

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ

KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Terezie Tomanová

Firemní kultura a lidské zdroje v organizaci

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Miroslav Kostka

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Terezie Tomanová

Corporate culture and human resources in an organisation

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Miroslav Kostka

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Terezie Tomanová

Poděkování

Děkuji PhDr. Miroslavu Kostkovi za odborné vedení a cenné komentáře.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a komunikací ve firmě Amazon. Představuje literární rešerši na téma firemní kultury, motivace, hodnocení zaměstnanců a komunikace ve výše uvedené společnosti. Pomocí metody analýzy představuje hlavní strategii firmy, její zásady, hodnoty a firemní kulturu v hlavním sídle společnosti a následně prostřednictvím dotazníkového šetření i v Amazonu Česká republika. Současně v závěru praktické části bakalářská práce přináší návrh na zlepšení interní komunikace ve firmě a na posílení dosud tvořící se firemní kultury. Struktura práce je tak rozdělena na teoretickou část a na praktickou část.

Klíčová slova

Amazon, Firemní kultura, Hodnocení, Interní komunikační plán, Komunikace, Motivace zaměstnanců

Annotation

This thesis is dedicated to the corporate culture and communication within Amazon. It presents literary research of the company's culture, motivation, employee evaluation and communication. The thesis analyzes Amazon's main strategy, principles, values and corporate culture within Amazon Czech Republic. All questionnaires are undertaken within Amazon Czech Republic. The thesis concludes with recommendations on how to improve the internal communication system with Amazon. The thesis is structured in two parts which are dedicated to the research and to the application respectively.

Keywords

Amazon, Corporate culture, Communication, Internal communication plan, Evaluation, Motivations.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ KULTURA	10
1.1 Prvky firemní kultury.....	12
1.1.1 Hodnoty a postoje	13
1.1.2 Artefakty	14
1.2 Typologie firemní kultury.....	16
2 FIREMNÍ KOMUNIKACE	18
2.1 Externí a interní komunikace	19
2.2 Verbální a neverbální komunikace ve firmě.....	22
3 FIREMNÍ KULTURA VE VZTAHU K ZAMĚSTNANCŮM	24
3.1 Získávání a výběr pracovníků	25
3.2 Motivace zaměstnanců a hodnocení	27
4 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	31
PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY AMAZON	32
5.1 Strategie firmy	33
5.2 Představení firemní kultury	34
5.4 Analýza firemní kultury v USA a v České republice	36
5.4 Získávání a výběr zaměstnanců u společnosti Amazon Česká republika.....	38
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A PRŮZKUM	40
6.1 Vyhodnocení dotazníku	41
6.2 Vyhodnocení otázek zabývajících se komunikací.....	42
6.3 Vyhodnocení otázek zabývajících se kategorií motivace zaměstnanců	45
6.4 Výstupy z dotazníku a návrh na zlepšení.....	48
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	57

SEZNAM PŘÍLOH.....	58
---------------------------	-----------

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem firemní kultury a komunikace ve vybraném podniku. Hlavním cílem je vytvoření literární rešerše na téma firemní kultura, motivace a hodnocení zaměstnanců a na téma firemní komunikace. Dílčím cílem práce je analýza firemní kultury ve firmě Amazon a to jak ve Spojených státech amerických, tak v Amazonu Česká republika. Druhým dílčím cílem této práce je provedení a následné vyhodnocení dotazníkového šetření týkající se firemní kultury a komunikace u zaměstnanců vybrané firmy. Přínosem této práce by také měla poslední subkapitola zabývající se návrhem na zlepšení komunikace a také motivace mezi zaměstnanci ve firmě. K dosažení těchto cílů budou využity dostupné bibliografické a internetové zdroje, stejně jako další interní informace o firmě Amazon.

Teoretická část práce představuje nejprve pojem firemní kultura a jeho prvky. Analyzuje zde zejména hodnoty, postoje a artefakty. Následně se zabývá typologií firemní kultury na základě informací z dostupné bibliografie. Druhá kapitola se zabývá firemní komunikací, jakožto stěžejním bodem v každé společnosti. Teoreticky rozebírá pojmy verbální a neverbální komunikace a také externí a interní komunikace. Třetí kapitola teoretické části je následně věnována firemní kultuře ve vztahu k zaměstnancům. Zde se práce věnuje motivaci a také výběru zaměstnanců do firmy. Teoretická část bakalářské práce se promítá v praktické části práce.

Praktická část se věnuje charakteristice vybrané firmy Amazon. Představuje její charakteristiku, počátky založení a také její základní strategii. Druhá subkapitola se zabývá představením firemní kultury Amazonu tak, jak je možné ji najít ve směrnících společnosti. Následně vzhledem ke značné kontroverzi, jsou také analyzovány internetové relevantní prameny, které řeší téma firemní kultury společnosti Amazon ve Spojených státech. Práce se také zaměřuje na firemní kulturu firmy Amazon v České republice. Jelikož je firma poměrně mladá, prozatím se zde firemní kultura vyvíjí, proto není k této problematice dostatek informací. Následně práce představuje firemní kulturu ve vztahu k zaměstnancům. Prostor je také věnován vyhodnocení dotazníku od zaměstnanců firmy Amazon a v neposlední řadě se věnuje návrhům na zlepšení a výstupům z dotazníkového šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura prezentuje charakter firmy, ovzduší, celkovou atmosféru ve firmě a život ve firmě, který ji ovlivňuje. Firemní kultura se vyznačuje prostřednictvím obecných vzorců chování, zvyklostí, norem a také rituálech využívaných ve firmě. V případě, že se chování ve firmě často opakuje, vytvoří se jakýsi kulturní vzorec chování ve firmě. Firemní kulturu je tedy možné charakterizovat jako souhrn přístupů, hodnot a představ, které jsou všeobecně sdílené a také dlouhodobě udržované. Současně je možné ji pokládat za odraz lidských dispozic, myšlení a chování, které určuje předpoklad dané firmy.¹ Podle Schwartze a Davise firemní kultura znamená: „*Vzory, přesvědčení a očekávání, které jsou sdíleny všemi členy organizace. Tato přesvědčení a očekávání vytváří normy a do značné míry formuje chování jednotlivců a skupin v organizaci.*“² Kottler a Hesketh představují kulturu organizace: „*Jako vzájemně propojený soubor hodnot a způsobů organizace, které jsou v dané organizaci společně sdílené a které mají dlouhodobou tendenci setrvávat.*“³

Firemní kulturu nelze měřit, či ji nějakým způsobem kvantifikovat, je možné ji však ve firmě rozpoznat díky viditelným projevům a dále s ní pracovat. Zajímavé je, že vychází z firemních hodnot, které by měly být stanovené v podnikové filozofii, přičemž zahrnuje cíle, žebříček firemních hodnot, styl chování, rituály atd. Při vzniku firmy je možné firemní kulturu určitým způsobem ovlivňovat.⁴ Keřkovský (2003) ve své publikaci uvádí, že firemní kultura je ovlivňována zejména vedoucími, přičemž její průběžné ovlivňování patří mezi jednu z nejdůležitějších rolí vedení. Management firmy by si tedy měl

¹ VYSEKALOVÁ J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 190 s. ISBN: 8024727900.

² ŠTUDENC. M. Podniková kultura. (online), 2009, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzII_pk_studenc.pdf

³ Tamtéž, 2009.

⁴ VYSEKALOVÁ J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 190 s. ISBN: 8024727900.

vytyčovat úkoly pro dlouhodobé ovlivňování firemní kultury.⁵ Postupem času se však firemní kultura může vyvíjet sama, a proto je nutné ji v průběhu času upevňovat. Dalo by se tedy říci, že do firemní kultury jsou zařazovány prvky cílevědomé, například cíle, plány, zásady, hodnoty a další subjektivní faktory, které charakterizují každodenní život ve firmě, tedy určité zvyklosti, ceremoniály, duch společnosti atd. Firemní kultura následně zahrnuje myšlení zaměstnanců, jejich vztahy a vzorce chování. Dále zahrnuje působení firmy navenek, celkové klima firmy, ceremoniály a zvyklosti.⁶

Firemní kultura se v základu vytváří v mysli zakladatelů dané firmy. Každý zaměstnavatel má určité představy o budoucnosti svého podniku, má nějaké vize. Spolu s vizí se postupně tvoří i mise podniku, jeho poslání a strategie postupu podniku za účelem dosažení svých cílů. V neposlední řadě by zde mělo být určité očekávání toho, jak bude firma fungovat v rámci vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a vztahy mezi zaměstnanci a dodavateli, odběrateli atd. Firemní kultura vytváří důležitou roli při začleňování nových zaměstnanců do podniku, pomáhá jim s adaptací a s postupným začleňováním do firmy a přijímání jejich cílů. Očekává se, že všichni zaměstnanci se s firemní kulturou ztotožní, budou jednat v souladu s jejími zásadami a v neposlední řadě se budou podílet na její tvorbě. Firemní kultura tedy může působit jako významný motivátor pro zaměstnance a zásadně přispívat k jejich produktivitě a aktivitě v podniku. Současně přispívá k efektivnímu rozvoji zaměstnanců a k vytvoření pozitivního obrazu firmy navenek, který je neméně důležitý.⁷ Přispění firemní kultury v podniku je možné změřit číselně. Profesor Souček se zmiňuje o zajímavém výzkumu, který byl prováděn v roce 2002 u 207 amerických firem. Studie zde prokázala, že cena akcií se správně

⁵ KEŘKOVSKÝ a kol. Strategické řízení firemních informací: Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2003. 180 s. ISBN: 9788071797302. s. 116.

⁶ VYSEKALOVÁ J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 190 s. ISBN: 8024727900.

⁷ TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN: 8024704056.

řízenou firemní kulturou za posledních 11 let vzrostla, a to o více než 901 %. Cena akcií u zbylých firem se zvýšila pouze o 74 %.⁸

1.1 PRVKY FIREMNÍ KULTURY

Dle Lukášové jsou prvky firemní kultury označovány jako poměrně jednoduché funkční a strukturální jednotky, které představují základ každé firemní kultury. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány již výše zmíněné postoje, normy, hodnoty a v neposlední řadě přesvědčení. Současně by se patřil zajímavý prvek materiální i nemateriální, který se nazývá artefakt. Mezi artefakty nemateriální povahy by patřily historiky a mýty, firemní hrdinové, rituály, zvyky a ceremoniály. Mohly by sem patřit i symboly a logo firmy. Artefakty materiální povahy si lze představit jako produkty, které firma vytváří, výroční zprávy, materiální vybavení firmy a propagační brožury a materiály.⁹

Obsah kultury je vytvářen tím, jakým způsobem se členové organizace vyrovnávají s vnějšími a také s vnitřními problémy integrace. Edgar Schein roztrídí jednotlivé prvky kultury na základní předpoklady, hodnoty a také výtvořiny. Základní předpoklady představují návod k řešení situací v podniku. Vytvářejí se na základě opakování problémů a také způsobu jejich řešení.¹⁰ Základní předpoklady jsou také považovány za stálé a je tedy obtížné je změnit. Tyto předpoklady také představují celkový přístup k životu, k lidem a také k sobě samým, ale i k životu jednotlivců. Tyto představy je těžké

⁸ ŠMÍDA F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 293 s. ISBN: 9788024716794. s. 213.

⁹ LUKÁŠOVÁ R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN: 8024729512.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK F. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Rubico. 1996. 344 s. ISBN: 80-85839-09-1. s. 111.

interpretovat.¹¹ Dědina mezi základní předpoklady řadí naučené a podvědomé reakce, které řídí a také určují, jakým způsobem skupina přijímá a řídí věci.¹²

1.1.1 HODNOTY A POSTOJE

Hodnoty se naopak snaží vytvořit v lidech představu, jakým způsobem by měli jednat. Měly by také snižovat nejistotu členů v organizaci.¹³ Za hodnoty jsou považovány takové prvky, kterým jednotlivec nebo skupina přikládá pozornost. Mezi hodnoty by tedy patřily takové prvky, které jsou pro skupinu důležité, a které ovlivňují výběr dalších nástrojů, způsobů a cílů činností. Hodnoty ovlivňují také způsob hodnocení v rámci škály dobrý a špatný při vyjadřování preferencí jedince. Tento individuální systém hodnocení určuje to, co je pro člověka osobně významné. Naopak organizační hodnoty jsou dokladem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jakožto celku.¹⁴ Hodnoty jako takové by měly představovat samotné jádro organizační kultury. Firmy, které se zabývají formulováním těchto organizačních hodnot, je mají uvedené ve své filozofii, poslání, či v neposlední řadě v etickém kodexu. Hodnoty firmy je možné také komunikovat navenek a utvářet si tak image firmy. Tento aspekt souvisí s vytvářením značky firmy. V případě analýzy obsahu kultury, deklarované hodnoty následně nemusí být v organizaci zcela sdíleny. V mnoha organizacích je tak možné se setkat s nesrovnalostmi, které zde panují mezi deklarovanými hodnotami a hodnotami skutečně zastávanými.¹⁵ Dle Tureckiové je možné hodnoty rozdělit, na instrumentální, které vedou zejména k určitému uspokojení

¹¹ ŠTUDENC. M. Podniková kultura. (online), 2009, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzII_pk_studenc.pdf

¹² DĚDINA J. CEJTHAMR V. Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. 2005. 339 s. ISBN: 9788024713007.

¹³ BĚLOHLÁVEK F. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Rubico. 1996. 344 s. ISBN: 80-85839-09-1. s. 111.

¹⁴ LUKÁŠOVÁ R. NOVÝ I. Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 174 s. ISBN: 8024706482.

