí pouze to, jak se společnost prezentuje svému okolí a zákazníkům primárně svůj předmět podnikání a také své hodnoty, přístup a další charakteristické vlastnosti. Při tvorbě firemní identity se často využívá grafického designu k docílení jednotného vzhledu pro firemní tiskoviny, tiskové propagační materiály i pro online propagaci prostřednictvím webové prezentace. Jiní si představí to, jak se zaměstnanci dané společnosti oblékají (tzv. dress code).¹² Čím dál častěji se však setkáme s názorem, že je to jev, který má významný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců. Všeobecně se dá říci, že čím větší společnost, tím více se dbá na firemní kulturu. „*Firemní kultura je jedinečným prvkem firemní identity. Vzniká dlouhodobým procesem, ale může být poměrně rychle erodována nebo zcela devastována, pokud jsou zásahy do ní necitlivé.*“¹³ Kultura subjektu má zásadní vliv na úspěšnost: nastavuje pracovní atmosféru, zlepšuje interní komunikační kanály, zvyšuje adaptabilitu na trhu, posiluje zájem zaměstnanců o dění a přitahuje kvalitní zaměstnance. Klíčovými prvky pro firemní kulturu jsou uznávané hodnoty. Tyto hodnoty člověku brání, podporují ho, nebo vedou k tomu, aby se s něčím ztotožnil.

„Smyslem novodobých firemních identit je okamžité určení „totožnosti“ subjektu navenek a posílení soudržnosti uvnitř celku. Proto by měla být firemní značka a firemní

¹² Dress code je obecně uznávaným vzorem a souborem pravidel v oblékání. Jedná se o určité normy, které určují, jaké oděvy mohou být nošeny v zaměstnání, na úřadě, při obchodních jednáních či společenských událostech.

¹³ PLAMÍNEK, J. a FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí: Management by Competencies*. Praha: Grada, 2005. s. 30. ISBN 80-247-1074-9.

*identita výrazná, jedinečná, dobře srozumitelná a snadno zapamatovatelná.*¹⁴ Je to něco, co je charakteristické pro každou společnost, a něco, co ji zároveň odlišuje v očích obchodních partnerů, zákazníků i samotných zaměstnanců.

Pojem firemní kultury můžeme vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě, které jsou obecně sdíleny a chápány jako všeobecně platné. V případě nově přichozího zaměstnance do společnosti se předpokládá, že tato pravidla přijme za své, ztotožní se s nimi a bude podle nich jednat tak, aby byl přijat do pracovního kolektivu.

Jedna z mnoha definic říká: *„Veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané firemní komunitě (společenství), s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury.*¹⁵

2.1. Proč vytvářet firemní kulturu

Úspěšná společnost ví, co chce, co je pro ni důležité, kam směřuje, čeho chce dosáhnout a co je k tomu třeba dělat. Má vytvořená pravidla, regule a ty dodržuje, zaměstnanci se s nimi ztotožňují. Neúspěšné organizace charakterizuje naopak vnitřní rozkolísanost, dílčí zájmy převažují nad zásadními cíli, mocenské ambice nad potřebami zákazníků, individuální prestiž nad strategickými zájmy. Z toho vyplývá, že vnitřní atmosféra subjektu, která je pro něj typická, má velký podíl na jeho úspěšnosti.

¹⁴ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 58. ISBN 978-80-7261-178-2.

¹⁵ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. Brno: CP Books, 2005. s. 284. ISBN 80-251-0374-9.

Firemní kultura je důležitým faktorem, a to jak uvnitř společnosti, tak i pro své okolí. U některých společností je snadno identifikovatelná, u některých hůře. Je to ukazatel pro zákazníky, kteří pak vědí, co od společnosti mohou očekávat. Jako příklad snadno identifikovatelné kultury uveďme celosvětově známou švédskou společnost Ikea.¹⁶ Ta napříč celým světem razí stejnou myšlenku a zákazník tak ví, jak se tato společnost zachová a nezáleží na tom, zda je to v americkém Los Angeles, anglickém Manchesteru či v Praze. Její obchodní strategií jsou nízké ceny, tak aby byly výrobky dostupné co nejširší veřejnosti. Vstřícný personál je samozřejmostí, možnost vrátit zboží bez udání důvodu může zákazník očekávat napříč širokou sítí prodej po celém světě, a to i za předpokladu, že zboží nakoupil v jiné zemi. Za zmínku také stojí systém, který je zaměřen na celé rodiny. Můžeme si všimnout dětských koutků, přebalovacích pultů či dětských jídel. U restaurace v nákupním domě jsou jídelní kouty, které jsou vybaveny mikrovlnnou troubou na ohřev kojenecké potravy.

Potřeba odlišit určitý celek je velmi stará a snad nejvýznamněji se projevovala ve vojenství. Vojáci jedné armády nosili jednotnou uniformu a byli svázáni vojenským řádem a pravidly vystupování unitů armády i navenek, a to s určitým cílem. Všem bylo ihned jasné, s kým mají tu čest. Dnes můžeme pozorovat novodobé „armády.“ Dalším z mnoha příkladů snadno identifikovatelné firemní kultury jsou letecké společnosti. Palubní personál všech leteckých společností má vždy upravené a totožné uniformy, tak aby byly snadno rozpoznatelné od jiných leteckých společností. Některé aerolinky mají přímo předepsaný odstín rtěnky a laku na nehty, které musí letušky používat. Jiné nařizují stejný účes.

Na obrázku číslo 1 můžeme snadno vidět rozdíl uniform pro palubní personál letadel společností Emirates Airlines a ruského Aeroflotu, jehož uniformy byly mezi cestujícími, dle serveru Skyscanner, vyhlášeny za nejstylovější evropské uniformy.¹⁷ Uniformy jsou nejen ukazatelem firemní kultury aerolinky, ale i kulturních zvyklostí státu, ve kterém sídlí.

¹⁶ IKEA. *Naše obchodní myšlenka* [online] © 1999 – 2013 [cit. 02.01.2013]. Dostupné z WWW: http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html

¹⁷ AEROFLOT. *News* [online] © 07.02.2013 [cit. 10.02.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.aeroflot.cz/cms/en/new/25005>

Obr. 1: Příklady leteckých uniforem

Emirates Airlines



Zdroj: <http://www.emirates.com/cz/english/about/careers.aspx>

Aeroflot



Zdroj: <http://www.profimedia.cz/creative>

Firemní kultura je ukazatelem i pro obchodní partnery. Ti očekávají stejný způsob jednání od všech poboček dané společnosti. A to i když se jedná o výrobní nebo o obchodní část společnosti. V případě, že má partner kladnou zkušenost s organizací, například co se týče vstřícného jednání či dodržení stanovených termínů, bude očekávat stejné chování a přístup od všech divizí společnosti.

Neméně důležitým faktorem je firemní kultura pro zaměstnance, a to jak současné, tak i budoucí. Z pohledu současných zaměstnanců je to jasná představa o tom, jak se společnost zachová v případě nastalých nestandardních situací, například dlouhodobé nemoci, nutnosti vzít si neplacené volno či dovolenou bez dostatečného předstihu.

Zaměstnanci vědí, zda očekávat neplacené přesčasy každý týden nebo naopak osobní rozvoj a pravidelná školení.

Celková pozitivní atmosféra mezi zaměstnanci, která je výsledkem úspěšné firemní kultury, přináší zaměstnavateli významný zisk. Často se lze setkat s případy, kdy se právě na pracovišti vytvářejí dlouhodobé přátelské vazby, kvůli kterým zaměstnanec nemá potřebu společnost opustit. Zde jako příklad můžeme uvést dvě protichůdné atmosféry na pracovišti. První – mezi kolegy panuje rivalita a každý každého se snaží očernit a pomlouvat. V takovémto kolektivu se většinou lidé necítí komfortně. Jako druhý příklad můžeme dát kolektiv, kde se vytvořila přátelská atmosféra, a vztahy z pracovního života se přesouvají do soukromé sféry. Zaměstnanci spolu podnikají různé aktivity v mimopracovní době. Zaměstnavatel může svým zaměstnancům přispět na tyto aktivity v rámci tzv. teambuildingu a tím posílit vnitřní vazby na pracovišti. *„Teambuilding je ideálním prostředkem k zlepšení mezilidských vztahů, sociální interakce a tím dosažení větší kolektivní spolupráce. Pomocí teambuildingu se zvyšuje snaha o dosažení pracovních úkolů i splnění důležitých cílů.“*¹⁸

Pro potencionální zaměstnance může být dobrá atmosféra na pracovišti jedním z důvodů, proč se rozhodnout jít pracovat právě do dané společnosti, a to i v případě nižšího platu než nabízí konkurence. Reference současných zaměstnanců je ta nejlepší reklama, jakou může firma mít při náboru nových kvalifikovaných zaměstnanců. Nehledě na to, že společnost ušetří finanční náklady za získávání zaměstnanců přes personální agentury, které si účtují nemalé částky za vyhledání vhodných zaměstnanců. Zanedbatelný není ani fakt, že nový zaměstnanec, který má reference od současného zaměstnance, již má představu, jak firma funguje a zda mu bude vyhovovat. Tím se firmě sníží fluktuace pracovní síly a tak nemusí neustále školit nové a nové zaměstnance.

¹⁸ HOTROCK, svět zážitků. *Teambuilding* [online] © 07.02.2013 [cit. 03.01.2013]. Dostupné z WWW: <http://hotrock.cz/11-teambuilding>

2.2. Jak vytvářet firemní kulturu

Dnešní společnosti vynakládají nemalé úsilí, ale i finanční prostředky na získávání nových a udržení si stávajících zaměstnanců. Ti jsou však čím dál náročnější. Peníze sice v tomto procesu stále hrají velmi důležitou roli, ale do popředí se dostávají i další faktory. Mezi hlavní faktory při výběru či změně zaměstnání hrající stále důležitější roli patří firemní kultura, což se jeví jako dlouhodobý proces, který vyžaduje spolupráci napříč celým vedením společnosti. „*Kultura je výrazně vnitřně diferencována a strukturována, zahrnuje množství dílčích jevů, procesů a vztahů, které spolu v různém stupni a různým způsobem souvisejí. Uspokojují lidské potřeby a zajišťují soudržnost společenství, pro něž jsou typická.*“¹⁹

Faktorů, co na firemní kulturu působí, je mnoho a můžeme je rozdělit na vnitřní a vnější vlivy, přičemž vnější mají základy mimo firmu a vnitřní vychází z firmy samotné. Podle Lud'ka Pfeifera a Miloslavy Umlaufové je dělení následující²⁰:

Vnější vlivy:

- ekologie,
- legislativa,
- politické preference,
- sociální systém,
- ekonomický systém,
- geografická dislokace,
 - o regionální vlivy,
- charakter kultur vyšších řádů,
 - o dějiny,
 - o národní mentalita,

¹⁹ HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Karolinum, 2007. s. 35. ISBN 978-80-246-1385-7.

²⁰ PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1. vyd. Praha: Grada 1993. s. 27, 28. ISBN 80-7169-018-X.

- kultura mateřské firmy,
- tržní pozice (ověřená postojí zákazníků),
- rychlost zpětné vazby trhu (konkurenti),
- úroveň,
 - v oboru podnikání,
 - vědy,
 - výzkumu.

Vnitřní vlivy:

- strategie firmy,
- dominantní technologie,
- řídicí síly,
 - způsobilost,
 - zájmy,
- používané struktury, procesy,
- předmět podnikání,
 - míra rizikovosti,
- právní forma firmy,
- majetek firmy,
- velikost firmy,
- historie firmy,
 - vliv zakladatele,
 - stáří firmy,
 - etapa vývoje,
- míra setrvačnosti vžití kultury,
- zaměstnanci,
 - mentalita,
 - vzdělání,
 - postoje k růstu,

- řídicí síly,
 - o způsobilost,
 - o zájmy.

Jestliže je firemní kultura nastolována shora, tak je velmi důležité, aby stanovené cíle byly přijaty a aplikovány především managementem, a to na 100 %. Čím výše postavený manažer, tím větší má jeho chování vliv na ostatní zaměstnance, kteří si z něho berou příklad. Pokud není tato podpora zajištěna od všech zúčastněných, tak se firma vystavuje možnému neúspěchu, neboť pravidla nebudou zaměstnanci přijata a budou podkopávána zevnitř.

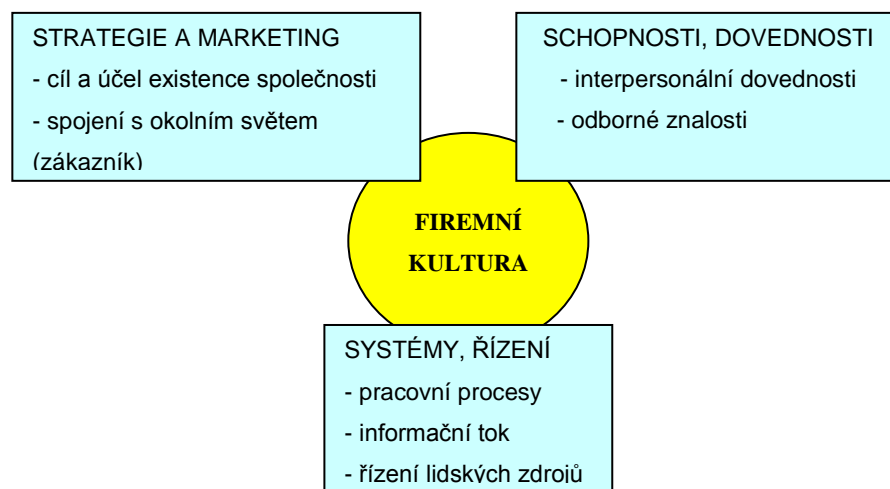
Pokud je zajištěna podpora celého managementu, vyvarujeme se toho, že se začne firemní kultura vytvářet neorganizovaně na popud zaměstnanců či nižšího managementu a tím vznikat různé subkultury, na které společnost nemá vliv a které mohou být v rozporu se stanovenou strategií.

Každá deklarace kulturních norem by měla být stručná a působivá, je třeba věnovat náležitou pozornost čitelnosti a citovému náboji formulací, uvedených v těchto deklaracích. Zde by se společnosti neměly bát kreativity a měly by se svěřit do rukou odborníků z PR agentur. Může to být soubor několika málo vtipných a působivých vět nebo hesel, která si zaměstnanec snadno zapamatuje. Nesmyslně dlouhé věty jsou často přehlíženy a ignorovány. Neméně důležité je, kde budou tyto kulturní normy umístěny. Nejvhodnějším místem může být prostor, kde se setkává co největší počet zaměstnanců. Jako vhodné místo se může jevit kuchyňka, společenská či zasedací místnost nebo vstupní hala.

Dále by měly být tyto deklarace podpořeny systémovými dokumenty. Takovým dokumentem může být například Systém hodnocení pracovníků, kde je jasně stanoveno, jaká jsou kritéria pro hodnocení každého zaměstnance (např. týmová spolupráce, loajalita vůči společnosti, ...).

Každá společnost stojí na 4 základních pilířích, kterými jsou schopnosti a dovednosti lidí, strategie a marketing, systémy a řízení. Posledním pilířem, jenž zbývající tři pilíře spojuje, je firemní kultura.

Obr. 2: Pilíře společnosti



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

2.2.1. Schopnosti a dovednosti lidí

Prvním nosným pilířem společnosti jsou schopnosti a dovednosti lidí. Ty nám určují, co zaměstnanci umí po odborné stránce, jak jsou teoretické znalosti schopni použít v praxi k dosažení výsledků.

Určující je například, zda znají principy týmové spolupráce, jak umí řešit krizové situace nebo například konflikty. A to ať už se jedná o konflikty se zákazníky, či s kolegy na pracovišti. „Je třeba připustit, že jisté množství zvladatelných konfliktů může být pro tým i prospěšné. Konflikty totiž nejsou pustošivé a nebezpečné samy o sobě. Naopak, mohou přispívat k vnitřní dynamice týmu. Nebezpečnými se stávají teprve v okamžiku, kdy je lidé, kteří do nich vstupují, neumějí zvládat, nebo pokud je jich tolik, že oslabují výkon a vztahy ve skupině.“²¹

Neméně důležitý faktor, který zaměstnanec musí zvládat, je práce v časové tísni a tím vyvolaný stres. V dnešní době již bez stresu nelze existovat. Nelze jednoznačně říci, že

²¹ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 49. ISBN 978-80-247-2796-7.

je stres špatný. „Dobrý stres, který Vás nabudí, když to budete potřebovat, je něco, co každý uvítá. To negativní stres musíme držet na uzdě.“²² Vypořádáváním se se stresem se zabývá disciplína Stress Management. Dnešní moderní firmy nabízejí svým zaměstnancům školení stress managementu s vidinou toho, že se zaměstnanci lépe naučí zvládat všudypřítomný stres a budou tím v práci efektivnější a tudíž pro firmu přínosnější.

2.2.2. Strategie a marketing

Druhým nosným pilířem, bez kterého nemůže firma dosáhnout výraznějšího a dlouhodobějšího úspěchu, je reálné plánování strategie a marketingu. Někdy jsou požadavky a možnosti firmy dva odlišné světy. Firma se musí zaměřit na jasné stanovení cílů, které mohou být rozděleny i na částečné cíle, dále na stanovení jasných kompetencí a odpovědností. Někdy vznikají problémy z toho, že požadavky, které jsou kladené na výkon, neodpovídají aktuální situaci a možnostem firmy.

Jednotlivé cíle jsou stanovené na základě předešlých zkušeností, ať už kladných, či záporných. Dále musí realisticky posoudit současný stav a předpokládaný vývoj do budoucna. Jedná se o krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé plánování.

„Marketingová strategie zahrnuje následující fáze:

- **Fáze analýz** - zahrnuje průzkum trhu, segmentaci trhu, targeting, positioning, provedení analýz (5F, BCG, PESTLE, SWOT...).
- **Fáze syntézy** - vytvoření marketingového mixu a jeho složek, stanovení prodejních cílů (objem prodeje), stanovení ceny, stanovení způsobů propagace a distribuce apod.
- **Fáze realizace** - výroba a prodej výrobku nebo služby.
- **Fáze kontroly a korekce** - vyhodnocování výsledků prodeje, korekce marketingové strategie.

²² CLEGG, B. *Stress Management*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 3. ISBN 80-251-0617-9.

*Kontinuálně by v rámci strategického řízení marketingu měly probíhat inovace (produktové, výrobní, marketingové apod.), které je třeba posuzovat a vyhodnocovat v kontextu všech fází marketingové strategie.*²³

Společenská odpovědnost firem

V této podkapitole chápeme strategii firmy jako metodu řízení, do které spadá Corporate Social Responsibility, tedy v českém překladu sociální (společenská) odpovědnost podniku (firmy). CSR je tedy proces formování odpovědné strategie firmy pro řešení sociálních (společenských) konfliktů při respektování kulturní diverzity.

