

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Firemní kultura

Bc. Dominika Kotková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dominika Kotková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Firemní kultura

Název anglicky

Corporate Culture

Cíle práce

Cílem závěrečné práce je v teoretické rovině vymezit problematiku firemní kultura. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu zvoleného subjektu a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, změna firemní kultury

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G J. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-.

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firemní kultura" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za její čas a cenné rady při zpracovávání mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti IBG Česko s. r. o. za jejich ochotu, spolupráci a čas, který mi věnovali při zpracování praktické části této práce a v neposlední řadě celé mé rodině za podporu během studií.

Firemní kultura

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou firemní kultury. Cílem diplomové práce je zhodnotit firemní kulturu ve společnosti IBG Česko s. r. o. a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Teoretická část práce obsahuje poznatky autorů, popisuje firemní kulturu a vysvětluje základní pojmy. Praktická část práce obsahuje popis vybrané společnosti a na základě diagnostiky firemní kultury s využitím systematického pozorování, rozhovoru a dotazníkového šetření byly určeny nedostatky a stanoveny návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Klíčová slova: firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, změna firemní kultury

Corporate culture

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of corporate culture. The aim of the diploma thesis is to evaluate the corporate culture in the company IBG Česko s. r. o. and make recommendations to improve the current situation.

The theoretical part of the thesis contains the findings of the authors, describes the corporate culture and explains the basic concepts. The practical part of the thesis contains a description of the selected company and based on the diagnostics of corporate culture using systematic observation, interview and questionnaire survey shortcomings were identified and proposals and recommendations for improving the current state of corporate culture in IBG Česko s. r. o. were set.

Keywords: corporate identity, corporate culture, elements of corporate culture, typology of corporate culture, diagnostics of corporate culture, change of corporate culture

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	18
3.1	Firemní identita.....	18
3.2	Firemní kultura	18
3.2.1	Determinanty firemní kultury	19
3.2.2	Prvky firemní kultury.....	20
3.2.3	Síla firemní kultury	23
3.3	Firemní kultura a výkonnost	23
3.3.1	Vliv síly kultury na výkonnost.....	24
3.3.2	Vliv obsahu firemní kultury na výkonnost	24
3.4	Typy firemní kultury.....	26
3.4.1	Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře	26
3.4.2	Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí	29
3.4.3	Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace	32
3.4.4	Typologie formulované ve vztahu k chování organizace	37
3.5	Změna firemní kultury	39
3.5.1	Aktéři změny.....	39
3.5.2	Typy změny firemní kultury	39
3.5.3	Model změny firemní kultury	40
3.5.4	Diagnostika firemní kultury.....	41
3.5.5	Volba indikátorů	41
3.5.6	Volba výzkumného postupu	42
4	Vlastní práce.....	44

4.1	Společnost IBG Česko s. r. o.	44
4.1.1	Organizační systém společnosti IBG Česko s. r. o.	44
4.1.2	Historie společnosti IBG Česko s. r. o.	46
4.1.3	Strategie 2020	46
4.1.4	Finanční analýza společnosti IBG Česko s. r. o.	46
4.2	Systematické pozorování ve společnosti IBG Česko s. r. o.	51
4.2.1	Sídlo společnosti IBG Česko s. r. o.	51
4.2.2	Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti IBG Česko s. r. o.	52
4.2.3	Vizuální identita.....	54
4.2.4	Webová prezentace	55
4.3	Rozhovor s vedením společnosti IBG Česko s. r. o.	56
4.4	Dotazníkové šetření ve společnosti IBG Česko s. r. o.	58
4.4.1	Demografické údaje zaměstnanců	58
4.4.2	Cíle a poslání společnosti	63
4.4.3	Způsob vedení společnosti.....	65
4.4.4	Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním, přednosti a nedostatky společnosti.	73
4.4.5	Informovanost zaměstnanců, pracovní úkoly, motivace	76
4.4.6	Zpětná vazba a pracovní povinnosti	83
4.4.7	Firemní akce, atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti	88
5	Výsledky a diskuse	95
5.1	Shrnutí výsledků diagnostiky společnosti IBG Česko s. r. o.	95
5.2	Typ firemní kultury.....	97
5.3	Prvky firemní kultury.....	98
5.4	Síla firemní kultury	98
5.5	Návrhy a doporučení.....	100
6	Závěr	103
7	Seznam použitých zdrojů	105

8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	107
8.1	Seznam obrázků.....	107
8.2	Seznam tabulek.....	107
8.3	Seznam grafů.....	109
8.4	Seznam použitých zkratk.....	109
	Přílohy.....	110

1 Úvod

Firemní kultura je v současné době pro organizace velmi důležitý pojem, neboť právě na výkonnost organizací má vliv sociální klima, které v nich panuje a které ovlivňuje jejich vnitřní život a jsou jím podmíněny vnitřní vztahy všech zaměstnanců. Lidé patří mezi klíčový zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti dané organizace, a proto je důležité pečovat o firemní kulturu a tím pozitivně ovlivňovat přístup zaměstnanců k práci. Dobrá firemní kultura může mít za následek zvýšení motivace, produktivity práce, spolupráce zaměstnanců a tím i celkových výsledků organizace.

Předmětem této diplomové práce je firemní kultura ve společnosti IBG Česko s. r. o., která je středoevropskou společností s více než pětadvacetiletými zkušenostmi v oblasti zajištění nesíťové energie. V současné době má společnost zastoupení v Česku, na Slovensku a v Maďarsku.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit firemní kulturu v této společnosti a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu firemní kultury.

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Teoretická část práce popisuje firemní kulturu v teoretické rovině na základě studia odborné literatury a práce se sekundárními zdroji dat a vymezuje prvky firemní kultury, její sílu a vliv na výkonnost. Dále také popisuje jednotlivé typy firemní kultury a její změnu. Praktická část diplomové práce se zabývá popisem společnosti IBG Česko s. r. o., její historií, organizačním systémem, finanční situací společnosti a diagnostikou firemní kultury. Diagnostika využívá systematického pozorování, rozhovoru se zástupcem vedení společnosti a dotazníkového šetření. Tato část práce má cíl zhodnotit firemní kulturu ve společnosti IBG Česko s. r. o., učít typ a identifikovat prvky firemní kultury a následně stanovit návrhy a doporučení pro zlepšení a zefektivnění současného stavu firemní kultury v této společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit firemní kulturu ve zvoleném podnikatelském subjektu a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Cílem teoretické části práce je charakterizovat v teoretické rovině firemní kulturu a pojmy s ní související.

V praktické části práce jsou dílčími cíli charakterizovat historii a organizační strukturu společnosti, zhodnotit finanční situaci a strukturu zaměstnanců společnosti, identifikovat prvky a typ firemní kultury a následně stanovit návrhy a doporučení pro celkové zlepšení a zefektivnění současného stavu firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude zpracována v následujících krocích:

1. **Volba tématu diplomové práce**
2. **Formulace cíle práce a metodiky**
3. **Vypracování kapitoly Teoretická východiska** za pomoci syntézy poznatků čerpajících z odborné literatury, vědeckých článků, monografií a dalších zdrojů a práce se sekundárními zdroji dat.
4. **Vypracování kapitoly Vlastní práce**
 - **Charakteristika společnosti IBG Česko s. r. o.** na základě analýzy interních dokumentů a materiálů.
 - **Diagnostika firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o.**

Sběr dat pomocí kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. Z kvalitativních metod bude využito pozorování a interview a z kvantitativních metod bude použito dotazníkové šetření. Dále bude provedena finanční analýza a rozbor organizační struktury společnosti.

Interview neboli individuální rozhovor je metoda sběru dat, kdy tazatel dává otázky respondentovi, získává jeho odpovědi a tím shromažďuje potřebné informace. Osobní rozhovor ve společnosti IBG Česko s. r. o. proběhne polostandardizovanou

formou. Rozhovor bude veden s personální ředitelkou společnosti v měsíci březnu. Před zahájením rozhovoru bude personální ředitelka seznámena s cílem diplomové práce.

Pozorování je záměrné, cílené a soustavné pozorování, kdy výzkumník pozoruje, aby získal informace o předem stanoveném jevu. Kvalitativní pozorování se odehrává v přirozených podmínkách (Pauknerová, 2012, s. 54). Pozorování ve společnosti IBG Česko s. r. o. bude probíhat od prosince 2021 do konce ledna 2022 a bude prováděno formou extrospekce a aplikováno jako pozorování nezúčastněným pozorovatelem. Viditelné prvky firemní kultury budou hodnoceny na základě kritérií a obodovány na škále 1-5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší.

Budova sídla bude hodnocena na základě kritérií: lokace sídla společnosti, vzhled sídla společnosti, vybavení budovy, vzhled interiéru, čistota a prostorová orientace v budově. Logo společnosti bude hodnoceno na základě kritérií: design loga, význam loga značky, originalita, čitelnost, nápaditost a barevnost loga. Webová prezentace bude hodnocena dle následujících kritérií: vzhled webových stránek, srozumitelnost, intuitivnost, obsah webových stránek, profesionalita zpracování a rychlost webových stránek.

Dotazníkové šetření je jednou z metod kvantitativního výzkumu, při němž jsou využívány dotazníky. Dle Hendla a Remra (2017) je dotazník nejuniversálnější technikou sběru dat. Jedná se o formulář, který slouží pro strukturovaný sběr dat a umožňuje dotazování na dálku. Jedná se o metodu, při níž výzkumníci získávají od respondentů informace o jejich myšlenkách, pocitech, názorech a postojích.

Dotazník ve společnosti IBG Česko s. r. o. bude distribuován pomocí internetové stránky Survio.com pro tvorbu on-line dotazníků a následně rozeslán pomocí odkazu přes e-mail spolu s instrukcemi pro vyplnění. Lhůta pro vyplnění dotazníku bude v rozmezí 8. – 15. března 2022. Dotazník bude anonymní a bude obsahovat 41 otázek, z toho 4 otevřené, 30 uzavřené s využitím pěti stupňové Likertovy škály a 7 polootevřených otázek. Dílčí otázky budou interpretovány souhrnně. Určité vybrané otázky budou vztaženy k identifikačním otázkám.

Finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku. Analýza bude zpracována na základě podkladů z veřejně dostupných zdrojů s cílem zmapování finančního zdraví společnosti a za pomoci analýzy poměrových ukazatelů budou vypočítány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti a vypočítány bankrotní modely (FinAnalysis, 2021).

Poměrové ukazatele:

Ukazatele rentability: Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE):** vyjadřuje efektivnost využívání kapitálu. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 0,08.

$$ROE = zisk / vlastní\ kapitál * 100 [\%]$$

- **Rentabilita aktiv (ROA):** vyjadřuje, jak efektivně je v organizaci vytvářen zisk, bez ohledu na to, zda pochází ze zdrojů cizích nebo vlastních. Hodnota ROA by neměla být nižší než 5 %.

$$ROA = zisk / celková\ aktiva * 100 [\%]$$

- **Rentabilita tržeb (ROS):** vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách. Čím vyšší je hodnota ROS, tím lepší situace je v organizaci z hlediska produkce.

$$ROS = zisk / tržby * 100 [\%]$$

Ukazatele likvidity: Likvidita je schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky.

- **Likvidita běžná:** vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace. Čím je hodnota vyšší, tím lepší je platební schopnost podniku. Doporučená hodnota je v intervalu 1,5 – 2,5.

$$Běžná\ likvidita: oběžná\ aktiva / krátkodobé\ závazky$$

- **Likvidita pohotová:** měří schopnost organizace dostát krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}sob} / \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}$$

- **Likvidita okamžitá:** vyjadřuje schopnost organizace platit okamžitě své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota by měla být v intervalu 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžit\acute{a} likvidita} = \text{finan\cni majetek} / \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}$$

Ukazatele aktivity: Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak efektivně jsou v organizaci využívány aktiva.

- **Obrat aktiv:** vyjadřuje efektivnost využití aktiv organizace. Čím vyšší je obrat aktiv, tím vyšší je zisk. Doporučená hodnota by měla být v intervalu 1,6 – 2,9.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

- **Obrat zásob:** vyjadřuje četnost využití zásob, to je kolikrát je položka během roku prodána a opět naskladněna. Čím vyšší obratovost zásob, tím lépe pro organizaci. Doporučená hodnota je v rozmezí 4,5 – 6.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

- **Doba obratu zásob:** vyjadřuje, za jak dlouho organizace prodá své zásoby a přemění je tak na hotovost nebo pohledávky.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / \text{aktiva} * 365 \text{ [ve dnech]}$$

Ukazatele zadluženosti: vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji.

- **Celková zadluženost:** vyjadřuje poměr cizích zdrojů organizace k celkovým aktivům. Doporučená hodnota by měla být v rozmezí 30 – 60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva} * 100 \text{ [%]}$$

- **Dlouhodobá zadluženost:** vyjadřuje, kolik aktiv organizace je financováno dlouhodobými dluhy.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

- **Běžná zadluženost:** vyjadřuje, kolik aktiv organizace je financováno krátkodobými dluhy.