¹⁵ LUKÁŠOVÁ R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN: 8024729512.

nižších potřeb, jako je bydlení, mzda, pocit bezpečí atd. Dále jsou to hodnoty morální představující pocit hrdosti a také ponížení. Představují zejména příslušnost k dané firmě, identifikaci s firmou nebo například loajalitu.¹⁶

Prvek postoj představuje vztah k určité osobě, objektu, události, či k problému. Postoje jsou produkty hodnocení a je možné se na ně dívat v rámci tří složek. Složka afektivní představuje emoce, které se váží k objektu postoje, složka konativní pak představuje sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje. V neposlední řadě kognitivní složka vymezuje názory, které se vztahují k objektu postoje. Dalším zajímavým prvkem firemní kultury jsou normy chování. Ty představují zejména nepsaná pravidla chování jedince a skupiny v určitých situacích, které skupina akceptuje. Jedná se o neformální pravidla chování, které zaměstnanci firmy sdílejí. Pokud někdo tato pravidla nesdílí, či je poruší, může být za své chování skupinou určitým způsobem potrestán. V rámci této skutečnosti je možné najít citové a také emotivní aspekty. Pokud jedinec normy ve skupině dodržuje, skupina se k tomuto zaměstnanci chová přátelsky a vstřícně. Naopak pokud tyto normy nerespektuje, může se v organizaci vytvořit nepřátelské prostředí mezi zaměstnanci. Normy chování ve skupině se mohou týkat například kvality práce, rychlosti práce a způsobu jednání se zákazníky.¹⁷

1.1.2 ARTEFAKTY

Artefakty představují lidské výtvořky, které mohou být materiální i nemateriální povahy. Představují viditelné prvky, které je jednoduché vysledovat, nicméně je poměrně obtížné je vysledovat a pochopit. Mezi nemateriální artefakty je možné zařadit historky, mýty, jazyk, rituály, ceremoniály atd.¹⁸

¹⁶ TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN: 8024704056. s. 135.

¹⁷ LUKÁŠOVÁ R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN: 8024729512.

¹⁸ HOFSTEDE, K. Kultury a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Linde. 2006. 336 s. ISBN: 808613170X.

Historiky představují příběhy, které se v organizaci dříve odehrály. Historiky jsou po dlouhou dobu převyprávěny, přičemž mohou být různými lidmi odlišně představovány, proto je jejich interpretace obtížnější. Přesto však představují poměrně důležitý prvek pro správné formování norem a hodnot ve firemní kultuře firmy. Mýty ve firmě mnohdy nemají zcela racionální podklad. Mohou objasňovat žádnou a nežádoucí chování ve firmě, avšak bez racionálního základu. Vznikají spíše proto, že lidé mají potřebu si vyprávět určité příběhy. V rámci mýtů je možné se setkat i s vypravováním různých manažerských technik, které jsou ve firmě považovány za funkční a produktivní, ačkoli by je někdo měřil. Jazyk, který se v organizaci využívá, zobrazuje míru neformálnosti, či formálnosti vztahů. Současně odráží předpoklady a hodnoty, které jsou v dané organizaci zastávány. Pojmy jsou předpokladem pro správnou interpretaci dané situace, v případě jejich absence může dojít k nedorozumění a v neposlední řadě také ke konfliktům. Příkladem vzniku problémů jsou pojmy optimální cena a přijatelná kvalita výrobku.¹⁹

Zvyky jsou většinou v organizaci zažitě a upevněné. Jako takové přispívají k integraci pracovníků a jsou proto hojně organizovány v menších podnicích. Příkladem mohou být zvyky, jako jsou odchod do důchodu, či povýšení. V rámci těchto událostí se pak pořádají různé akce a oslavy. Rituály jsou považovány za zvyky avšak se symbolickou hodnotou. Zahrnují různé způsoby chování, které jsou v dané situaci a v daném čase očekávány. Může se jednat o každodenní rituály pracovníků při ranním vstupu do práce, případně se může jednat o komunikační rituály. Dalším rituálem může být hlasování při poradách a nastalých situacích. V neposlední řadě firemní ceremoniály posilují hodnoty a postoje ve firmě a vyzdvihují hrdiny ve firmě.²⁰ Hofstede popisuje rituál jako určitou kolektivní činnost, která však může být pro dosažení požadovaného výsledku zbytečná. Rituály jsou společensky vyžadované a sami představují důvod, proč jsou prováděny.²¹

¹⁹ LUKÁŠOVÁ R. NOVÝ I. Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 174 s. ISBN: 8024706482.

²⁰ LUKÁŠOVÁ R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN: 8024729512.

²¹ HOFSTEDÉ, Kultury a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Linde. 2006. 336 s. ISBN: 808613170X.

1.2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Typologie firemní kultury je poměrně oblíbeným tématem u mnoha vědců a badatelů. Význam dosud vytvořených typologií může být dvojitý. První je pohled teoretický, v rámci kterého se mapují typické obsahy organizační kultury a prohlubují se vědecká poznání. Druhý pohled je praktický, který manažerům umožňuje porovnávat obsah kultury v jejich organizaci. Jednou z příkladů firemní typologie, je typologie Harrisona a Handyho. Tato typologie vymezuje celkem čtyři základní typy, kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob. Kultura moci znázorňuje dominantní postavení, které v ní zaujímá jedinec, například zaměstnavatel. Ten se nachází v samotném centru organizace. Tuto kulturu je možné přirovnat k pavučině, z jejíhož středu se postupně formují vlákna, která představují paprsky síly a vlivu, které jsou vzájemně propojené v organizaci. V kultuře tohoto typu se vyskytuje pouze málo pravidel a byrokracie, která se stává závislou na vzájemné důvěře a v neposlední řadě na komunikaci. Kulturu moci lze pokládat za poměrně pružnou a také silnou. Taková kultura je v případě potřeby schopná reagovat na hrozby zvenčí. Spokojenost mnohdy přináší lidem orientaci na riziko a moc, než na bezpečí jistotu. Kultura moci je dle některých organizací kulturou zločineckých organizací. Kultura rolí prezentuje kulturu, která je založena na plánech, logice, racionalitě, normách, pravidlech a také postupech. Důležité je zde právě chování, které je přesně dané popisem práce vyplývající z organizace a stanovenými normami. Kultura úkolů je naopak orientovaná převážně na úkoly. Za strukturální základ bývá považována matice, případně síť, jejíž vlákna jsou některá silnější, jiná slabší.²² Kultura osob představuje zejména smysl existence jednotlivých osob v organizaci. Od pracovníků je vyžadován samostatný často také vysoce kvalifikovaný výkon. Styl řízení této organizace je přitom volný, často orientován na osobní vztahy, spolupráci a na sounáležitost. Typická je profesní organizace, která sdružuje velký počet kvalifikovaných odborníků.²³

²² LUKÁŠOVÁ R. NOVÝ I. Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 174 s. ISBN: 8024706482.

²³ TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN: 8024704056.

Typologie Deala a Kennedyho je naopak postavena na základním předpokladu, že vnější vlivy určují základní charakter vnitřního prostředí firmy. Příkladem jednoho z vlivů může být rychlost zpětné vazby. Druhým vlivem je například míra konkurence.²⁴ Dle Hajerové je také možné firemní kulturu vnímat z pohledu dvou přístupů. První přístup se nazývá interpretativní, kde je kultura chápána jako něco, čím daná kultura je. Organizace je zde pojata jako systém sdílených hodnot, symbolů a významů. Klíčovým významem tedy není objektivní realita nýbrž, nýbrž její interpretovaný význam. Organizace jako kultura je považována za souhrn určitých idejí, názorů, hodnot, postojů, norem a vizí. Objektivistický přístup vnímá kulturu jako objektivní entitu, jako určitý aspekt něčeho, co organizace má. Kultura je v rámci tohoto přístupu považována za určitý subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných. V poslední době se autoři přiklánějí právě k tomuto přístupu.²⁵

Firemní kulturu je možné vnímat dle určitých národních prvků. Prvky národní kultury jsou sdíleny z generace na generaci a jsou také přenášeny do firem. Tyto prvky ovlivňují chování manažerů ve firmách a také chování všech pracovníků. Mnoho badatelů se snaží porovnávat kultury mezi zeměmi, a to v různých firmách, ale také napříč jednou mezinárodní firmou. Postupně se zde vyvinulo několik kategorií problémů, které jsou univerzální pro všechny národy. Strodbeck a Kluckhohn je vztahují k podstatě člověka, k podstatě k přírodě, ke vztahu k času, k podstatě k lidské činnosti a ke vztahu jednotlivce k jiným lidem. Holand'an Trompenaars těchto pět kategorií zjednodušil na tři a přidal k nim sedm dimenzí národní kultury. Patří mezi ně kolektivismus vs. individualismus, universalismus vs. partikularismus, neutralita vs. emocionalita, specifčnost vs. difúznost, orientace na prisuzování vs. orientace na dosahování.²⁶

Další známý badatel Hofstede svůj výzkum postavil na studiu národní kultury ve firmě IBM. Výzkum byl realizován na celkem 116 000 zaměstnancích ve 40 zemích

²⁴ HRONÍK F. Rozvoj s vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 233 s. ISBN: 9788024714578. s. 16.

²⁵ HAJEROVÁ L. Podniková kultura. 1. vyd. Praha: VŠEM. 132 s. ISBN: 8086730654.

²⁶ BusinessInfo.cz. Organizační kultura a národní kultura. (online), 2010, (cit. 6.12.2015). Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

světa. Na těchto základech formuloval čtyři základní dimenze národní kultury. Mezi tyto dimenze patří velké rozpětí moci vs. malé rozpětí moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. femininita a vysoká míra vyhýbání se nejistotě a nízká míra vyhýbání se nejistotě. Později Hofstede tento výzkum doplnil o pátou dimenzi, která rozlišuje krátkodobou a dlouhodobou orientaci.²⁷

2 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Firemní komunikace jako taková se zabývá všemi komunikačními prostředky, prostřednictvím kterých firma něco sděluje. Současně se také zabývá komunikací s vnějším a s vnitřním prostředím. Firemní komunikace má svůj zdroj ve firemní identitě a ve firemní kultuře. Firemní komunikace také představuje image firmy a to, jakým způsobem firma komunikuje navenek s různými cílovými skupinami. Do firemní komunikace by se také mohlo zařadit public relations a corporate advertising. Dále by se sem řadila komunikace stanovisek firmy a různé způsoby vyjadřování postojů k otázkám veřejného zájmu. Mezi další prvky, které by se mohly do firemní komunikace řadit, jsou investor relations, tedy způsoby přesně cílené komunikace. Tyto způsoby představují výroční zprávy, publicistické materiály, informace pro akcionáře atd. Další složkou je

²⁷ HOFSTEDE, Kultury a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Linde. 2006. 336 s. ISBN: 808613170X.

employee communications, které se týká zejména vnitřního systému informování pracovníků. Metoda a forma komunikace subjektu s osobnostmi ve vládě, zastupiteli a s úřady se nazývá government relations. Na druhé straně existuje university relations, tedy různá míra komunikace se sférou výzkumu, školství a vědy. Dále je možné se setkat i s tím, že do firemní komunikace je zahrnován i design, jako jedna z forem vizuální komunikace. Hlavním cílem firemní komunikace je zejména oslovení jednotlivých cílových skupin, takovým způsobem, aby si tyto skupiny vytvořily pozitivní postoje k dané firmě. Na tomto základě lze říci, že firemní komunikace se tak stává neoddělitelnou součástí samotné firemní identity. Bez komunikace a následné prezentace hodnot firmy není možné vytvořit žádoucí image.²⁸ Komunikace již dávno nepředstavuje pouze prostředek, který slouží k výměně informací. V současné době je to moderní multifunkční disciplína. Jejím hlavním úkolem je prodat a vytvořit novou hodnotu firmy. Mezi hlavní atributy úspěšné komunikace patří zejména značka, vize, odlišnost a také jedinečnost. V dnešní době je také důležitá komunikace šitá na míru jednotlivce.²⁹ Jedním z prvků komunikace, který je možné vyzdvihnout, patří reputace. Reputace představuje u relevantních cílových skupin jednoznačně rozhodující faktor k produkci úspěchu. Hlavní představy a také obrazy v samotných myslích cílových skupin jsou jen zřídka výsledkem vlastní zkušenosti. Spíše představují tradované a také populární mýty, aktuální veřejné náklady a také společenského ducha.³⁰

2.1 EXTERNÍ A INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace slouží zejména pro okruhy lidí, se kterými se komunikuje interně. Hlavním důvodem k interní komunikaci, je poskytování správných informací těm, kteří je nejvíce potřebují. Součástí interní komunikace je i přesvědčování a také podněcování

²⁸ VYSEKALOVÁ J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 190 s. ISBN: 8024727900.

²⁹ JAKUBÍKOVÁ D. Strategický management – strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 269 s. ISBN: 9788024726908. S. 240.