Tento pojem můžeme chápat:

„– V užším slova smyslu jako sociální odpovědnost firem, kdy je pozornost věnována především sociálním souvztažnostem ekonomické a etické odpovědnosti.

*- V širším slova smyslu jako společenská odpovědnost firem, kdy je hlavní pozornost věnována souvztažnosti celého spektra odpovědností ve firmě: ekonomické, právní, etické, ekologické, filantropické apod.*²⁴

Pojem společenská odpovědnost organizace je svým způsobem nový výraz, který může být vnímán i jako módní výraz. Představuje dobrovolný závazek firmy integrovat do svého každodenního rozhodování potřeby svých zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, odběratelů, občanů žijících v místě aktivit firmy. Zkrátka všech, kterých se činnost společnosti nějakým způsobem dotýká, ať už přímo či nepřímo.

„Je jedním z klíčových nástrojů, který by měl zkvalitnit vztahy mezi podnikem – státem – občanem. Koncept sociální odpovědnosti podniku tak doplňuje známé teorie participujících skupin o koncept, kde se ve středu zájmu nachází sociální rozvoj a problematika konfliktů s tímto rozvojem spojených. Do hry tak vstupuje sociální směna,

²³ MANAGEMENT MANIA. *Marketingová strategie* [online] © 2011 - 2013 [cit. 05.01.2013]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

²⁴ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. a UHLÁŘ, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: TAVA Graphical. 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1621-3.

tvorba bohatství a přeměna světa. Všechny tři zmíněné dimenze vstupují do řešení sociálních konfliktů.“²⁵

Etika

Zkoumání a rozvíjení obsahu společenské a sociální odpovědnosti organizací může být přínosem pro současnou praxi managementu, jelikož přináší do podnikatelského prostředí vyšší úroveň etiky. Vzhledem k faktu, že není možné právně postihnout všechny jevy charakterizující složité podnikatelské vztahy, tak se etika stala požadavkem moderní doby. Stala se synonymem pro spojení podnikání a morálky a zároveň jakýmsi zaklínadlem všech manažerů, kteří se chtějí distancovat od nemorálních praktik soudobého trhu.

„Etika se stále výrazněji prosazuje do managementu a nutí manažery měnit jejich tradiční postoje a pracovní zvyklosti. Vznikají nové metody managementu, protože reflektují na dynamické změny ve vývoji sociálních a ekonomických vztahů ve společnosti. Výrazně se mění podmínky vlastnictví, takže mnozí manažeři, zejména větších organizací a nejenom se zahraniční účastí, se stávají rovněž zaměstnanci. Zvyšuje se osobní odpovědnost za výsledky práce na všech řídicích hladinách organizací.“²⁶

Přijetím určitého zaměstnání přijímá zaměstnanec i její firemní kulturu. Společnost očekává loajalitu, čili preferování cílů organizace před osobními cíli nebo alespoň jejich sladění. Dále očekává respektování zvyklostí a způsobů chování, které jsou součástí firemní kultury organizace, jako jsou pracovní řád či etický kodex společnosti.

„Ve snaze odstranit negativní prvky v chování lidí a dosáhnout kulturní změny vydává vedení různá firemní desatera nebo morální kodexy. Elegantně znějící věty v pěkném grafickém provedení visí na všech pracovištích v rámečku. Efekt není žádný, pracovníci kolem rámečků chodí, nevšímají si jich nebo se jim smějí.“²⁷ Příkladem takového firemního desatera je Deset principů společnosti AB InBev, které podrobněji rozebereme ve třetí kapitole.

²⁵ ²⁵ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. a UHLÁŘ, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: TAVA Graphical. 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1621-3.

²⁶ DYTŘ, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 107. ISBN 80-86851-45-1.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 44. ISBN 80-7226-873-2.

2.2.3. Systémy řízení

Třetím důležitým pilířem společnosti jsou systémy, které mají zaměstnancům usnadňovat každodenní práci. Do těchto systémů můžeme zahrnout nastavení pracovních procesů – čili jak má být daná činnost prováděna a za jakých situací použita ta či ona procedura, pokud nastane určitá situace, koho mají zaměstnanci kontaktovat a jak se zachovat. Pro takovéto případy se vydávají ve společnosti různá vnitřní nařízení a předpisy, který je každý zaměstnanec povinen znát a chovat se podle těchto předpisů.

Dále do systémů patří organizační struktura či informační toky. Po správném nastavení této struktury je přehledné, jaká je hierarchie dané společnosti a kudy proudí informace k zaměstnancům. Hierarchický systém dává pracovníkovi šanci, aby se svými problémy při řešení konfliktu obracel na nadřízeného vyššího stupně.

Jak již tedy bylo řečeno, je organizační struktura, která ve společnosti panuje, nedílnou složkou řízení podniku. Můžeme mít organizační strukturu plochou nebo strmou. Liší se od sebe počtem tzv. stupňů (hierarchií/úrovní) řízení. Obecně lze konstatovat, že čím větší je počet stupňů řízení (tj. čím strmější je organizační struktura), tím déle trvá iniciace a implementace změn a firma se stává méně flexibilní. To, že je něco konkrétního třeba změnit, se totiž obvykle pozná na spodních dvou stupních řízení. Odtud to musí „probublat“ až nahoru a na horních dvou stupních řízení se přijme rozhodnutí. Modelový případ s 3 stupni řízení je tak vlastně ideální organizační strukturou, protože o změně spolurozhoduje ten, kdo ji spoulnicioval. V praxi je však zejména u větších firem počet stupňů řízení často několikanásobně vyšší.

2.2.4. Firemní kultura

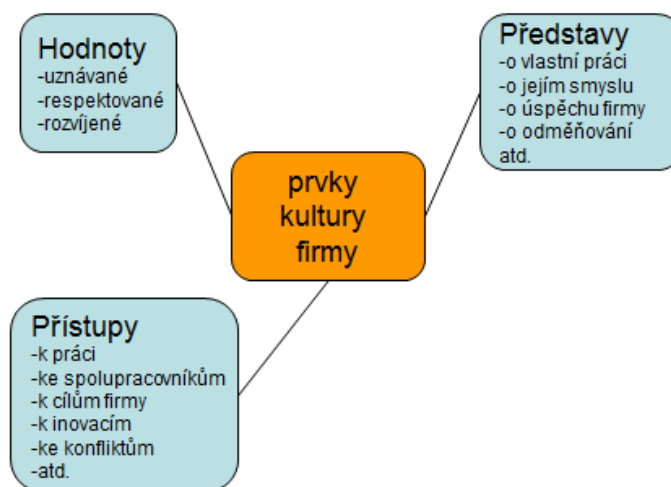
Dalším nosným pilířem společnosti je firemní kultura, jež je spojovacím článkem všech předešlých pilířů. Všechny úspěšné společnosti na celém světě mají jedno společné – dbají o svou firemní kulturu, posilují ji mezi všemi úrovněmi organizace. Firmy mají sice různé firemní kultury, ale všichni si jsou vědomi jejího důvodu a významu ztotožnění se s kulturou mezi zaměstnanci. Ti musí sdílením firemní kultury vytvářet identitu firmy.

„Kultura určité pospolitosti, společenství, společnosti není součtem osobních kultur jedinců (jejich osobních vzorů chování, metod činnosti, idejí), je členitým vnitřně strukturovaným celkem, zahrnujícím jednotlivé vzájemně spjaté kulturní prvky, elementy, jakými jsou myšlenky, ideje, normy, hodnoty, symboly, výtvary apod., které společnost sdílí a uznává za „závazné,“ platné, vůdčí.“²⁸

Je důležité si uvědomit, že firemní kultura neovlivňuje pouze prostředí uvnitř společnosti, vnímají ji totiž také zákazníci, partneři a celé vnější okolí společnosti. Podle této skutečnosti by se měla řídit každá společnost. Můžeme zde uvést příklad z bankovníctví, u kterého je právě firemní kultura to, čím se banky od sebe odlišují a jak mohou dosáhnout konkurenční výhody. Například Air Bank se snaží na zákazníka působit jako banka, která je vůči zákazníkům otevřená a neplatí v ní zažitá pravidla jiných bank.

„Je žádoucí zdůraznit skutečnost, že jak představy, tak přístupy a hodnoty, tedy všechny prvky firemní kultury, mají svůj původ v myšlení lidí – firemní kultura je tedy výrazně „měkkou“ složkou fungování firmy.“²⁹

Obr. 3: Prvky kultury firmy



Zdroj: PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1. vyd. Praha: Grada 1993. s. 18. ISBN 80-7169-018-X.

²⁸ HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Karolinum, 2007. s. 35. ISBN 978-80-246-1385-7.

²⁹ PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1. vyd. Praha: Grada 1993. s. 19. ISBN 80-7169-018-X.

2.3 Čas na změnu

V životě každé společnosti nastane doba, kdy je potřeba změna. A to buď dílčí, či celková. Bez potřebných změn by se společnost zakonzervovala a dále se nevyvíjela. Vedení společnosti nemůže vycházet pouze z toho, že se jim nelíbí určité chování lidí a že by se měli chovat jinak.

Společnost se vyvíjí a mění svoji kulturu po celou dobu své existence. Pokaždé, když odejde stávající zaměstnanec a je přijat nový, ten si přinese své vlastní hodnoty a kulturu a snaží se své okolí přizpůsobit. Pokud se jedná o silnou firemní kulturu, mnoho se nezmění a zaměstnanec se podřídí dané firemní kultuře.

„Proces kulturní změny nelze aplikovat mechanicky. Jde o natolik citlivé záležitosti, že bezmyšlenkovité použití schématu může napáchat více škody než užitku.“³⁰

Změna není vždy přijímána pozitivně, pro každého může znamenat něco jiného. Pro vrcholový management může znamenat zvýšení zisku či snížení nákladů. Pro řadového zaměstnance může představovat ztrátu zaměstnání. Každý ji vnímá jiným způsobem, podle toho, jaký vliv má na danou změnu.

Měnit firemní kulturu je možné, ale obtížné. Čím větší je plánovaná změna, tím se zvyšuje riziko neúspěchu a možnost nezdaru. Proto je nanejvýše důležité mít ve vedení společnosti takový management, u kterého jsme přesvědčeni, že zásadní změnu dokáže dotáhnout ke zdárnému úspěchu. Úspěšný manažer je výborným motivátorem, který dokáže přenést myšlenky na ostatní. *„Dobré motivování je taková komunikace, která vyzdvihuje to, co si díky svým objektivním lepším vlastnostem vyzdvihnout zaslouží.“³¹* Základním pravidlem jakékoli změny firemní kultury by tedy mělo být – znát svou současnou kulturu a pak ji teprve měnit. Je velmi důležité, aby plánovaná firemní kultura byla ve shodě se strategickými cíli společnosti.

Direktivní přístup „ať si myslí, co chtějí, ale dělají, co nařídím,“ je špatný a dlouhodobě neudržitelný. Ovlivnit hodnoty a postoje může společnost vysvětlováním, proč

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 46 ISBN 80-7226-873-2.

³¹ GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. s. 46. ISBN 80-7329-092-8.

jsou žádoucí hodnoty a postoje důležité pro firmu a pro zaměstnance. Jen tím, že zaměstnance pro firemní hodnoty a žádoucí postoje získáme, dosáhneme změny individuálních hodnot a postojů zaměstnance v duchu požadavků firemní kultury. Každý manažer, který chce získat podřízené na svoji stranu, musí pochopit osobní důvody, které ovlivňují individuální reakce na změnu. Prioritou je přesvědčit zaměstnance, aby přijali, že je potřeba změna. Většinou se lidé uzamknou do vzorců chování systémů a postupů a jakákoli změna je pro ně nepřijatelná, neboť to či ono se vždycky dělalo tak a tak.³²

„Potřebu změn signalizuje i řada neúspěchů a pochybení mnohých organizací ve světě i u nás. Uplatňování nových metod v managementu klade požadavek na komplexní řešení, to znamená nutnost provést změny ve všech oblastech, které s řešením problému souvisí. Změny se týkají i samotného procesu managementu, které jsou jako kontinuální proces nazývány „řízení řízení.“³³

Špatná firemní kultura může způsobit mnoho nedobrého. Ztrátou důvěryhodnosti navenek počínaje a pistolí v ruce frustrovaného zaměstnance konče. Proto správný manažer musí poznat, kdy se má začít zabývat otázkou: „Je třeba změnit firemní kulturu? Mám zasáhnout?“ Poznat takový okamžik není jednoduché a dokáže to pouze ten, kdo o firemní kultuře průběžně uvažuje. Někteří manažeři čekají na stabilizaci, na to, až budou vyřešeny všechny akutní problémy. Rozhodně má smysl se firemní kulturou zabývat již od samotného prvopočátku existence společnosti a ne až v okamžiku, když je to nezbytně nutné. A to ať je to způsobeno vnitřními či vnějšími vlivy.

„Jen špatný kapitán se pokouší provést manévr, který převyšuje možnosti lodi či posádky nebo vzhledem k panujícím podmínkám ohrožuje jejich bezpečnost. To neznámá, že kapitán nemusí pozici člunu měnit – koneckonců, změna je nevyhnutelná. Znamená to pouze to, že musí vybrat shodnou strategii. Stejně zásady platí, ať už řídíte plachetnici, jachtu nebo mezinárodní korporaci.“³⁴

³² CARNALL, C. *Managing Change in Organizations*. 2nd ed. TJ Press Ltd. UK, 1995, s. 74 (volně přeloženo autorkou). ISBN 0-13-150954-3.

³³ DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 107. ISBN 80-86851-45-1.

³⁴ JARRETT, M. *Schopnost změny: proč jsou některé společnosti připravené na změnu, a jiné ne*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. s. 21. ISBN 978-80-251-2955-5.

Podle Lud'ka Pfeifera a Miloslavy Umlaufové patří mezi okolnosti, za kterých je třeba změna firemní kultury:³⁵

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,
- řádová změna velikosti firmy,
- generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy.

2.3.1. Personální politika

Cílem personální politiky společnosti je zaměstnávat schopné zaměstnance na vysoké odborné úrovni. Umožňovat jim zdokonalování se ve své odborné kvalifikaci, vést je k prohlubování svých odborných znalostí a uplatit své dovednosti a talent v praxi. Každá společnost má i svoji personální politiku nastavenou trochu jinak.

Pod pojmem personální politika si můžeme představit:

„1. systém relativně stabilních zásad pro řízení personálního rozhodování na všech podnikových úrovních.

2. Soubor opatření ve smyslu stabilních pravidel k ovlivňování a řízení zaměstnanců organizace a usměrňování jejich chování tak, aby jejich úsilí bylo totožné s úkoly, záměry a cíli organizace.“³⁶

Jednoznačné dodržování a uplatňování zásad jasně nastavené personální politiky společnosti vytváří příznivé klima. Dává zaměstnancům předem jasně dané záruky, za předpokladu, že se dodržují určité zásady, zprůhledňuje rozhodovací procesy v oblasti

³⁵ PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1. vyd. Praha: Grada 1993. s. 64. ISBN 80-7169-018-X.

³⁶ PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. 1. vyd. Těšínská tiskárna, a.s., 2002. s. 152. ISBN 80-200-0950-7.

personálních činností a vztahů. Minimalizuje pracovní konflikty, dává pracovní perspektivu. Proto je důležité personální politiku nejen formulovat (ve spolupráci všech zainteresovaných osob), ale i seznamovat s ní neustále všechny zaměstnance společnosti a především ji také dodržovat.

Personální politika firmy může také být nástrojem kulturní změny společnosti. Do společnosti jsou přijímáni noví zaměstnanci, takoví, kteří plně vyhovují nové firemní kultuře, mezitím, co jsou méně přizpůsobiví staří zaměstnanci propouštěni anebo přeřazeni na méně důležité pozice. Toto pochopitelně platí i pro vedoucí funkce. Pokud stávající vedoucí pracovník není ochoten změny, je postupně „odsunut“ a nahrazen novým vedoucím zaměstnancem. Tím dochází k obměně společnosti a zůstávají tak zaměstnanci, kteří jsou adaptabilní k nové firemní strategii a pozitivně ovlivňují ostatní zaměstnance. Lze tedy říci, že cílem společnosti v personální politice je dostat klíčové manažery, kteří odpovídají požadavkům na stanovenou firemní kulturu, na klíčové pozice. „*Manažeři plní úlohu „koordinátorů podnikání,“ jak tuto pozici v roce 1937 nazval ekonom a laureát Nobelovy ceny Donald Coase. Zajišťují každodenní běh společnosti a jsou v centru rozhodovacího procesu.*“³⁷ Součástí jejich strategické role ve společnosti je přinášet inovace a rozdělovat pravomoci všem ostatním v organizaci. Ovlivňují směr, kterým se organizace ubírá, její kulturu a pracovní prostředí.

Personální politika a personální řízení se prolíná celým procesem řízení společnosti. Je na pracovnících personálního oddělení a na manažerech, kteří jsou přítomni při výběrových řízeních, aby vybrali takové kandidáty, kteří budou zapadat do firemní kultury. Můžeme uvést krátký příklad. Ve společnosti je pracovní doba do 17:00, ale v případě potřeby (např. u účetních profesích doba účetních uzávěrek) je žádoucí, aby zaměstnanci zůstali přesčas. Je zažitým pravidlem, že takto to ve společnosti chodí. Řekne-li uchazeč o zaměstnání již na pohovoru, že z jakýchkoli důvodů odmítá práci přesčas, nebude takovýto kandidát s největší pravděpodobností přijat, neboť by narušoval zažitá pravidla. A společnost má možnost dát přednost jinému kandidátovi, který lépe zapadne do této firemní kultury.

³⁷ JARRETT, M. *Schopnost změny: proč jsou některé společnosti připravené na změnu, a jiné ne*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. s. 75. ISBN 978-80-251-2955-5.

2.3.2. Fluktuace

Pojmem fluktuace se označuje pohyb zaměstnanců na trhu práce mezi jednotlivými zaměstnavateli. Fluktuace v podstatě ukazuje míru, s jakou zaměstnanec mění zaměstnání, respektive zaměstnavatele.

Ideální míra je mezi 5 až 10 %, avšak najdou se i společnosti s vyšší fluktuací než je 25%. Příliš nízká míra fluktuace však není žádoucí v žádném podniku. Nižší míra neukazuje stabilitu, ale spíše zkosnatělost, což v době, kdy každý podnik musí být neustále připraven na jakoukoli změnu, velmi nebezpečné. Každá společnost si musí určit míru fluktuace, která je pro ni akceptovatelná a jaká už nikoli.

V případě dosažení plánované míry fluktuace získá zaměstnavatel pozitivum v tom, že dle potřeb přicházejí do podniku nové zkušenosti, pohledy, názory, uvnitř pracovního kolektivu se vytváří zdravá vnitřní konkurence.