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Bankrotní modely, též nazývány predikční modely, jsou nástroje finanční analýzy, které slouží pro hodnocení finančního zdraví podniku a pro predikci finanční krize podniku (FinAnalysis, 2021).

- **Altmanova formule bankrotu (Z score) pro s. r. o.** předpovídá bankrot organizace na základě vypočítání koeficientu z následujícího vzorce.

$$Z = 0,717 * X(1) + 0,847 * X(2) + 3,107 * X(3) + 0,42 * X(4) + 0,998 * X(5)$$

$$X(1) = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{suma aktiv}}$$

$$X(2) = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{suma aktiv}}$$

$$X(3) = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{suma aktiv}}$$

$$X(4) = \frac{\text{vlastní kapitál}}{(\text{dlouhodobé závazky} + \text{krátkodobé závazky} + \text{bankovní úvěry a výpomoci})}$$

$$X(5) = \frac{\text{tržby}}{\text{suma aktiv}}$$

Finanční zdraví podniku se porovnává s následujícími intervaly:

$$Z > 2,9 \quad \text{podnik je v dobré situaci}$$

$$1,2 < Z < 2,9 \quad \text{šedá zóna nevyhraněných výsledků}$$

$$Z > 1,2 \quad \text{u podniku je velmi pravděpodobný bankrot}$$

- **Tafflerův model** hodnotí finanční stav organizace a ohrožení podniku případným bankrotem (FinAnalysis, 2021).

Je založen na čtyřech poměrových ukazatelích a vypočítá se na základě následující funkce.

$$TZ = 0,53 * R1 + 0,13 * R2 + 0,18 * R3 + 0,16 * R4$$

R1 = zisk před zdaněním / krátkodobé závazky

R2 = oběžná aktiva / cizí kapitál

R3 = krátkodobé závazky / celková aktiva

R4 = tržby celkem / celková aktiva

Výsledky se porovnávají s následujícími intervaly:

TZ > 0,3 nízká pravděpodobnost bankrotu podniku

0,2 < TZ < 0,3 šedá zóna nevyhraněných výsledků

TZ < 0,2 zvýšená pravděpodobnost bankrotu podniku

5. **Syntéza získaných dat a výsledků, návrhy a doporučení**
6. **Formální dokončení práce**

3 Teoretická východiska

„Říká se „pro stromy nevidět les.“ V úporné a poctivé snaze něco nalézt, něčeho dosáhnout, něčím uspět často ztrácíme celkovou orientaci, utápíme se v detailech, a přitom nevnímáme to, co má zásadní význam, co je určující. Nejinak je tomu i při hledání podnikatelského úspěchu. Věnujeme se finančnímu plánování, organizování, zavádíme marketing – a zapomínáme, že výsledný efekt toho všeho je podmíněn jednou extrémně významnou proměnnou – Kulturou firmy.“ (Pfeifer 1993, s. 9)

Každá organizace je úspěšná po svém. Při zamyšlení se, jak fungují úspěšné, ale i neúspěšné společnosti, co mají společné, jakými zásadami se řídí a jaké normy a pravidla respektují, je možno dojít k závěru, že každá úspěšná i neúspěšná organizace je úspěšná díky své vlastní cestě. Je zde ale možné naleznout jeden společný bod, který je pro oba druhy organizací totožný a tím je vnitřní klima. U úspěšných organizací to je například totožné přesvědčení, kdy organizace ví, proč existuje a plně se podmínkám přizpůsobí. U neúspěšných organizací to je naopak vnitřní nejednotnost, kdy jednotlivé zájmy jdou nad úkor celé organizace. Je zde proto jasně patrné spojení mezi úspěšností i neúspěšností organizace a vnitřními podmínkami, které v organizaci panují. Vystává zde tedy spojitost mezi úspěšností organizace a její vnitřní kulturou (Pfeifer, 1993).

3.1 Firemní identita

Každá organizace je jedinečná a skrz firemní identitu se prezentuje jaká je a jakého je charakteru. Vyjadřuje strategii, historii a filozofii, cíle a vize organizace. Firemní identitu tvoří čtyři základní prvky. Jedná se o firemní design (*corporate design*), firemní komunikaci (*corporate communication*), firemní kulturu (*corporate culture*) a produkt nebo službu (Vysekalová, 2009, s. 40).

3.2 Firemní kultura

Firemní kultura je jedna ze čtyř složek firemní identity. Firemní identita může být chápána jako celkový pohled na organizaci, vyjadřuje, jaká chce organizace být, jak vytváří vztahy s veřejností a jak ovlivňuje image organizace. Firemní kultura je ovlivňována a šířena pomocí firemní komunikace (Vysekalová 2009, s. 40).

Firemní kultura je velmi komplexní pojem, který můžeme definovat jako soubor

toho, jak zaměstnanci organizace pracují, v co v organizaci věří a jak se chovají uvnitř i navenek. Firemní kultura také vyjadřuje představy a hodnoty, které zaměstnanci v organizaci sdílí a určuje celkový charakter organizace, vnitřní atmosféru, zvyklosti, vnitřní život zaměstnanců a chování spolupracovníků dané společnosti. Firemní kultura se týká především subjektivních aspektů dění v organizaci a také abstraktních pojmů jako jsou normy, hodnoty, postoje a přesvědčení (Vysekalová 2009; Pfeifer 1993; Armstrong 2015).

Firemní kultura je pro organizace velmi důležitá, má vliv na jejich výkonnost a sociální klima, které v nich panuje a které ovlivňuje vnitřní život organizace. Lidské zdroje patří mezi klíčový zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti dané organizace, a proto je důležité pečovat o firemní kulturu a tím pozitivně ovlivňovat přístup zaměstnanců k práci (Pitra, 2007).

K základním prvkům kultury v organizaci patří hodnoty, představy a přístupy. Všechny tyto složky pocházejí z myšlení lidí, a proto firemní kultura patří převážně do měkké složky v oblasti fungování organizace. Tím je kultura v organizaci především odrazem dispozic zaměstnanců. Kultura organizace působí na lidské vědomí i podvědomí, což je velmi důležitý fakt v případě změny kultury (Pfeifer 1993).

Pro kulturu organizace je typické, že má normativní charakter. Stanovuje, jaké chování se od zaměstnanců vyžaduje a jaké je naopak nežádoucí. V případě, že jsou tyto znaky jednoznačné a přijímané většinou, jedná se o silnou firemní kulturu. Pokud zaměstnanci sdílí představy a hodnoty, rozvíjí je a podílejí se na běhu organizace, jedná se také o takzvanou vžitou firemní kulturu. V případě, kdy nejsou normy jednoznačné a přijímané většinou, má organizace tendenci inklinovat k slabé firemní kultuře (Bělohlávek 1996).

Dle Pfeifera (1993) by měl být cíl každé organizace souhra jak vnitřní firemní kultury, tak i strategicky potřebné firemní kultury, která zahrnuje představy a hodnoty, které je nutné sdílet a dále rozvíjet, neboť jsou klíčové pro dosažení strategických cílů společnosti.

3.2.1 Determinanty firemní kultury

Hlavní činitele, kteří působí na firemní kulturu, kteří ji ovlivňují a předurčují lze rozdělit na vnější a vnitřní vlivy. Mezi vnější vlivy lze řadit aspekty, které působí na organizaci z venku a jedná se například o legislativu, politiku, sociální systém, kulturu v dané zemi, globální trh a úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání dané organizace a

také místo na trhu. Mezi vnitřní vlivy lze poté řadit velikost a historii organizace, její majetek, předmět podnikání, právní formu, zaměstnance, strukturu, strategii a organizační procesy. Vnější a vnitřní determinanty se mohou dále dělit na hmotné, například majetek organizace nebo vybavení a nehmotné, jako jsou například zájmy vlastníků, řídicích pracovníků a zaměstnanců. Dále na minulé a současné determinanty, kam mezi minulé lze řadit historii organizace a dějiny země. Mezi současné determinanty patří současná legislativa, struktura, strategie a organizační procesy v dané organizaci. Dále determinanty mohou být ovlivnitelné a neovlivnitelné. Ovlivnitelné jsou například právní forma dané společnosti a vzdělanost jejích zaměstnanců. Mezi neovlivnitelné lze řadit například stáří organizace a národní mentalitu (Pfeifer 1993; Vysekalová 2009).

Pro tvorbu a ovlivnění firemní kultury jsou také důležitá pravidla stanovená organizací, která ovlivňují chod organizace a každodenní práci zaměstnanců. Mezi ty nejzákladnější patří firemní řád, směrnice řízení společnosti, pracovní doba a délka přestávek a směrnice pro pracovní oblékání. Nutné je také přihlídnout ke kulturním zvyklostem v dané zemi, kde se organizace nachází (Vysekalová 2009).

3.2.2 Prvky firemní kultury

Jako kulturní prvek je podle Sociologického ústavu Akademie věd (Soukup 2017) označována nejjednodušší třída kulturního systému, která má podobu artefaktu, norem a idejí, které na základě koncentrace dalších kulturních komponentů dělají každou kulturu jedinečnou. Prvků firemní kultury je velké množství a ani v odborné literatuře nejsou uváděny zcela jednotně.

Prvky firemní kultury, jak je uvedeno na obrázku, č. 1, se dle třídění podle E. Scheina (1900, 1902 in Bělohlávek 1996) dělí na výtvoř, zastávané hodnoty a základní předpoklady. Výtvoř jsou dle něj prvky, které jsou viditelné, uchopitelné a cítitelné. Řadí se sem například výrobky, používané technologie, pracovní prostředí, historky, jazyk a způsoby oslovování v organizaci a také styl oblékání. Zastávané hodnoty v organizaci tvoří normy, které vnikají na základě prosazení určitých hodnot a dokážou ovlivnit jedince, aby se choval určitým způsobem.

Posledním dělením kulturních prvků podle E. Scheina (1900, 1902 in Bělohlávek 1996) jsou základní předpoklady. Ty vznikají, pokud se určité řešení problému často opakuje, dokud se časem nepřijme jako samozřejmé. V případě, že se dané chování neřeší

daným způsobem, je považováno za nežádoucí a nepřijatelné. Základní předpoklady se velmi těžko mění, neboť jsou považovány jako pevně dané.

Obrázek 1 Prvky kultury podle E. Scheina



Zdroj: Bělohlávek (1996)

Dle M. Armstronga (2015) patří mezi složky kultury organizace hodnoty, normy, artefakty a styly řízení a vedení.

Hodnoty jako prvky kultury v organizaci vyjadřují, co je pro ni dobré a co je naopak nežádoucí. Daná soustava hodnot může být uznávána a sdílána celou organizací nebo naopak pouze u vedení organizace. Čím více jsou hodnoty silnější a uznávanější, tím více je ovlivňováno chování. Hodnoty mohou být uplatněny pomocí norem, artefaktů, rituálů, používaného jazyka nebo historek. Jako příklad mohou být uvedeny například schopnosti, konkurenceschopnost, týmová práce, kvalita, služby zákazníkům a další.

Normy jsou nepsaná pravidla, která udávají, co mají lidé dělat, v co věřit, jak se chovat a oblékat se. Jsou předávány ústně nebo chováním druhých. Normy se nejčastěji týkají stylu řízení a vztahů členů týmu, postavení, výkonu a dalších formalit, jako je oslovování a oblékání.

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné pojetí organizace. Zahrnují pracovní prostředí, ale také chování pracovníků, jako je například tón a jazyk používaný při hovorech, v e-mailech nebo při přijímání návštěv.

Poslední složkou kultury organizace je podle M. Armstronga (2015) styl řízení. Jedná se o způsob, jaký manažeři a vedoucí pracovníci uplatňují, když jednají s ostatními lidmi. Jednotlivé styly řízení je možné vystihnout v následujících hranicích: charismatický – necharismatický, autokratický – demokratický, kontrolující – podporující, transakční – transformační.

L. Pfeifer a M. Umlaufová (1993) zase uvádí jako prvky kultury představy, přístupy a hodnoty. Co se týče představ u zaměstnanců, tak každý zaměstnanec organizace má nějakou představu, která souvisí s jeho působením v organizaci. Může se jednat o představy typu „co se očekává od mé práce, kdo a jak mě za práci hodnotí, za co budu pochválen a za co nikoliv, jaké je vhodné chování k nadřízeným“. Podle Pfeifera a Umlaufové (1993) mají představy tři prameny. Jedná se o pramen rozumový, který je tvořen získanými informacemi, pramen emotivní, který tvoří získané dojmy a pramen kombinovaný, který tvoří zkušenosti. Představy proto nemají původ pouze ve vědomí člověka, ale také v jeho podvědomí. Jsou ovlivňovány znalostmi, přesvědčením a také vírou. Dle Pfeifera a Umlaufové (1993) přístupy vyjadřují tendenci jednat určitým způsobem. Mají svůj původ, projev i podnět. V případě původu, tedy co ovlivňuje přístup zaměstnance k jeho práci v organizaci může být několik faktorů. Jedná se především o osobnost člověka, temperament, zájmy nebo zvyky. Dále také očekávání vlastního zisku, pochvala, povýšení, loajalita nebo způsobilost k práci z hlediska vzdělání a zkušeností, ale také sociální schopnosti. Poslední složkou přístupů je podnět. Přístupy mohou být ovlivněny pomocí podnětů, a to na základě vlastní snahy jako přístup akcí, nebo jako odezva na podnět zvenčí a vnější podmínky, tedy situací, kdy přístup je reakcí (Pfeifer 1993). Posledním prvkem firemní kultury podle Pfeifera a Umlaufové (1993) jsou hodnoty, které pro člověka představují to, co v životě ctí, co mu dává smysl a určují, jak se v různých situacích chovat. Hodnoty se mohou dělit na instrumentální, které vedou k naplnění materiálních potřeb člověka a morální. Při budování firemní kultury by organizace měli myslet na fakt, že cílem je souhra hodnot společnosti i jednotlivých zaměstnanců. Pro ovlivnění hodnot je možno využít změny představ. Zde je ovšem nutné znát jaké jsou strategické záměry dané organizace a jaké hodnoty vyznávají zaměstnanci společnosti.