³⁰ SVOBODA V. Public relations: Moderně a účinně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 239 s. ISBN: 9788024728667. S. 55.

dialogu, budování vazeb a také zvyšování výkonnosti firmy.³¹ Hloušková hovoří o tom, že pomocí interní komunikace se zaměstnanci, se utvářejí názory a také postoje ve firmě. Současně napomáhá k motivaci zaměstnance a k funkčnímu a také k efektivnímu chodu podniku. Součástí vnitrofiremní komunikace pak také může být vliv této komunikace směřován k zákazníkovi. Interní komunikaci firmy je možné rozlišit na horizontální, diagonální, vzestupnou a také na sestupnou. Pro interní komunikaci se nejčastěji používají nástroje písemné komunikace, ústní formy a elektronické komunikace.³²

Oproti interní komunikaci, které se soustředí na komunikaci uvnitř firmy, je externí komunikace realizována v poměrně složitějším prostředí. Současně se zaměřuje na velké množství zájmových skupin. Patřili by mezi ně dodavatelé, zákazníci, oborové svazy a úřady státní správy, finanční instituce atd. V rámci cílů firmy a následně po stanovení cílové skupiny, jsou pak voleny odpovídající prostředky z forem PR. Firemní PR slouží zejména k podpoře značky a image firmy. Snaží se o zvýšení hodnoty firmy v očích cílové skupiny a veřejnosti. Samotným východiskem pro firemní PR je firemní identita. Dalo by se tedy říci, že hodnoty, postoje, jevy a specifické schopnosti, které utvářejí firmu, se následně odlišují od ostatních subjektů. Jedná se zejména o komplexní obraz firmy postavený na základech vizí a cílů firmy. Produktové PR je zaměřené přímo na značku a na produkt. V tomto případě se jedná zejména o vzbuzení zájmu, důvěry a identifikaci s danými produkty. V praxi se používá zejména sponzorství, media relations, organizace speciálních akcí atd. Firma by se také měla zabývat vydáváním různých publikací a informačních materiálů. Příkladem mohou být výroční zprávy, jubilejní publikace, firemní noviny a časopisy, firemní prezentace a newslettery. Všechny tyto materiály, které mohou být v tištěné, zvukové, či filmové podobě by měly mít jednotný vizuální styl, kterým se firma představuje veřejnosti. Mezi základní elementy by patřilo písmo, barvy a jednotná úprava. Takovýto jednotný vizuální styl tvoří firemní identitu. Dále by sem také patřil finanční PR, jehož cílem je zejména vytvářet důvěryhodný obraz v očích finanční komunity. V tomto případě by cílovou skupinou byly banky, akcionáři a

³¹ VSFS.cz. Úloha marketingu v řízení organizace. (online), 2016, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2010/N_UMRO/um/Interni_a_externi_marketingova_komunikace.ppt

³² JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0(brož.). s. 10

další finanční instituce. Externí komunikace se také váže k místní komunitě. Jednalo by se o vzájemnou výměnu informací mezi firmou a okolním prostředím. V neposlední řadě by se jednalo o formální a neformální vztahy s firmami v rámci odvětví, ve kterém působí.³³ Pravidelná externí komunikace usnadňuje firmám vztahy s médii a také poměrně výrazně zjednodušuje situaci při následné medializaci událostí. Externí komunikace by měla být zejména pravidelná a také systematická. Důležité je také pravidelné vyhodnocování efektivity a účinnosti komunikace. Zejména by se měl hodnotit vztah k obratu firmy, plnění cílů komunikační koncepce, reakce čtenářů atd.³⁴

V dnešní době se firemní identita musí vypořádat s poměrně složitými otázkami, jaké produkty zachovávat a jak dalece setrvávat v dané tradici. Tvořivým nástrojem v tomto směru je corporate communications, který se zaměřuje na to, jak zvládnout proces změn a rovněž se soustředí na vyhlídky do budoucnosti. Je dokázáno, že až 50 % hodnoty akcií, tvoří reputace dané firmy. V dnešní době ve značné míře rozhoduje hodnocení zákazníků, spolupracovníků a v neposlední míře veřejné mínění o firmě. V rámci této situace je nutné se soustředit na firemní komunikaci, která v dnešní době přebírá intenzivnější úlohu v rámci produktivního kapitálu. Rozhodujícím faktorem pro úspěch se tak stává reputace. Představy a obrazy o dané firmě jsou mnohem častěji výrazem tradovaných mýtů, aktuální veřejné náklady a také společenský duch. V rámci této skutečnosti se naráží na nástroje vytváření image, především propagace. Příjemci jsou přetíženi marketingovým sdělením, slogany a dalšími informacemi. Tato skutečnost vychází ze silné masové komunikace, která recipienty obklopuje. Firemní komunikaci je proto nutné zapojit jako strategický kapitál firmy.³⁵

³³ PŘIKRYLOVÁ J. JAHODOVÁ H. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 303 s. ISBN: 8024736225.

³⁴ Vlastnicesta.cz. Externí komunikace vytváří obraz vaší firmy v očích veřejností i médií. (online), 2009, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/externi-komunikace-vytvari-obraz-vasi-firmy-v-o/>

³⁵ SVOBODA V. Public relations: moderně a účinně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN: 8024728664.

2.2 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Firemní komunikační systém tvoří verbální komunikace, která je v tomto firemním kontextu studována, řízena a také ovlivňována mnohem více, než komunikace neverbální. Tato komunikace je méně kontrolována jak na úrovni jednotlivce, tak ze strany. Současně je méně uvědomovaná a tím i kontrolovatelná. Mnohem menší pozornost je věnována firemní komunikaci neverbální. Tato složka komunikace je přítomna pouze při přímé komunikaci tváří v tvář. Obě složky, jak verbální, tak neverbální komunikace, jsou určující pro využívání všech prostředků komunikace. Verbální komunikace využívá v této formě slova. Je možné rozlišit celkem čtyři podoby verbální komunikace, které jsou vždy primárně stažené k jejím aktérům, tedy ke komunikátorovi a ke komunikantovi. Verbální komunikace tedy může být mluvená, nebo psaná, případně slyšená nebo čtená. V mnoha podobách verbální komunikace jsou lidé trénováni již od dětství. Mnohdy se však lidé neučí základní dovednosti, a to naslouchání. Dovednost aktivního naslouchání je řadí mezi základní komunikační dovednosti. Neverbální komunikace se skládá ze složek kinezika, neboli tělní pohyby, které se dále dělí na mimiku, gestiku a pantomimiku. Dále je to proxemika, která vyjadřuje tělesné vzdálenosti v prostoru, haplika zabývající se tělesnými doteky, oční kontakt a další tepelné a čichové podněty. Významnou složkou neverbální komunikace je paralingvistika, která obsahuje neverbální aspekty řeči. Příkladem může být hlasové rozpětí, intonace, hlasitost atd.³⁶

Neverbální komunikace je považována za vývojově mnohem starší. Je zakotvena v našem podvědomí. Právě v tom je neverbální komunikace zajímavá. Představuje totiž významného pomocníka v takových situacích, kdy verbální komunikace není zcela dostačující. Neverbální komunikace tedy většinou nepředává informace, ale dodává význam verbálnímu projevu. Společnost je možné rozdělit na vysokokontextovou a nízkokontextovou. Vysokokontextovou společností je míněna ta kultura, ve které lidé přikládají význam mimoverbálním projevům při komunikaci s ostatními lidmi a interpretaci zpráv, které dostávají od ostatních lidí. Oproti tomu nízkokontextová kultura

³⁶ TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN: 8024704056.

může být popsána jako kultura, ve které se lidé zaměřují hlavně na obsah verbální komunikace.³⁷

Špatná verbální komunikace může být příčinnou mnohých problémů ve firmě. Je proto vhodné komunikovat vždy, stručně, jasně a také výstižně. Ani není vhodné komunikovat bez upřímnosti, neboť ta je slyšet v hlase. Důležité je také naslouchání a samotné vnímání obsahu sdělení. Složitou záležitostí je i vyjadřování emocí. Častou obtíží při komunikaci je až příliš velké množství emocí. Verbální a neverbální komunikace by vždy měla být v souladu se sdělovanou informací. Zajímavým aspektem při komunikaci, je konflikt. Ačkoli konflikt se zdá být pro mnoho lidí nepřijatelný a také nepříjemný, jeho efekt může být opačný. Dojde k uvolnění nashromážděného napětí a k opětovnému probuzení komunikace. Konflikt navíc nemusí vždy znamenat nepříjemnou záležitost.³⁸

³⁷ Odcházal J. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 324 s. ISBN: 9788024721491. S. 46.

³⁸ Podnikator.cz. Verbální komunikace. (online), 2015, (cit. 18.1.2016). Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/komunikacni-dovednosti/n:16156/Verbalni-komunikace>

3 FIREMNÍ KULTURA VE VZTAHU K ZAMĚŠTNANCŮM

To s jakými zaměstnanci a také partnery firma podniká, se odráží v hospodářském výsledku celého podniku. Pokud se ve firmě nachází personální oddělení, jeho hlavním úkolem je výběr, rozvoj a také komunikace se zaměstnanci. V některých podnicích je dokonce personální oddělení vnímáno jako určitý partner top managementu. V některých organizacích je pouze v roli podpůrné. V organizacích s výjimečnou firemní kulturou obvykle personální oddělení vytváří strategii pro podporu firemní kultury, přičemž ve spolupráci s managementem vytvářejí a také realizují jednotlivé iniciativy. Prvky firemní kultury jsou patrné ve všech firemních iniciativách směrem dovnitř i mimo firmu v rámci celého životního cyklu zaměstnanců. Firemní kultura také souvisí s interní komunikací ve firmě. Ta ukazuje zejména na důvěryhodnost firmy. Odborníci dnes poukazují, že na komunikaci se zaměstnanci je nutné dbát mnohem více, než dříve. Zaměstnancům je třeba věnovat minimálně takovou péči jako zaměstnancům.³⁹

Personalistika neboli personální práce označují jednu z důležitých oblastí řízení organizace. S touto oblastí souvisí řízení a také vedení lidí. Pojmy personální práce, personální administrativa a řízení lidských zdrojů mají dvojí význam. V prvním významu

³⁹ Cikánová R. Personální činnosti a firemní kultura. (online), 2010, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: <http://www.institutik.cz/wp-content/uploads/2010/10/Person%C3%A1ln%C3%AD-%C4%8Dinnosti-a-firemn%C3%AD-kultura.pdf>

označuje personalistiku samotné vedení a řízení lidí v organizaci. Hlavním úkolem personalisty je zabezpečit organizaci dostatek motivovaných lidí.⁴⁰

Lidské potřeby je možné rozdělit do dvou kategorií, které mají vztah k prostředí. Herzberg je rozdělil na faktor hygieny a na motivující faktory. K faktorům hygieny prostředí patří pracovní vztahy, plat, jistota v zaměstnání, styl řízení, typ práce a pracovní doba. Tyto faktory nemotivují lidi k práci, pokud však nejsou naplněny, mohou lidi demotivovat. Naopak k motivujícím faktorům patří zejména uznání, odpovědnost, úspěch, výzva, práce sama, postup a povýšení. Tyto faktory by měli lidi povzbudit, aby se snažili pracovat dobře a motivovali lidi k pracovním výkonům. Dle výzkumů je jistota zaměstnání druhý nejdůležitější faktor motivace zaměstnanců. Když bude mít zaměstnanec pocit, že je jeho místo ohroženo, bude to pro něj demotivující faktor. Povýšení a osobní rozvoj je následně třetí nejdůležitější motivační faktor. Tyto faktory však mohou motivovat jen někoho. Pro mnoho zaměstnanců je důležitým motivačním faktorem samotná práce.⁴¹

3.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Získávání a také výběr pracovníků patří mezi klíčové personální činnosti. Tyto činnosti zajišťují kvalitu lidí, kteří vstupují do organizace. Hlavním úkolem získávání lidí, je oslovení optimálního počtu uchazečů na zvolenou pozici. Je třeba také vycházet z popisu daného místa. Celý proces je složen z několika kroků, mezi které patří: identifikace potřeby získávání pracovníků, popis pracovního místa a požadavků, zvážení nezbytnosti při obsazení pracovního místa, výběr charakteristik popisu pracovního místa

⁴⁰ ŠIKÝŘ M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 208 s. ISBN: 8024779145.

⁴¹ FAITWEATHER A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 187 s. ISBN: 8024730022.

a také profilu pracovníka. Dále například volba metod získávání pracovníka, formulace nabídky, shromažďování dokumentů atd.⁴²

Hlavním cílem výběru zaměstnanců, je identifikovat takové lidi, kteří budou nejen výkonní, ale také budou u zaměstnavatele po dobu, která se u nich očekává. Současně zaměstnanci nebudou jednat nežádoucím způsobem, který by mohl ohrozit produktivitu celé organizace. Při výběru zaměstnanců se využívá mnoho technik. Může to být hodnocení životopisu, osobní dotazník, testy, výběrový rozhovor, atd. Zajímavou metodou výběru zaměstnanců, je assessment centre, která je využívána, jak při výběru, tak při povyšování, rozmístění, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Slouží k tomu zejména vícestranné pozorování zaměstnanců, hodnocení jejich výkonu podle různých kritérií atd.⁴³ Mezi výhody této metody patří například komplexní pohled na zaměstnance, realnost dané situace, vyšší spolehlivost a také platnost. Další výhodou je i modelování situace dle dané potřeby. Mezi nevýhody této metody by určitě patřila poměrně velká náročnost na přípravu, vyšší náklady na realizaci a nutnost jasně vymežit, jakým způsobem bude nakládáno s výsledky. Mezi hlavní metody assessment centre patří: individuální prezentace, skupinová diskuse, hraní rolí, řízení porady, manažerské hry atd.⁴⁴

Obecným cílem vyhledávání pracovníků a jejich výběru, by mělo být jejich získání s vynaložením minimálních nákladů. Měl by být přijat takový počet zaměstnanců, kteří jsou žádoucí pro uspokojení potřeby lidských zdrojů. Podle Armstronga mezi základní tři fáze přijímání zaměstnanců, patří definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů. Definování požadavků zahrnuje přípravu popisů a specifikaci pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a také o podmínkách daného zaměstnání. V rámci fáze přilákání uchazečů, je třeba prozkoumat a také vyhodnotit různé zdroje uvnitř podniku a

⁴² KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 2015 s. ISBN: 9788024724973.

⁴³ DVOŘÁKOVÁ Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2007. 485 s. ISBN: 9788071798934. s. 141.