Z logických důvodů je vyšší míra fluktuace u sezónních prací ve stavebním průmyslu nežli v jaderných elektrárnách či letectví. Z toho lze snadno usoudit, že v úzce specializovaných profesích je nižší míra odchodů zaměstnanců. Sleduje-li společnost míru fluktuace pravidelně, získává tak současně velice důležitý obrázek o vývoji uvnitř firmy.

Můžeme zde jmenovat některá negativa rostoucí fluktuace ve firmě:

- ztráta zaškolených zaměstnanců a tím zvýšené náklady na nábor nových zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství,
- ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam),
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám,
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců).

Dobré je také znát i takzvanou strukturu fluktuace, například po jaké době, z kterých oddělení a jací lidé odcházejí. Dalším krokem k zjištění situace ve společnosti je průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě, který dodá informace o tom, co je nejvíce frustruje. Ať se jedná například o pracovní náplň, chování a jednání manažera či vztahy s kolegy. Provádí-li firma výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci, získá již poměrně slušnou šanci zjistit důvody odchodů a stanovení případných kroků vedoucích k nápravě.

Mezi nejčastější důvody fluktuace patří:

- mzdové nebo platové ohodnocení, špatné či nespravedlivé odměňování zaměstnanců,
- motivační systém ve firmě, ztráta motivace, únava, pocity vyhoření,
- spokojenost zaměstnance v zaměstnání,
- pracovní kolektiv a atmosféra na pracovišti,
- možnost respektive nemožnost kariérového nebo profesního růstu nebo vzdělávání,
- firemní komunikace,
- firemní kultura.

3. FIREMNÍ KOMUNIKACE

Komunikace, a to vnitřní i vnější, probíhá prakticky v každé organizaci. Rozdíl je však v jednotnosti, strategickém obsahu a cílení veškerých zpráv. Pokud jsou tyto složky jasně definovány, má společnost předpoklad k vytvoření jasné firemní identity.

Specifickou oslovovanou skupinou jsou investoři a konkurenční firmy, které hledají informace, které jim pomohou při investičních rozhodnutích spojených s danou společností. „Z množství nabízených informací se soustředí na exaktní (hlavně finanční) data. Na zprávy, komunikované směrem k ostatním skupinám veřejnosti, dokážou investoři i konkurenční firmy pohlédnout analyticky a s větší znalostí kontextu.“³⁸

Kulturu firmy navenek lze chápat jako odraz kultury, která panuje uvnitř firmy. A klíčem k jejímu formování je právě interní komunikace. Pro účely této práce se budeme věnovat hlavně interní firemní komunikaci. „Nezapomínejme, že většina zaměstnanců stráví v práci asi třetinu života. Pracoviště by mělo být pohodlné a lákavé místo, kam by se zaměstnanci těšili, nikoliv místo, v kterém by trávili čas neradi.“³⁹

V praktickém životě většiny organizací se stále neujasnilo, co se interní komunikací vlastně myslí a leccos bývá obsahem interní komunikace. Z toho mohou vyplývat i časté spory, kdo ve firmě má za interní komunikaci nést zodpovědnost. Porůznu sídlí interní komunikace v PR oddělení, v HR, v kanceláři generálního ředitele, v oddělení marketingu a prodeje, v quality managementu nebo v IT.

Do interní komunikace spadá kromě předávání informací mezi kolegy a odděleními také sdílení společných vizí, strategií a cílů, pochopení souvislostí mezi jednotlivými firemními procesy, využívání nástrojů informačních technologií, způsob hodnocení zaměstnanců (kritika, pochvala, zpětná vazba), manažerský styl ve společnosti a podpora týmové spolupráce.

³⁸ POSPÍŠIL, P. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. s. 4. ISBN 80-7226-823-6.

³⁹ NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. (z anl. originálu – *1001 Ways to Energize Employees*). 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. s. 181. ISBN 978-80-7205-776-4.

Přes stále rostoucí počet komunikačních možností a kanálů informovanost zaměstnanců stagnuje. Příčinou je přehlčení informacemi, živelné zavádění nových kanálů, nerozlišení priorit a cílových skupin. Mezi největší problémy i výzvy interní komunikace mnohdy patří schopnost ovlivnit chování zaměstnanců v souladu s hodnotami firmy a požadovanou firemní kulturou. Hodnoty zůstávají proklamací, firemní kultura na papíře.

Interní komunikace je odrazem firemní kultury a firemní kultura je ovlivňována interní komunikací. Je „*to proces, který převádí firemní identitu do image firmy, a to prostřednictvím řízené a plánovité komunikace s rozhodujícími cílovými a zájmovými skupinami. Komunikace je nezbytná k tomu, aby všechny zájmové skupiny – zaměstnanci, zákazníci, akcionáři a další – pochopily identitu organizace, její hodnoty a strategii.*“⁴⁰

Správně prováděná firemní komunikace se zaměstnanci napomůže většímu ztotožnění zaměstnanců s firemními zájmy. Je základem motivace zaměstnanců a je hybnou silou celého podniku. Komunikace se zaměstnanci by měla být vysoce intenzivní a především průběžná. Dobře informovaní pracovníci jsou dobrými a pracovitými zaměstnanci, protože mají pocit, že jsou zaangažováni.

Mezi nejčastěji používané nástroje interní komunikace patří:

- osobní, ústní komunikace,
- týmové porady,
- firemní schůze, interní prezentace,
- interní školící programy,
- společenské a sportovní akce,
- výroční zprávy,
- manuály činností,
- firemní časopis, bulletin, noviny,
- nástěnky,
- intranet,
- firemní předměty a dárky.

⁴⁰ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 61. ISBN 978-80-7261-178-2.

Krizová komunikace je nejčastěji opomíjená oblast interní komunikace. V krizi se management začne obvykle uzavírat a tají informace. Obává se reakce zaměstnanců, obchodních partnerů a akcionářů. Dostává se tak do stále většího informačního embarga, které způsobuje tzv. chodbovou komunikaci, tedy nepodložené „zaručené zprávy“ a negativní atmosféru. Tento stav způsobí neustále klesající kvalitu a výkonnost zaměstnanců.

Intranet a internet je jedním z komunikačních kanálů, který je hojně využíván i v případě krizové komunikace ve společnosti. Avšak *„platí totiž, že intranet nemůže plně nahradit kvalitně fungující vnitřní komunikaci na základě osobního kontaktu. Informace na webu proto slouží především k rychlé orientaci ve vzniklé situaci, komunikace se zaměstnanci tváří v tvář vám však poskytne důležitou zpětnou vazbu. Ta je samozřejmě mnohem silnější a účinnější, především v souvislosti s vaším úsilím o odvrácení možných negativních jevů – například vzniku všeobecné a ve svém důsledku paralyzující atmosféry strachu.“*⁴¹

Špatně fungující komunikace uvnitř společnosti je jedna z příčin různých konfliktů. Jako důsledek špatné vnitřní komunikace se u zaměstnanců často projevuje demotivace, nerozhodnost, pasivita, frustrace, ztráta důvěry ve firmu, ztráta loajality nebo snížená výkonnost pracovníků. To pak může přerůst ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezáměr o dosahování vytyčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní marketingové řízení a v konkurenční neschopnost celé firmy.

⁴¹ CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 102. ISBN 978-80-247-4234-2.

4. ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY

Cílem praktické části diplomové práce je stanovení a potvrzení či vyvrácení dvou základních hypotéz na základě výzkumu autorky:

1. Společnost AB InBev má silnější, více propracovanou firemní kulturu nežli společnost Air Dispatch (CLC).
2. Silnější firemní kultura může mít negativní vliv na fluktuaci zaměstnanců, respektive nemusí platit, že silnější podniková kultura znamená nižší fluktuaci.

Stanovení první hypotézy vychází z osobní zkušenosti autorky se dvěma různými společnostmi. Autorka provede výzkum údajů, které jednotlivé firmy uveřejňují o své podnikové kultuře a vyvodí závěry o tom, jak společnosti samotné vnímají význam firemní kultury pro své fungování. Pro zjištění opravdového vnímání podnikové kultury zaměstnanci bude použito dotazníkové šetření o kultuře a komunikaci provedené mezi současnými zaměstnanci obou firem.

Motivem pro zkoumání druhé hypotézy je skutečnost, že vysoká fluktuace není příliš žádoucím jevem pro samotnou firmu. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, jistá míra fluktuace znamená, že firma není zkostratělá, za obecně přijatelnou se považuje obměna pracujících 5 až 10 % za rok. Podniková kultura jako základní pilíř fungování firmy by tedy měla napomáhat udržovat fluktuaci na rozumné úrovni. Druhá hypotéza má tedy za cíl ověřit, že důraz na firemní kulturu nemusí nutně znamenat nižší fluktuaci zaměstnanců v praxi.

První kapitola praktické části diplomové práce je věnována analýze firemní kultury společností Anheuser Busch InBev Czech Republic, s.r.o. a Air Dispatch (CLC) s.r.o. Účelem je přiblížit základní prvky těchto kultur čtenáři a zachytit, jak samotné společnosti prezentují svoji firemní kulturu navenek i vůči svým zaměstnancům.

4.1. Anheuser Busch Inbev Czech Republic, s.r.o.

Anheuser Busch Inbev Czech Republic, s.r.o. (dále jen AB InBev) je dceřinou společností největší pivovarnické společnosti na světě, Anheuser Busch Inbev. Byla založena v roce 2006 jako centrum sdílených služeb, poskytující servis zemím západní a východní Evropy v oblasti logistiky, zákaznického servisu a finančních služeb týkajících se zákazníka. Společnost má v současné době v České republice okolo 250 zaměstnanců.

Mateřská společnost je belgicko-brazilská korporace. Patří mezi 5 největších firem v oblasti spotřebního zboží. Její portfolio se skládá z více než 200 značek, nejznámější z nich jsou zejména Stella Artois, Budweiser, Beck's, Brahma, Leffe a Hoegaarden. Operuje ve 23 zemích s více než 118 tisíci zaměstnanci.⁴²

Vzhledem k velikosti společnosti se zdá být logické, že si buduje jasnou, silnou firemní kulturu, která má napomáhat k celistvosti a vedení tak velké a geograficky rozptýlené společnosti. Česká dceřiná společnost tudíž přebírá prvky firemní kultury od „matky.“ V následujícím textu se autorka bude zabývat kulturou mateřské společnosti a poukáže případně na lokální odlišnosti v ČR.

4.1.1. Základní prvky kultury v AB InBev

Společnost samotná popisuje svou identitu jako⁴³ odraz vize, společného snu být nejlepší pivní společností v lepším světě. Má reprezentovat náboj, autenticitu a přátelství. Zároveň má být zdrojem hrdosti, která má motivovat a inspirovat zaměstnance, a udržovat vztah s externími partnery.

Logem společnosti je orel, symbolizující sílu, hbitost a soustředění, který se kouká nahoru a vpřed. Kombinace zlatých odstínů barvy loga má zachycovat odbornost a tradici společnosti v oblasti vaření piva, jež je často součástí nezapomenutelných okamžiků trávených s přáteli viz. obr. 4.

⁴² ANHEUSER-BUSH INBEV. *About AB Inbev* [online] © 2013 [cit. 05. 2.2013]. Dostupné z WWW: http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/ab_inbev_company_profile.cfm

⁴³ ANHEUSER-BUSH INBEV. *About our corporate identity* [online] © 2013 [cit. 05. 2.2013]. Dostupné z WWW: http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/about_our_corporate_identity.cfm

Obr. 4: Logo AB InBev



Zdroj: http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/about_our_corporate_identity.cfm

Ústředním mottem společnosti je Dream – People - Culture⁴⁴. První prvek *Sen* společnost formuluje jako být nejlepší pivní společností v lepším světě. V rámci této vize firma vyjadřuje svou základní strategii být nejlepší ve svém oboru. Slovo nejlepší je samozřejmě možné vykládat různými způsoby, jako například největší, s nejvyšším ziskem nebo jednoduše považována za nejlepší ostatními. V tomto ohledu je zajímavé zmínit, že společnost AB InBev byla zvolena nejobdivovanější firmou v odvětví nápojů⁴⁵ a předčila tak i společnost Coca Cola, která zaujímala do té doby první příčku. AB InBev je v současnosti také největší pivovarskou společností na světě a má nejlepší ziskovost měřenou EBITDA⁴⁶. Z tohoto tedy můžeme usuzovat, že strategie a cíle firmy jsou stanoveny realisticky a byly v zásadě naplněny.

Firma svůj sen být nejlepší stanovuje s ohledem na společenskou zodpovědnost firmy, jak vyjadřují slova „lepší svět“ součástí snu firmy. Společenská odpovědnost se stala

⁴⁴ Sen – lidé – kultura, Přeloženo autorkou ANHEUSER-BUSH INBEV. *Dream-People-Culture* [online] © 2013 [cit. 05. 2.2013]. Dostupné z WWW: http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/dream_people_culture

⁴⁵ CABLES NEWS NETWORK. CNN Money. *World's Most Admired Companies* [online]. © 2012 [cit. 07.02.2013] Dostupné z: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/11309.html>

⁴⁶ EBITDA = z anglického originalu Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace) Indikátor, který ukazuje provozní výkonnost společnosti. Finanční ukazatel rentability oblíbený pro svoji rozšířenost na mezinárodní úrovni. Není zatížen daněmi.

významným bodem ve fungování firem, jak uvádí i teoretická část práce. AB InBev se tímto ke společenské odpovědnosti výrazně hlásí a ovlivňuje tak i svou firemní kulturu.

Druhý element *Lidé* je reprezentován talentovanými lidmi, kteří žijí firemní kulturou a jsou nejdůležitější a ve skutečnosti jedinou udržitelnou konkurenční výhodou. AB InBev si tedy jasně uvědomuje, že schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou jedním ze základních pilířů firmy, alespoň pokud se stanovení motta týče.

Třetí složka *Kultura* vyzdvihuje jednání zaměstnanců jako by byli vlastníci firmy a zároveň zdůrazňuje spotřebitele. Již z motta společnosti je tedy evidentní, že firemní kultura má jedinečné postavení v rámci strategie celé firmy a považuje se za jeden z klíčových faktorů úspěchu společnosti.

Detailnější výklad kultury je obsažen v tzv. Deseti principech (viz. Příloha A). Dle zkušeností autorky je těchto Deset principů opravdu základními kameny firemní kultury AB InBev i v České republice. Principy jsou zaměstnancům vysvětlovány již na prvním vstupním školení a opětovně připomínány s konkrétními příklady vyžadovaného chování, které je v souladu s firemní kulturou. Firemní „desatero“ je také vyvěšeno na nástěnkách společnosti. Podle zkušeností autorky však většina zaměstnanců není schopna všech deset principů vyjmenovat, a ani interpretovat jejich konkrétní význam, natož se jimi řídit. Na řadu z nich tedy nemají principy efekt a jde jen o něco, kolem čeho všichni procházejí bez povšimnutí (viz kapitola 2.2.2). Klíčová je v tomto role nadřízených, kteří mají principy lépe zažité, a berou je v potaz při každodenní činnosti i dlouhodobějším plánování. V tuto chvíli zdůrazníme principy, které podstatným způsobem ovlivňují firemní kulturu a nebyly již zmíněny výše.

Podle třetího principu má firma najímat takové pracovníky, kteří se správným rozvojem, výzvami a povzbuzením mohou být lepší, než jsme my samotní; budeme posuzováni podle svých týmů. Tento princip staví do popředí rozvoj zaměstnanců a zároveň nutnost vždy před ně stavět nové výzvy. Ve své podstatě by tento prvek měl vést k nižší fluktuaci personálu. Skutečný dopad bude rozebrán v následujících kapitolách.

Společnost považuje za svůj pohon firemní výsledky, se kterými nemůže být nikdy spokojena. Tento princip podporuje velmi výrazně hlavní vizi být nejlepší v oboru a firma jím jednoznačně nastavuje vztah mezi strategií společnosti a podnikovou kulturou.

Skutečnost, že v podstatě není možné dosáhnout naprostého uspokojení, je sice konkurenční výhodou společnosti, na druhou stranu ne každý člověk je schopen se s tímto postojem ztotožnit.

Se snahou o dosahování excelentních výsledků je spojen zároveň důraz na náklady firmy, jelikož společnost má také významnou zodpovědnost vůči investorům. V rámci osmého principu se tedy firma vyznává z nutnosti přísného řízení nákladů, které uvolňuje zdroje pro podporu prodeje. Ve své podstatě je řada dalších principů v rozporu s tímto, jelikož například rozvoj zaměstnanců s sebou prvotně přináší také vyšší náklady. Při konkrétním řízení je tedy potřeba mezi sebou jednotlivé principy vybalancovávat, pokud dochází k jejich konfliktu.

Nakonec zmíníme princip, se kterým by v zásadě neměl být problém souhlasit, a sice „vést svým osobním příkladem.“ Společnost konkrétně uvádí⁴⁷: děláme to, co říkáme. Což se v praxi může někdy ukázat jako jeden z nejtěžších slibů, jak naznačují i výsledky z dotazníkového šetření.

4.1.2. Firemní kultura v AB InBev, Czech Republic

Autorka sama má několikaletou zkušenost s firemní kulturou v AB InBev v České republice.

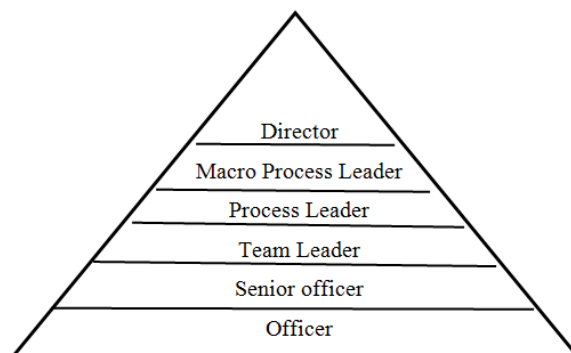
K viditelným znakům firemní kultury patří zcela jistě neformálnost, žádný ze zaměstnanců včetně nejvyššího managementu nemá předepsaný Dress Code (výjimkou jsou velmi krátké sukně, plážové kraťasy a plážová obuv – tzv. žabky). Komunikace mezi kolegy i nadřízenými je též velmi uvolněná, zaměstnanci si tykají. Společnost má relativně strmou organizační strukturu, v Praze je možné napočítat 6 různých úrovní hierarchie (viz obr. 5). Výše postavení zaměstnanci dbají na navazování pocitu, že jsou všichni „na jedné lodi“ a nikdo není výše či níže. To se projevuje například tím, že sedí ve stejném open space⁴⁸, nikoliv ve své uzavřené kanceláři a sedí na stejných židlích, používají stejné hrnky,

⁴⁷ Příloha A – princip 9. „We do what we say.“

⁴⁸ Open space = velkoprostorová kancelář, kde pracuje několik desítek zaměstnanců pohromadě.

pijí stejnou kávu. Viditelné výhody se omezují na firemní telefon, laptop a parkovací místo. Ani nejvyšší management nemá svoji sekretářku.