J. Vysekalová a J. Mikeš (2009) uvádí jako základní prvky firemní kultury symboly, hrdiny, rituály a hodnoty. Symboly zahrnují styl jazyka, oblékání na pracovišti nebo různé zkratky a symboly, které jsou známé jen daným zaměstnancům nebo členům určité skupiny. Hrdinové působí jako vzor pro správné chování. Mohou být skuteční nebo imaginární. Mezi rituály patří jak komunikace a psaní zpráv a e-mailů, tak formální i neformální akce. Posledním prvkem jsou hodnoty, které patří mezi nejhlubší úroveň kultury. Stanovují, co je dobré a co nikoliv. Promítají se do pracovní morálky a tím i do celkového chodu organizace.

3.2.3 Síla firemní kultury

Síla firemní kultury charakterizuje, do jaké míry jsou v organizaci sdíleny hodnoty a normy a podle toho se dělí na silnou a slabou firemní kulturu. V případě, kdy jsou hodnoty a normy sdíleny ve velké míře, jedná se o silnou firemní kulturu. Silná firemní kultura ve velké míře ovlivňuje chování zaměstnanců i chod celé organizace. Dále také ovlivňuje interní komunikaci, zvyšuje motivaci zaměstnanců, umožňuje rychlejší rozhodování a snižuje potřebu kontroly (Lukášová, 2010, s. 32). Dle Bedrnové a Nového (1994, s. 20) musí silná firemní kultura splňovat tři kritéria. Jedná se o pregnantnost, rozšířenost a zakotvenost. Kritérium pregnantnosti musí splňovat, že jednotlivé oblasti firemní kultury jasně stanovují, jaké chování je žádoucí, očekávané, nežádoucí a nepřijatelné. Firemní kultura je založena na hodnotách a normách, které jsou splnitelné a pevně dané. Kritérium rozšířenosti stanovuje, že firemní kultura musí být rozšířena po celé organizaci. Všichni zaměstnanci musí být seznámeni s hodnotami, normami a pravidly a musí se s nimi setkávat za každé situace. Poslední kritérium zakotvenosti vyjadřuje, do jaké míry jsou zaměstnanci ztotožnění s jednotlivými normami a hodnotami panujícími v organizaci.

V případě, kdy jsou hodnoty, přesvědčení a normy sdíleny jen v malé míře, jedná se o slabou firemní kulturu. Chování zaměstnanců je ovlivňováno především individuálními názory a postoji (Lukášová, 2010, s. 32).

3.3 Firemní kultura a výkonnost

Lidské zdroje jsou pro organizaci velmi důležité, neboť patří mezi klíčový zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti dané organizace, a proto je důležité pečovat o firemní kulturu a tím pozitivně ovlivňovat přístup zaměstnanců k práci. Již od 80. let minulého století probíhají výzkumy, které se zabývají firemní kulturou a její vazbou na výkonnost a motivaci zaměstnanců. Bylo dokázáno, že firemní kultura může mít velký vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Znamé jsou především výzkumy D. R. Denisona, J. P. Kottera a J. L. Hesketa. U teorií, u nichž byla potvrzena souvislost mezi rysy firemní kultury a výkonností organizace se jedná o silné, participativní, kontextuálně a strategicky vhodné a adaptivní kultury (Lukášová, 2010, s. 73).

3.3.1 Vliv síly kultury na výkonost

Silná kultura je charakteristická velkou mírou sdílení hodnot a norem, vyhraněností a stabilitou organizace. Pro výkonost společnosti přináší silná kultura mnoho výhod, ale také nevýhod. Mezi výhody se řadí vytváření souladu vnímání a myšlení u zaměstnanců, což do značné míry usnadňuje komunikaci a rozhodování. Díky sdílení stejných norem a hodnot dochází k usměrňování lidí a dodržování stanovených pravidel a pocitu sounáležitosti s organizací.

Mezi nevýhody lze zařadit fixaci společnosti na minulou zkušenost, kdy vedení zastává názor, že co fungovalo doposud, bude fungovat i nadále. V této situaci společnost může přestat brát v úvahu měnící se trh a nepodnikat potřebné inovace. Autoři Kotter a Heskett (1992) zastávají názor, že silná kultura je kultura arogantní, která může vést k poškození ekonomické výkonosti organizace. Další nevýhodou podle Lukášové (2010) je to, že silná kultura brání přemýšlet v alternativách. Poslední nevýhodou silné kultury je to, že může způsobit rezistenci vůči změnám, kdy zaměstnanci na základě silného sdílení norem a změn chtějí zůstat u již zavedených způsobů (Lukášová, 2010, s. 74).

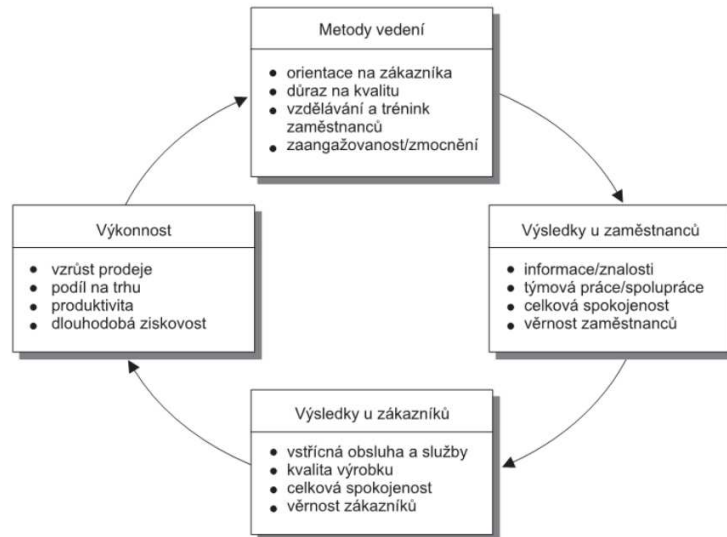
3.3.2 Vliv obsahu firemní kultury na výkonost

Dalším aspektem, který ovlivňuje vliv firemní kultury na výkonost organizace je obsah firemní kultury. Obsah firemní kultury má dvojitý vliv na výkonost, přičemž má zaměstnance aktivovat a nasměrovat k naplnění cílů a hodnot. Obsah firemní kultury podporuje výkonost organizace, jestliže podporuje angažovanost a loajalitu, je kontextuálně a strategicky přiměřený, je schopný se přizpůsobit se a kultura organizace je přiměřeně silná.

Dle obsahu je možné dělit firemní kulturu na tři typy. Participativní a angažované kultury, kontextuálně a strategicky vhodné a adaptivní firemní kultury. Dle D. R. Denisona (1990, 2001 in Lukášová 2010) je hlavním znakem participativní a angažované kultury to, když se zaměstnanci organizace chovají aktivně, činnorodě a loajálně ve prospěch firemní kultury a přijímají odpovědnost za svoji práci. Organizace mohou dospět k vysoké angažovanosti v případě, kdy umožňují zaměstnancům osobní rozvoj, udělují jim pravomoci a dbají na týmovou atmosféru. Z uvedeného modelu na obrázku č. 2 je patrné, že čím více jsou uplatňovány vybrané metody vedení, tím lepší jsou výsledky zaměstnanců. Čím lepší je odvedená práce zaměstnanců, tím lepší jsou poskytované služby

a výrobky, což vede ke spokojenosti zákazníků a tím i celkově vyšší výkonnosti podniku (Lukášová, 2010, s. 76).

Obrázek 2 The linkage research model



Zdroj: Wiley a Brooks, 2000, in Lukášová

Kontextuálně a strategicky přiměřená kultura je taková kultura, která je v souladu s požadavky prostředí a v souladu s firemní strategií.

Autoři Denison, Kotter a Heskett (1992, s. 80 in Lukášová 2010) označují za hlavní charakteristiky adaptivnosti kultury takzvanou schopnost organizačního učení, kterou vysvětlují jako schopnost reagovat na podmínky z vnějšku, orientaci na zákazníky a připravenost na změny. Dle Lukášové (2010) jsou na sobě jednotlivé charakteristiky nezávislé, ale navzájem se ovlivňují a podmiňují.

Výzkumy zabývající se vztahem firemní kultury a výkonnosti prokázaly, že neexistuje jedna jediná nejlepší firemní kultura. Efektivní je pouze ta firemní kultura, která je vhodná pro strategii organizace a správným směrem usměrňuje zaměstnance. Hlavní roli zde proto zastává vrcholový management společnosti, který musí organizaci řídit takovým způsobem, aby docházelo k optimálnímu výkonu společnosti (Lukášová, 2010, s. 95).

3.4 Typy firemní kultury

V minulosti byla snaha kulturu organizace nějakým způsobem klasifikovat, nicméně kultura každé organizace je jedinečná a je velmi těžká na zařazení. Jedním ze způsobu poznání firemní kultury je zařazení jejích výrazných charakteristik do jednotlivých typů a vytvořit tak typologii firemní kultury. Vzniklo několik dimenzí, ve kterých byla firemní kultura formulována (Bělohlávek 1996).

Dle Lukášové (2009) je hlavní účel sestavených typologií firemní kultury dvojitý, a to teoretický a praktický. Teoretický účel napomáhá prohlubovat poznání vědců v této oblasti a tím přispívá i k rozvoji teorie. V praxi naopak napomáhá manažerům poznat jaká firemní kultura se vyskytuje u nich v organizaci a umožňuje ji srovnávat s jinými organizacemi nebo s typickými případy a zjistit, zda daná firemní kultura potřebuje změnu či nikoliv.

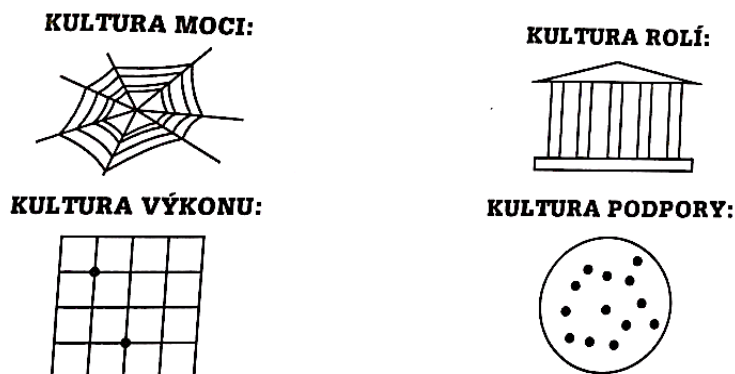
Doposud vyvinuté typologie popisují typy firemní kultury z různých pohledů a lze je rozčlenit na čtyři základní skupiny. Jedná se o typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace a typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace (Lukášová 2010).

3.4.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R Harrisona a Ch. Hardyho

Typologie podle R. Harrisona (1972) je jedna z prvních typologií firemní kultury. Harisson vymezil kulturu moci, kulturu role, kulturu úkolu a kulturu osoby. Typologie Charlese Hardyho (1989) převzatá od E. Harissona popisuje čtyři typy kultury podle toho, jak jsou strukturovány role uvnitř organizace, a navíc Hardy vymezil spojení kultury a struktury pomocí piktogramů, které ukazuje obrázek č. 3 (Brooks 2003).

Obrázek 3 Typologie firemní kultury podle Charlese Hardyho



Zdroj: Bělohlávek (1996)

Kultura moci

Pro kulturu moci je typické, že moc je soustředěna v centru. Je zde jasně patrná hierarchie, kdy vysoce postavené osoby rozhodují a ostatní jsou pouze podřízení. Autorita je zde často postavena na strachu. Panuje zde neformální komunikace a není zde velké množství pravidel. Tento typ kultury je typický pro malé společnosti nebo například pro zločinecké organizace. Hardy vytvořil piktogram pro tento typ kultury v podobě „pavučiny“ (Bělohlávek 1996; Brooks 2003).