⁴⁴ VAJNER L. Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 112 s. ISBN: 9788024717395. s. 12.

také mimo něj, inzerování, využití poradců a také agentur. Při fázi výběru uchazečů je následně třeba vytřídit žádosti, pohovory, testování uchazečů, získávání referencí atd.⁴⁵ U vedoucích pracovníků je třeba brát v úvahu i jejich manažerské schopnosti. Pokud člověk, který má řídit dva lidi, musí říct, co má udělat a kdy to má udělat, zřejmě je třeba na místo vybrat někoho jiného. Při přijímání zaměstnanců je důležité jejich rozvoj a plánování kariéry. Přístup k rozvoji manažerů by se měl přibližovat reálnému životu. Vždy by měl být relevantní velikosti firmy, trhu atd. Manažeři by měli být vedeni k seberozvíjení a firma by jim v tom také měla pomáhat. Dále by si měli být vědomi toho, že vlastní zkušenost je přenositelná. To znamená zejména učit se z vlastních chyb.⁴⁶

Menší firmy mívají poměrně užší sortimentní skladbu své produkce a bývají také výrazněji vystaveny kolísání nabídky a také poptávky na trhu. Musejí být přizpůsobivější a snažit se o využití každé vhodné příležitosti. Přičemž intenzita jejich činnosti je závislá na tom, kolik zakázek mají. Znamená to, že obtížněji plánují nejen sortiment výrobků, ale i potřebu zdrojů, včetně těch lidských. Při plánování potřeby pracovníků v menší firmě se ve zvýšené míře uplatňuje požadavek flexibility a také širšího odborného profilu pracovníka. Získávání, výběr a odměňování takovýchto pracovníků klade na personální práci v menších firmách mimořádné nároky.⁴⁷

3.2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ A HODNOCENÍ

Motivace obvykle spojuje zájmy zaměstnanců ve firmě. Je poměrně obtížné dobře a účinně motivovat své zaměstnance. Současně je obtížné rozpoznat individuální spektrum

⁴⁵ ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN: 9788024786322

⁴⁶ CHARVÁT J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 201 s. ISBN: 9788024713892

⁴⁷ KOUBEK J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 281 s. ISBN: 9788024738239

všech potřeb zaměstnanců. Nicméně pro výsledný úspěch, je nutné se o tuto záležitost zajímat. Zaměstnanci tráví v práci osm hodin denně a jen výjimečně za to očekávají pouze finanční odměnu. Zaměstnanci se zejména chtějí cítit smysluplně, dále se chtějí cítit volně a také vítězně. Součástí je i snaha cítit se bezpečně, být náležitě informován a mít pocit sounáležitosti v týmu. Manažer by proto měl vytvářet motivační pole pro své zaměstnance. Měl by je seznamovat s firemními cíli, úkoly útvarů, strategií atd. Současně by měl vést zaměstnance k identifikaci s firmou a k zákaznickému chování. Dále je třeba zajistit měření společně odsouhlaseného individuálního a také skupinového výkonu. Při nízkém výkonu zaměstnance, je třeba ihned projednat příčiny a následně je odstranit. Motivace však není důležitá v každodenní manažerské práci. Správná motivační strategie mnohdy rozhoduje i o úspěchu při získávání nových manažerů.⁴⁸

Samotná motivace k učení a také ke zvyšování potenciálu zaměstnanců, je poměrně významným prvkem vzdělávacího procesu. Hlavním východiskem k podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a následného požadovaného výkonu, je hlavně znalost samotné struktury individuálních motivů jednání zaměstnance. To, jakým způsobem se zaměstnanci chovají, je obvykle vysvětlováno různými teoriemi motivace. Motivace by měla umožnit pochopit, jakým způsobem dosáhnout žádoucího souladu mezi vnitřními motivy zaměstnance a také mezi vnějšími stimuly organizace. Mezi známé teorie motivace patří: Maslowova teorie potřeb, Herzbergova motivačně-hygienická teorie, McGregorova teorie X a Y. Maslowova teorie potřeb vychází zejména z pojetí lidských potřeb jakožto základních motivů chování člověka. Současně vymezuje hierarchii potřeb člověka, které jsou uspořádané podle významu. Začíná se potřebami fyziologickými. Mezi tyto potřeby by patřily potraviny, vzduch, spánek, oblečení a bydlení. Následuje potřeba bezpečí. Mezi ty patřily životní jistoty, dobré zdraví, pravidelný příjem, stálé zaměstnání atd. Následují potřeby společenské. Mezi tyto potřeby by patřila zejména sounáležitost, láska, přátelství atd. Následovalo by uznání. To je charakterizováno zejména prestiží a statusem. Posledním stupněm je seberealizace. Ta je charakterizována životním úspěchem, funkčním postupem atd. Pocit nespokojenosti

⁴⁸ SRPOVÁ J. a kol. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 1. vyd. 427 s. ISBN: 8024733390.

obvykle vyplývá z obtížného uspokojování potřeb na nižší úrovni. Což významně omezuje uspokojování potřeb na vyšších úrovních. Zaměstnavatel by měl tedy nejprve usilovat o uspokojování potřeb na nižších úrovních, aby následně mohl uspokojit vyšší úrovně.⁴⁹

Hlavní otázkou tedy je, co lidé v organizaci vlastně chtějí. Co od své práce očekávají. Při motivaci v týmu je třeba, aby se manažer zabýval třemi faktory. Důležité je, věnovat týmu potřebný čas, dávat lidem zpětnou vazbu a koučovat je a v neposlední řadě mít ke členům v týmu důvěru. Tyto tři faktory vedou k posílení motivace v týmu. Zajímavou myšlenkou je i to, že manažer vlastně své lidi nemotivuje, nýbrž vytváří pro ně prostředí, ve kterém lidé motivují sami sebe. Frederick Herzberg rozdělil faktory do dvou skupin, které mají vztah k motivaci. K základním faktorům hygieny patří pracovní vztahy, pracovní podmínky, plat, jistota zaměstnání, styl řízení, typ práce a například také pracovní doba. K motivujícím faktorům by patřil úspěch, uznání, postup, povýšení, odpovědnost, výzva a práce sama.⁵⁰

Ti manažeři, kteří jsou stoupenci teorie X se domnívají, že zaměstnance je možné motivovat pouze prostřednictvím odměn a také trestů. Tedy metodou cukru a biče. Při této metodě jsou využívány zejména vnější motivační faktory. Příkladem může být prémie a další hmotné výhody, pochvaly a také ocenění. Manažeři, kteří jsou stoupenci teorie Y, se naopak domnívají, že zaměstnance nestačí pouze motivovat formou trestu a odměn, tedy zajistit pouze fyzické a potřeby, jako jsou plat a prémie. Ale je třeba navíc uspokojit o psychické potřeby zaměstnanců. Jedná se o jistotu, uznání, seberealizaci atd.⁵¹ Zřejmě nejdůležitějším motivačním faktorem pro mnoho zaměstnanců může být zajímavá práce. Pokud lidé mají rádi to, co dělají a navíc je to zajímavá, pravděpodobně to budou dělat mnohem raději. Proto, aby zaměstnanci rádi chodili do práce, je třeba jim udělovat

⁴⁹ ŠIKÝŘ M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 200 s. ISBN: 8024752123.

⁵⁰ FAITWEATHER A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 187 s. ISBN: 8024730022.

⁵¹ HORSKÁ V. Koučování ve školní praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 174 s. ISBN: 8024724502.

pravomoci, dávat jim zpětnou vazbu, obměňovat činnosti, které vykonávají, převést na zaměstnance některé z jejich úkolů, či například ho požádat, aby školil a zaučoval některého člena.⁵²

Hodnocení pracovníků představuje personální činnost, která je poměrně problematická, avšak nezbytná. Hodnocení jako takové usnadňuje neustálý kontakt mezi řídicím a také mezi výkonnými pracovníky. Patřilo by sem i snadnější pozorování a také kontrola pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Následně i možnost operativního, každodenního neformálního hodnocení a poskytování zpětné vazby zaměstnanci.⁵³

⁵² FAITWEATHER A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 187 s. ISBN: 8024730022.

⁵³ KOUBEK J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 281 s. ISBN: 9788024738239. s. 29.

4 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Metodika práce představuje metody průzkumu, které jsou v práci využity. Jedná se zejména o kvalitativní průzkum. V průběhu práce jsou použity metody sběru dat, analýzy, dotazníkové šetření a následně také metoda syntézy.

Vědecký výzkum je možné charakterizovat jako logicky uspořádaný, empirický, kontrolovaný a kritický proces zkoumání přirozených jevů a také předpokládaných vztahů mezi nimi. Hlavním smyslem výzkumu by mělo být vysvětlení jevů a předpokládaných vztahů mezi nimi. Zpravidla se rozlišují dva typy výzkumu. Jedná se o výzkum základní a také o výzkum aplikovaný. První se soustředí zejména na řešení základních teoretických problémů daného vědního oboru a na rozšíření poznatkové báze. Základem realizace empirického výzkumu jsou vědecké metody a také zkoumání. Dále to mohou být formalizovaná pravidla, která vymezují přístup při empirické práci. Jako vědecké metody jsou označovány závazné, formalizované, plánované, systematické přístupy, které se využívají v procesu plánování. Metodika následně představuje popis konkrétního výzkumného postupu a metod zkoumání. Mezi vědecké metody obecně teoretické patří: analýza, syntéza, klasifikace, analogie, komparace, abstrakce, generalizace, indukce, dedukce a metody empirické a to pozorování a také experiment.⁵⁴

Struktura práce je rozdělena na dvě hlavní části, na teoretickou část a na praktickou část. V teoretické části je proveden sběr dat a následně analýza, na jejímž základě vzniká ucelená literární rešerše zabývající se problematikou firemní kultury a komunikací ve vybrané firmě. Praktická část aplikuje metody sběru dat, analýzy, dotazníkového šetření a metodu syntézy. Na základě sběru dat vzniká analýza zabývající se firemní kulturou ve

⁵⁴ SEDLÁKOVÁ R. Výzkum médií: Nejvyužívanější metody a techniky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 548 s. ISBN: 9788024735689.

firmě Amazon v České republice. Dále byl proveden dotazníkový průzkum ve firmě Amazon a následně jeho vyhodnocení. V závěru práce je využita syntéza poznatků při návrhu nového komunikačního plánu pro firmu Amazon na základě získaných informací z dotazníkového šetření.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY AMAZON

Když Jeff Bezos založil firmu Amazon, bylo mu teprve 31 let. Za sebou však měl poměrně úspěšnou kariéru. Vystudoval počítačovou vědu a elektrické inženýrství. Následně zahájil profesní dráhu na Wall Street a stal se zaměstnancem firmy Banker Trust Company. V této firmě spravoval řádově stovky miliard dolarů. Brzy se však prosadil také tím, že pomohl zdokonalit počítačové systémy, které jsou využívány ke správě penzijních fondů. V šestadvaceti letech se tak stal nejmladším viceprezidentem této společnosti. Jeff však toužil založit svoji firmu a hledal vhodný obor k podnikání. Rozhodl se využít v té době rozrůstající se internet a jako nejlepší produkt k obchodování mu připadaly knihy. V roce 1994 odjel do Seattlu, aby si zde založil svou firmu. Pronajal si nenápadný domek na předměstí v Seattlu, kde sídlem společnosti se zpočátku stala garáž. Byli najati programátoři a vytvořen online e-shop. Už v prvních měsících roku 1995 se Amazon postupně rozrůstal. K vybudování největšího navštěvovaného virtuálního knihkupectví Jeffovi pomohla vize a promyšlená strategie.⁵⁵

Amazon je tedy špičkový virtuální obchod, který vévodí e-komerce. Od svého založení Amazon neustále rozšiřuje své působení. V tuto chvíli již operuje v Kanadě, Číně, Francii, Itálii, Japonsku, Španělsku a ve Velké Británii. Hlavním duchem této firmy jsou inovace. Vzhledem k tomu, že e-komerce je prozatím na svém počátku. Amazon se

⁵⁵ Businessworld.cz. Historie Amazon.com. (online), 2009, (cit. 28.12.2015). Dostupné z: <http://businessworld.cz/cio-bw-special/historie-amazon-com-5292>

snaží zejména vytvářet nové inovace, geograficky se rozšiřovat a také zlepšit život kupujících a prodávajících.⁵⁶

5.1 STRATEGIE FIRMY

Prvním jeho bodem bylo vybudování příznivé cenové politiky. Druhým bodem byl výjimečně efektivní marketing. Ten nebyl sice založen na osobním přístupu, ale na inovacích. Třetí velkou položkou bylo vybudování infrastruktury, logistických center a také koordinace obchodů. Následujícím bodem bylo spojení s dalšími významnými firmami. Posledním bodem k zajištění úspěchu, bylo zaměření se na zákazníka.⁵⁷

Amazon představuje příklad inovativního obchodního modelu. Představuje již 20 let fungující a neustále se rozrůstající internetové knihkupectví. Po několika letech v knižním maloobchodu si společnost Amazon uvědomila hodnotu a také potenciál softwaru, který v současné době využívá k řízení svého internetového obchodu. Následně Amazon vytvořila nové obory podnikání, jako jsou merchant.com, prostřednictvím kterého reprezentuje elektronickou nabídku jiných firem, nebo třeba jiného maloobchodního giganta ve Spojených státech amerických, společnosti Target. Druhým oborem činnosti je projekt konsorcia obchodů s elektronikou, v rámci kterého Amazon poskytuje obchodní služby. Systém Amazon je tedy využíván zejména k prodeji výrobků prostřednictvím webových stránek jiných společností. Příkladem mohou být Virgin, Borders, Mega, CD Now a Walden Books. Tímto způsobem Amazon otevřela zcela nové prodejní kanály, aniž by do nich musela příliš mnoho investovat. Samotný výběr licenčních příspěvků pro ni samotnou představuje nový zdroj příjmů. V podnikatelském

⁵⁶ AMAZONFULLFILMENTCARRIERS. COM. About Amazon. (online), 2015, (cit. 28.12.2015). Dostupné z: <http://www.amazonfulfillmentcareers.com/about-amazon/>

⁵⁷ Businessworld.cz. Historie Amazon.com. (online), 2009, (cit. 28.12.2015). Dostupné z: <http://businessworld.cz/cio-bw-special/historie-amazon-com-5292>

prostředí dnešní doby se inovační schopnost jeví jako jediný klíčový faktor úspěchu a to zejména ve specializovaných segmentech.⁵⁸

Společnost Amazon tedy spustila své knihkupectví před 20 lety. Nicméně mezitím se proměnila na prodejce spotřebního zboží s důrazem zejména na prodej spotřební elektrotechniky, a co nikdo nečekal, současně se proměnila v poskytovatele firemních cloudových služeb. Stejně jako pro společnost Apple, i pro Amazon se stal důležitý faktor silné osobnosti a vedení. Úspěšný podnik v oblasti digitálních technologií může být úspěšný pouze tehdy, pokud je natolik dobrý, jako člověk určený k tomu, aby řídil reakce na změny chování a také reakce na potřeby trhu.⁵⁹

5.2 PŘEDSTAVENÍ FIREMNÍ KULTURY

Amazon uvádí, že firemní kultura je ze 100 % zvláštní. Přičemž sama firma je na to hrdá. Znamená to, že Amazon se na věci dívá rozdílně. Každý zaměstnanec ve firmě je leader. Z toho také vycházejí základní principy leadershipu v této firmě. Tyto principy představují nové myšlenky pro každý den. Jsou velmi diskutovány na schůzkách, v kancelářích, při debatách ve výtahu atd. Tyto principy a s nimi spojené debaty tvoří velkou část této zvláštní firemní kultury.⁶⁰ Zásady tedy nejsou pouhá hesla na nástěnce, ale představují velkou práci a hlavně mnoho diskusí o nových projektech a také nápadech.⁶¹

⁵⁸ VIZJAK A. a kol. Žraloci a malé ryby. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 1. vyd. 335 s. ISBN: 9788024731896.