Obr. 5: Hierarchie AB InBev



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Dalším projevem firemní kultury je důraz na náklady. Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby alespoň zbytečně neplýtvali se zdroji, například poslední odchozí má zhasínat celou kancelář. Každý musí vypínat počítač a monitor a odnést hrnek od kávy do kuchyňky. Podporován je rovněž oboustranný tisk. Důraz na náklady vyplývá i z výsledků dotazníkového šetření (Příloha B – otázka Jak se projevuje firemní kultura u Vás ve společnosti?).

Posledním znakem firemní kultury, který nesmí být opomenut, je důraz na dosažené výsledky. Zaměstnanci musí každý den měřit svůj výkon v předem jasně stanovených indikátorech, jež vyjadřují úroveň vykonaných služeb (SLA – Service Level Agreement)⁴⁹. Zaměstnanci dostávají minimálně jednou za měsíc detailní přehled výsledků naznačující zelenou či červenou barvou, zda bylo dosaženo požadované úrovně. V případě dlouhodobě nedostatečných výsledků používá firma speciální metodologii řešení problémů PDCA⁵⁰.

⁴⁹ SLA = Dohoda o úrovni poskytovaných služeb mezi dodavatelem a zákazníkem

⁵⁰ PDCA = Plan-Do-Check-Act přeloženo jako Plán-Provedení-Kontrola-Akce. Metodologie pro řešení problémů a zlepšování procesů ve firmě.

4.2. Air Dispatch (CLC), s.r.o.

Air Dispatch (CLC) s.r.o. je dceřinou společností britské společnosti Chapman-Freeborn Group, kterou založil v roce 1973 Chris Chapman jako společnost působící v oblasti letecké dopravy. Chapman Freeborn se zaměřuje na brokerskou činnost v oblasti charterové dopravy, a to jak nákladní, tak osobní, dále na poskytování letištních služeb pro letecké společnosti a supervising odbavení letadel. Různorodá klientela zahrnuje velké korporace, vládní delegace, nevládní a humanitární organizace, stejně tak jako VIP a významné osobnosti ze světa zábavního průmyslu.

Dnes je jednou z největších a nejúspěšnějších soukromých společností ve Velké Británii. S 35 kanceláři ve 20 zemích světa, na 6 kontinentech má bezkonkurenční globální pokrytí.⁵¹

Chapman Freeborn group vyčlenila organizačně a majetkově část svých aktivit do nově vzniklé společnosti Air Dispatch (CLC), která se zabývá pouze vyvažováním letadel tzv. Centralised Load Control center. Záměrně budeme v celé práci uvádět celý název společnosti včetně (CLC), aby nedošlo k záměně se společností Air Dispatch, s.r.o., která také sídlí na Letišti Václava Havla Praha. Její hlavní činností však není vyvažování letadel, ale dohled nad odbavením letadel.

Pražská kancelář Air Dispatch (CLC) s.r.o. byla otevřena v roce 2007 a pracovalo zde 11 zaměstnanců. V současné době pracuje pro CLC Praha 63 zaměstnanců. CLC rozhoduje na základě aktuálních informací o daném letadle, přepravovaných osobách a váze o optimálním rozložení nákladu a dle aktuálních informací vytváří loadsheet – finální dokument potřebný pro každý let. Ročně vytvoří přes 250 tisíc loadsheetů. Mezi nejvýznamnější zákazníky CLC patří Qatar Airways, Air Berlin, Fin Air, Scandinavian Airlines, TAP Portugal nebo izraelský El Al.⁵²

⁵¹ CHAPMAN FREEBORN. Global Aircraft Charter Specialists. *Home* [online] © 2013 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.chapman-freeborn.com/en/home/>

⁵² AIR-DISPATCH. *Our customers* [online] © 2010 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.air-dispatch.com/clc/index.php?page=2>

U takto velké společnosti by se dalo říci, že je snadno předpokladatelný fakt, že společnost bude mít silnou firemní kulturu, která bude spojovat všechny odvětví Chapman Freeborn Group. Pro celou skupinu Chapman Freeborn pracuje okolo 500 zaměstnanců po celém světě.

4.2.1. Základní prvky kultury v Air Dispatch (CLC)

Nejdůležitější strategií společnosti Chapman Freeborn Group je poskytování kompletního servisu pro svoje klienty, a to ať se jedná o přepravu osob nebo o přepravu různorodého nákladu. Jako soukromá společnost má možnost vybrat si ta nejlepší letadla splňující ty nejpřísnější bezpečnostní regule a samozřejmě je tu možnost výběru těch nejkvalitnějších spolupracovníků, na které je kladen velký důraz v celé firemní strategii společnosti.

V následujícím textu této práce se autorka bude zabývat firemní kulturou v české dceřiné společnosti Chapman Freeborn Group. Při důkladné analýze webových stránek Chapman freeborn i Air Dispatch (CLC) není na první pohled patrné extrémní zaměření na firemní kulturu. Již z principu a důležitosti podnikatelské činnosti je zřejmé, že prioritou v této společnosti je Safety a Security, což můžeme přeložit do češtiny jako bezpečnost (dodržování správných provozních procedur) a bezpečnost/zabezpečení (zabraňování protiprávní činnosti).⁵³ Priorita bezpečnosti jako taková samozřejmě vyjadřuje odpovědnost vůči společnosti a za lidské životy.

Tyto dva základní artikly se prolínají celou firemní kulturou a zaměstnancům jsou neustále tato pravidla připomínána, a to formou pravidelných školení i tím, že tato pravidla visí na stěnách kanceláře viditelně všem na očích. I sebelepší kapitán se sebelepším strojem spadne, pokud je letadlo špatně vyvážené, a vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci v danou chvíli odpovídají za stovky pasažérů na palubě letadla, je bezpečnost zcela oprávněně považována za prioritu a jakékoli porušení přesně daných procedur je tvrdě postihováno a trestáno. Je zajímavé pozorovat, že ve společnosti InBev je deset principů i

⁵³ AIR-DISPATCH. *Security* [online] © 2010 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.air-dispatch.com/security.html>

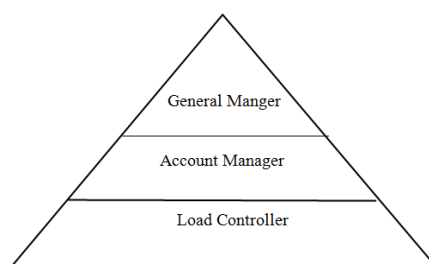
relativně složité si zapamatovat, interpretovat a skutečně jimi „žít,“ zatímco v Air Dispatch je důraz kladen jen na dva základní artikly, které jsou všeobecně srozumitelné, zaměstnanci chápou jejich význam, ctí je a dodržují.

Dalším prvkem, který celý Chapman freeborn group vnímá jako svoji devizu, jsou lidé. Zaměstnanci, kteří jsou profesionálové, kteří procházejí nespočtem školení tak, aby byli svým zákazníkům schopni nabídnout prvotní služby, za konkurenceschopné ceny, neustále překračující zákazníkovo očekávání. Tito profesionálové jsou k dispozici zákazníkům 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce (24/7/365).⁵⁴ Ne jinak je tomu i v české kanceláři Air Dispatch (CLC). Jak bylo uvedeno v teoretické části, znalosti a dovednosti jsou jedním ze základních pilířů firmy, Air Dispatch toto vnímá velmi silně a vyzdvihuje jako svou konkurenční výhodu. Profesionalita personálu se tímto dostává do popředí i v rámci podnikové kultury.

Tak jako v mnoha společnostech v dnešní době, je i v Air Dispatch (CLC), upřednostňována neformálnost, kterou opět můžeme pozorovat na oblečení zaměstnanců, kteří nejsou nuceni nosit uniformy, ačkoli sídlo společnosti je na Letišti Václava Havla Praha, kde zaměstnanecké uniformy jsou naprostou samozřejmostí a neodmyslitelně k letišti patří.

Řízení společnosti je ploché (viz. Obr. 6) a všichni zaměstnanci pracují v jednom open space, což dává větší prostor pro otevřenější komunikaci a sdílení společných hodnot.

Obr. 6: Hierarchie Air Dispatch (CLC)



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

⁵⁴ CHAPMAN FREEBORN. Global Aircraft Charter Specialists. *Home* [online] © 2013. [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.chapman-freeborn.com/en/home/>

5. ANALÝZA FIREMNÍ KOMUNIKACE

Skvělá firma bez špičkové a efektivní interní komunikace nemůže existovat. Nejenže je nezbytným prostředkem pro dosažení vysoké výkonnosti procesů, ale ten hlavní důvod, proč ji každá společnost potřebuje, je, aby dokázala ve firmě udržet ty správné lidi a neustále posilovala jejich motivovanost.

V druhé kapitole praktické části diplomové práce autorka zanalyzuje firemní komunikaci obou společností, která hraje významnou roli v rámci firemní kultury a je vnímaná jak pro vnější pozorovatele, tak zejména pro samotné zaměstnance. Vzhledem k zahraniční povaze obou společností je třeba vnímat jak komunikaci českých společností, tak jejich zahraničních „matek.“

5.1. Firemní komunikace v AB InBev

Pro společnost AB InBev je, vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců, efektivní a v podstatě jednotná komunikace základním spojovacím článkem. V rámci externí komunikace hrají významnou roli internetové stránky společnosti, které se orientují z velké části na investory.

Publikování detailních výsledků zabírá značnou část internetových stránek firmy. V určitém momentu se na homepage společnosti vyskytují v podstatě pouze odkazy na detaily hospodaření firmy, viz obrázek číslo 7. Což i potvrzuje teorii Pavla Pospíšila z knihy *Efektivní Public Relations a media relations* o investorech a konkurenčních firmách, o které jsme se zmiňovali v teoretické části v kapitole 3 – Firemní komunikace, že se investoři a konkurenční firmy soustředí hlavně na finanční data.

Obr. 7 Homepage AB InBev



Zdroj: <http://www.ab-inbev.com/index.cfm>

Na internetových stránkách společnost také významně prezentuje své aktivity v oblasti společenské odpovědnosti firmy – better world. Ta se zaměřuje v podstatě na tři oblasti: životní prostředí, zodpovědnou konzumaci alkoholických nápojů a komunitu. Dozvídáme se tak například, že společnost recykluje 99,2 % svých odpadů, mezi roky 2009 a 2012 snížila spotřebu vody o 18,6 % a emise oxidu uhličitého o 15,7 %. Zároveň společnost zmiňuje aktivity, které mají omezit prodej alkoholu mladistvým a snížit množství lidí řídících pod vlivem alkoholu.⁵⁵

Potenciálním zaměstnancům je na stránkách k dispozici především vyhledávač volných pozic po celém světě, detaily o speciálních programech pro čerstvé absolventy a motivační video od CEO⁵⁶ Carlose Brita, který vysvětluje firemní hodnoty a přibližuje, co zaměstnanci společnosti v jejich potenciálním zaměstnání čeká. AB InBev se samozřejmě ve své komunikaci zaměřuje i na koncové zákazníky. Tuto část představuje spíše marketingová komunikace, a pro účely této práce není klíčové se jí příliš věnovat, na rozdíl od interní komunikace vůči již stávajícím zaměstnancům.

⁵⁵ ANHEUSER-BUSH INBEV. *About our corporate identity* [online] © 2013 [cit. 05. 2.2013]. Dostupné z WWW: http://www.ab-inbev.com/pdf/2012_highlights_infographic.pdf

⁵⁶ CEO = Chief Executive Officer – Generální ředitel společnosti

Oficiálním jazykem užívaným v celé společnosti je angličtina. Ne jinak je tomu i v pražské pobočce, neboť cizinci tvoří okolo 70 % všech zaměstnanců, jak vyplynulo ze skupinové diskuze. Jsou zde utvářeny různé subkultury, které spolu ale velmi dobře kooperují, navzájem se ovlivňují a inspirují a vytvářejí tak jednu silnou firemní kulturu. Je zde krásný příklad, jak různé kultury mohou vedle sebe existovat v přirozené symbióze, pokud je nábor a personální politika firmy v souladu s firemní kulturou. Například uchazeč o zaměstnání otevřeně vyznávající xenofobní názory by zcela jistě nebyl přijat, zatímco pro řadu lidí může být multikulturní prostředí velkým lákadlem a důvodem, proč je AB InBev zaujme.

„Hlavními komunikačními kanály uvnitř firmy jsou různé druhy porad či schůzek (meetingů) a elektronická pošta. Určité informace zaměstnanci získávají i prostřednictvím nástěnek a výsledky jsou pravidelně zaznamenávány také do velkých tabulí rozmístěných na viditelných místech v kancelářích, aby každý dobře viděl, jak si jeho proces stojí v daném okamžiku, zda jsou naplňovány SLA.

Pokud jde o různé druhy schůzek či porad, společnost má relativně propracovaná pravidla pro rutinní meetingy pro servisní centra po celém světě v rámci tzv. Excellence programu, což je nástroj pro dosažení excelentních výsledků správnými firemními postupy. Každý týden se konají týmové meetingy, na nichž vedoucí týmu probírá nejnovější témata, úkoly, na nichž se má pracovat, a konkrétní problémy týkající se týmu jako takového. Pro lepší orientaci v dění v rámci většího oddělení (tzv. Makro procesu, jež čítá více než 100 lidí) slouží tzv. Stand up meeting (doslova Postav se meeting, jeho znakem je, že meeting se koná v rámci open space a většina zaměstnanců při něm skutečně stojí). Na něm se probírají výsledky celého oddělení, oznamují personální změny a připomínají současné výzvy a iniciativy. Celá pražská pobočka se jednou za měsíc schází na tzv. Shared challenge meetingu (doslova přeloženo jako Meeting o společných výzvách), na kterém se prezentují výsledky celé firmy, probíhá ocenění zaměstnanců měsíce, vysvětlují se nové IT změny a iniciativy ohledně trainingu a vývoje zaměstnanců.

E-mail a firemní intranet hrají také významnou roli v rámci firemní komunikace. Vzhledem k velikosti AB InBev je to užitečný nástroj, jak s relativně nízkými náklady oslovit velkou skupinu zaměstnanců časově nenáročnou metodou. Dle informací

zaměstnanců existují různé části intranetu zaměřené na různé země, jednotliví pracovníci mohou získávat informace i o jiných zemích, se kterými spolupracují dle svého zájmu a potřeb. Na týdenní bázi zaměstnanci dostávají informace o nejnovějším dění ve společnosti a zejména dané pobočce. E-mail slouží také ke komunikaci změn, například personálních, jež nepotřebují podrobnější a osobnější způsob komunikace. Zde je však potřeba velmi dobře odhadovat, které zprávy a kteří adresáti potřebují spíše osobní komunikaci, aby byly lépe přijaty a nevyvolaly zbytečnou paniku.

Několikrát do roka jsou organizovány celofiremní párty, kde se mají možnost setkat všichni zaměstnanci společnosti a navázat tak neformální vztahy, které pomáhají stmelovat kolektiv. Tyto akce, dle výsledků provedeného šetření, jsou zaměstnanci vnímány velmi pozitivně a jako pozitivní dopad firemní kultury.

V rámci jednotlivých týmů ve společnosti jsou pravidelně teambuildingy, které jednotlivé členy týmu stmelují a pomáhají tak vyšší výkonnosti celého týmu.

5.2. Firemní komunikace v Air Dispatch (CLC)

Z nástrojů firemní komunikace používá Air Dispatch (CLC) zejména ústní, osobní komunikaci, školicí programy, nástěnky, intranet a e-mail. Svou roli hrají i různé schůze a porady týmů, nicméně vzhledem k nepřetržitému provozu společnosti, která je otevřena 24/7/365, je téměř nemožné dělat společné schůze, tak aby byli účastni všichni zaměstnanci. Z tohoto důvodu, probíhá pouze několik pravidelných meetingů.

Tak zvaný „All staff meeting“ se koná jedenkrát za měsíc a je určen pro všechny zaměstnance, kteří se mohou zúčastnit. Zde se probírají všeobecné informace o společnosti, upozorňuje se na nadcházející události pro příští měsíc (např. audit, uzavření kontraktu s novým zákazníkem, atd.). Je zde velký prostor pro obousměrnou komunikaci zaměstnanců s managementem a jelikož počet účastníků je obvykle okolo 40, tak zaměstnanci mají možnost a nemají ostych komunikovat své problémy či dotazy přímo s vedením společnosti.

Management společnosti má týdenní meetingy, na kterých se probírají nejnovější operační procedury konkrétních aerolinek, případně personální otázky týkající se zaměstnanců. Významné skutečnosti jsou poté komunikovány zaměstnancům formou přímého sdělení nadřazeným v průběhu směny.

Vzhledem k open space koncepci kanceláře má každý zaměstnanec možnost mluvit se svým přímým nadřazeným, což i potvrdilo provedené dotazníkové šetření.

Minimálně jednou za měsíc přijíždí do Prahy jednatel a zároveň majitel společnosti, který přiváží novinky z mateřské společnosti. Zaměstnanci tak mohou být informováni přímo z první ruky o plánovaných změnách či nových strategiích společnosti.

Hlavním komunikačním kanálem v Air Dispatch (CLC) je intranet, na kterém jsou uloženy veškeré operační manuály pro dané aerolinky, plán směn pro další měsíc i novinky týkající se firmy. Zde si mohou zaměstnanci také po předešlé dohodě vyměnit svoji plánovanou službu s jiným zaměstnancem. Nejdůležitějším informačním nástrojem intranetu jsou tzv. IOC (Inter Office Communication). Je to dokument, se kterým má každý zaměstnanec povinnost, ještě před nástupem na plánovanou směnu, se seznámit. Většinou se vydávají v IOC změny v nakládání letadla dané aerolinky. Pro kontrolu, že si to opravdu všichni zaměstnanci přečetli, funguje na IOC elektronický podpis, tím je zaručeno, že informaci obdrželi všichni zaměstnanci. Dle podpisu je přímý nadřazený schopný dohledat, zda zaměstnanec dodržuje nastavené procesy a byl s případnou změnou seznámen přes IOC.

Všechny firmy po celém světě se dnes potýkají s problémem vlivů a dopadů na životní prostředí zapříčiněné jejich podnikáním. V této oblasti společenské odpovědnosti organizací není ani celý Chapman freeborn Group výjimkou. Zde můžeme uvést některé ze způsobů, jak se společnost snaží podnikat ekologicky udržitelným způsobem.⁵⁷

- s přihlédnutím na environmentální politiku a historii probíhá výběr hlavních dodavatelů,
- průběžné vzdělávání všech zaměstnanců a participace na osvědčených postupech ke zlepšení životního prostředí,

⁵⁷ CHAPMAN FREEBORN. Global Aircraft Charter Specialists. *Environment* [online] © 2013 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW:<http://www.chapman-freeborn.com/en/environment/>

- podpora využívání recyklovaných materiálů, a pokud je to možné, tak zajištění, aby použité materiály byly na konci své životnosti zlikvidovány v souladu s environmentální politikou.