Kultura role

Pro kulturu role je typická vysoká úroveň byrokracie a formálnosti a velké množství norem a stanovených postupů. Organizace má podobu pyramidy, kdy na vrcholu stojí nejvyšší management spolu s vedoucím. Ti mají svěřenou moc ve svých rukách. Pod nimi se nachází střední management, komu podléhají nižší vedoucí a poté řadoví pracovníci. Organizace, pro kterou je typická kultura rolí je často rozdělená na úseky podle specializací. Tato kultura je vhodná pro stabilní pracovní prostředí a těžko se přizpůsobuje změnám. Tento typ kultury je velmi častý pro státní organizace a velké společnosti (Bělohlávek 1996; Armstrong 2015).

Kultura úkolu

Pro kulturu úkolu je typické, že se dbá více na dodržování úkolů nežli na formální pravidla. Zaměstnanci pracují samostatně nebo v týmu, vliv je postaven na odbornosti, nikoliv na postavení. Autorita zde není tak důležitá, preferuje se týmová práce. Organizace je pružná díky týmové kultuře a rychle reaguje na měnící se trh a opatření se provádí

poměrně rychle. Tento typ kultury je typický především pro menší soukromé organizace. Hardy vytvořil piktogram pro tento typ kultury v podobě „sítě“ (Brooks 2003).

Kultura osoby

Pro kulturu osoby je nejdůležitější jednotlivec. Funguje ale za předpokladu, že se jednotlivci spojí dohromady za vidinou oboustranného užitku. Lidé jsou členy skupiny či organizace, což jim přináší pocit uspokojení. Důležité jsou osobní vztahy a spolupráce. Nejsou zde žádné nařízení, a žádná nebo pouze velmi malá formální struktura. Autorita je pro všechny společná a založená na vzájemných ohledech (Brooks 2003; Armstrong 2015; Bělohlávek 1996).

Typologie F. Trompenaarse

Typologie podle Trompenaarse (1993, in Lukášová 2010) je velmi podobná typologii Harrisona a Hardyho. Rozlišuje celkem čtyři typy firemní kultury, které vymezil na základě dvou dimenzí, a to orientací na úkoly x orientací na vztahy a hierarchií x rovností. Spojením těchto dvou dimenzí poté vznikly typy kultury, kterým Trompenaars přidělil názvy Rodina, Eiffelova věž, Řízená střela a Inkubátor.

Rodina

Název rodina je využíván pro kulturu, která je charakteristická blízkými vztahy členů organizace. V čele stojí „otec“, který má u ostatních členů autoritu a zkušenosti. Dodržování pravidel je spíše morální, neboť největším postihem je ztráta blízkých vztahů a postavení v „rodině“.

Eiffelova věž

Pro organizaci s kulturou Eiffelovy věže je typické přesné rozdělení funkcí a rolí v organizaci. Je zde přesně daná hierarchie. Zaměstnanci v této kultuře představují „zdroje“, které jsou vybírány podle zkušeností a dovedností a plní zadané úkoly.

Řízená střela

Kultura řízené střely je jasně orientovaná na úkoly a cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Od kultury „Eiffelova věž“, která se také orientuje na úkoly, se liší tím, že není přesně určeno, co zaměstnanci organizace mají dělat. Zaměstnanci si musí zvolit vlastní cestu k nalezení cíle. Zaměstnanci organizace jsou tak dobří, jak dosahují daných cílů.

Inkubátor

Kultura inkubátoru zastává myšlenku, že organizace slouží především pro seberealizaci jejích zaměstnanců. Nevyskytuje se zde téměř žádná organizační struktura

ani hierarchie. Vše záleží na osobních přednostech jedince. Typickým znakem pro tuto kulturu je tendence inovací a tvorby nových věcí (Lukášová 2010).

3.4.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Dle Deala a Kennedyho (1982, in Bělohlávek 1996) je kultura organizace nejvíce ovlivněna sociálním a podnikatelským prostředím ve kterém se organizace vyskytuje. Na základě výzkumu kulturních prvků Dean a Kennedy určily faktory tržního prostředí které ovlivňují vzorce a postupy. Prvním z oněch faktorů je míra rizika podnikání a druhým faktorem je zpětná vazba ze strany trhu. Na základě těchto faktorů určily celkem čtyři typy firemní kultury. Jedná se o kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Na obrázku č. 4 je patrné propojení jednotlivých typů mírou rizika a rychlostí zpětné vazby. Pro kulturu „tvrdé práce“ je typická malá míra rizika a velká rychlost zpětné vazby, pro kulturu „drsných hochů“ je typická velká míra rizika a velká rychlost zpětné vazby, pro „procesní kulturu“ je typická malá míra rizika a malá rychlost zpětné vazby a pro kulturu „sázka na budoucnost“ je typická velká míra rizika a malá rychlost zpětné vazby.

Obrázek 4 Typologie firemní kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Zdroj: Lukášová (2010)

Tato typologie je vhodná především pro malé společnosti, ve větších organizacích se vyskytuje především kombinace jednotlivých typů. U větších organizací je možné typy kultur přiřadit spíše k jednotlivým oddělením nebo úsekům (Psychologie a její kontexty, 2016).

Kultura drsných hochů

Kultura drsných hochů, nebo také takzvaná kultura frajerů je typická pro individualismus a ochotu podstupovat vysoké riziko. Je zde potřeba rychlé zpětné vazby.

V tomto typu kultury je zaměstnanec tak dobrý, jak dobrý je jeho výkon. Od toho se odvíjí postavení, příjem i moc. Tento typ firemní kultury je typický především pro mladé podniky nebo pro práci v reklamě, v médiích, u filmu nebo kosmetickém průmyslu.

Kultura tvrdé práce

Kultura tvrdé práce je založená na práci a zábavě. Je typická pro organizace s nízkým rizikem ale s požadavkem rychlé zpětné vazby. Předností pro tento typ firem je týmová práce, spokojenost zákazníka a vysoká produktivita při práci. Tento typ kultury je typický pro prodejní společnosti.

Kultura sázky na budoucnost

Kultura sázky na budoucnost je typická pro organizace, kde je rozhodování spojeno s velkým rizikem a pomalou zpětnou vazbou. Rozhodování je velmi závažné a výsledky se projeví až po nějakém čase. Tento typ kultury je typický například pro farmaceutické a chemické společnosti, letecké společnosti nebo pro projektové organizace.

Kultura postupu

Procesní kultura je charakteristická nízkým rizikem podnikání a téměř žádnou nebo velmi malou zpětnou vazbu. Jelikož zde není téměř žádná zpětná vazba, posoudit výsledky práce je velmi obtížné. Proto dochází spíše k soustředění zaměstnanců na proces, nikoliv na výsledky. Tento typ kultury je typický pro byrokratické organizace jako jsou například banky, pojišťovny a státní úřady (Lukášová 2010, Bělohlávek 1996).

Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa

Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa (1978, s. 107 in Lukášová 2010) se zaměřuje na způsob adaptace organizace na vnější podmínky a bere v potaz také vliv interních faktorů na firemní kulturu. Miles a Snow rozlišili celkem tři typy firemní kultury. Jedná se o typ „průzkumníka“, „obránce“ a „analyzátor“.

Průzkumník

Hlavní strategií organizace „průzkumníka“ je růst. Organizace se orientuje na vývoj nových výrobků a neustále vyhledává příležitosti na trhu. Hlavní roli zde hraje marketing a vývoj. To, jak je organizace efektivní se zjistí na základě porovnání s konkurencí. Vyskytuje se zde decentralizovaná organizační struktura.

Obránce

Organizace s kulturou obránce se soustředí výhradně na malou oblast trhu, zbytek trhu pro ně není zajímavý. Hlavní strategií jsou nízké náklady a odlišení se od konkurence. Hlavními útvary v organizaci jsou především výrobní a ekonomické úseky. Organizace je centralizovaná.

Analyzátor

Posledním typem kultury je podle Milese a Snowa takzvaný „analyzátor“, který představuje kombinaci dvou předchozích typů. Jeho cílem je jednak stabilita na trhu a rozvoj nových výrobků, ale také udržet si stále zákazníky a pevnou základnu výrobků. Těchto cílů se snaží dosáhnout pomocí vniku na trh, rozvíjením výrobků a trhu a pomocí marketingu. Důležitý je marketing, výzkum a výroba (Lukášová, 2010).

Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

B. Quinn a J. Rohrbaugh vytvořili „model soupeřících hodnot“ na který později navázali R. E. Quinn a K. S. Cameron (1999, s. 108 in Lukášová 2010), kteří přišli s typologií organizační kultury, která má čtyři typy, a to konkrétně kulturu klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní. Tyto typy vznikly na základě dvou dimenzí, a to flexibilitou x kontrolou a interním x externím zaměřením. Každý z typů kultury je charakteristický svým cílem a nástroji, pomocí kterých chce daného cíle dosáhnout.

Klanová kultura

Klanová kultura byla pojmenována na základě podobnosti s rodinnými společenstvími, neboť v organizacích s tímto typem kultury panuje velmi přátelské až rodinné prostředí. Důležitým prvkem je tým, spolupráce a sdílení cílů a hodnot. Vedení organizace zastává roli rodičů, je zde patrná vysoká oddanost organizaci ze strany zaměstnanců. Zákazníci jsou považováni za partnery.

Hierarchická kultura

Pro organizace s hierarchickou kulturou je typické pracovní prostředí s jasně danou strukturou a formálními pravidly. Hlavní cíl je stabilita, efektivnost a bezproblémový chod organizace. Za úspěch jsou považovány nízké náklady, plnění harmonogramu a dodržování pravidel.

Adhokratická kultura

Organizace s adhokratickou kulturou jsou charakteristické pro své dynamické podnikatelské a pracovní prostředí. V organizaci dominuje experimentování a inovativní

přístup. Cílem je být nejlepší v daném oboru, vyvíjet nové výrobky a inovovat. Od latinského názvu „ad hoc“, v češtině „jen k tomu účelu“ se odvíjí podstata tohoto typu kultury, a to přechodné organizační struktury, využívání specialistů v oboru, potřeba rychlých a pružných změn na situaci na trhu.

Tržní kultura

Tržní kultura je orientovaná na výsledky práce. Je zde soupeřivé prostředí s jasnou orientací na stanovené cíle, kdy vedoucí pracovníci vyžadují od zaměstnanců vysoké výkony. Úspěch organizace se odvíjí od pozice na trhu (Lukášová, 2010).

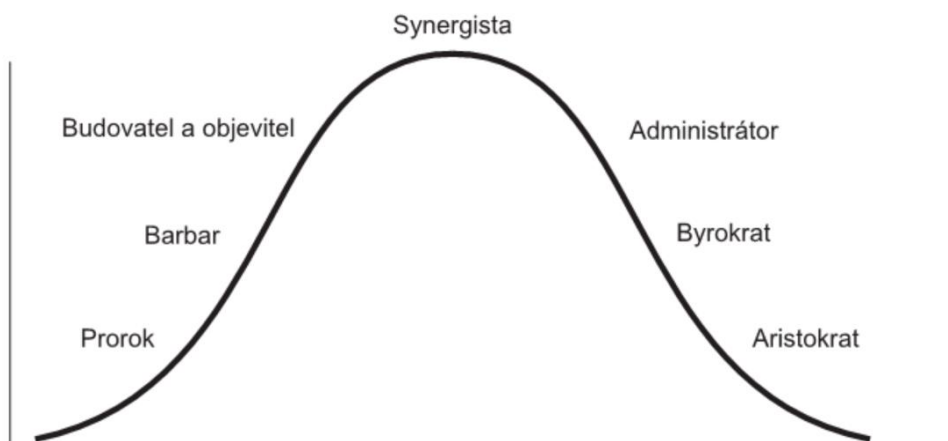
3.4.3 Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace

Fáze životního cyklu podle L. M. Millera

Dle L. M. Millera (1989, s. 110 in Lukášová 2010) každá organizace podléhá po dobu své existence určitému vývoji. Je tedy svým způsobem jako živý organismus, který se neustále vyvíjí, od fáze zrodu, růstu, až po fázi úpadku. V každé fázi organizace je zvolen i jiný styl řízení organizace. V případě, že vedení organizace pochopí, v jaké fázi se organizace nachází, mohou zvolit adekvátní styl řízení.

Podle toho, v jaké životní fázi se organizace nachází, bylo L. M. Millerem (1989, s. 110 in Lukášová 2010) rozlišeno celkem sedm fází životního cyklu, které jsou patrné na obrázku č. 5. Jednotlivé fáze jsou nazvány metaforickými názvy podle toho, ve které pozici se organizace nachází a podle stylu řízení, který je pro danou fázi typický. Mezi fáze patří fáze Proroka, Barbara, Budovatele a Objevitele, fáze Administrátora, Byrokrata a Aristokrata. V jednotlivých fázích se organizace střetávají s nejrůznějšími výzvami. V růstových fázích je snaha na tyto výzvy reagovat kreativně. V této situaci nastává progres a nastává rozvoj organizace. V případě, že manažeři na výzvy nehledají kreativní řešení, ale pouze opakují a mechanicky aplikují již vyzkoušená řešení, nastává úpadek organizace nebo situace, kdy se manažeři snaží pomocí různých stylů řízení zachovat organizaci na jejím evolučním vrcholu. Tento stav, kdy je organizace manažery udržována na vrcholu je nazýván jako „věk Synergisty“ (Lukášová 2010, s. 110).