⁵⁹ CANON.CZ. Jak se rodí významní vůdci v oblasti digitálních technologií. (online), 2015, (cit. 10.2.2016). Dostupné z: <http://www.canon.cz/business-bytes/articles/what-makes-a-great-digital-leader.aspx>

⁶⁰ AMAZONFULLFILMENTCARRIERS.COM. History and culture. (online), 2015, (cit. 8.12.2015). Dostupné z: <http://www.amazonfulfillmentcareers.com/about-amazon/history-and-culture/>

⁶¹ AMAZON.JOBS. Naše zásady vedení. (online), 2015, (cit. 29.12.2015). Dostupné z: <http://www.amazon.jobs/principles>

Vůdcovské principy jsou určeny, jak pro jednotlivce a přispěvatele, tak pro vedoucí velkých týmů. První z principů je posedlost pro zákazníka a jeho spokojenost. Zaměstnanci vždy začínají zákazníkem a jeho pracovním pozadím. Ačkoli vůdci si dávají pozor na konkurenci, jsou posedlí snahou o uspokojení zákazníka. Druhým principem je vlastnictví. Vůdci jsou zároveň vlastníci. Přemýšlejí zejména dlouhodobě a nikdy neobětují krátkodobé hodnoty těm dlouhodobým. Současně zaměstnanci Amazonu jednají v rámci hodnot a cílů celé společnosti, nikoli pouze v rámci svého vlastního týmu. Není přípustné, aby někdo řekl: „Tohle není součástí mé práce, tohle dělat nebudu“. Třetím principem je jednoduchost a inovace. Vůdci by se měli soustředit na inovace a vždy se je snažit zjednodušit tak, aby byly přístupné pro zaměstnance, zákazníky a další zainteresované osoby. Vůdci by měli mít vždy pravdu. A to na základě svého zdravého úsudku a dobrého instinktu. Dalším principem je neustálé sebevzdělávání a zvědavost. Jedním z principů je to, že vůdci by si vždycky měli najmout takového zaměstnance, který je nejlepší a talentovaný. Vůdci také mají vysoké osobní standardy. Dalším principem je přemýšlení s velkými cíli pro uspokojení daného zákazníka. Důležitým principem je i zaujatost pro akci. Dále je to hospodárnost, aktivní naslouchání, upřímnost a respekt k ostatním. Při dodržování těchto zásad si pak vůdce vytváří důvěru u ostatních zaměstnanců. Následujícím principem je jít neustále hlouběji, měřit výsledky, provádět audit a soustředit se i na detaily. Vůdci jsou povinni přijít s novými argumenty a také nápady, pokud s něčím nesouhlasí. A to, i v případě způsobení tím nepříjemností. V neposlední řadě, vůdci by se měli soustředit na vstupy a proměnit je v kvalitní, správně načasované a moderní výstupy.⁶² Dalším principem je otevřená sebekritika. Lídři by měli vědět, kdy šlápli vedle. Měli by přicházet s informacemi.

⁶² AMAZONFULLFILMENTCARRIERS. COM. Leadership principles. (online), 2015, (cit. 28.12.2015). Dostupné z: <http://www.amazonfulfillmentcareers.com/about-amazon/history-and-culture/>

5.4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY V USA A V ČESKÉ REPUBLICCE

Firemní kultura společnosti Amazon je popsána mnoha autory důležitých online magazínů, časopisů a také novin. Příkladem mohou být New York Times, časopis Forbes, Entrepreneur atd. Tato kapitola se bude zabývat analýzou těchto článků a pokusí najít propojení výše uvedených principů firmy s firemní kulturou Amazonu. Hlavní budova Amazonu sídlí v Seattlu a v současnosti zde pracuje více než 50 000 zaměstnanců.

Je pondělí ráno a čerství zaměstnanci se pomalu formují do řady. Bylo jim řečeno, aby zapomněli všechny chudé návyky z předchozích zaměstnání. Když Amazoňan narazí na zeď nepřeborným tempem, je zde jen jedna možnost a to, zeď přelézt. Aby byl zaměstnanec dobrým Amazoňanem, měl by dodržovat všech 14 základních principů uvedených výše. Těchto 14 pravidel dostávají noví zaměstnanci na kartičkách. Když jsou po několika dnech vyzkoušeni a obdrží dobré skóre, získají virtuální ocenění „Já jsem podivný“. Tato fráze představuje převrácení klasických firemních zásad. V Amazonu, zaměstnanci jsou podporováni plakát vedle svého nového nápadu a dodržovat tak až přehnaně vysoké standardy. Interní telefonní oddělení dává instrukce svým kolegům, jakým způsobem poslat tajnou zpětnou vazbu na svého vedoucího. Zaměstnanci přiznávají, že není zvláštností, někoho ve firmě sabotovat. Někteří nováčci už v pondělí mohou mít pocit, že v této firmě nezůstanou mnoho let. Firemní vítězové neustále vymýšlejí inovace, jakým způsobem uspokojit čtvrt bilionu svých klientů a zvýšit bohatství firmy na burze. Poražení naopak odejdou, nebo jsou vyhozeni při ročním prosívání zaměstnanců. Někteří zaměstnanci, kteří se potýkali s osobní krizí, říkají, že byli ohodnoceni nespravedlivě, nebo se dostali mezi poražené dříve, než se mohli zotavit. Pro některé zaměstnance je také zacházení nepřipustné. Výše uvedené skutečnosti a mnoho dalších ukazují, jak těsně mají zaměstnanci přitáhnutý obojek v této firmě. Otázkou je, co je přípustné a co již není. Bývalý marketér z Amazonu říká, že viděl snad každého zaměstnance po firemní schůzi brečet u svého stolu. Díky této skutečnosti si Amazon ponechává jen ty zaměstnance, kteří jeho kulturu dokáží snést. Přičemž tato firma je neustále silnější. Mnoho Američanů zná Amazon pouze z pozice zákazníků, avšak jeho firemní kultura je záhadou. Jen ti nejvyšší mohou o firemní kultuře v Amazonu mluvit. Ti zejména zdůrazňují to, že Amazon je tvrdý na své zaměstnance, avšak pouze

tím zvyšuje jejich motivaci skrz jejich vlastní limity. Mnozí zaměstnanci si již natolik zvykli na firemní kulturu Amazonu, že se na ní stali závislími. Jeff tímto stylem vedl svoji firmu už od začátku. U zaměstnance se vyžaduje, aby rozvíjel v sobě to nejlepší a soustředil se na vlastní kariéru.⁶³

Výše uvedený text tedy představuje ukázky tvrdého darwinismu založený na základě vzpomínek bývalých zaměstnanců na tvrdou šikanu. Popis firemní kultury se také zaměřuje na „white collar“ pracovníky, tedy nikoli na dělníky, ale na administrativní pracovníky a na pracovníky v manažerských pozicích. Mnoho společností se naopak prezentuje v rámci zdánlivě harmonického prostředí. V případě Amazonu to tak ale není. Společnost se považuje za velkou, přelomovou a chce dělat velké věci. To pro některé nemusí být. Takto se vyjadřuje o Amazonu Susan Landry, která má na starosti přijímání nových zaměstnanců. Jednou z firemních hodnot je víra, že harmonie jako taková se na pracovišti poměrně přeceňuje. Firma nemá ve vedení žádnou ženu na rozdíl od Googlu, Facebooku nebo Walmartu. A právě s těmito společnostmi se v tuto chvíli snaží Amazon poměřovat. Pro zakladatele Amazonu nepatří v rámci firemních hodnot rovnoprávnost. New York Times také uvádí několik příkladů pracovníků, kterým jejich nadřazení naznačili, že mateřství je v konkurenci diskvalifikuje. Mnoho zaměstnanců se však shoduje na tom, že pracovat pro firmu, je návykové. Tato závislost se zde odvíjí od úspěchu. Spokojení zaměstnanci prostředí Amazonu považují za takové, které je motivuje k sebepřekonávání a k lepším výsledkům. Výkony zaměstnanců je možné v povaze firmy měřit poměrně snadno. V povaze firmy je už od začátku zaznamenávat všechny údaje, předměty ukládané zákazníky do košíku, momenty, ve kterých čtenáři přestávají držet pozornost při čtení na Kindlu. Stejně tak je možné z databáze zjistit, kdo například nedoplnil zboží do skladu, nebo kteří programátoři vyvinuli stránky, které se pomalu načítají.⁶⁴

⁶³ KANTOR J. STREIDFELT D. New York Times. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. (online), 2015, (cit. 29.12.2015). Dostupné z: http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0

⁶⁴ Rozhlas.cz. kdo rychleji doručí selfie-sticky. Skandál Amazonu připomíná absurditu korporátní kultury. (online), 2015, (cit. 21.2.2016). Dostupné z:

Firma Amazon je v České republice poměrně krátce. V současné době má dvě centra, přičemž Dobrovízské centrum bylo otevřeno teprve v roce 2015. Dále disponuje centrálou v Praze. Firemní kultura jako taková se do České republiky přenáší v rámci cílů, mise a také orientace na zákazníka. Přesto v rámci nově otevřených center se formuje pomalu. V rámci České republiky tedy bude zjišťována současná situace ve firmě pomocí dotazníkového šetření. Firma se v České republice snaží podporovat kulturu přímého dialogu. Věří také, že otevřená spolupráce se všemi pracovníky představuje ten nejefektivnější způsob řešení problémů a také potřeb zaměstnanců. V České republice jsou postupně vytvářeny pracovní pozice s možností dlouhodobého profesního růstu. Současně se Amazon snaží soustředit na přátelské vztahy v moderním prostředí s mnoha příležitostmi k rozvoji. Amazon se také snaží být zodpovědný zaměstnavatel a mzdy jsou zde pravidelně revidovány. Odpovídá také za bezpečnost při práci a za spokojenost svých zaměstnanců.⁶⁵

5.4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ U SPOLEČNOSTI AMAZON ČESKÁ REPUBLIKA

V roce 2015 začala společnost Amazon přijímat pracovníky do nově vzniklého centra v Dobrovízi. Firma hledala prvních tisíc zaměstnanců a sto vedoucích. Nástupní plat skladníků by měl být 110 Kč a u vedoucích 150 Kč. Celkem by mělo v Dobrovízi pracovat 2 000 lidí na plný úvazek a celkem 3 000 lidí v sezóně. Vedoucí pracovníci kromě běžných úkolů v jednom z hlavních oddělení budou pomáhat manažerovi v oddělení logistiky a také v zaškolování nových zaměstnanců. Výhodou jsou zkušenosti

http://www.rozhlas.cz/radiowave/prolomitvlny/_zprava/kdo-rychleji-doruci-selfiesticky-skandal-amazonu-pripomina-absurditu-korporatni-kultury--1524823

⁶⁵ Amazonfulfillmentcareers.com. Hledáme nové pracovníky v České republice. (online), 2016, (cit. 8.2.2016). Dostupné z: <http://www.amazonfulfillmentcareers.com/opportunities/warehouse-associate/amazon-hiring-czech-republic>

z logistiky a z výroby. Dále také Amazon slibuje 10% měsíční prémie a balíček benefitů. Řadí se k nim dotované jídlo, pět týdnů dovolené a příspěvky na penzijní spoření.⁶⁶

Pro společnost jako takovou se jedná o důležitý milník. Doposud se Amazon zaměřoval na budování center v Západní Evropě a v zemích, které jsou mnohonásobně větší, než je Česká republika. Výhodou České republiky je levná kvalifikovaná pracovní síla a také poměrně nízká síla odborů, se kterou Amazon bojuje hlavně v Německu. Amazon se stále poohlíží po dalších vhodných lokalitách pro svá logistická centra. Dále si pronajal 5 800 metů čtverečních kanceláří v aktivní části Prahy v Dejvicích. V těchto kancelářích jsou zaměstnání hlavně personalisté, administrativní pracovníci a přijímací zaměstnanci pro sklady.⁶⁷