V současné chvíli se politika sociální odpovědnosti Chapman Freeborn zaměřuje na přímou podporu konkrétních projektů pomáhajících ke zlepšení životního prostředí. Jeden z mnoha projektů, které podporuje, je například projekt větrných elektráren v Zambii a tím zajištění využití obnovitelných zdrojů pro místní obyvatele.⁵⁸

Politika sociální odpovědnosti Chapman Freeborn Group je přenášena i na Air Dispatch (CLC), a to ať se jedná o důraz na recyklaci odpadků nebo výběr takových dodavatelů, kteří sdílí stejnou myšlenku jako Air Dispatch (CLC).

Přes internetové stránky společnost komunikuje se svými zákazníky i se svými potencionálními zaměstnanci. Jsou zde inzerovány volné pozice a informace o probíhajících výběrových řízeních na pražské pobočce.

Jelikož efektivní komunikace je nejen o mluvení, ale především o naslouchání, zavedli v Air Dispatch (CLC) ORB (Open Reporting Box), čímž je myšlena schránka, do které lidé mohou vhodit jakoukoli stížnost či nápad a zůstat v anonymitě. Slouží pro nepřímou komunikaci zaměstnanců s managementem, který tuto schránku vybírá a poté zaujímá k dané záležitosti určitý postoj a snaží se celou záležitost vyřešit.

Vztahy na pracovišti mohou být skutečně různé, od ryze přátelských přes hlubší náklonnost či flirt, čistě kolegiální až po averzi vůči kolegům. Negativní vztahy na pracovišti mohou člověku znepríjemnit i tu nejzajímavější práci. A není nic horšího, než chodit do zaměstnání s nechutí. Vzhledem k velikosti české pobočky je důraz na dobré vztahy mezi zaměstnanci skutečně klíčový, v menším kolektivu mají nepřátelské vztahy mnohem větší dopad na celý kolektiv. Zatímco pozitivní vztahy často udrží pracovníka v méně zajímavé práci. K pozitivní atmosféře mezi kolegy napomáhá Air Dispatch (CLC) různými akcemi pořádanými pro své zaměstnance jako jsou různorodé outdoorové aktivity (team buildingy) nebo přátelské posezení nad sklenicí vína.

⁵⁸ CHAPMAN FREEBORN. Global Aircraft Charter Specialists. *Environment* [online] © 2013 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW:<http://www.chapman-freeborn.com/en/environment/>

Nejoblíbenější akcí společnosti je velká párty k oslavě výročí založení Chapman Freeborn. Té se účastní zaměstnanci ze všech poboček, a tedy i té pražské, vyjma těch, kteří musí zajistit bezpečnost leteckého provozu. Každoročně se koná oslava v jiném státě. Vzhledem ke skutečnosti, že v roce 2013 oslaví Chapman Freeborn své 40. výročí od vzniku, tak se tato párty uskuteční v Londýně, v místě založení společnosti. Tato akce bezpochyby pomáhá navazovat přátelské vztahy mezi jednotlivými zeměmi a dává pocit sounáležitosti celé skupiny.

6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci předchozí kapitoly jsme se zabývali zejména tím, jak samotné společnosti přistupují k firemní kultuře a komunikaci. Pro potvrzení, zda se její vize skutečně promítá do chování a vnímání zaměstnanců, přistoupila autorka k výzkumu mezi pracovníky daných společností. Pro získání dostatečného počtu odpovědí byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

Subjektem výzkumu dotazníkového šetření jsou současní zaměstnanci AB InBev Czech Republic a Air Dispatch (CLC). Zaměstnanci byli vybráni náhodným výběrem ve společnosti AB InBev prostřednictvím bývalých kolegů a ve společnosti Air Dispatch (CLC) přímo autorkou diplomové práce. Zaměstnancům byl zaslán odkaz na dotazník uložený na webovém portálu www.vyplnto.cz. Šetření bylo anonymní a probíhalo v průběhu ledna 2013. Dotazník, který byl vytvořen v českém i anglickém jazyce, je přílohou této diplomové práce. Anglická verze byla použita převážně ve společnosti AB InBev, a to z důvodu již výše zmiňovaného vysokého počtu cizojazyčných zaměstnanců ve firmě.

Dotazník obsahoval 18 otázek, z čehož byly 2 otázky otevřené. Prvních 5 otázek bylo zaměřeno na obecné charakteristiky respondentů – jako je pohlaví, věk, vzdělání, pro kterou společnost pracují a jak dlouho. 8 dalších otázek bylo zaměřeno na firemní kulturu a její projevy ve společnostech a zbylých 5 na firemní komunikaci.

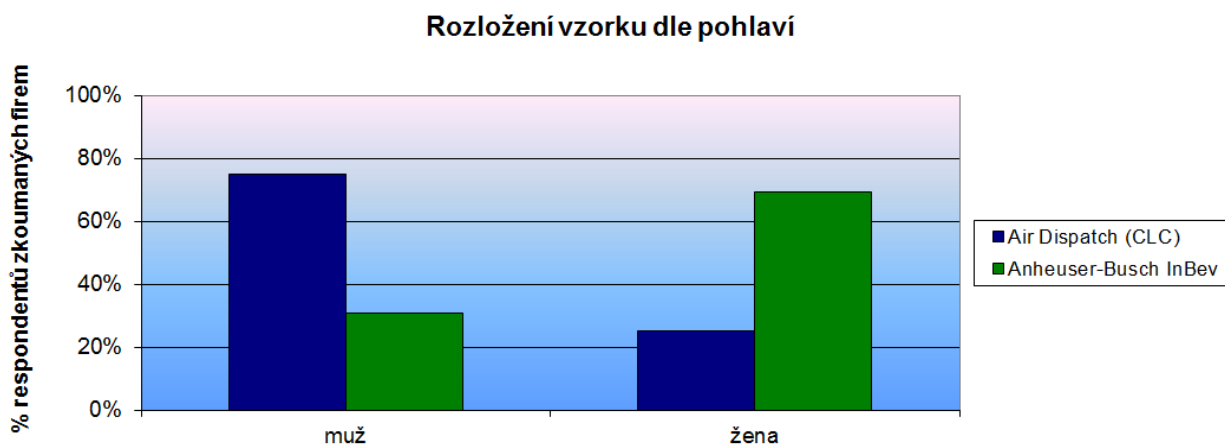
6.1. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 84 respondentů. Přičemž 38 % respondentů pracuje v Air Dispatch (CLC) a 62 % v AB InBev. Toto rozložení se může zdát jako značně nesymetrické, pokud však zvážíme celkový počet zaměstnanců v daných společnostech, vyjde nám, že z Air Dispatch (CLC) odpovědělo 51 % z celkového počtu a

ve společnosti AB InBev 20 %. Vzorek je tedy dostatečně velký, abychom mohli vyvozovat všeobecné závěry platné pro celou společnost.

Rozložení dle pohlaví v celkovém vzorku bylo vyrovnané (48 % muži a 52 % ženy), nicméně při pohledu na rozdělení ve zkoumaných společnostech můžeme pozorovat větší rozdíly. V Air Dispatch (CLC) zodpovědělo dotazník 75 % mužů a 25 % žen, zatímco v AB InBev pouze 31 % mužů a 69 % žen. Toto rozložení dle pohlaví v jednotlivých společnostech v zásadě odpovídá realitě. Je způsobeno rozdílným předmětem podnikání zkoumaných firem, kdy letecký průmysl je minimálně historicky vnímán jako maskulinní odvětví, zatímco administrativa a poskytování služeb je častěji doménou žen.

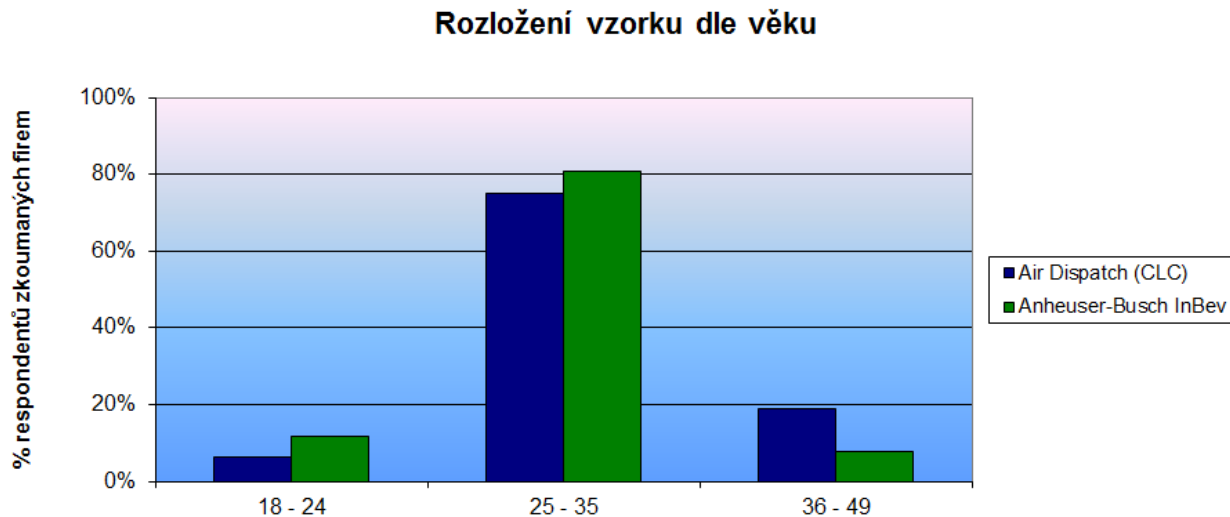
Graf 1: Rozložení vzorku dle pohlaví



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Vzhledem k relativně krátké době působení obou firem na českém trhu se dá předpokládat, že jejich kolektiv bude mladý. To potvrdil i výsledek výzkumu, kdy v průměru 79 % respondentů spadá do věkové kategorie 25 až 35 let. Kategorie 18 až 24 let a 36 až 49 let jsou vyrovnané. Rozložení respondentů dle věku v jednotlivých firmách je velmi podobné, jen v Air Dispatch (CLC) je poněkud vyšší podíl zaměstnanců nad 36 let. Narozdíl od pohlaví respondentů tedy věk nemůže být hlavním faktorem rozdílu názorů na firemní kulturu a komunikaci v daných firmách.

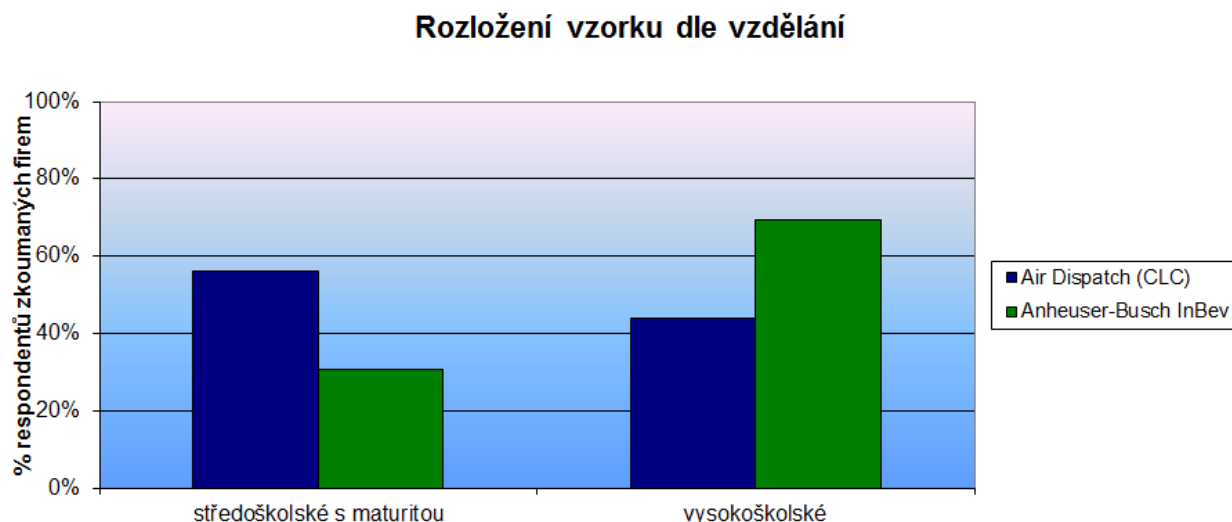
Graf 2: Rozložení vzorku dle věku



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Pokud jde o vzdělání jednotlivých respondentů, nebyl mezi nimi nikdo se základním vzděláním ani vyučen, v průměru bylo ve vybraném vzorku 40 % dotazovaných se středoškolským vzděláním a 60 % s vysokoškolským vzděláním. V rozložení dle vzdělání můžeme pozorovat určité rozdíly – zatímco ve sledovaném vzorku Air Dispatch (CLC) pracuje 56 % středoškoláků, v AB InBev je to naopak 69 % vysokoškoláků. Toto lze vysvětlit zejména tím, že většina zaměstnanců Air Dispatch vystudovala Střední odbornou školu civilního letectví, a to je pro kvalifikaci práce na letišti důležité. Zatímco pokud se podíváme na profil zaměstnanců AB InBev, tak dosažené vysokoškolské vzdělání je různorodé a není zaměřeno přímo na finance či logistiku. V rámci nábory zaměstnanců v AB InBev je kladen velký důraz na soulad zaměstnance s firemní kulturou tzv. cultural fit, vzdělání nehraje až tak významnou roli, což se ovšem může projevit i negativně na motivaci zaměstnanců, jelikož řada z nich nepracuje v oboru. Tato data byla získána z interních zdrojů obou společností, nikoli z dotazníkového šetření.

Graf 3: Rozložení vzorku dle vzdělání



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

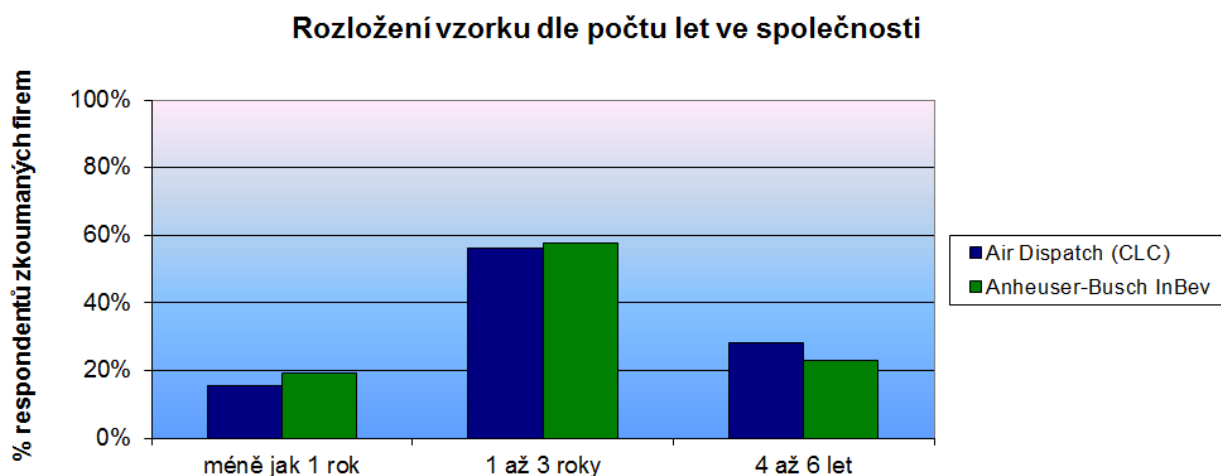
Při zkoumání věku a pohlaví respondentů nacházíme společný znak, a sice, že většina mužů má všeobecně nižší stupeň dosaženého vzdělání než ženy, a to na obdobných pracovních pozicích (středoškolské vzdělání má 65 % všech mužů ve zkoumaném vzorku, zatímco mezi ženami je jen 18 % středoškolaček). Takovéto zjištění je sice zajímavé, ale pro cíl této diplomové práce zanedbatelné. Stav lze vysvětlit spíše privátní a zahraniční povahou firem a celkovým větším počtem studentek na vysokých školách v posledních letech.⁵⁹

Doba, po kterou společnosti působí v České republice, je stejná. Obě jsou na trhu šestým rokem. V celém vzorku pracuje 17 % respondentů ve firmách méně než 1 rok, 50 % 1 až 3 roky a 33 % 4 až 6 let. Rozdíly mezi firmami nejsou příliš velké, na druhou stranu je třeba zmínit fakt, že původních 11 zaměstnanců Air Dispatch (CLC) stále působí ve společnosti i po 5 letech a do roku 2011 se firma nerozrůstala a noví zaměstnanci nastoupili

⁵⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ženy a muži v datech 2011* [online] © 2013 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1417-11-n_2011

až později,⁶⁰ což bude mít značný význam při dokazování fluktuace zaměstnanců v další části této diplomové práce. Pokud srovnáme dobu strávenou ve společnosti s věkem respondentů, není příliš překvapivé, že lidé mladší 24 let nepůsobí ve firmě podle našeho zkoumaného vzorku více než 1 rok. A naopak zaměstnanci starší 36 let již jsou zaměstnání ve společnosti přes 1 rok. Zajímavé je, že ve vzorku z AB InBev nepracoval nikdo starší 36 let déle než 4 roky, z interních zdrojů firmy víme, že takových zaměstnanců je ve firmě opravdu jen pár a jedná se zejména o manažery vyslané ze zahraničí. Typickým zaměstnancem obou firem je respondent mezi 25 až 35 lety pracující ve firmě 1 až 3 roky, a toto je společným znakem obou z nich.

Graf 4: Rozložení vzorku dle počtu let ve společnosti



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Následující část dotazníku se věnuje již konkrétně firemní kultuře a jejím projevům. V rámci nabízených odpovědí měli zaměstnanci vybrat konkrétní projevy firemní kultury na pracovišti mezi školením, vnitřní komunikací, schůzemi (meetingy), internetem či intranetem, hodnocením zaměstnanců a následovala otevřená otázka pro další možnosti odpovědi.

⁶⁰ interní zdroj Air Dispatch (CLC)

Za nejčastější projev byla označena interní komunikace a schůze (odpovězeno 71 % respondentů). U vnitřní komunikace dosáhly obě společnosti stejného výsledku, což ovšem neplatí pro firemní meetingy, kde ve společnosti AB InBev uvedlo 88 % respondentů, že meetingy jsou projevem firemní kultury. V Air Dispatch to byla jen polovina (44 %). Což potvrzuje předchozí analýzy autorky v prvních částech praktické části této diplomové práce. Obor podnikání Air Dispatch (CLC) ani neumožňuje konání častých meetingů, jelikož zaměstnanci pracují na dvanáctihodinové směny, česká pobočka je také menší a organizační struktura plošší. Naopak v AB InBev jsou schůzky klíčovým prvkem vnímání firemní kultury.