Obrázek 5 Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera



Zdroj: Miller 1989, s. 111 in Lukášová (2010)

Fáze Proroka

Fáze Proroka je nazývána také jako fáze inspirace a inovace. Jedná se o fázi, kdy organizace teprve začíná, její zakladatel má nějakou vizi, kterou inspiruje ostatní. Prorok v této fázi zatím nemá dostatek finančních prostředků, vše funguje především na základě sdílené vize, nastavených hodnot a silného odhodlání. Prorok o všem rozhoduje sám, v organizaci neexistují systémy, struktury a ani normy. Hlavní podmínkou v této fázi je vysoká flexibilita (Lukášová 2010, s. 111).

Fáze Barbara

Fáze Barbara, též nazývána jako fáze krize a dobývání, je fáze kdy finanční situace podniku stále není dobrá a hlavním cílem je soustředit se na místo na trhu a reputaci podniku. S tím souvisí i orientace podniku na zákazníka a nabízené služby. Barbar následuje vizi Proroka a nelítostně se jí snaží naplnit, zatímco se rozhoduje, zda organizace přežije. Atmosféru podniku charakterizuje stres, přepracovanost a nadšení z úspěchů.

Začínají se tvořit první systémy. Postava barbara představuje velitele, který rozhoduje sám, a jeho ctižádostivost a schopnost reakce na výzvy ovlivňují, zda organizace poroste dál nebo se zastaví v dané fázi (Lukášová 2010, s. 111).

Fáze Budovatele a Objevitele

Jedná se o fázi, kdy organizace již disponuje určitým kapitálem, nicméně jej spíše investuje. V této fázi stojí v čele organizace buď Budovatel nebo Objevitel. V případě, že v čele stojí Budovatel, jedná se o vůdce, který svůj počátek kariéry zaměřil na výrobní sektor. Jeho hlavním cílem je vyrobit co nejvíce za určité kvality a hlavně efektivně.

Myšlení Barbara je spíše orientované na současnost, má tendenci se přiblížit opět fázi Barbara, neboť tato fáze vyžaduje zapojení různých skupin lidí s různým zaměřením a názory, ty ale Barbar vnímá jako opozici a má tendenci o všem rozhodovat sám.

Na rozdíl od Barbara Objevitel tuto tendenci nemá, neboť se místo výrobního sektoru zaměřil na prodejní organizace a je tedy zvyklý komunikovat a vyjednávat. Cílem objevitele je dobývat trh a růst, udržovat si dobrou pověst a komunikovat se zákazníky i zaměstnanci. V organizaci dochází ke specializaci zaměstnanců, organizační struktura se rozrůstá a je zde patrný výrazný vliv postavení. Se specializací ale také dochází ke zhoršení sociálních vztahů, neboť dochází ke střetům mezi jednotlivými úseky. Způsob, jak situaci vyřešit je především pomocí delegování, komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci.

V porovnání s prvními dvěma fázemi je fáze Budovatele a Objevitele především zaměřená na to, jak dělat věci lépe než ostatní. Tato fáze může být potenciaálně jednou z nejlepších fází pro podnik, nicméně je třeba udržet vnitřní integritu a rozvíjet lidské zdroje (Lukášová 2010, s. 112).

Fáze Administrátora

Fáze Administrátora navazuje na fázi Budovatele, neboť v této fázi po nárůstu specializace vznikla značná potřeba administrativy. Hlavním znamením přechodu mezi těmito fázemi je to, když úsek výroby a prodeje slouží těm, kdo se starají o administrativu a ne naopak, jak je tomu ve fázi Barbara a Objevitele, kdy hlavními články jsou především úsek výroby a prodeje.

Tato fáze je nazývána též jako fáze bezpečného podnikání, neboť daná organizace má své místo na trhu a je známá ve své oblasti podnikání, má dostatečné finanční zabezpečení a pozitivní cash flow. Hlavním cílem je růst, kreativita, rozšiřování působnosti a pravomocí.

Role Administrátora je zde odlišná od předchozích fází, neboť Administrátor je přesvědčen, že hlavními činiteli výkonosti jsou především pořádek, systémy a efektivita. Věřící, že jeho hlavní cíl je maximalizovat finanční zisky podniku, které porostou za předpokladu dokonalých systémů, plánování a stanovených postupů.

V této fázi může nastat také další růst organizace, nicméně už v trochu jiném podání. Jedná se spíše o růst na trhu díky snížení nákladů. Navenek organizace působí velkým úspěchem, vlastní moderní budovy a počítačové sítě, profesionální manažery. Zaměstnancům se v této fázi zdá, že je organizace nejzdravější, ale ve skutečnosti může již

začít úpadek podniku. V tomto případě je nutné reorganizovat a stanovit si klíčové cíle a nalézt rovnováhu mezi kreativitou na straně jedné a finanční a technickou stránkou (Lukášová 2010, s. 113).

Fáze Byrokrata

V této fázi je podnikání rozčleněno, hlavní produkt je stabilní, přináší patřičný zisk, ale růst je pomalý. Postavu Byrokrata lze dělit na pasivní a agresivní. Pasivní postava Byrokrata je přesvědčena, že nejlepší pro organizaci je profesionálně řídit podnik za pomoci zefektivnění struktury a nastavení systémů, pořádání kontrolních porad a vytváření kontrolních mechanismů. Agresivní postava Byrokrata, který je plně zaměřen na kontrolu organizace z hlediska financí, šetří náklady a vyžaduje velkou efektivitu. Pomocí toho Byrokrat nejdříve vybuduje impérium, nicméně velká kontrola zničí kreativitu a vede podnik k situaci, kdy není organizace zisková.

Zaměstnanci již nejsou plní vizí a nenásledují lídry. Přemýšlí nad podstatou své práce a kariéry v organizaci. Lídři naopak ztrácejí svoji vizí a důvěru jejich zaměstnanců. Na základě toho dochází k poklesu schopnosti reagovat na výzvy a vnější trh. Může se zde vyskytnout snaha organizace zachránit se na základě fúze s jiným podnikem. Pro organizaci je typická centralizace, specializace, rozkazování a vytváření podstruktur. Na základě velké administrativy se zde zaměstnanci chovají jako „roboti“, kteří vykonávají úkoly podle stanovených pravidel, bez přemýšlení a bez zapojení kreativity.

Jedna z možností, jak zabránit úpadku organizace je „uzdravit“ organizační kulturu, omezit kontrolní mechanismy a podpořit rozvoj kreativity a zaměřit se na hlavní obor podnikání organizace. Dle L. M. Millera (1989, s. 110 in Lukášová 2010) je nutné vyvrátit zaměstnancům pocit bezpečí, kteří zaměstnanci cítí na základě toho, že má organizace velké jmění, nabízí zaměstnanecké benefity a sídlí v krásné budově a vytvořit pocit krize, aby zaměstnanci měli pocit urgentnosti. Je zde nutnost hodně komunikovat, nastolit vnitřní harmonii a docílit pocitu odpovědnosti, který platí pro všechny, aby se všichni cítili spoluodpovědní za danou organizaci (Lukášová 2010, s. 114).

Fáze Aristokrata

Fáze Aristokrata nastává ve chvíli, pokud organizace nezavedla žádnou změnu ve fázi Byrokrata. L. M. Miller (1989, s. 110 in Lukášová 2010) odvodil název této fáze od aristokratů, kteří zdědili předchozí bohatství a majetek od předchozích vládců. Svoje působení v tomto podniku tráví především reorganizováním, obchodováním a užíváním si požitků z toho plynoucích, ale není zde snaha budovat něco nového.

Následuje stav, kdy prvotní podnikání „aristokracie“ upadá, neboť zde není dostatek investic. Vůdci utratili zdroje společnosti, zisky podniku také klesají a cena akcií se propadá. Organizace se snaží prodat jednotlivé podnikové jednotky, aby získala nové finanční prostředky.

Aristokrat se o své zaměstnance na nižších pozicích nezajímá, rozhodování deleguje na jiné zaměstnance a je pro něj typický spíše autokratický styl rozhodování. V předchozích fázích byly Barbar, Budovatel/Objevitel i Administrátor manažery, nicméně Aristokrat si pouze na manažera hraje. Z hlediska zaměstnanců zde již není žádná motivace k práci a zaměstnanci se bojí o své pracovní místo.

Organizace se snaží zbavit konkurence a soustředit se pouze na část trhu, ve které zastává dominantní pozici. Tím se ale organizace dostává do problémů, neboť nebere ohled na své zákazníky. Na konci této fáze společnost opouští její nejlepší zaměstnanci. Změna organizace je v této fázi již téměř nemožná. Jedinou možností na záchranu je revoluce (Lukášová 2010, s. 116).

Životní fáze organizace podle L. Pfeifera a M. Umlaufové

L. Pfeifer a M. Umlaufová (1993) rozlišují celkem tři typy kultury podle životní fáze organizace. Jedná se o kulturu průkopnickou, kulturu ustálení a kulturu vzájemnosti.

Kultura průkopnická

Průkopnická kultura je typická pro organizace v době jejich vzniku až po období, než dosáhnou určité velikosti. Cílem je prosazení na trh. Typické pro společnosti v této fázi je nadšení z práce, improvizace a také zbrklost ohledně rozhodování. V organizaci nejsou zavedeny potřebná pravidla a systémy, a tak každý dělá vše dle potřeb (Pfeifer 1993, s. 41).

Kultura ustálení

V této fázi jsou v organizaci již nutná pravidla, normy a struktury. Dbá se na specializaci a účelnost a vyznávají se hodnoty jako je spolehlivost, pořádek a jistota. Dochází ke ztrátě společného cíle společnosti, a to vede k postupnému rozpadu (Pfeifer 1993, s. 42).

Kultura vzájemnosti

V této fázi se organizace zaměřuje opět na zákazníka a soustředí se na spolupráci, přičemž hlavním cílem je nalezení rovnováhy mezi společností a vnějším světem (Pfeifer 1993, s. 42).

3.4.4 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Teorie „krychle 2 S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Typologie R. Goffeeho a G. Jonese (1998, s. 128 in Lukášová 2010) se zabývá kulturou v organizaci z hlediska chování zaměstnanců k sobě navzájem a k jejich organizaci a jak toto chování ovlivňuje efektivnost dané organizace.

Základ této typologie tvoří sociabilita a solidarita. Sociabilita zde představuje míru přátelství mezi zaměstnanci dané organizace. Je-li sociabilita vysoká, znamená to, že zaměstnanci v organizaci mají mezi sebou dobré a přátelské vztahy, je zde vysoká míra sociální interakce a sdílení informací mezi sebou. V případě, že je v organizaci sociabilita nízká, znamená to, že lidé se zaměřují především na sebe. Solidarita zde představuje soudržnost a pospolitost, která není založena na citech, ale především na faktech. Tvoří ji společné cíle a úkoly, které přináší nějaký užitek všem dohromady.

Začáteční písmena ze slov sociabilita a solidarita představují dvě S, které tvoří název této teorie. Na základě kombinace těchto dvou pojmů vytvořili Goffee a Jones (1998) čtyři typy kultury. Jedná se o kulturu síťovitou, námezdní, fragmentální a pospolitou. Každý z těchto typů kultury může mít na organizaci pozitivní nebo negativní vliv. Ve výsledku těchto osm typů kultury tvoří krychli.

Síťová kultura

Pro síťovou kulturu je typická vysoká míra sociability, ale nízká úroveň solidarity. Je založena na vztazích, přátelství, pomáhání si a laskavosti. V případě pozitivní formy síťové kultury se vyskytuje přátelství a dobré vztahy v celé organizaci. Zaměstnanci mezi sebou hojně sdílejí informace a pomáhají si. Výhodami, které přináší síťová kultura jsou dobrá pracovní atmosféra, vzájemná péče a empatie pro druhé a loajalita. Mezi nevýhody lze řadit díky nízké míře solidarity nízkou toleranci ke špatnému výkonu a také loajalitu, kdy lidé jsou sice loajální vůči sobě, nikoliv již ale k organizaci. Při hledání řešení není snaha nalézt nejlepší řešení, ale kompromis.

V případě negativní formy síťové kultury zaměstnanci mezi sebou opět sdílejí informace, ale v tomto případě selektivně. Vyskytují se pomluvy, klepy a dochází k rozdělování zaměstnanců na skupinky.

Námezdní kultura

Námezdní kultura je opakem síťové kultury, neboť je pro ni typická vysoká míra solidarity, ale malá míra sociability. Na základě malé míry sociability je proto nejvíce

patrný motiv zaměstnanců co největší zisk a finanční prostředky. To vše přináší ale také intenzivní práci a úsilí.