Internetový obchod Amazon chce z Prahy řídit IT služby a také nábor zaměstnanců pro celou Evropu. V nových kancelářích v Dejvicích chce zaměstnat až 500 lidí z oblasti IT, HR a také kontaktní centrum pro celou Evropu. Bude zde sídlit i tým pro vyhledávání a nábor talentů. Na tyto pozice chce Amazon obsadit kvalifikované lidi.⁶⁸ Do kanceláří v Praze Amazon hledá zejména lidi, kteří mají plynulou angličtinu a vysokoškolské vzdělání. Současně by tito lidé měli umět motivovat svůj tým. Po nástupu nový manažer projde kolečkem všech pozic, které jsou spjaty s distribučním centrem. Postupně si zaměstnanec vyzkouší pozice, jako jsou příjem zboží, naskladňování, balení, expedice a další. Amazon je rychle rostoucí firmou a zaměstnanci mohou očekávat kariérní růst. Ten, kdo nastoupí na určitou pozici a podává vynikající výkony, může být velmi rychle povýšen. Amazon má propracovaný systém školení, Area manažery čeká tříměsíční

⁶⁶ HOLANOVÁ T. Skladníci za 110 korun na hodinu. Amazon nabírá nové lidi. (online), 2015, (cit. 8.2.2016). Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/amazon-nabira-v-cesku-zamestnance-pro-distribucni-sklad/r~9b280f3aed8811e49e4e002590604f2e/>

⁶⁷ Conbiz.cz. Amazon.com investuje v České republice. (online), 2013, (cit. 8.2.2016). Dostupné z: <http://www.conbiz.cz/information/articles/amazon-moving-to-czech>

⁶⁸ Investicniweb.cz. Amazon bude z Prahy řídit IT a nábor zaměstnanců pro Evropu. (online), 2015, (cit. 21.2.2016). Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2015/6/22/amazon-bude-z-prahy-ridit-it-a-nabory-zamestnancu-pro-evropu/>

školení v distribučních centrech ve Spojených státech amerických. Výběrové řízení je několikastupňové. Probíhá formou telefonických a osobních pohovorů. Celé probíhá v angličtině. Uchazeč se v průběhu celého procesu setká se zaměstnanci Amazonu na různých pozicích, kteří mu umožní více nahlédnout do firemní kultury a také do strategie firmy.⁶⁹

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A PRŮZKUM

Dotazníkové šetření probíhalo ve firmě Amazon Česká republika. Dotazníky byly rozdávány zaměstnancům od pozice administrativních pracovníků, HR oddělení, IT oddělení a dalším manažerům skladů a divizí. Dotazníky naopak nebyly rozdávány zaměstnancům na nižších pozicích. Zaměstnanci vyplňovali dotazník anonymně. Celkem vyplnilo dotazník, vzhledem k možnostem, 15 zaměstnanců firmy. Otázky jsou zejména uzavřené. Pouze jedna otázka je otevřená a poslední otázka je dobrovolná vztahující se k jakékoli oblasti z dané tematiky. Výstupem by měla být představa o současné situaci v rámci firemní kultury a také o komunikaci ve firmě. Dále je možné na základě dotazníku získat podněty od zaměstnanců ke zlepšení současné situace ve firmě. Mezi základní výzkumné otázky by tedy patřily:

Probíhá komunikace v nově zavedené firmě Amazon v České republice efektivně?

Jsou zaměstnanci Amazonu Česká republika dostatečně motivováni?

Dále byly stanoveny dvě hlavní hypotézy:

H1: Komunikace probíhá efektivně a zaměstnanci jsou spokojeni.

H2: Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni a firma se snaží jejich motivaci nadále podporovat.

⁶⁹ Jobs.cz. Amazon hledá klíčové manažery. Kdo má šanci? (online), 2016, (cit. 21.2.2016). Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/vice-o-praci-v-amazon/>

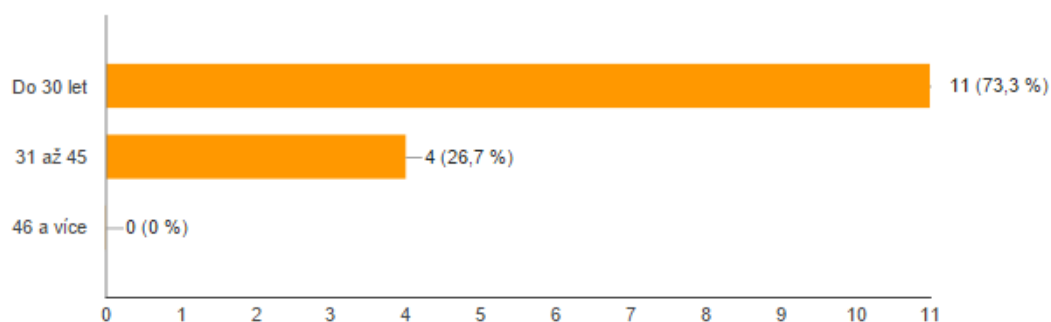
Vyhodnocení dotazníku bude rozděleno do tří kategorií. Otázky jsou uspořádány do oblastí zjišťování profilu respondenta, na oblast zabývající se komunikací ve firmě a v neposlední řadě na oblast zabývající se motivací zaměstnanců firmy Amazon. Tímto způsobem je možné identifikovat vnitřní komunikaci ve firmě a v tu samou dobu analyzovat motivaci jejích zaměstnanců ve vztahu ke komunikaci. V závěru této části práce bude vytvořen návrh na zlepšení současné situace v závislosti na výsledcích.

6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

První tři otázky byly informativní a hlavním cílem bylo zejména získat základní informace o respondentovi. Nejprve jsou zjišťovány demografické údaje, jako jsou pohlaví a přibližný věk respondentů. Celkem se průzkumu zúčastnilo 6 žen a 9 mužů. Převažovali muži s 60 % nad ženami se 40 %. Druhá otázka se zabývala věkovým složením účastníků. Respondenti měli na výběr z celkem tří možností. První možnost obsahuje mladší věkovou skupinu do 30 let, druhá možnost pak věkovou skupinu od 31 do 45 let a do poslední skupiny by se zařadili respondenti nad 46 let. Z výsledků dotazníku je patrné, že ve firmě pracují převážně mladí zaměstnanci. Celkem 11 respondentů uvedlo věk do 30 let. Zbylí čtyři zaměstnanci se následně zařazují do kategorie mezi 31 a 45 lety. Na níže uvedeném obrázku č. 1 je možné také vidět procentuální rozdělení respondentů.

Obrázek 1: Věkové složení účastníků

Do jaké věkové kategorie se řadíte? (15 odpovědí)

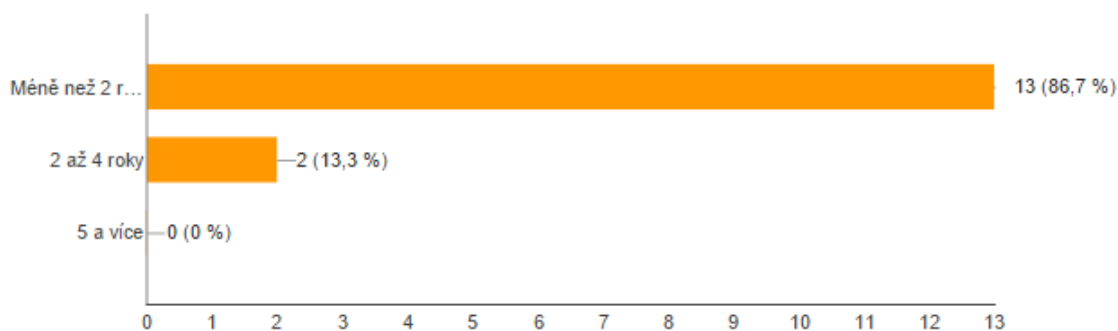


Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google dokumentů, 2016.

Třetí otázka měla za cíl zjistit, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují. Ačkoli je Amazon v České republice teprve krátce, respondenti měli na výběr z celkem tří možných odpovědí. Mohli se přiřadit do skupiny pracujících ve společnosti méně než dva roky, do skupiny pracujících ve společnosti dva až čtyři roky a následně ještě více. Tato otázka reflektovala fakt, že Amazon jako takový existuje od roku 1995 a někteří zaměstnanci mohou mít zkušenosti ze zahraničí. Respondenti dle očekávání zakroužkovali, že ve firmě Amazon pracují méně než dva roky. Celkem se k této odpovědi přiklonilo 13 dotazovaných. Pouze dva respondenti uvedli v dotazníku, že ve firmě Amazon pracují dva až čtyři roky. Výsledky jsou graficky znázorněny na níže přiloženém obrázku číslo 2.

Obrázek 2: Délka zaměstnaneckého poměru

Jak dlouho pracujete ve společnosti Amazon? (15 odpovědí)



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google dokumentů, 2016.

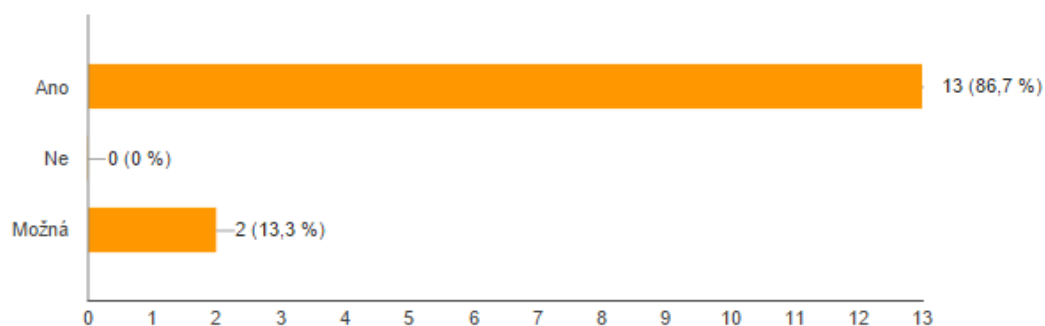
6.2 VYHODNOCENÍ OTÁZEK ZABÝVAJÍCÍ SE KOMUNIKACÍ

Otázka č. 4 zabývající se komunikací se zajímala, zda jsou zaměstnanci obeznámeni s tím, za kým mají jít v případě problémů. Tato otázka se vztahuje ke komunikaci na pracovišti, na rozložení kompetencí a také monitoruje vztahy podřízenosti a nadřízenosti na pracovišti. Je nutné říci, že většina zaměstnanců ve firmě ví, za kým mají jít v případě problémů. Kladně tuto otázku zodpovědělo 13 zaměstnanců. Pouze dva zaměstnanci uvedli, že neví, na koho by v případě problémů obrátili, a nikdo ze zaměstnanců

nezakroužkoval odpověď, že neví. Výsledky této otázky je možné vidět na obrázku číslo 3.

Obrázek 3: Komunikace na pracovišti

V případě problémů víte na koho se můžete obrátit? (15 odpovědí)

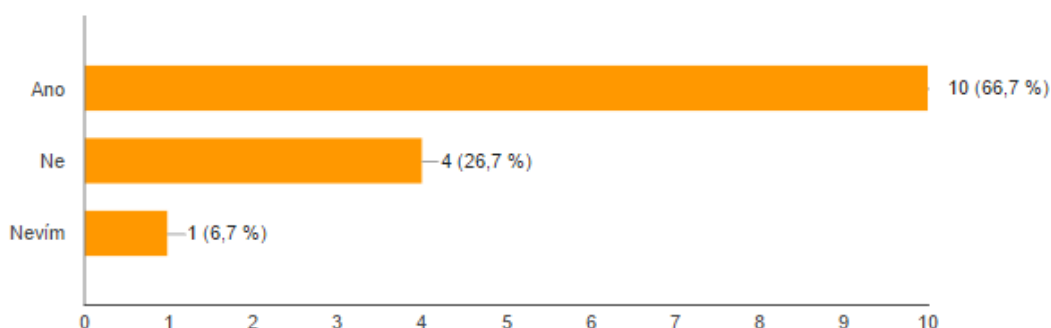


Zdroj: Vlastní zpracování dle Google dokumentů, 2016.

Následující otázka č. 5 se zabývá přímo komunikací mezi nadřízenými a mezi podřízenými ve firmě. Tuto otázku je možné hodnotit opět pozitivně, neboť 10 zaměstnanců odpovědělo, že jejich nadřízený s nimi dostatečně komunikuje. Nicméně je důležité také brát v potaz zaměstnance, kteří odpověděli na otázku záporně. Tvoří celkem 26 % respondentů z celkového počtu 15 respondentů. Procenta je možné vidět na níže přiloženém obrázku č. 4.

Obrázek 4: Komunikace s nadřízeným.

Komunikuje s Vámi Váš nadřízený v dostatečné míře? (15 odpovědí)

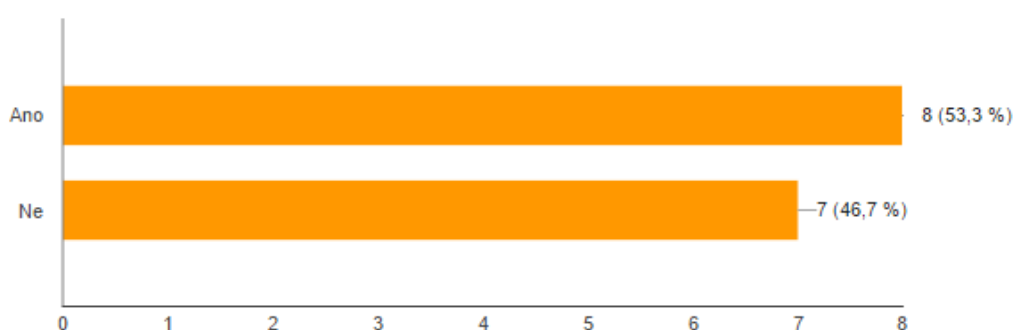


Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google dokumentů, 2016.