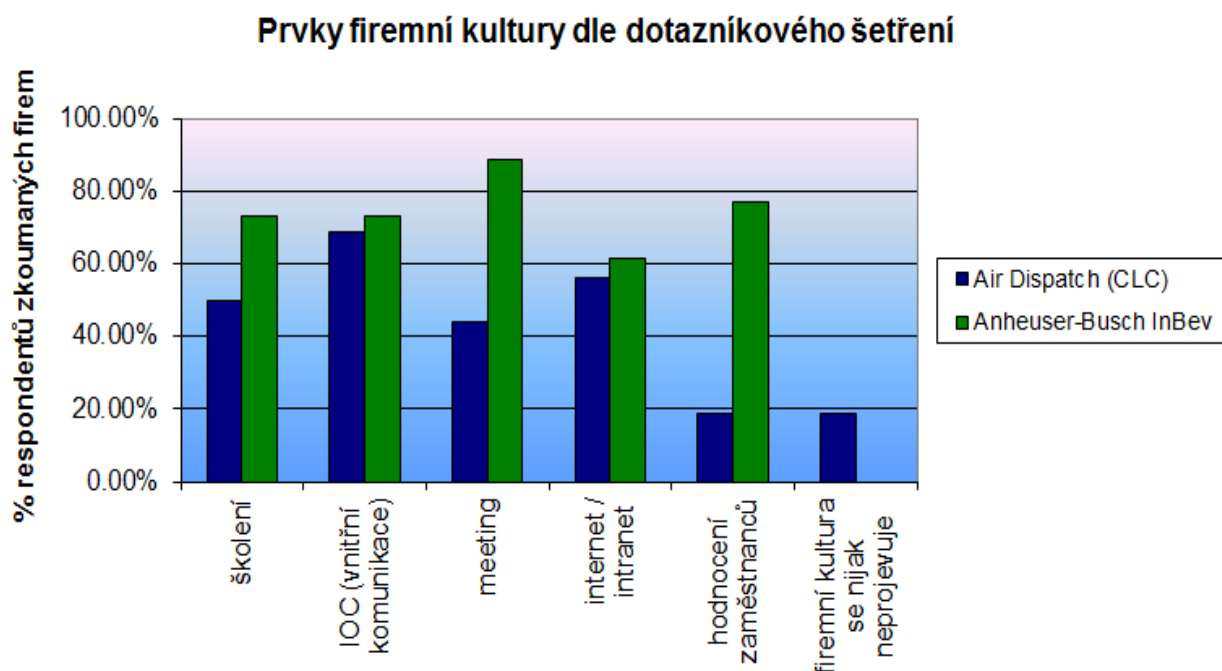
Celkem 64 % respondentů označilo školení za projev firemní kultury, přičemž v AB InBev bylo procento respondentů o něco vyšší (73 %). Z autorčiny zkušenosti je obsah školení ve firmách rozdílný – v Air Dispatch (CLC) probíhají školení na specifika aerolinek a přímý provoz na letištích a jen okrajově na firemní kulturu a obecné věci o společnosti. Tomu je věnováno vstupní školení všech nově příchozích zaměstnanců, ale není již opakováno při dalších příležitostech. Zatímco v AB InBev je školení zaměřené přímo na firemní kulturu či její aspekty relativně často.

Hojně využívaným nástrojem firemní kultury je rovněž internet a intranet, který označilo 64 % respondentů, a v obou společnostech je využíván na stejné úrovni (dle odpovědi respondentů).

To samé ovšem neplatí při pravidelném hodnocení zaměstnanců, které zvolilo pouhých 19 % zaměstnanců Air Dispatch (CLC) oproti 77 % v AB InBev. Vysvětlení těchto výsledků může být dvojitý, buď toto hodnocení zaměstnanců v Air Dispatch neprobíhá tak často, a nebo má AB InBev firemní kulturu silněji zabudovanou do systému hodnocení. Dle autorčiny zkušenosti svou roli hrají oba tyto faktory.

Odpověď, že firemní kultura se nijak neprojevuje, vybrali pouze zaměstnanci Air Dispatch (CLC) – 19 % ze vzorku zaměstnanců této firmy, nikdo za zaměstnanců AB InBev.

Graf 5: Prvky firemní kultury dle dotazníkového šetření



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

V rámci otevřených odpovědí na otázku ohledně projevů firemní kultury zmiňují zaměstnanci AB InBev tyto znaky:

- 10 principů (viz příloha A), které se prolínají veškerou komunikací a hodnocením zaměstnanců,
- ZBB⁶¹ - povinnost vypínat počítače a využívat oboustranný tisk,
- firemní značky, které jsou připomínány na zdech kanceláří,
- standardní pracovní postupy v celé společnosti,
- dokumentace pracovních činností povinná pro všechny zaměstnance,
- důraz na Customer mindset – upřednostňování potřeb zákazníka,

⁶¹ ZBB = Zero Based Budgetting - jedná o přehodnocení všech procesů a činností, které jsou předmětem sestavování rozpočtu. Vychází se z toho, že každá činnost je od počátku alokována suma 0,-Kč. Každý proces, činnost a služba se musí (nejlépe jednou za 3 až 4 roky) popsat a obhájit.

- aktivity spojené s “Better world” – společenskou odpovědností firmy,
- firemní párty a oslavy,
- neformální Dress Code,
- open space kanceláře, který umožňuje rychlé navazování kontaktů (“díky open space máte okamžitě 120 kolegů a 80 přátel na Facebooku” – citace z dotazníku),
- viditelnost a blízkost lokálního managementu,
- “people ambassadors” – program v AB InBev, v rámci kterého má každý tým svého zástupce a ti poté komunikují přání a potřeby managementu.

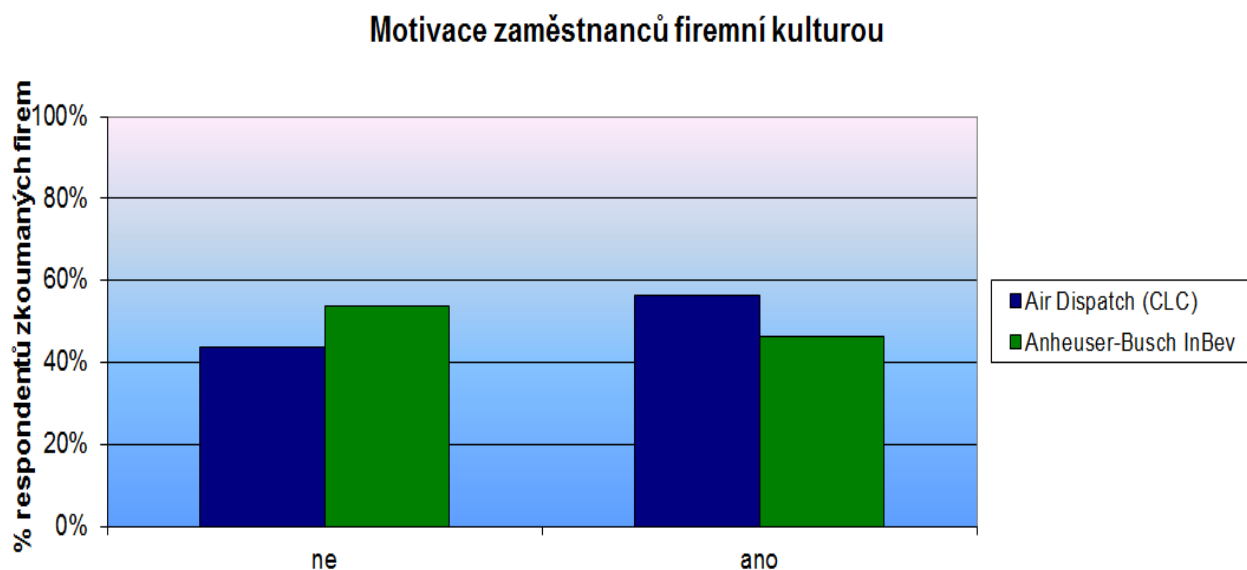
Zaměstnanci Air Dispatch zmínili pouze následující:

- neformální Dress Code,
- mladý kolektiv,
- open space kancelář,
- různé firemní akce, párty.

Celkově je tedy zřejmé, že zaměstnanci AB InBev vnímají více projevů firemní kultury, jak vyplývá z uzavřených i otevřených otázek. Oproti tomu zaměstnanci Air Dispatch (CLC) v některých případech dokonce nevnímají kulturu vůbec.

Pro zjištění vlivu firemní kultury na vliv motivace zaměstnanců byla do dotazníku vložena přímá otázka “Motivuje Vás firemní kultura v pracovním životě?” Odpověď na tuto otázku vyjadřuje, zda jsou zaměstnanci schopni se s kulturou ztotožnit a vnímat ji jako pozitivní součást práce. Z odpovědí je patrné, že 50 % zaměstnanců takto firemní kulturu nevnímá. Procento motivovaných bylo o něco vyšší ve společnosti Air Dispatch (CLC) - 56 % oproti 46 % v AB InBev. Otevřeně tedy zaměstnanci přiznávají, že firemní kultura není pozitivně ovlivňující faktor, jakým by rozhodně být měl.

Graf 6: Motivace zaměstnanců firemní kulturou

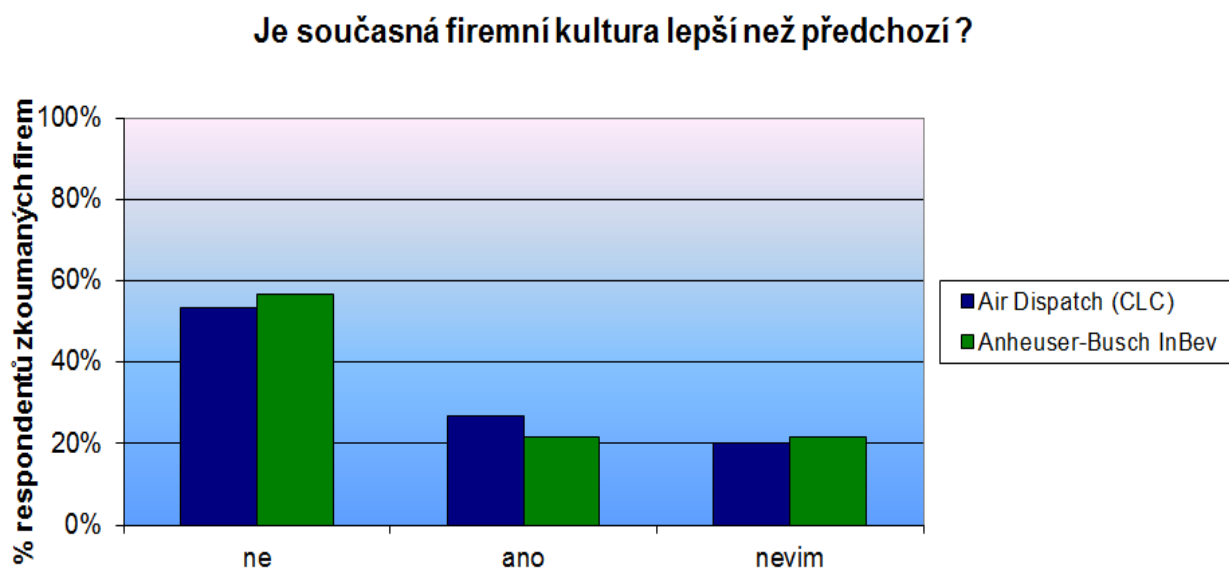


Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

V rámci snahy o hlubší analýzu skutečného vnímání kultury zaměstnanci byla do dotazníku zařazena otázka o vlivu kultury na osobní život respondentů. Pracovníci obou firem shodně v 69 % případů odpovědělo, že je kultura v osobním životě neovlivňuje. Pracovníci jsou tedy buď schopni výrazně odlišit pracovní a osobní život, nebo kulturu sice nepřijímají, ale jsou si vědomi její významnosti a “pravidel hry” ve firmě.

Další dvě otázky se zaměřují na předchozí zkušenosti respondentů, 90 % ze sledovaného vzorku potvrdilo zkušenost s jinou firemní kulturou, z těchto dotazovaných většina uvedla, že současná kultura není lepší než v předchozím zaměstnání (55 %), jen pro 24 % tomu bylo naopak, ostatní to nedokázali posoudit. Rozložení odpovědí je velmi podobné v obou zkoumaných společnostech a výrazně se neliší ani podle pohlaví, věku či vzdělání. Z těchto čísel se dá usuzovat, že podniková kultura nebyla hlavním kritériem výběru zaměstnavatele.

Graf 7: Je současná firemní kultura lepší než předchozí?



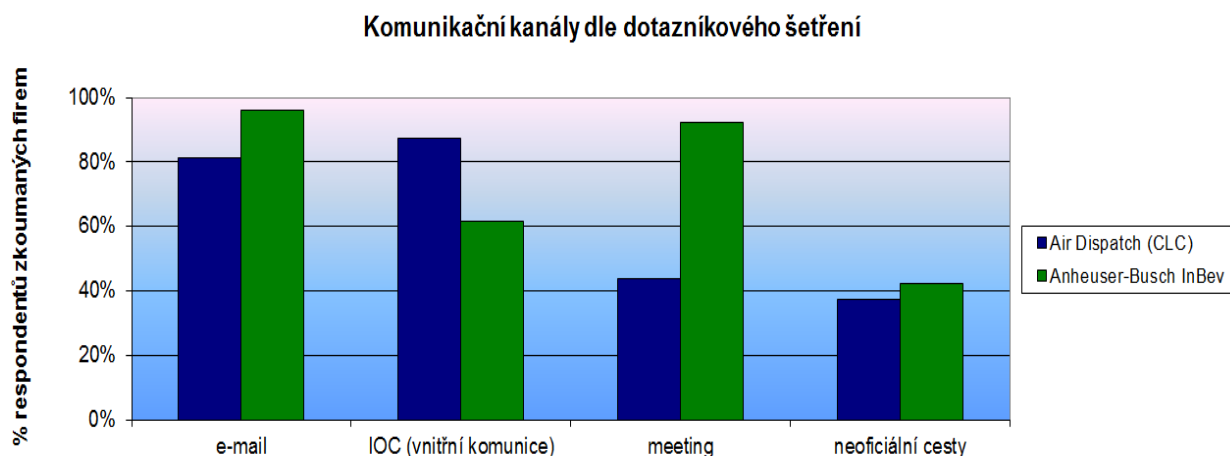
Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Podniková kultura není pro většinu lidí ani motivem pro setrvání ve firmě, jak ukazují výsledky otázky číslo 12. V průměru 74 % respondentů uvádí, že by nezůstali v současné společnosti, pokud by se změnila jejich náplň práce kvůli firemní kultuře (což ovšem nutně neznamená, že by nezůstali z jiných důvodů). U Air Dispatch (CLC) by nezůstalo 81 %, u AB InBev 69 %. Zajímavé je, že i mezi zaměstnanci, pro něž je současná firemní kultura lepší než ta předchozí, převládá spíše negativní názor, 55 % z nich by také nesetřvalo ve firmě jen kvůli podnikové kultuře.

Posledních šest otázek dotazníku se zaměřovalo na podnikovou komunikaci. Z výsledků vyplývá, že společnosti využívají různé komunikační kanály a v rozdílné míře. Nejčastějším je dle respondentů e-mail, jenž označilo 90 % všech respondentů, častěji je využíván v AB InBev (96 %) oproti Air Dispatch (81 %). Druhým nejčastějším kanálem jsou schůze či meetingy, jež vybralo 74 % zaměstnanců. V této otázce však pozorujeme velký rozdíl mezi oběma firmami, jak již bylo naznačeno výše. V Air Dispatch (CLC) jsou

meetingy využívány jen dle 44 % zaměstnanců, zatímco v AB InBev dle 92 %. Na druhou stranu je patrné, že v Air Dispatch (CLC) hraje významnější roli vnitřní komunikace (IOC), již vybralo 88 % pracovníků, zatímco v AB InBev jen 62 %. Z výše uvedených údajů je patrné, že prakticky každý zaměstnanec je v určité formě informován oficiálními způsoby o dění ve firmě, svou roli v komunikaci hrají i neoficiální cesty, které zvolilo 40 % respondentů, velmi podobně v obou zkoumaných společnostech.

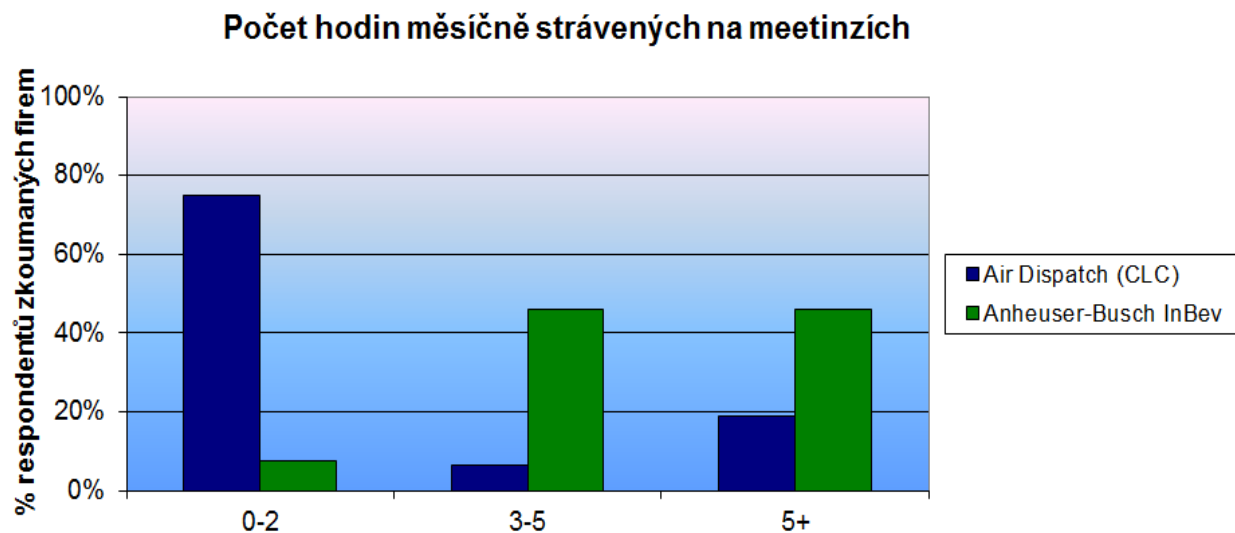
Graf 8: Komunikační kanály dle dotazníkového šetření



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Vzhledem k rozdílnému důrazu na firemní meetingy byla do dotazníku zařazena otázka o počtu hodin strávených na schůzkách během měsíce. Zatímco 75 % respondentů z Air Dispatch (CLC) označilo odpověď do dvou hodin měsíčně, v AB InBev to bylo jen 6 %. Zde naopak 46 % dotazovaných stráví na meetinzích 3 až 5 hodin měsíčně, a stejné procento označilo více než 5 hodin. Z interních zdrojů je autorce známo, že u některých pracovníků se může docela dobře stát, že mají i pět meetingů během dne. V takovém případě pak zaměstnanec tráví v zasedací místnosti více času nežli samotnou prací.