Mezi výhody pozitivně laděné námezdní kultury patří sdílení cílů a zájmů. Práce a úkoly jsou koordinovány, povýšení je na základě zásluhy pro druhé osoby. Loajalita zaměstnanců není příliš vysoká, pokud zaměstnanci dostanou lepší nabídku, odejdou. V negativně laděné námezdní kultuře se zaměstnanci starají hlavně o sebe, cíle organizace pro ně nejsou důležité. Hlavní je podávání dobrých výsledků. Ti zaměstnanci, kteří dobré výsledky nepodávají, jsou propuštěni. Pro práci v organizace je potřeba značná psychická odolnost vůči konfliktům a riskování.

Fragmentální kultura

Pro Fragmentální kulturu je typický individualismus. Zaměstnanci k sobě nejsou vzájemně přátelští, ani nepodporují cíle organizace. Všichni pracují pouze pro svoji vlastní kariéru. Fragmentální kultura je typická pro ty organizace, kde zaměstnanci tráví hodně času mimo organizaci. Jedná se například o žurnalisty, právníky, profesory nebo moderátory. Není pro ně důležitý úspěch uvnitř organizace, ale ve svém oboru, městě, nebo v zemi.

Mezi výhody lze zařadit to, že díky nízké míře sociability pracovníci nemají strach kritizovat druhé. Mezi výhody patří i to, že zaměstnancům poskytuje značnou míru svobody a flexibility a organizaci šetří náklady, neboť zaměstnanci pracují v terénu nebo z domova. V případě, že je kultura negativní, může to pro organizaci znamenat největší riziko ze všech daných typů kultur, neboť je zde velmi nízká loajalita zaměstnanců k organizaci, zaměstnanci se zaměřují především na sebe a svůj úkol. Není zde žádná spolupráce ani komunikace mezi zaměstnanci.

Pospolitá kultura

V pospolité kultuře se sociabilita a solidarita nacházejí v rovnováze. Zaměstnanci jsou k sobě přátelští a jsou i loajální k organizaci. V pozitivní pospolité kultuře je typické přátelství a laskavost. Typická je sounáležitost a hrdost na produkty a dosažené výsledky. Pospolitá kultura ale může mít i negativní formu, a to v případě, pokud jsou zaměstnanci do takové míry hrdí na svůj produkt, že v případě, že se zákazníkovi produkt nelíbí, berou zákazníka jako špatného. Hlavním znakem nefunkční pospolité kultury je odchod jejích nejlepších zaměstnanců. Pospolitá kultura se nejčastěji vyskytuje v malých organizacích (Lukášová 2010).

3.5 Změna firemní kultury

V případě, že v organizaci nastane potřeba změny kultury, nový směr firemní kultury je velmi závislý na jednotlivých okolnostech, které v podniku panují, na charakteru dosavadní kultury a dalších faktorech. Dle Pfeifera (1993, s. 64) existují tři základní orientace, na které by se měla změna kultury ohlížet. Jedná se o orientaci na klíčové zájmy, na inovace a na výsledky. V případě orientace na klíčové zájmy se soustředí pozornost především na zákazníky a zaměstnance, neboť se jedná o velmi důležité skupiny lidí, které mají na organizaci zásadní vliv. Orientace na inovace se soustředí na fakt, že v měnícím se prostředí trhu je neustále potřeba přicházet s něčím novým, odlišným a inovativním. Orientace na výsledky poukazuje na to, že je organizace závislá na výsledcích, kterých dosahuje.

Hlavním cílem změny je přejít od výchozího stavu k požadovanému cíli. U firemní kultury je výchozím stavem to, když hodnoty, přístupy a jednotlivé představy, které se v organizaci vyskytují jsou v rozporu hodnot, přístupů a představ o které usiluje vedení společnosti. Požadovaný cíl je tedy poté stav, kdy představy, přístupy i hodnoty jsou shodné jak u zaměstnanců, tak u vedení společnosti (Pfeifer, 1993, s. 65).

3.5.1 Aktéři změny

Pfeifer (1993) uvádí celkem pět aktérů, kteří se podílejí na změně firemní kultury. Jedná se o takzvané iniciátory, projektanty, instruktory, nositele a katalyzátory.

Iniciátoři přichází s prvotním impulsem změny, nejčastěji to bývají manažeři nebo zaměstnanci, kteří mají neformální autoritu. Projektanti jsou ti, kterým byl proces změny svěřen. Může to být jednotlivec nebo tvořit projektový tým. Instruktory jsou ti, kdo uvádí potřebné zásahy změny do chodu. Nejčastěji jimi jsou manažeři v první linii. Nositelé změny jsou všichni zaměstnanci organizace, jejichž úkolem je sdílet a dále rozvíjet nové představy, přístupy a hodnoty. Poslední skupinou jsou katalyzátory, které tvoří nejčastěji externí organizace, která vnáší do procesu změny nezájatost a poskytuje přísun impulsů a urychlení procesu změny.

3.5.2 Typy změny firemní kultury

Lukášová (2010, s. 164) rozlišuje dva typy změn. Revoluční a evoluční změny, které bývají rozlišovány z hlediska průběhu a charakteru změny. Revoluční změna nastává

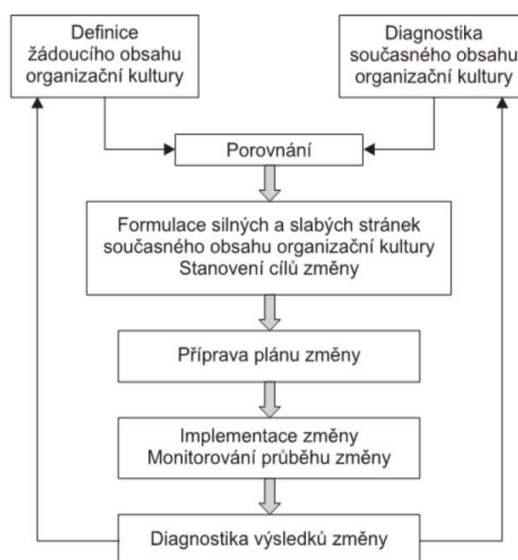
nejčastěji v důsledku silného vlivu zvenčí či zevnitř organizace, kdy se jedná například o špatnou hospodářskou situaci nebo krizi na trhu. Revoluční typ změny obvykle zasahuje více subsystémů organizace a ovlivňuje hierarchii organizace. Naopak změna evoluční nenastává v důsledku krize, ale nastává s cílem něco vylepšit. Změny zde neprostupují celou organizací, ale týkají se pouze vybraných oblastí. Jedná se o dlouhodobý proces.

Dalším typem změn je takzvaná primární a doprovodná změna. Primární změna je uskutečňována v případě, kdy je firemní kultura hlavní příčinou nějakých problémů v organizaci. Doprovodná změna je žádoucí v případě, že potřeba nějaké změny vyžaduje změnu firemní kultury (Lukášová, 2010, s. 165).

3.5.3 Model změny firemní kultury

Při změně organizační kultury je obvykle stanovený postup, který zahrnuje několik kroků. Dle Lukášové (2010, s. 166) je prvním krokem je definovat žádoucí obsah firemní kultury, následně provést diagnostiku současného stavu, porovnat současný a žádoucí stav, konkrétně identifikovat rozdíly, stanovit silné a slabé stránky současné firemní kultury a následně stanovit požadované cíle. Dále připravit plán změny a implementovat ji a na závěr provést diagnostiku výsledků změny firemní kultury. Jednotlivé kroky zobrazuje model na obrázku č. 6.

Obrázek 6 Model změny firemní kultury



Zdroj: Sackmann 2002, s. 166 in Lukášová (2010)

Pfeifer (1993, s. 84) v případě procesu změny uvádí metodiku „D-Z-V“, která zahrnuje diagnostiku, vizi posunu a zásahy. Etapa diagnostiky zahrnuje popsání prvků firemní kultury a stanovení představ, přístupů a hodnot, které v organizaci panují. Etapa vize posunu zahrnuje formulování strategicky potřebné kultury organizace a porovnání současné a strategicky žádané firemní kultury. Poslední etapou jsou zásahy, které obsahují šest činností. Jedná se o specifikaci zásahu a stanovení očekávaných výsledků, stanovení opatření, které povedou ke změně kultury, přípravu hlavních sil, pomocí kterých bude změny dosaženo, jejich realizace, monitorování úspěchu změny a na závěr snaha o důvěru a porozumění.

3.5.4 Diagnostika firemní kultury

Etapa diagnostiky zahrnuje detailní popsání prvků současné firemní kultury, správnou interpretaci vžitých přístupů, představ a hodnot. Celý proces diagnostiky by měl být objektivní a nestranný. Hlavním cílem diagnostiky firemní kultury by mělo být stanovení hlavních determinantů firemní kultury a jejich vlivu, dále stanovení typu dané firemní kultury a jaké zde panují představy, přístupy a hodnoty. K tomu, aby byly získané informace o stavu firemní kultury přesné, je nutné provést diagnostiku, která se opírá o kvalitní metodologii (Pfeifer, 1993, s. 86). Aby byla diagnostika firemní kultury dostatečně kvalitní, měla by nést prvky aplikovaného vědeckého výzkumu. Samotná příprava pro výzkum by měla obsahovat vymezení teoreticko-metodologických východisek, jaké budou použity výzkumné metody a určení, kterého útvaru se bude analýza týkat (Lukášová 2009, s. 138).

Pro diagnostiku firemní kultury se nejčastěji využívá rozboru dokumentů, jako je například rozbor strategie společnosti, popisy práce zaměstnanců, statistiky typu doba zaměstnání v organizaci, průměrný věk zaměstnanců, inzeráty a podobně. Dalším nástrojem pro diagnostiku je také pozorování a dotazování, při němž se hojně využívá anonymní dotazování nebo rozhovory s jednotlivci (Pfeifer, 1993, s. 87).

3.5.5 Volba indikátorů

Firemní kultura jako velmi komplexní pojem zahrnuje několik komponent, které se vzájemně propojují. Tyto komponenty tvoří prvky firemní kultury, které jsou považovány za základní indikátory, pomocí kterých lze firemní kulturu poznat, popsat a vysvětlit. Prvky firemní kultury mohou být viditelné, nepřímé, anebo úplně skryté. Mezi viditelné

prvky lze řadit například chování a artefakty, mezi identifikovatelné nepřímě lze zařadit například postoje, normy chování a hodnoty.

Aby byla provedená diagnostika kvalitní, je potřeba aby byl obsah dané firemní kultury vyjádřen několika prvky. Pro stanovení viditelných prvků je dostačující pozorování, nicméně pro prvky identifikovatelné nepřímě nebo zcela skryté je potřeba využít hloubkové rozhovory a kvalitativní výzkumné metody (Lukášová 2009, s. 140).

3.5.6 Volba výzkumného postupu

K diagnostice firemní kultury se využívají kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Dle Vysekalové (2009) mohou být zapojeny i projektivní psychologické techniky. V minulosti se mezi jednotlivými autory objevovali neshody ohledně použití kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu, ale v současné době je zastáván názor, že je ideální kombinace obou metod při ohledu na účel a cíl výzkumu (Lukášová 2009, s. 142). Dle Bělohlávka (1996, s. 17) přináší kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu velmi hodnotné výsledky.

Cílem kvalitativního výzkumu dle Lukášové (2010) je získat informace o zkoumaném jevu a následně mu porozumět. Kvalitativní výzkum pracuje především se slovy. Postup kvalitativního výzkumu se dle Hubermana (1984 in Bělohlávek 1996, s. 16) skládá z několika částí. Jedná se o provedení vstupní obecné hypotézy, sběr kvalitativních dat, následnou redukci dat, zobrazení dat a závěr. Kvalitativní výzkum se na rozdíl od kvantitativního výzkumu nezobecňuje a výsledky jsou určeny pouze pro onen zkoumaný subjekt. Výhodou kvalitativního výzkumu je získání podrobného popisu zkoumaného jevu a možnost zkoumání jevu v jeho přirozeném prostředí. Nevýhodou kvalitativního výzkumu je jeho náročnost z hlediska času, sběru informací, nákladnosti a vyhodnocení informací. Výsledky výzkumu mohou být také ovlivněny osobnostními preferencemi výzkumníka (Hendl 2016, s. 48). Mezi nejčastější metody kvalitativního výzkumu dle Hendla (2016, s. 46) patří pozorování, rozbor textů a dokumentů, interview a audio a videozáznamy.

Pro kvantitativní výzkum jsou základ měřitelná, kvantitativní data. Kvantitativní výzkum zahrnuje hypotézu, sběr kvantitativních dat, zpracování dat a závěry. V případě kvantitativního výzkumu jsou proměnné předem stanoveny, a tak je respondent značně omezen standardizovanou odpovědí, což představuje značné riziko redukce informací. Mezi výhody kvantitativního výzkumu patří snadný sběr dat a možnost porovnávání

odpovědí jednotlivých respondentů. Mezi kvantitativní metody výzkumu patří především statistické šetření a dotazování v písemné nebo ústní podobě (Lukášová 2010, s. 143).