Otázka č. 6 se zabývala tokem informací v podniku. Velkým problémem v podnicích je právě dostatečné sdílení informací. Cílem této otázky bylo zjištění, zda i u tak mladé firmy jsou zaměstnanci v současné době dostatečně informováni. Dle výsledků v podniku tomu tak není. Ačkoli 8 lidí uvedlo, že ano, zbylých 7 se přiklání k opačnému názoru. Dalo by se tedy říci, že necelých 48 % lidí v podniku necítí, že jsou dobře informováni. Výsledky je možné opět vidět na přiloženém obrázku číslo 5.

Obrázek 5: Tok informací v podniku

Máte dostatečné informace o tom, co se v podniku děje? (15 odpovědí)



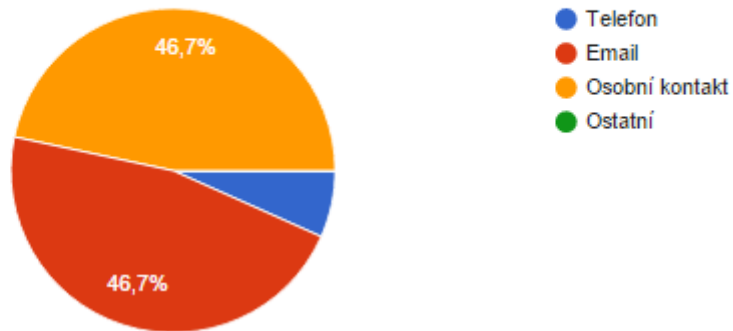
Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google dokumentů, 2016.

Následující otázka č. 7 se věnuje ještě hlouběji vztahům zaměstnanci mezi nadřízenými a podřízenými. Ověřuje přímo vztahy na pracovišti. Vzhledem k tomu, že tým je poměrně mladý, očekávalo se také, že vztahy budou přátelské. To také bylo v této otázce potvrzeno, neboť všech 15 účastníků zaškrtno, že mají dobré vztahy se svými nadřízenými.

Poslední otázka č. 8 vztahující se ke komunikaci zjišťovala, jaký komunikační kanál zaměstnanci preferují, případně jaký komunikační kanál využívají nejvíce. Na obrázku číslo 6 je možné spatřit, že zaměstnancům nejlépe vyhovuje osobní kontakt a také email. V rámci komunikace vždy záleží na tom, o jakou situaci se jedná. Mnohdy je potřeba osobní kontakt pro předání a vysvětlení důležitých informací.

Obrázek 6: Komunikační kanál ve firmě

Jaký komunikační kanál Vám v rámci firmy vyhovuje? (15 odpovědí)



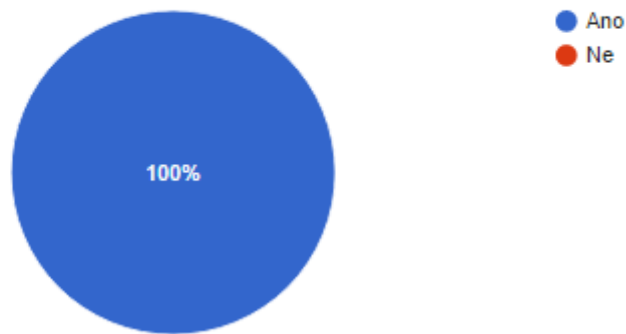
Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google dokumentů, 2016.

6.3 VYHODNOCENÍ OTÁZEK ZABÝVAJÍCÍ SE KATEGORIÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 9 v této kategorii se zabývala tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni s náplní jejich práce. Většina zaměstnanců, celkem 13, odpovědělo, že jsou se svou prací spokojeni. Žádný zaměstnanec neodpověděl, že se svou prací není spokojen a pouze dva zaměstnanci se přiklonili ke třetí možnosti, že neví. Zajímavé je, že dle následující otázka č. 10, zda zaměstnanci znají cíle své společnosti, všichni odpověděli pozitivně. Firma tedy velmi dobře informuje o tom, kam směřuje a jaké jsou její cíle, mise a také vize. Otázku zabývající se cíli je možné vidět na obrázku číslo 7.

Obrázek 7: Cíle firmy

Znáte cíle Vaší firmy? (15 odpovědí)

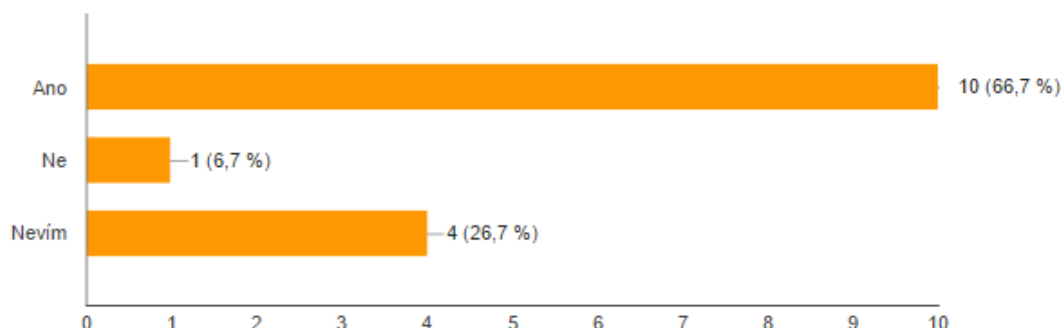


Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google dokumentů, 2016.

Otázka č. 11 se týkala produktivity práce. Je nutné říci, že tato otázka může být vnímána poměrně subjektivně. Souvisí zejména s tím, jak jsou zaměstnanci motivováni. Většina zaměstnanců, tedy celkem 11 odpovědělo, že jejich produktivita je vysoká. Zbylí čtyři zaměstnanci odpověděli, že je pouze průměrná. Přesto je možné tuto otázku hodnotit poměrně kladně. Motivace také souvisí s okolním prostředím zaměstnanců. V rámci motivace se tedy průzkum v otázce č. 12 zaměřil i na to, jak se zaměstnanci cítí ve firmě. Celkem 10 zaměstnanců je ve firmě zcela spokojeno s prostředím. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že spokojen není a čtyři zaměstnanci nevědí. Prostředí ve firmě je možné tedy ohodnotit průměrně. Opět tato otázka může být také vnímána subjektivně. Výsledky je možné pozorovat na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Spokojenost s prostředím

Jste spokojený/á s pracovním prostředím? (15 odpovědí)



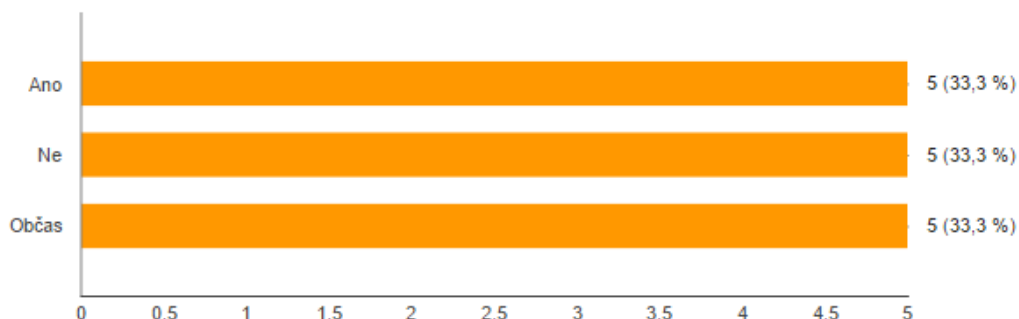
Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google dokumentů, 2016.

V této kategorii se průzkum také zabýval prostřednictvím otevřené otázky č. 13, co by mohlo zaměstnancům zefektivnit jejich práci. Jaké faktory jsou tedy pro ně motivující. Celkem pět odpovědí se týkalo zlepšení komunikace a toku informací. Mezi odpovědi patřily: ustálení procesů a pružnější reakce na požadavky, více informací a lepší komunikace, zlepšení komunikace a pracovního prostředí, občasné komplikace při obstarávání informací a lepší informace a komunikace v týmu, pracovní notebook a umožnění přístupů. Mezi další faktory patřily: zlepšení motivace ze strany zaměstnavatel, peníze, lepší benefity a lepší technické vybavení. Výstup z této otázky tedy ukazuje k problému s komunikací a s tokem informací. Dále jsou tu některá zlepšení týkající se mzdového ohodnocení a také motivace ze strany zaměstnavatele. Tato otázka byla otevřená a umožnila vyjádřit názory zaměstnanců týkající se vnitřního chodu firmy a také vnitřní komunikace.

Zajímavé výsledky týkající se motivace ve vztahu k prostředí, přináší otázka č. 14, která zkoumá, zda jsou zaměstnanci něčím rušeni na svém pracovišti. Celkem 5 zaměstnanců odpovědělo, že ano, dalších 5 zaměstnanců, že jsou rušeni občas a dalších 5, že nejsou rušeni. Výsledky této otázky ukazují na to, že zaměstnanci při své práci mohou být rušeni vlivem okolí. Avšak udávají, že jejich produktivita v práci je vysoká. Tímto způsobem je tedy možné potvrdit poměrně velkou subjektivitu v ohodnocení svého pracovního nasazení. Výsledky této otázky je možné vidět na obrázku číslo 9.

Obrázek 9: Rušení při práci

Jste při práci něčím rušen/a? (15 odpovědí)



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google dokumentů, 2016.

6.4 VÝSTUPY Z DOTAZNÍKU A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Na základě zjištěných informací od 15 respondentů je možné vyhodnotit výše uvedený průzkum z celkového hlediska. Výzkumu se zúčastnilo více mužů než žen, avšak jejich počet byl dostačující. Bylo zjištěno, že ve firmě pracuje hlavně tým mladých lidí, kteří se zde pohybují ve většině méně, než dva roky. Z toho důvodu se firemní kultura utváří poměrně pomalu, ačkoli hlavní vize, cíle a mise firmy jsou zaměstnancům známy. Je možné spatřit problém v občasném vyrušení zaměstnanců od práce, avšak jejich pracovní nasazení je vysoké. To může také pramenit z mladého a dynamického týmu. Zřejmě největší potíží ve firmě je tok informací od vedení k zaměstnancům. Ačkoli je nutné říci, že nadřízení a podřízení mají mezi sebou velmi dobrý vztah. Z vyhodnocení dotazníků u zaměstnanců je patrné, že komunikace zde neprobíhá zcela efektivně. Hypotézu číslo 1 je tedy možné zamítnout. Zaměstnanci poukazují na to, že komunikace je problém a měla by se zefektivnit. Hypotézu číslo 2 je možné potvrdit, neboť zaměstnanci vykazují poměrně vysokou produktivitu v práci. Jsou proto motivováni, ačkoli je možné dále posilovat jejich motivaci. Zaměstnanci si přejí být více informováni a zlepšit celkovou komunikaci v podniku. Z toho důvodu jako návrh na zlepšení, je možné navrhnout nový interní komunikační plán. V tuto chvíli bylo zjištěno, že zaměstnanci upřednostňují

zejména komunikaci pomocí emailu a také osobní komunikaci. Z této zjištěné skutečnosti bude také návrh komunikačního plánu ve firmě vycházet.

Z výsledků průzkumu je patrné, že zaměstnanci nejvíce poukazují na špatný informační tok mezi jednotlivými odděleními a na tok informací ze shora dolů. Ačkoli mají se svými nadřízenými velmi dobrý vztah. Hlavním návrhem na zlepšení by proto měl být komunikační plán zejména pro interní komunikaci v podniku. V rámci externí komunikace v tuto chvíli Amazon nevyvíjí v České republice komunikační kanály s potenciálními klienty. Spoléhá zejména na mezinárodní značku a na marketing s ním spojený. V rámci interní komunikace je možné využít mnoha virtuálních týmových programů a aplikací. V rámci tohoto programu by každé oddělení vkládalo body ze svých jednání a práce, na které v tuto chvíli pracuje. Současně by zde mohl být prostor pro tvoření pracovního plánu na každý týden. Důležitá je však možnost zaznamenávání výstupů ze schůzí. V rámci tohoto programu by také zaměstnanci mohli vkládat problémy, úkoly a připomínky pro své spolupracovníky. Tímto způsobem by se vytvořil vnitřní kanál založený na informování, plánování si úkolů, time management, rychlá komunikace v případě problémů atd.

Dále by se zavedla pravidelná měsíční setkání v rámci každého oddělení. Následně také pravidelná setkání v rámci celé firmy, kterých by se zúčastnili vedoucí jednotlivých oddělení. V rámci tohoto setkání v jednotlivých divizích by se informovalo o tom, kdo co za celý měsíc vykonal, na čem pracovala atd. Mohlo by se zde pracovat na případných problémech, které se řešily, jakým způsobem se tyto problémy vyřešily a co je způsobilo. Jednalo by se o případové studie. Z každé takovéto schůzky by se následně měl vyhotovit zápis, který by byl umístěn do virtuálního programu tak, aby každý zaměstnanec se k němu mohl vrátit, případně zjistit, co se v jakém oddělení řeší.

Aby se upevnila firemní kultura a zaměstnanci si posilovali vztahy mezi sebou, ale také se svými vedoucími. Je možné minimálně každé dva měsíce pořádat celofiremní akci. V rámci této akce je možné naplánovat teambuilding či další sešlosti za účelem posílení firemní kultury. Zaměstnanci se mohou zúčastnit adrenalinových akcí, her atd. Tyto akce se mohou spojit s oslavou narozenin zaměstnanců Tento aspekt, je ve firmě velmi důležitý. Narozeninové večírky nebo akce velmi posilují firemní kulturu.