Graf 9: Počet hodin měsíčně strávených na meetinzích

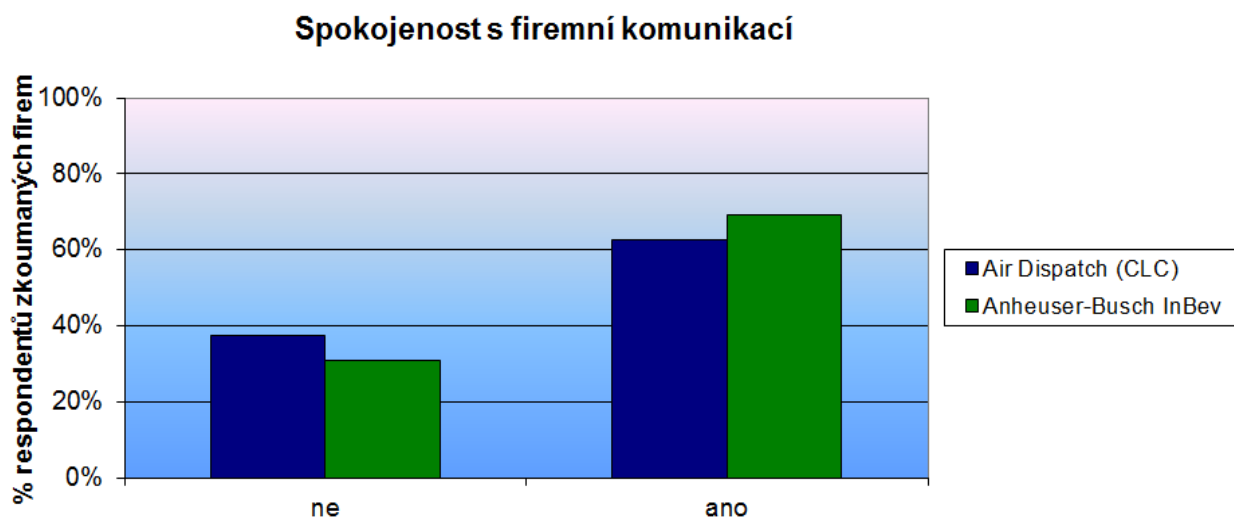


Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Za velmi pozitivní lze považovat skutečnost, že všichni respondenti uvedli, že mají možnost komunikovat se svým nadřízeným, takže v obou společnostech mohou též podřízení dávat zpětnou vazbu svým šéfům, řešit s nimi problémy a probírat důležitá témata.

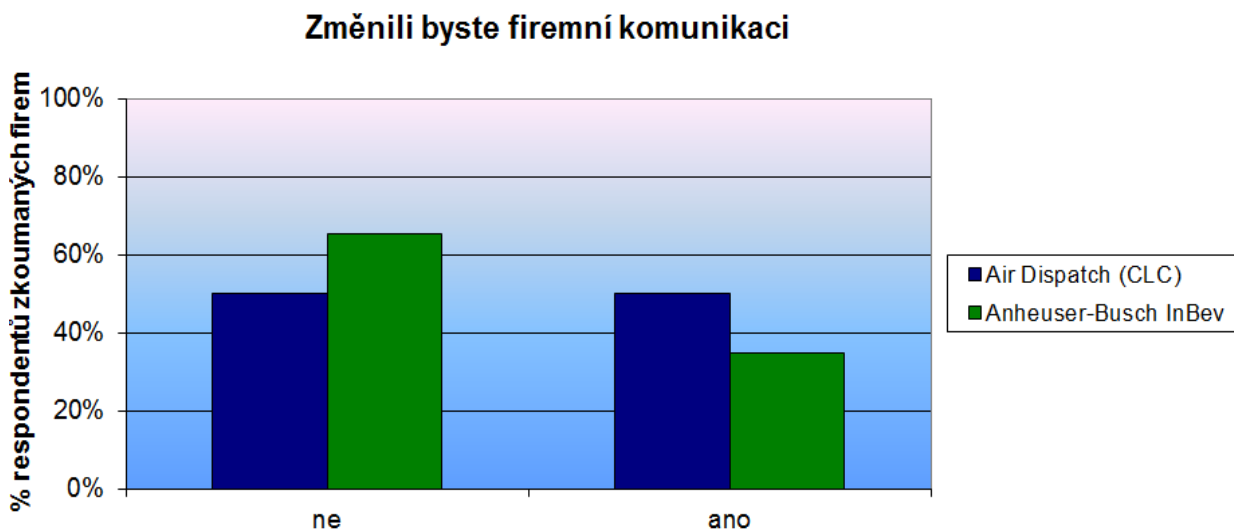
Dá se říci, že firemní komunikace je v obou společnostech vnímána pozitivněji než podniková kultura jako taková. Dvě třetiny respondentů jsou spokojeni s firemní komunikací, srovnatelně v obou společnostech: AB InBev 69 %, Air Dispatch (CLC) 63 %. Tyto výsledky potvrdila i kontrolní otázka, zda by zaměstnanci změnili způsob komunikace ve společnosti. V průměru by tak učinilo 40 % respondentů, z AB InBev 35 %, z Air Dispatch (CLC) 50 %. Odpovědi v této oblasti byly v podstatě konsistentní.

Graf 10: Spokojenost s firemní komunikací



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Graf 11: Změnili byste firemní komunikaci



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Poslední otevřená otázka dotazníku se pak zaměstnanců dotazovala, jakým způsobem by komunikaci změnili, hlavní návrhy byly následující:

- firemní komunikace je mnoho, je těžké se v ní orientovat a najít důležité informace,
 - meetingy jsou dlouhé, příliš časté, irelevantní,
 - poskytované informace se nevztahují přímo k práci a nejsou podstatné, rozebírání výsledků jiných oddělení je ztráta času,
 - komunikace by měla být jednodušeji dosažitelná a více zaměřená na konkrétní osobu,
 - problémy a chyby u zaměstnance by se neměly řešit veřejně před ostatními, ale v soukromí,
 - komunikace by měla být otevřenější a upřímnější - taková má být podle pravidel firmy (AB InBev), ale často jsou významné skutečnosti zaměstnancům zatajovány,
 - podstatné události by měly být oznamovány všem zaměstnancům najednou a jednotně, aby se předešlo „drbům“ a desinterpretaci některých zpráv,
 - komunikace je značně jednostranná, vyšší management nebere v úvahu názory zaměstnanců, i když tvrdí, že ano,
- (odpověď k firemní kultuře – souhrn všeobecných pravidel si každý vysvětluje dle svého, důraz na kulturu je přehnaný a u mě vedl k podání výpovědi, spíše by se mělo jednat o činnosti založené na všeobecné logice).

6.2. Vyhodnocení první hypotézy

Na základě provedeného dotazníkového šetření můžeme přejít k vyhodnocení hypotéz, a to zda se první stanovená hypotéza potvrdila, či nikoliv. Hodnotit budeme na základě provedené analýzy webových stránek společností a také s přihlédnutím na mínění současných zaměstnanců obou společností.

Připomeňme nejprve znění první hypotézy: „*Společnost AB InBev má silnější, více propracovanou firemní kulturu nežli společnost Air Dispatch (CLC).*“

Analýza údajů, které samotné společnosti uvádějí o své firemní kultuře, ukázala, že AB InBev věnuje vyvětlení své podnikové kultury podstatně více péče a energie. Na

internetových stránkách je podrobně vysvětlena strategie firmy a podniková kultura tuto strategii výrazně podporuje a orientuje se zejména na výsledky. Oproti tomu společnost Air Dispatch (CLC) respektive její mateřská společnost Chapman Freeborn akcentuje spíše profesionální a perfektně vyškolený personál jako svou hlavní konkurenční výhodu a způsob, jak naplnit podnikové cíle a strategie.

Podniková kultura obou zkoumaných firem klade důraz na společenskou odpovědnost a etiku a prosazuje neformální styl. Zásadně se však liší v počtu principů, které jsou komunikovány zaměstnancům a jejich detailnosti. Zatímco v AB InBev se zaměstnanci řídí 10 principy v relativně dlouhém znění, v Air Dispatch (CLC) se veškeré aktivity orientují jen na Safety & Security.

Podle názoru oslovených zaměstnanců má společnost AB InBev velmi dobře propracovaný systém vzdělávání svých pracovníků v oblasti firemní kultury. Prvky firemní kultury jsou všudypřítomné a snaží se ovlivnit zaměstnance na každém kroku. Jako nejsilnější nástroj se jeví různé druhy meetingů, školení, vnitřní komunikace a hodnocení zaměstnanců. Je zde tedy kladen velký důraz na osobní kontakt se zaměstnanci a vedením společnosti. Ačkoli firemní kultura hraje v AB InBev jednu z hlavních rolí a je připomínána v hojné míře, tak na motivaci lidí, ať už v soukromém či pracovním životě, příliš velký vliv nemá.

Firemní kultura není zmiňovanou prioritou ve společnosti Air Dispatch (CLC), tak často jako u druhé posuzované firmy. Nekonají se ani pravidelná školení zaměstnanců na firemní kulturu, ani webové stránky nehlásají na první pohled jasnou firemní kulturu. Z názorů zaměstnanců společnosti je dokonce patrné, že někteří firemní kulturu nepocítují vůbec.

Z výše zmíněného tedy jasně vyplývá, že první stanovená hypotéza se nám potvrdila a společnost AB InBev má silnější a více propracovanou firemní kulturu nežli společnost Air Dispatch (CLC).

7. FLUKTUACE

Pro potvrzení nebo vyvrácení druhé stanovené hypotézy: „*Silnější firemní kultura může mít negativní vliv na fluktuaci zaměstnanců, respektive nemusí platit, že silnější kultura znamená nižší fluktuaci*“ byla autorkou uspořádána skupinová diskuse s bývalými zaměstnanci společnosti AB InBev pro zjištění příčin ukončení pracovního poměru u podniku. Skupinová diskuse byla zvolena z důvodů neposkytnutí relevantních informací ze strany AB InBev, z kterých by bylo jasné viditelné, z jakých důvodů zaměstnanci odchází ze zaměstnání.

Pro analýzu fluktuace u společnosti Air Dispatch (CLC) byla použita interní data společnosti, vycházející z výstupních pohovorů vedených samotnou autorkou diplomové práce při odchodu zaměstnanců.

7.1 Skupinová diskuse

Anonymní skupinové diskuse pro zjištění fluktuace v AB InBev se zúčastnilo 15 bývalých zaměstnanců společnosti, kteří odešli v roce 2012. Z neoficiálních zdrojů ve společnosti víme, že firma má stanovený limit na fluktuaci ve výši 25 % a bohužel tato hranice je velmi často překračována. Můžeme se pouze domnívat, zda vliv na vysokou míru fluktuace má i fakt, že je ve společnosti zaměstnáno velké procento cizinců, nebo je příčinou nespokojenost zaměstnanců se stávající situací.

Tato diskuse si kladla za cíl zjištění pravých příčin odchodu ze zaměstnání u AB InBev a tím potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy. Setkání se uskutečnilo v lednu 2012 a účastnilo se ho 9 žen a 6 mužů. Všichni přítomní byli zaměstnání u AB InBev od jednoho do čtyř let a působili na různých pracovních pozicích.

Zúčastněným respondentům byly položeny čtyři základní otázky, nad kterými se vedla chvílemi emočně vypjatá rozprava:

- *Jaký byl hlavní důvod Vašeho odchodu z AB InBev?*
- *Měli jste již v době, kdy jste podali výpověď, zajištěnou novou práci?*
- *Byl důvod Vašeho odchodu nějak spojen s firemní kulturou?*
- *Byl důvod Vašeho odchodu nějak spojen s firemní komunikací?*

Jako nejčastější důvod odchodu byla zmiňována špatná komunikace uvnitř firmy, a to jak ze strany přímého nadřízeného, tak i ze strany nejvyššího vedení. Demonstrovat toto tvrzení můžeme na citaci odpovědi jednoho z účastníků: „*Uznání odvedené práce ze strany přímého nadřízeného/firmy ať už formou slovního hodnocení (poděkování) či v podobě finančního ohodnocení.*“ Tato skutečnost je v rozporu se zjištěním, které vyplynulo z dotazníkového šetření se současnými zaměstnanci, kde byla většina dotázaných spokojena s firemní komunikací, jaká ve společnosti panuje a všichni mají možnost mluvit se svým nadřízeným.

Druhým nejčastěji uváděným důvodem odchodu byly omezené možnosti profesního růstu a s tím související pomalé zvyšování platu. Tuto odpověď uvedla jako hlavní důvod svého odchodu celá třetina všech zúčastněných.

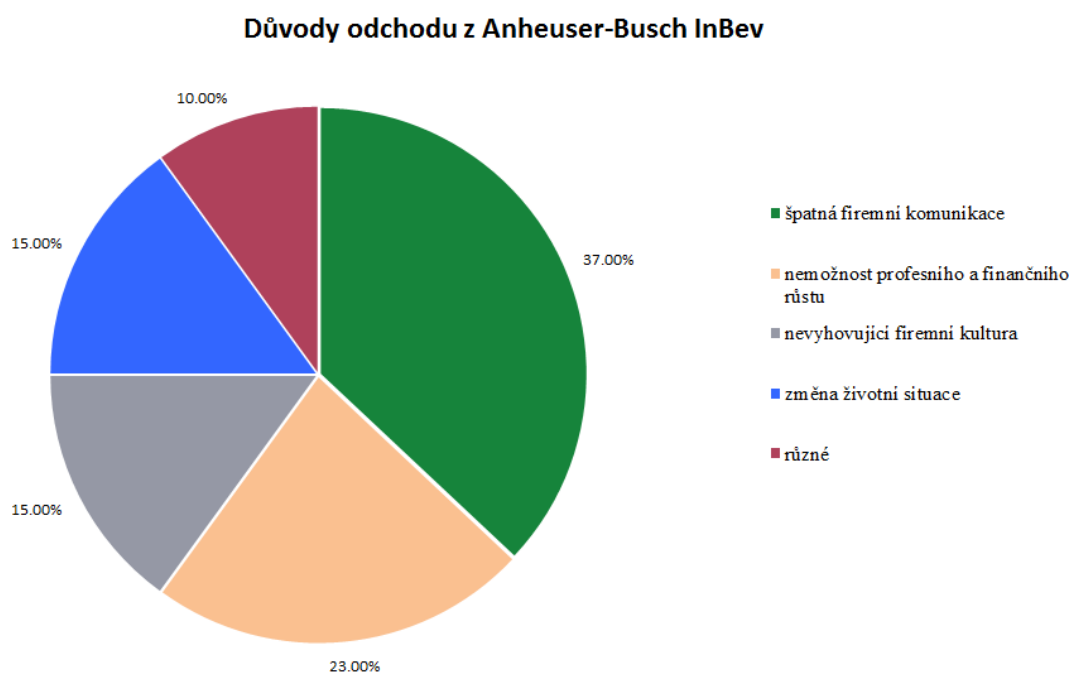
Firemní kultura byla důvodem ke změně zaměstnání pro 13 % respondentů, přičemž bylo zmíněno, že firemní kultura se za dobu jejich působení v AB InBev značně pozměnila a přestala být v souladu s jejich přesvědčením. I tento důvod doložíme citací dalšího respondenta, který byl dlouholetým zaměstnancem: „*Jako jeden z hlavních důvodů svého odchodu vidím rozpad původního týmu, v němž slova jako respekt, rovnost, empatie a týmovost byla samozřejmostí.*“

Pro 13 % dotázaných byla příčinou fluktuace změna životní situace, které v danou chvíli čelili. Jednalo se o stěhování mimo Prahu a o dlouhodobé opatrovnictví osoby blízké, kvůli které byl daný pracovník nucen opustit zaměstnání.

Na otázku, zda měli v době podání výpovědi již zajištěnou jinou práci, odpovědělo pouze 6 přítomných, že ano a 9 respondentů začalo nové zaměstnání shánět až v okamžiku podání výpovědi, tedy bez zajištění dalšího finančního příjmu po ukončení pracovního poměru. Je zajímavé, že toto zjištění je v rozporu se všeobecným trendem, který

panuje v současné době, kde převládá pocit jistoty. Tedy „dokud nemám nic jistého jinde, tak výpověď nepodám.“

Graf 12: Důvody odchodu z AB InBev



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

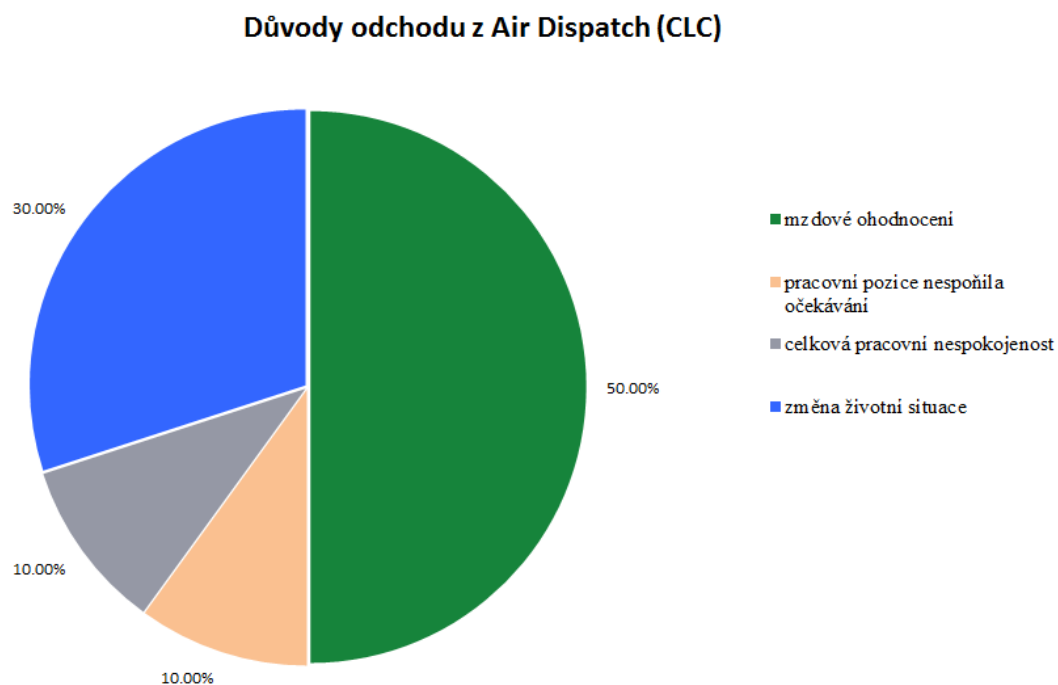
7.2 Analýza výstupních pohovorů

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak ideální míra fluktuace je mezi 5 až 10 %. Nižší míra ukazuje zkosnatělost společnosti a vyšší naopak nespokojenost zaměstnanců. V tomto bodě praktické části se zaměříme na analýzu výstupních pohovorů zaměstnanců odcházejících ze společnosti Air Dispatch (CLC), u kterých je sama autorka práce přítomna a interní statistiky fluktuace jsou jejím autorským dílem.