Dle Lukášové (2010, s. 260) při diagnostikování firemní kultury hrají velkou roli jednotlivci, neboť právě skrz ně je firemní kultura zkoumána. Při následném vyhodnocování ale hraje velmi důležitou roli agregace dat. Vymezení jednotky analýzy se poté odvíjí především od účelu prováděné analýzy. Firemní kultura může být zkoumána z pohledu celé organizace, nebo pouze z pohledu konkrétního útvaru či úseku, a to za pomoci stanovení síly firemní kultury pomocí korelačních koeficientů, anebo vymezením obsahu firemní kultury v konkrétním útvaru.

4 Vlastní práce

Tato část práce se věnuje popisu společnosti IBG Česko s. r. o., vymezení její organizační struktury, historie, popisu činnosti a finanční situace.

4.1 Společnost IBG Česko s. r. o.

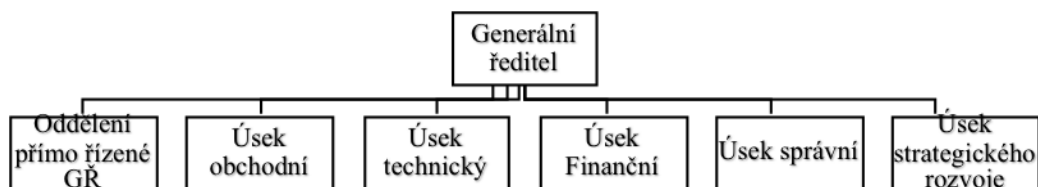
Společnost IBG Česko s. r. o. se sídlem v Kralupech nad Vltavou je středoevropskou společností s více než pětadvaceti letými zkušenostmi v oblasti zajištění nesíťové energie. V současné době má zastoupení v Česku, na Slovensku a v Maďarsku.

Společnost IBG Česko s. r. o. poskytuje komplexní energetická řešení v oblasti decentralizované výroby energie, ukládání energie, záložního napájení, non-IT infrastruktury datových center, dobíjecí infrastruktury pro elektromobilitu, trakčních bateriových systémů a baterií pro dopravní techniku (IBG Česko s. r. o., 2021).

4.1.1 Organizační systém společnosti IBG Česko s. r. o.

Organizační řád společnosti IBG Česko s. r. o. definuje firemní organizační struktura na obrázku č. 7. V čele společnosti IBG Česko s. r. o. stojí generální ředitel. Dále je společnost rozdělena na šest samostatných úseků. Jedná se o oddělení přímo řízené generálním ředitelem, úsek obchodní, úsek technický, úsek finanční, úsek správní a úsek strategického rozvoje. V čele každého úseku stojí ředitel úseku. Pokud je úsek nadále členěn, v čele jednotlivých oddělení je přímo podřízený vedoucí řediteli úseku.

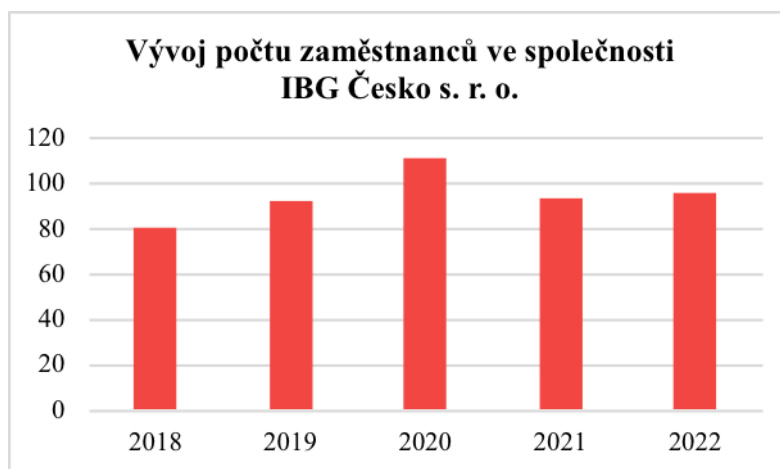
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti IBG Česko s. r. o.



Zdroj: IBG Česko s. r. o. (2021)

Společnost měla k 1. 1. 2022 celkem 96 zaměstnanců. Z toho 65 mužů a 31 žen. Graf č. 1 vyjadřuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti IBG Česko s. r. o. mezi lety 2018 až 2022. Z grafu je patrné, že od roku 2018 až do roku 2020 počet zaměstnanců stoupal. V roce 2020 měla společnost ve sledovaném období nejvyšší počet zaměstnanců. Následoval ale pokles počtu zaměstnanců ze 111 na počet 93. V roce 2022 je zde ale opět pozorovatelný malý nárůst počtu zaměstnanců (IBG Česko s. r. o., 2021).

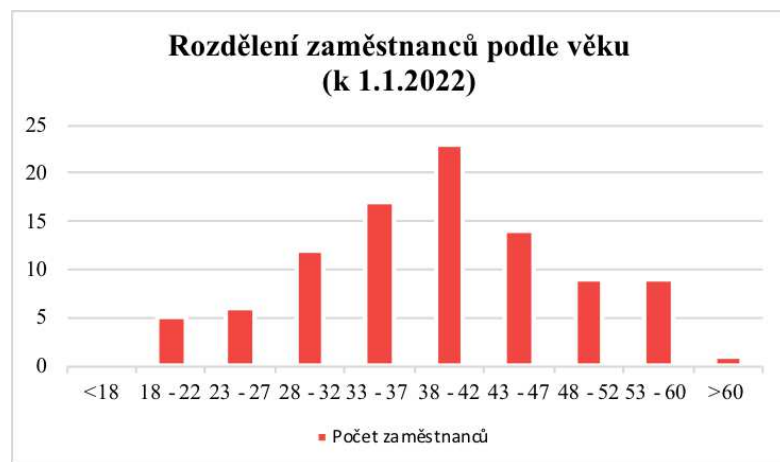
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2020



Zdroj: IBG Česko s. r.o., vlastní zpracování (2022)

Z uvedeného grafu č. 2 vyplývá, že ve společnosti IBG Česko s. r. o. pracují převážně mladší lidé ve věku 28 až 47 let. Ti tvoří přibližně 69 % všech zaměstnanců společnosti (IBG Česko s. r. o., 2021).

Graf 2 Rozdělení zaměstnanců společnosti IBG Česko s. r. o. podle věku



Zdroj: IBG Česko s. r. o., vlastní zpracování (2022)

4.1.2 Historie společnosti IBG Česko s. r. o.

Vzniku společnosti IBG Česko s. r. o. předcházelo v roce 1993 založení společnosti Aleš Zázvorka – průmyslové baterie, která měla výhradní zastoupení společností BAE Berlín. O čtyři roky později vznikla společnost BAE Slovensko s. r. o. na Slovensku. V roce 1999 byla založena také maďarská společnost IBG International Battery Group Kft. v Maďarsku. Slovenská společnost byla následně v roce 2001 přejmenována na IBG International Battery Group s. r. o. na Slovensku. V roce 2002 byla společnost Aleš Zázvorka – průmyslové baterie transformována na společnost IBG Praha s. r. o. V roce 2014 došlo následně ke sjednocení firemního stylu, tzv. corporate identity, všech společností. Jednalo se o přejmenování společnosti IBG Praha s. r. o. na IBG Česko s. r. o., společnosti IBG International Battery Group s. r. o. na IBG Slovensko s. r. o. a společnosti IBG International Battery Group Kft. na IBG Magyarország Kft. (IBG Česko s. r. o., 2022).

4.1.3 Strategie 2020

Společnost IBG Česko s. r. o. od roku 2020 prochází velkými změnami. Potřeba těchto změn vyplývá ze strategie „Vize 2020“, která reaguje jednak na zásadní změny v technologiích produktů společnosti a také na nové trendy na trhu. Realizace strategie „Vize 2020“ se týká celé společnosti IBG Česko s. r. o. od produktů a know-how, přes organizaci a procesy, až po systémy řízení, reporting a ICT. Velká pozornost je nyní věnována oblasti HR, kde se společnost snaží věnovat pozornost především obsazení nově vytvořených pozic způsobilými pracovníky a vzdělávání, které je nutné pro udržení pozic na trhu a schopnosti prosadit se v nových produktových a tržních oblastech (Zpráva auditora, ibg.cz, 2020).

4.1.4 Finanční analýza společnosti IBG Česko s. r. o.

Pro společnost IBG Česko s. r. o. byla zpracována finanční analýza s cílem zmapování finančního zdraví společnosti v letech 2016–2020. Jako hlavní nástroj pro finanční analýzu byla zvolena analýza poměrových ukazatelů a výpočet bankrotních modelů, konkrétně Altmanův a Tafflerův model. Veškeré podklady pro finanční analýzu pochází z veřejně dostupných zdrojů.

Přehled finančních ukazatelů společnosti je uveden v příloze č. 1.

Poměrové ukazatele:

- **Ukazatele rentability:**

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje efektivnost využívání kapitálu. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 0,08, což společnost dle tabulky č. 1 splňuje v letech 2016 – 2018. V roce 2019 a 2020 jsou hodnoty nižší, než je doporučená hodnota. Čím je hodnota ROE vyšší, tím je lepší situace ve společnosti z hlediska produkce. Rentabilita vlastního kapitálu nabývala nejvyšších hodnot v letech 2016 a 2017. Od roku 2018 hodnoty postupně klesají a v letech 2019 a 2020 se dostává až do mínusových hodnot. Takto vysoký propad je pravděpodobně zapříčiněn koronavirovou krizí a krizí na trhu.

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje, jak efektivně je ve společnosti vytvářen zisk, bez ohledu na to, zda pochází ze zdrojů cizích nebo vlastních. Hodnota ROA by neměla být nižší než 5 %, což společnost splňuje opět pouze v letech 2016 a 2017, kdy byly hodnoty také nejvyšší. V těchto letech společnost IBG Česko s. r. o. efektivně vytvářela zisk. Od roku 2018 do roku 2020 je zde ale opět patrný velký propad hodnot.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách. Čím vyšší je hodnota ROS, tím lepší situace je ve společnosti z hlediska produkce. Kladných hodnot dosahovala společnost letech v 2016 až 2018, přičemž nejvyšších hodnot dosáhla v roce 2016. V letech 2019 a 2020 je rentabilita tržeb v záporných číslech.

Tabulka 1 Ukazatele rentability

	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	10,68 %	10,05 %	1,36 %	-0,76 %	-0,25 %
Rentabilita aktiv (ROA)	7,06 %	7,02 %	0,86 %	-0,54 %	-0,18 %
Rentabilita tržeb (ROS)	5,47 %	4,82 %	0,73 %	-0,40 %	-0,15 %

Zdroj: IBG Česko s. r. o., účetní závěrky 2016-2020, vlastní zpracování (2021)

- **Ukazatele likvidity:**

Běžná likvidita vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Čím je hodnota vyšší, tím lepší je platební schopnost podniku. Doporučená hodnota je v intervalu 1,5 – 2,5, což společnost splňuje pouze v roce 2018. V letech 2016, 2017, 2019 a 2020 jsou hodnoty vyšší, než je doporučené rozmezí a platební schopnost společnosti byla velmi příznivá.

Pohotová likvidita měří schopnost společnosti dostát krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5, což společnost nesplňuje ani v jednom případě za sledované období. Společnost IBG Česko s. r. o. se doporučeným hodnotám blíží pouze v letech 2018 a 2020. V ostatních letech jsou hodnoty pohotové likvidity nad doporučené rozmezí.

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost společnosti platit krátkodobé závazky okamžitě. Doporučená hodnota by měla být v intervalu 0,2 – 0,5, což společnost splňuje téměř ve všech zkoumaných časových obdobích. Znamená to, že společnost byla schopna pokrýt své krátkodobé závazky krátkodobým finančním majetkem a peněžními prostředky.

Tabulka 2 Ukazatele likvidity

	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	2,92	2,94	2,46	2,99	2,65
Pohotová likvidita	2,25	2,28	1,66	2,30	1,99
Okamžitá likvidita	0,53	0,34	0,19	0,48	0,37

Zdroj: IBG Česko s. r. o., účetní závěrky 2016-2020, vlastní zpracování (2021)

- **Ukazatele aktivity:**

Obrat aktiv vyjadřuje efektivnost využití aktiv společnosti. Čím vyšší je obrat aktiv, tím vyšší je zisk společnosti. Doporučená hodnota by měla být v intervalu 1,6 – 2,9, což společnost dle tabulky č. 3 nesplňuje ani v jednom zkoumaném období. Dá se tedy říci, že společnost podle tohoto ukazatele nevyužívala ve sledovaných obdobích dostatečně efektivně svá aktiva.

Obrat zásob vyjadřuje četnost využití zásob, to je kolikrát je položka během roku prodána a opět naskladněna. Čím vyšší obratovost zásob, tím lépe pro společnost. Doporučená hodnota je v rozmezí 4,5 – 6, což společnost splňovala pouze v roce 2018. Vyšší obrat zásob je výkazem vyšší likvidity.