Zaměstnanci se také často zmiňovali, že jsou občas při práci rušeni. Doporučením pro vedoucí a manažery by tedy bylo zjištění, co přesně zaměstnance od práce odvádí. Může to být například sdílení kanceláří zaměstnanci s rozdílnými potřebami atd. Dále je třeba zajistit, aby byli zaměstnanci ve firmě motivováni. Motivace je důležitým aspektem, který zvyšuje jejich efektivitu. Cílem by mělo být zvýšení zejména vnitřních faktorů motivace. Tedy nejen finanční odměny, ale vedoucí by u svých zaměstnanců měli mít snahu o dosažení jejich seberealizace v práci. Pro zvýšení motivace je možné doporučení koučování. Vzhledem k tomu, že firma je v České republice teprve ve svých počátcích, je možné se zaměřit na vzdělání vedoucích oddělení v koučinku. Sami vedoucí by se tedy starali o své zaměstnanci a podporovali jejich motivaci. Vždy závisí na možnostech každého vedoucího, nicméně je možné doporučit scházení se s jednotlivými zaměstnanci alespoň jednou za dva měsíce na individuální meeting. V rámci tohoto meetingu by se vedoucí měli zaměřit na stanovení cílů u svých zaměstnanců na další období. Současně by mělo dojít k vyhodnocení cílů za období minulé. Pro stanovení cílů je možné využívat metodu kladení otázek takovým způsobem, aby sám zaměstnanec přišel na to, čeho chce dosáhnout a kam směřuje. Současně je nutné vedoucí školit prostřednictvím různých seminářů, jakým způsobem koučovat své zaměstnance.

Dále je možné vytvořit v rámci každého oddělení anonymní hodnocení mezi zaměstnanci. Je možné do virtuálního programu nahrát dotazník pro každého zaměstnance, v rámci kterého, ho budou kolegové anonymně hodnotit. Tímto způsobem daný zaměstnanec zjistí, jak se na něj dívají ostatní, jaké kvality v něm vidí a naopak, pokud se jim zdá jako konfliktní typ atd. Důležitá je zde právě anonymita. Tento typ hodnocení je možné využít zejména ve firmě, kde jsou dobré vnitřní vztahy mezi zaměstnanci. V rámci dotazníku bylo zjištěno, že ve firmě panují dobré vztahy. Zejména vzhledem k mladému kolektivu.

Při aplikaci výše uvedených návrhů by se měl zlepšit informační tok v podniku. Hlavním je zejména virtuální program, který by nesl hlavní informační proud. Vzhledem k tomu, že Amazon nabízí poměrně velké množství finančních a jiných benefitů tento návrh se zaměřil zejména na posílení vnitřní motivace zaměstnanců. Z dotazníkového šetření také plyne, že zaměstnanci preferují osobní kontakt při komunikaci a email. Z toho důvodu byla navržena měsíční setkávání v rámci oddělení a také se svými vedoucími. Klasický email by pak nahradil virtuální program, kde by navíc bylo vše přehledné.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala tématem firemní kultury a komunikací ve vybrané firmě Amazon. Jejím hlavním cílem bylo vytvoření literární rešerše na téma firemní kultury, motivace, hodnocení a komunikace ve vybrané organizaci. Na základě tohoto cíle práce představuje ucelenou literární rešerši na dané téma, která je následně aplikována v praktické části, na základě použitých metod sběru dat, analýzy, dotazníkového šetření a syntézy.

Dílčím cílem této práce byla analýza firemní kultury v Amazonu Česká republika a také v hlavním sídle této společnosti ve Spojených státech. Bylo zjištěno, že firemní kultura je poměrně specifická a založená na pevných pravidlech, která jsou mnohdy pokládána za příliš přísná. Zejména je tomu tak v hlavním sídle Amazonu ve Spojených státech amerických. Na druhou stranu právě tato firemní kultura může mít významný podíl na úspěšnosti této společnosti ve světě. Do České republiky se firma rozšířila poměrně nedávno, proto se zde také nestačila vytvořit klasická firemní kultura. Práce analyzuje zejména systém odměn zaměstnanců ve firmě. Následně v rámci dotazníkového šetření analyzuje vnitřní komunikaci ve firmě a motivaci zaměstnanců. První kladená hypotéza se zabývala otázkou efektivní komunikace ve firmě. Tato hypotéza byla zamítnuta v důsledku nespokojenosti zaměstnanců s informováním zejména na základě otevřené otázky zabývající se právě komunikací. Druhá hypotéza následně analyzovala motivaci zaměstnanců. Tato hypotéza byla potvrzena, ačkoli je možné zlepšit například rušící aspekty při práci.

Při vyhodnocování dotazníků bylo zjištěno, že firma má problémy s tokem informací uvnitř podniku. Z toho důvodu je v závěru práce prezentován návrh na zlepšení interní komunikace v podniku. Tento návrh řeší problém firemního toku informací prostřednictvím virtuálního prostředí pro komunikaci zaměstnanců. Dále se také zaměřuje na rozvíjení firemní kultury ve firmě prostřednictvím pořádání různých motivačních akcí a v neposlední řadě se jedná o návrh na koučování zaměstnanců od vedoucích. Cíle této práce byly splněny, stanovené hypotézy vyhodnoceny a následně byl také prezentován návrh na zlepšení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN: 9788024786322

BĚLOHLÁVEK F. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Rubico. 1996. 344 s. ISBN: 80-85839-09-1.

CHARVÁT J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 201 s. ISBN: 9788024713892

DĚDINA J. CEJTHAMR V. Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. 2005. 339 s. ISBN: 9788024713007.

DVOŘÁKOVÁ Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2007. 485 s. ISBN: 9788071798934.

FAITWEATHER A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 187 s. ISBN: 8024730022.

HAJEROVÁ L. Podniková kultura. 1. vyd. Praha: VŠEM. 132 s. ISBN: 8086730654.

HOFSTEDE G., Kultury a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Linde. 2006. 336 s. ISBN: 808613170X.

HORSKÁ V. Koučování ve školní praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 174 s. ISBN: 8024724502.

HRONÍK F. Rozvoj s vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 233 s. ISBN: 9788024714578.

JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0(brož.).

JAKUBÍKOVÁ D. Strategický management – strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 269 s. ISBN: 9788024726908.

KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 2015 s. ISBN: 9788024724973.

KEŘKOVSKÝ a kol. Strategické řízení firemních onformací: Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2003. 180 s. ISBN: 9788071797302.

KOUBEK J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 281 s. ISBN: 9788024738239.

LUKÁŠOVÁ R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN: 8024729512.

LUKÁŠOVÁ R. NOVÝ I. Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 174 s. ISBN: 8024706482.

ODCHÁZEL. J. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 324 s. ISBN: 9788024721491. S. 46.

PŘIKRYLOVÁ J. JAHODOVÁ H. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 303 s. ISBN: 8024736225.

SRPOVÁ J. a kol. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 1. vyd. 427 s. ISBN: 8024733390.

SEDLÁKOVÁ R. Výzkum médií: Nejvyužívanější metody a techniky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 548 s. ISBN: 9788024735689

SVOBODA V. Public relations: Moderně a účinně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 239 s. ISBN: 9788024728667.

ŠIKÝŘ M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 208 s. ISBN: 8024779145

ŠMÍDA F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 293 s. ISBN: 9788024716794. s. 213.

TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN: 8024704056.

VAJNER L. Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 112 s. ISBN: 9788024717395.

VYSEKALOVÁ J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 190 s. ISBN: 8024727900.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

AMAZONFULLFILMENTCARRIERS. COM. History and culture. (online), 2015, (cit.8.12.2015). Dostupné z: <http://www.amazonfulfillmentcareers.com/about-amazon/history-and-culture/>

AMAZONFULLFILMENTCARRIERS. COM. About Amazon. (online), 2015, (cit. 28.12.2015). Dostupné z: <http://www.amazonfulfillmentcareers.com/about-amazon/>

AMAZONFULLFILMENTCARRIERS. COM. Leadership principles. (online), 2015, (cit. 28.12.2015). Dostupné z: <http://www.amazonfulfillmentcareers.com/about-amazon/history-and-culture/>

KANTOR J. STREIDFELT D. New York Times. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. (online), 2015, (cit. 29.12.2015). Dostupné z: http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0

Seznam použitých internetových zdrojů

AMAZONFULFILLMENTCAREERS.COM. Hledáme nové pracovníky v České republice. (online), 2016, (cit. 8.2.2016). Dostupné z: <http://www.amazonfulfillmentcareers.com/opportunities/warehouse-associate/amazon-hiring-czech-republic>

AMAZON.JOBS. Naše zásady vedení. (online), 2015, (cit. 29.12.2015). Dostupné z: <http://www.amazon.jobs/principles>

BUSINESSINFO.CZ. Organizační kultura a národní kultura. (online), 2010, (cit. 6.12.2015). Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

BUSINESSWORLD.CZ. Historie Amazon.com. (online), 2009, (cit. 28.12.2015). Dostupné z: <http://businessworld.cz/cio-bw-special/historie-amazon-com-5292>

CANON.CZ. Jak se rodí významní vůdci v oblasti digitálních technologií. (online), 2015, (cit. 10.2.2016). Dostupné z: <http://www.canon.cz/business-bytes/articles/what-makes-a-great-digital-leader.aspx>

CONBIZ.CZ. Amazon.com investuje v České republice. (online), 2013, (cit. 8.2.2016). Dostupné z: <http://www.conbiz.cz/information/articles/amazon-moving-to-czech>

CIKÁNOVÁ R. Personální činnosti a firemní kultura. (online), 2010, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: <http://www.institutik.cz/wp-content/uploads/2010/10/Person%C3%A1ln%C3%AD-%C4%8Dinnosti-a-firemn%C3%AD-kultura.pdf>

HOLANOVÁ T. Skladníci za 110 korun na hodinu. Amazon nabírá nové lidi. (online), 2015, (cit. 8.2.2016). Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/amazon-nabira-v-cesku-zamestnance-pro-distribucni-sklad/r~9b280f3aed8811e49e4e002590604f2e/>

INVESTICNIWEB.CZ. Amazon bude z Prahy řídit IT a náborů zaměstnanců pro Evropu. (online), 2015, (cit. 21.2.2016). Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2015/6/22/amazon-bude-z-prahy-ridit-it-a-nabory-zamestnancu-pro-evropu/>

JOBS.CZ. Amazon hledá klíčové manažery. Kdo má šanci? (online), 2016, (cit. 21.2.2016). Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/vice-o-praci-v-amazon/>

PODNIKATOR.CZ. Verbální komunikace. (online), 2015, (cit. 18.1.2016). Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/komunikacni-dovednosti/n:16156/Verbalni-komunikace>

ROZHLAS.CZ. kdo rychleji doručí selfie-sticky. Skandál Amazonu připomíná absurditu korporátní kultury. (online), 2015, (cit. 21.2.2016). Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/radiowave/prolomitvlny/_zprava/kdo-rychleji-doruci-selfiesticky-skandal-amazonu-pripomina-absurditu-korporatni-kultury--1524823

ŠTUDENC. M. Podniková kultura. (online), 2009, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzII_pk_studenc.pdf

VLASTNICESTA.CZ. Externí komunikace vytváří obraz vaší firmy v očích veřejností i médií. (online), 2009, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/externi-komunikace-vytvari-obraz-vasi-firmy-v-o/>

VSFS.cz. Úloha marketingu v řízení organizace. (online), 2016, (cit. 17.1.2016). Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2010/N_UMRO/um/Interni_a_externi_marketingova_komunikace.ppt

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Věkové složení účastníků	41
Obrázek 2: Délka zaměstnaneckého poměru	42
Obrázek 3: Komunikace na pracovišti	43
Obrázek 4: Komunikace s nadřízeným.	43
Obrázek 5: Tok informací v podniku	44
Obrázek 6: Komunikační kanál ve firmě	45
Obrázek 7: Cíle firmy	46
Obrázek 8: Spokojenost s prostředím	47
Obrázek 9: Rušení při práci	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A - Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Tento dotazník zkoumá úroveň firemní kultury a komunikace ve firmě Amazon. Ve firmě zpracovávám bakalářskou práci na téma Firemní kultura a firemní komunikace.

Vyplněním dotazníku můžete přispět ke zlepšení podmínek ve Vašem podniku. Proto bych Vás chtěla poprosit o spolupráci. Vyplnění tohoto dotazníku by nemělo trvat více než 5 minut.

Děkuji!

1. Jste:
 - Muž
 - Žena

2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?
 - Do 30 let
 - 31 – 45
 - 46 a více

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Amazon?
 - Méně než 2 roky
 - 2 – 4 roky
 - 5 a více let

4. V případě problémů víte, na koho se můžete obrátit?
 - Ano
 - Ne
 - Možná

5. Komunikuje s Vámi Váš nadřízený v dostatečné míře?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím

6. Máte dostatečné informace o tom, co se aktuálně v podniku děje?
 - Ano
 - Ne

7. Máte dobré vztahy se svými nadřízenými?
- Ano
 - Ne
8. Jaký komunikační kanál Vám v rámci firmy vyhovuje nejlépe?
- Telefon
 - Email
 - Osobní
9. Jste spokojený/á s prací, kterou vykonáváte?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
10. Znáte cíle Vaší firmy?
- Ano
 - Ne
11. Jak byste ohodnotil/a produktivitu své práce?
- Nízká
 - Průměrná
 - Vysoká
12. Jste spokojený/á s pracovním prostředím?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
13. Je něco, co by mohlo zlepšit efektivitu Vaší práce?
14. Jste při práci něčím rušen/a?
- Ano
 - Ne
 - Občas
15. Máte nějaké další komentáře k danému tématu?

Děkuji za vyplnění!

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Terezie Tomanová

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Firemní kultura a lidské zdroje v organizaci

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 15

Vedoucí práce: PhDr. Miroslav Kostka