Za rok 2012 byla míra fluktuace ve společnosti 9,2 %. V úvodních částech jsme se zmínili, že společnost v Praze začínala v roce 2007 s 11 zaměstnanci. Všichni tito původní zaměstnanci stále pro Air Dispatch (CLC) pracují. Svoji původní pozici většina z nich již opustila a povýšili na posty manažerské nebo vedoucí. V roce 2011 proběhl velký nárůst podnikatelských aktivit firmy a počet zaměstnanců se rapidně zvyšoval až na současný počet 64 pracovníků.

Při odchodu zaměstnanců jsou s lidmi prováděny výstupní pohovory, kde se mohou svobodně vyjádřit k pravému důvodu odchodu. Pro zajištění optimálního prostředí pohovor neprovádí přímý nadřízený, ale personální oddělení v poslední den zaměstnání.

Graf 13: Důvody odchodu z Air Dispatch (CLC)



Zdroj: Drapáková M. (vlastní zpracování)

Tyto výstupní pohovory jsou podkladem pro podrobnou analýzu a pochopení důvodů fluktuace. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců, kteří firmu v roce 2012

opustili, tak nejsou společností přijímány žádné konkrétní kroky vedoucí k nápravě. Míra fluktuace je ve společnosti v ideální rovině.

7.3 Vyhodnocení druhé hypotézy

Z výsledků anonymní skupinové diskuse provedené s bývalými zaměstnanci společnosti AB InBev a z výsledků výstupních pohovorů ve společnosti Air Dispatch (CLC) můžeme přistoupit k vyhodnocení druhé hypotézy, a to zda má nebo nemá silná firemní kultura vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Jak bylo již několikrát v diplomové práci zmíněno, tak Air Dispatch (CLC) nemá silně propagovanou firemní kulturu, a to jak na venek vůči potenciálním zákazníkům, tak ani uvnitř společnosti není na firemní kulturu kladen velký důraz. Oproti tomu druhá sledovaná společnost AB InBev je velmi zaměřena na propagaci a implementaci firemní kultury.

Z výsledků, které máme k dispozici, můžeme dojít k závěru, že firemní kultura může být důvodem odchodu ze zaměstnání pokud je na ní kladen neúměrný důraz, avšak jako nejdůležitější faktor, který stojí za fluktuací zaměstnanců, je nesprávná firemní komunikace se zaměstnanci.

ZÁVĚR

V úvodu této práce si autorka vytyčila za cíl porovnat prvky firemní kultury a komunikace ve dvou různých společnostech, s nimiž měla osobní zkušenost, určit, která z nich má firemní kulturu silnější a více propracovanou, a zkoumat vliv firemní kultury na fluktuaci zaměstnanců.

První kapitola teoretické části vysvětlila význam kultury jako takové a stejně tak význam konkrétně kultury podnikové. Kultura je základním kamenem celé lidské společnosti a v rámci jejích jednotlivých subkultur můžeme pozorovat také řadu konfliktů. Pro firmy je významné budovat svou podnikovou kulturu, aby jasně vymezily svou identitu, odlišily se od ostatních a staly se čitelnějšími navenek vůči svým partnerům a zákazníkům. Firemní kultura je klíčovým prvkem úspěšnosti firmy a působí zejména uvnitř společnosti na samotné zaměstnance, nastavuje pracovní atmosféru, stanovuje hodnoty, které by pracovníci měli vyznávat, umožňuje zaměstnancům ztotožnit se se společností a mít pocit sounáležitosti s kolektivem.

V následujících kapitolách autorka rozebrala vliv kultury na chod firmy, pro správné fungování a pochopení musí být firemní kultura dostatečně jasná, srozumitelná a jednoduchá, aby si ji zaměstnanci mohli zapamatovat a mít také jasnou představu, jak se vůči nim společnost bude chovat. Vytváření firemní kultury je značně dlouhodobý proces, pro nějž je kritická hlavně podpora managementu, zejména toho nejvyššího. Podniková kultura je základním pilířem firmy a spojuje dohromady i její ostatní pilíře: strategii, řízení a dovednosti lidí. V rámci kultury a strategie firmy v poslední době nabývá na významu také etika a společenská odpovědnost firem. Některé prvky firemní kultury jsou značně viditelné, jako firemní logo či uniformy. Významná část kultury má však nehmotnou podobu systému hodnot, přístupů a představ.

Na závěr teoretické části práce byl vysvětlen vliv personální politiky na kulturu firmy. V procesu podpory či změny firemní kultury hraje personální politika významnou roli, soulad zaměstnance se žádoucí podnikovou kulturou by měl být zkoumán při přijímacím pohovoru. S personální politikou souvisí i fluktuace zaměstnanců, jistá míra je

obvykle zdravá, aby společnost nezkostnatěla, fluktuace může také výrazně pomoci při změně kultury. V podstatě s sebou však vysoká fluktuace přináší řadu negativ, například nákladů spojených s náborem, ztrátu zkušeností a zákazníků. Významnou součástí kultury je rovněž podniková komunikace, jež je v podstatě odrazem kultury samotné, a to jak navenek, tak dovnitř samotné firmy.

V úvodu praktické části autorka nejprve formulovala dvě základní hypotézy, jejichž platnost měl potvrdit či vyvrátit její výzkum. Cílem první hypotézy bylo potvrdit, že společnost AB InBev má silnější, více propracovanou firemní kulturu nežli společnost Air Dispatch (CLC). Cílem druhé, že silnější firemní kultura může mít negativní vliv na fluktuaci zaměstnanců, respektive nemusí platit, že silnější podniková kultura znamená nižší fluktuaci.

Následující kapitola byla poté věnována analýze podnikové kultury na základě internetových stránek společností a interních zdrojů. Firma AB InBev popisovala svou kulturu i na internetu, důraz byl kladen na deset principů, jež spojoval kulturu velmi jasně zároveň se strategií firmy zaměřenou zejména na dosahování nejlepších výsledků při velkém důrazu na náklady společnosti. Air Dispatch (CLC) akcentovala hlavně svůj vysoce profesionální a perfektně vyškolený personál neustále k dispozici svým zákazníkům, kultura jako taková nebyla akcentována.

Dle osobních zkušeností autorky mají obě firmy společnou neformálnost a otevřenost projevující se v neformálním dress codu a kancelářích typu open space. AB InBev má oproti Air Dispatch (CLC) strmější organizační strukturu, také z důvodu vyššího počtu zaměstnanců. Odlišný je také počet základních principů firemní kultury, zatímco AB InBev si stanovil 10 principů, jež si zaměstnanci často ani nepamatují, Air Dispatch (CLC) se omezil na 2 základní pilíře safety a security. Firemní komunikace byla také mnohem více propracovaná ve firmě AB InBev, jež si navíc stanovila jasná pravidla pro časté termíny různých schůzek, zatímco v Air Dispatch (CLC) akcentují spíše pravidelné informování zaměstnanců mailem.

Vedle analýzy externích zdrojů a interních informací provedla autorka také dotazníkové šetření mezi současnými zaměstnanci obou firem. Z něj vyplynulo, že

zaměstnanci AB InBev vnímají více prvků firemní kultury všeobecně, někteří pracovníci Air Dispatch (CLC) dokonce nevnímali kulturu společnosti vůbec. Pro všechny dotazované však byla společná relativně nízká míra motivace firemní kulturou, a to jak v pracovním, tak i v osobním životě. Autorka tedy došla k závěru, že se první hypotéza potvrdila, a společnost AB InBev má silnější a propracovanější kulturu než Air Dispatch (CLC).

Pro ověření druhé hypotézy, zda silnější firemní kultura může mít negativní vliv na fluktuaci zaměstnanců, respektive nemusí platit, že silnější podniková kultura znamená nižší fluktuaci, uspořádala autorka skupinovou diskuzi s bývalými zaměstnanci společnosti AB InBev a provedla analýzu výstupních pohovorů vedených se zaměstnanci Air Dispatch (CLC), které vede se zaměstnanci sama autorka práce.

Ze získaných výsledků z obou šetření jsme došli k závěru, že v míře fluktuace nehraje firemní kultura až tak významnou roli, jakou ji společnosti přikládají, ale naopak nejdůležitějším faktorem vysoké fluktuace je špatná firemní komunikace se zaměstnanci. Po vyhodnocení závěrů práce, můžeme konstatovat, že cíl práce, který si autorka určila, byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 80-7226-873-2.

BLÁHA, J., MATEICIUS, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

CLEGG, B. *Stress Management*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0617-9.

DYTRT, Z. a KOL. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: PB tisk, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1385-7.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

JARRETT, M. *Schopnost změny: proč jsou některé společnosti připravené na změnu, a jiné ne*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2955-5.

McQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-338-3.

MUSIL, J. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-44-0.

NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. (z anl. Originálu – 1001 Ways to Energize Employees). 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. 1. vyd. Těšínská tiskárna, a.s., 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. a FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí: Management by Competencies*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

POSPÍŠIL, P. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. a UHLÁŘ, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: TAVA Graphical. 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

CARNALL, C. *Managing Change in Organizations*. 2. ed, TJ Press Ltd. UK, 1995. ISBN 0-13-150954-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

AEROFLOT. *News* [online] © 07.02.2013 [cit. 10.02.2013]. Dostupné z WWW:
<http://www.aeroflot.cz/cms/en/new/25005>

AIR-DISPATCH. *Our customers* [online] © 2010 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW:
<http://www.air-dispatch.com/clc/index.php?page=2>

AIR-DISPATCH. *Security* [online] © 2010 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW:
<http://www.air-dispatch.com/security.html>

ANHEUSER-BUSH INBEV. *About AB InBev* [online] © 2013 [cit. 05. 2.2013]. Dostupné z WWW:
http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/ab_inbev_company_profile.cfm

ANHEUSER-BUSH INBEV. *About our corporate identity* [online] © 2013 [cit. 05. 2.2013]. Dostupné z WWW:
http://www.ab-inbev.com/pdf/2012_highlights_infographic.pdf

ANHEUSER-BUSH INBEV. *About our corporate identity* [online] © 2013 [cit. 05. 2.2013]. Dostupné z WWW:
http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/about_our_corporate_identity.cfm

ANHEUSER-BUSH INBEV. *Best beer job – 10 principles* [online] © 2010 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW:

http://www.bestbeerjob.com/AB-Inbev_10%20principes_bookmark.pdf

ANHEUSER-BUSH INBEV. *Dream-People-Culture* [online] © 2013 [cit. 05. 2.2013]. Dostupné z WWW: http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/dream_people_culture

CABLES NEWS NETWORK. CNN Money. *Global 500* [online]. © 2012 [cit. 07.02.2013] Dostupné z: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/

CABLES NEWS NETWORK. CNN Money. *World`s Most Admired Companies* [online]. © 2012 [cit. 07.02.2013] Dostupné z: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/11309.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ženy a muži v datech 2011* [online] © 2013 [cit. 06. 2.2013].

Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1417-11-n_2011

CHAPMAN FREEBORN. Global Aircraft Charter Specialists. *Environment* [online] © 2013 [cit. 06. 2.2013].

Dostupné z WWW: <http://www.chapman-freeborn.com/en/environment/>

CHAPMAN FREEBORN. Global Aircraft Charter Specialists. *Home* [online] © 2013 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.chapman-freeborn.com/en/home/>

FAKULTA APLIKOVANÝCH VĚD. Katedra matematiky a oddělení geomatiky. *Globalizace* [online]. © 2012 [cit. 07.01.2013] Dostupné z:

<http://www.gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html>

HOTROCK, svět zážitků. *Teambuilding* [online] © 07.02.2013 [cit. 03.01.2013].

Dostupné z WWW: <http://hotrock.cz/11-teambuilding>

IKEA. *Naše obchodní myšlenka* [online] © 1999 – 2013 [cit. 02.01.2013]. Dostupné z WWW:

http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html

MANAGEMENT MANIA. *Marketingová strategie* [online] © 2011 - 2013 [cit. 05.01.2013]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY. *Udílení Státních cen a Cen Ministerstva kultury pro rok 2012* [online]. © 23. 10. 2012 [cit. 21.12.2012]

Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/udileni-statnich-cen-a-cen-ministerstva-kultury-pro-rok-2012-153536/tmplid-228>

MULTIKULTURNÍ CENTRUM PRAHA. *Multikulturní výchova* [online]. © 2005 [cit. 05.02.2013]

Dostupné z: <http://www.mkc.cz/cz/vzdelavani-313393/multikulturni-vychova.html>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: 10 PRINCIPLES	I
PŘÍLOHA B: DOTAZNÍK.....	II

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1: PŘÍKLADY LETECKÝCH UNIFORMEM.....	19
OBR. 2: PILÍŘE SPOLEČNOSTI.....	24
OBR. 3: PRVKY KULTURY FIRMY	29
OBR. 4: LOGO AB INBEV	41
OBR. 5: HIERARCHIE AB INBEV	44
OBR. 6: HIERARCHIE AIR DISPATCH (CLC).....	47
OBR. 7 HOMEPAGE AB INBEV.....	49

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: ROZLOŽENÍ VZORKU DLE POHLAVÍ	56
GRAF 2: ROZLOŽENÍ VZORKU DLE VĚKU	57
GRAF 3: ROZLOŽENÍ VZORKU DLE VZDĚLÁNÍ	58
GRAF 4: ROZLOŽENÍ VZORKU DLE POČTU LET VE SPOLEČNOSTI	59
GRAF 5: PRVKY FIREMNÍ KULTURY DLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	61
GRAF 6: MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ FIREMNÍ KULTUROU	63
GRAF 7: JE SOUČASNÁ FIREMNÍ KULTURA LEPŠÍ NEŽ PŘEDCHOZÍ?.....	64
GRAF 8: KOMUNIKAČNÍ KANÁLY DLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	65
GRAF 9: POČET HODIN MĚSÍČNĚ STRÁVENÝCH NA MEETINZÍCH	66
GRAF 10: SPOKOJENOST S FIREMNÍ KOMUNIKACÍ.....	67
GRAF 11: ZMĚNILI BYSTE FIREMNÍ KOMUNIKACI.....	67
GRAF 12: DŮVODY ODCHODU Z AB INBEV	72
GRAF 13: DŮVODY ODCHODU Z AIR DISPATCH (CLC).....	73

PŘÍLOHA A: 10 PRINCIPLES⁶²

Dream

1. Our shared dream energizes everyone to work in the same direction: to be the best beer company in a better world.

People

2. Great people, allowed to grow at the pace of their talent and compensated accordingly, are the most valuable assets of our company.

3. We must select people who, with the right development, challenges and encouragement, can be better than ourselves. We will be judged by the quality of our teams.

Culture

4. We are never completely satisfied with our results, which are the fuel of our company. Focus and zero-complacency guarantee lasting competitive advantage.

5. The consumer is the Boss. We connect with our consumers through meaningful brand experiences, balancing heritage and innovation, and always in a responsible way.

6. We are a company of owners. Owners take results personally.

7. We believe common sense and simplicity are usually better guidelines than unnecessary sophistication and complexity.

8. We manage our costs tightly, to free up resources that will support top-line growth.

9. Leadership by personal example is the best guide to our culture. We do what we say.

10. We don't take shortcuts. Integrity, hard work, quality and consistency are keys to building our company.

⁶² ANHEUSER-BUSH INBEV. Best beer job – 10 principles [online] © 2010 [cit. 06. 2.2013]. Dostupné z WWW: http://www.bestbeerjob.com/AB-Inbev_10%20principes_bookmark.pdf

PŘÍLOHA B: DOTAZNÍK

Firemní kultura a komunikace/Company Culture and Communication

1. Jste / *Are you:*

- muž / male
- žena / female

2. V jaké jste věkové kategorii? / *What's your age?*

- 18 – 24
- 25 – 35
- 36 – 49
- 50+

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? / *What is your highest education?*

- základní / *elementary school*
- vyučen / *apprenticeship*
- střední / *high school*
- vysokoškolské / *university*

4. Pracujete v: / *You are working at:*

- Anheuser Busch Inbev
- Air Dispatch (CLC)
- jiné / *different*

5. Jak dlouho pracujete pro společnost? / *How long have you been working at the company?*

- méně než rok / *less than 1 year*
- 1 – 3 roky / *1– 3 years*

- 4 – 5 let / 4 – 5 years
- více než 6 let / more than 6 years

6. Jak se projevuje firemní kultura na Vašem pracovišti? / What are the signs of company culture at your workplace?

- školení / trainings
- IOC (Interní komunikace) / Inter Office Communication
- meeting
- internet / intranet
- hodnocení zaměstnanců / employee evaluation
- firemní kultura se nijak neprojevuje / no signs of company culture

7. Jmenujte konkrétní prvky firemní kultury u Vás na pracovišti. / Please name concrete and specific signs of company culture at your company?

--

8. Motivuje Vás firemní kultura v pracovním životě? / Is the company culture motivating you at the work life ?

- ano / yes
- ne / no

9. Ovlivňuje Vás firemní kultura v soukromém životě? / Is the company culture influencing your private life?

- ano / yes
- ne / no

10. Máte zkušenost s jinou firemní kulturou? / Do you have an experience with another company culture?

- ano / yes
- ne / no

11. Pokud ano, je současná firemní kultura lepší než v předchozím zaměstnání? / *If yes, is your current company culture better for you than the previous one(s)?*

- ano / *yes*
- ne / *no*
- nevím / *I don't know*

12. Pokud by se změnila Vaše náplň práce, zůstali byste ve společnosti kvůli firemní kultuře? / *If your job content is changed, would you stay with the company only because of the company culture?*

- ano / *yes*
- ne / *no*

13. Jak u Vás ve společnosti probíhá komunikace? / *What are the communication channels in your company?*

- e-mail
- IOC
- meeting
- neoficiální cesty / *unofficial channels*

14. Kolik hodin měsíčně trávíte na schůzích? / *How many hours per month do you spend on meetings?*

- 0 – 2
- 2 – 5
- 5+

15. Jste spokojeni s firemní komunikací? / *Are you satisfied with the company communication?*

- ano / *yes*
- ne / *no*

16. Máte možnost komunikovat se svým nadřízeným? / Do you have an opportunity to communicate with your superior?

ano / yes

ne / no

17. Změnili byste způsob komunikace ve Vaší společnosti? / Would you change a way of communication in your company?

ano / yes

ne / no

18. Pokud ano, tak jak? / If yes, how ?

--

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Drapáková

Obor: Sociální a masová komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní kultura a komunikace

Rok: 2013

Počet stran: 68

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 18

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 19

Vedoucí práce: Ing. Jindřich Kolek, MBA