Doba obratu zásob vyjadřuje, za jak dlouho společnost prodá své zásoby a přemění je tak na hotovost nebo pohledávky. Doba obratu zásob se u společnosti IBG Česko s. r. o. v letech 2016 – 2020 pohybuje v rozmezí 45 až 81 dní. V průměru poté 57 dní. Značí to počet dnů, které zásoby stráví ve společnosti do jejich spotřebování nebo prodání.

Tabulka 3 Ukazatele aktivity

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,29	1,45	1,16	1,35	1,18
Obrat zásob	9,11	9,94	5,23	10,87	8,02
Doba obratu zásob	51,67	53,41	81,25	45,61	53,68

Zdroj: IBG Česko s. r. o., účetní závěrky 2016-2020, vlastní zpracování (2021)

- **Ukazatele zadluženosti:**

Celková zadluženost vyjadřuje poměr cizích zdrojů společnosti k celkovým aktivům. Doporučená hodnota by měla být v rozmezí 30 – 60 %, což společnost IBG Česko s. r. o. dle tabulky č. 4 splňuje v letech 2016 a 2018. V letech 2017, 2019 a 2020 se doporučené hodnotě velmi přibližuje.

Dlouhodobá zadluženost vyjadřuje, kolik aktiv společnosti je financováno dlouhodobými dluhy. V období 2016 – 2020 je 1 Kč aktiv zatížena 17 – 30 Kč dlouhodobých dluhů, v průměru 22 Kč.

Běžná zadluženost vyjadřuje, kolik aktiv společnosti je financováno krátkodobými dluhy. V období 2016 – 2020 se ukazatel pohyboval mezi hodnotami 18,10 – 27,67 Kč. Jedna Kč aktiv je tedy ve sledovaném období v průměru zatížena 22 Kč krátkodobých dluhů.

Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti

	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	33,03 %	29,46 %	36,53 %	28,90 %	28,70 %
Dlouhodobá zadluženost	26,15 Kč	16,90 Kč	21,87 Kč	30,17 Kč	16,97 Kč
Běžná zadluženost	20,85 Kč	22,26 Kč	27,67 Kč	18,10 Kč	22,13 Kč

Zdroj: IBG Česko s. r. o., účetní závěrky 2016-2020, vlastní zpracování (2021)

Bankrotní modely:

- **Altmanova formule bankrotu (Z score):**

Z výsledků Altmanova modelu v tabulce č. 5 je patrné, že společnost IBG Česko s. r. o. se podle intervalů, se kterými se porovnává finanční zdraví podniku, nachází především v takzvané šedé zóně nevyhraněných výsledků. Nicméně ve sledovaném období vykazuje hodnoty, které se velmi blíží hodnotě 2,9, která značí, že podnik je v dobré situaci a bankrot tedy není pravděpodobný.

Tabulka 5 Altmanova formule bankrotu

	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledek	2,51	2,85	2,04	2,23	2,21

Zdroj: IBG Česko s. r. o., účetní závěrky 2016-2020, vlastní zpracování (2021)

- **Tafflerův model:**

Výsledky z Tafflerova modelu v tabulce č. 6 se ve sledovaném období nachází nad hodnotou 0,3, což vykazuje, že je zde velmi nízká pravděpodobnost bankrotu společnosti IBG Česko s. r. o.

Tabulka 6 Tafflerův model

	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledek	0,71	0,77	0,50	0,47	0,49

Zdroj: IBG Česko s. r. o., účetní závěrky 2016-2020, vlastní zpracování (2021)

Z výsledků finanční analýzy je patrné, že finanční situace společnosti IBG Česko s. r. o. byla poměrně stabilní v letech 2016 až 2018. Od roku 2019 se ale finanční situace značně zhoršila. Zisky po zdanění se v letech 2019 a 2020 pohybují dokonce v záporných číslech.

Na základě provedených bankrotních modelů, které hodnotí a predikují, zda se společnost blíží bankrotu, výsledky nevykazují nepříznivé hodnoty, a tudíž ani pravděpodobný bankrot společnosti IBG Česko s. r. o. Výsledné hodnoty se pohybují takřka v doporučených normách.

4.2 Systematické pozorování ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Pozorování ve společnosti IBG Česko s. r. o. bylo zaměřeno na čtyři základní oblasti. Jednalo se o pozorování budovy sídla společnosti IBG Česko s. r. o., způsobu a výběru nových zaměstnanců, vizuální identity společnosti a webové prezentace.

Systematické pozorování ve společnosti IBG Česko s. r. o. bylo provedeno v rozmezí prosinec 2021 – leden 2022. Viditelné prvky firemní kultury byly hodnoceny na základě kritériálního hodnocení.

4.2.1 Sídlo společnosti IBG Česko s. r. o.

Budova sídla byla hodnocena na základě kritérií uvedených v tabulce č. 7: lokace sídla společnosti, vzhled sídla společnosti, vybavení budovy, vzhled interiéru, čistota a prostorová orientace v budově.

Tabulka 7 Hodnocení sídla společnosti IBG Česko s. r. o.

Hodnocení sídla společnosti IBG Česko s. r. o.	
Kritérium	Body
Lokace sídla společnosti	4
Vzhled sídla společnosti	5
Vybavení budovy	5
Vzhled interiéru	5
Čistota	4
Prostorová orientace v budově	4
Celkem	27 bodů

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Sídlo společnosti IBG Česko s. r. o. se nachází na okraji města Kralup nad Vltavou v blízkosti dálnice D8. Umožňuje tak dobré dopravní spojení s dodavateli a zákazníky. Od centra města Kralup nad Vltavou je sídlo společnosti vzdáleno přibližně půl hodiny chůze a může být tak poměrně vzdáleno pro docházení zaměstnanců. Budova, kde společnost nyní sídlí byla nově postavena v roce 2018 a dělí se na několik částí. Obsahuje jak administrativní část, kde se nachází kanceláře a zázemí pro zaměstnance, tak sekci výroby a skladu. V minulých letech bylo sídlo společnosti odděleno od výroby a skladu, kdy se

sídlo nacházelo sice také v Kralupech nad Vltavou, ale budovy výroby a skladu byly v nedalekých Vraňanech. Současný stav, kdy se všechny sekce nachází v jedné budově umožňují efektivnější práci všech zaměstnanců. Budova působí z vnějšku moderním a praktickým dojmem. Na budově společnosti je umístěno velké svítící logo společnosti. Vstup do areálu společnosti je ohraničen vstupní bránou a v areálu se nachází také parkoviště pro zaměstnance.

Administrativní část budovy je dvoupodlažní a je zařízena ve velmi moderním stylu. Ve vstupní hale se nachází recepce a velká zasedací místnost s prosklenými skly. Dále jsou zde jedna velká kancelář typu open space, jedná malá samostatná kancelář, malá zasedací místnost a denní místnost s malou kuchyňkou, kde se nachází sedací souprava a křesla v barvách společnosti. Ve druhém podlaží je kancelář generálního ředitele, tři open space kanceláře a sedm menších kanceláří. Dále jsou zde dvě malé zasedací místnosti, kuřárna, denní místnost a také dvě velké kuchyňky s jídelnou s prosklenými příčkami na kterých jsou nalepeny loga společnosti. Jedna slouží pro administrativní pracovníky, druhá je určená pouze pro výrobní dělníky a skladníky. V případě hezkého počasí mohou zaměstnanci využít také atrium, které se nachází naproti jídelnám a je vybaveno posezením a osázeno zelení. V každém z podlaží se nachází také sociální zařízení, které splňuje veškeré hygienické požadavky. O správu budovy se stará správce budovy a uklízečky.

Část výroby a skladu jsou umístěny v přízemí budovy a jsou propojené. V případě sekce výroby se jedná o velkou místnost, kde probíhá výroba baterií. V rohu místnosti je umístěna kancelář s prosklenými příčkami, která umožňuje vedoucímu výroby provádět kontrolu zaměstnanců. Z této sekce volně přechází sklad, který zabírá zbývající část budovy. Nachází se zde několik řad regálů, které dosahují výšky stropu a které slouží pro uskladnění materiálu a hotových výrobků.

Budova společnosti IBG Česko s. r. o. působí velmi moderním a funkčním dojmem. Působí reprezentativně k okolí a umožňuje efektivní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci. Právě tyto vlastnosti mohou působit motivačně na zaměstnance a přispívat k jejich spokojenosti.

4.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Získávání a výběr nových pracovníků ve společnosti IBG Česko s. r. o. probíhá především na základě vnějších zdrojů získávání. Společnost využívá služeb personálních agentur *jobs.cz* a *práce.cz*, inzerátů v lokálním deníku nebo odborných časopisech.

V posledním roce společnost začala také inzeráty umísťovat na facebookový profil společnosti. Příklad inzerátu umístěného na sociální síť Facebook je uveden na obrázku č. 8.

Obrázek 8 Inzerát na facebookovém profilu společnosti IBG Česko s. r. o.



**HLEDÁME NOVÉ KOLEGY
NA POZICI
SERVISNÍ REFERENT/KA**

Zjistí víc o práci v IBG a
rozvíjej s námi
dostupnost energie

OZVI SE NÁM!

- Do naší kanceláře hledáme komunikativní a proaktivní kolegy se skvělou organizací
- Přesvědčte se, že i práce v administrativě může být zábava

ibg

Zdroj: Facebook.com, @IBGCesko (2022)

Výběr nových zaměstnanců je rozdělen na několik kol. V prvním kole se jedná o předvýběr vhodných kandidátů na základě životopisů, motivačních dopisů nebo pracovních posudků. Následně jsou kandidáti pozváni na výběrový pohovor, který vede vedoucí oddělení dané pozice, o kterou se uchazeč uchází a zástupce personálního oddělení. V případě, že se kandidát uchází o práci na obchodním oddělení, celý výběrový pohovor, popř. jeho část, je veden v anglickém jazyce. V případě, že se kandidát uchází o práci na finančním oddělení, přistupuje se nejen k výběrovému pohovoru, ale také k testům znalostí a dovedností, především z oblasti účetnictví. Při výběru vhodného kandidáta do vyššího managementu je kromě použití zmíněných metod výběru také aplikován rozhovor s generálním ředitelem společnosti pro finální schválení.

4.2.3 Vizuální identita

Vizuální identita, též firemní design nebo corporate identity design, vyjadřuje způsob komunikace společnosti s veřejností a vytváří celkovou image společnosti.

Mezi základní prvky jednotné vizuální identity patří především logo společnosti, letáky a propagační materiály, vizitky, vzhled sídla společnosti, používaný typ písma a barvy.

Společnost IBG Česko s. r. o. za dobu své existence vystřídala dva vizuální styly. Po celou dobu se drží tří barev a to červené, černé a bílé. Všechny tyto barvy se objevují na logu, webu společnosti, propagačních materiálech a dalších předmětech, i v interiéru sídla společnosti. Nejnovější vizuální styl nyní sdílí všechny pobočky společnosti, IBG Česko s. r. o., IBG Slovensko s. r. o. i IBG Magyarország Kft.

Logo společnosti bylo hodnoceno na základě kritérií: design loga, význam loga, originalita, čitelnost, nápaditost a barevnost.

Tabulka 8 Hodnocení loga značky IBG Česko s. r. o.

Hodnocení loga značky IBG Česko s. r. o.	
Kritérium	Body
Design loga	5
Význam loga	5
Originalita	5
Čitelnost	3
Nápaditost	5
Barevnost	5
Celkem	28

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Logo společnosti je backronym jména značky „Ideas Beyond Grid“. Působí moderním a čistým dojmem. Obsahuje v sobě skryté symboly plus a mínus, které reprezentují elektrody baterie a zápornou kapku reprezentující tekutý elektrolyt baterie. Logo značky tvoří červená a černá barva. Dle Media Energy s. r. o. (2022) mají tyto dvě zvolené barvy psychologický význam, neboť červená barva vyjadřuje energii, sílu a dynamiku a znamená také silnou pozici na trhu. Černá barva je velmi moderní, symbolizuje stabilitu, eleganci a luxus.

Obrázek 9 Logo společnosti IBG Česko s. r. o., IBG Slovensko s. r. o. a IBG Magyarország Kft.



Zdroj: IBG Česko s. r. o., 2021

4.2.4 Webová prezentace

Společnost IBG Česko s. r. o. využívá nový vizuální styl i na svých webových stránkách www.ibg.cz. Webová prezentace byla hodnocena dle následujících kritérií: vzhled webových stránek, srozumitelnost, intuitivnost, obsah webových stránek, profesionalita zpracování a rychlost webových stránek.

Tabulka 9 Hodnocení webové prezentace společnosti IBG Česko s. r. o.

Hodnocení webové prezentace společnosti IBG Česko s. r. o.	
Kritérium	Body
Vzhled webových stránek	5
Srozumitelnost	5
Intuitivnost	5
Obsah webových stránek	3
Profesionalita zpracování	5
Rychlost webových stránek	5
Celkem	27

Zdroj: Vlastní zpracování

Stránky jsou moderní, interaktivní a pro návštěvníka intuitivní. Informace jsou podány srozumitelně a přehledně. Stránky ale poskytují návštěvníkovi pouze stručný popis společnosti, stručný přehled nabízených služeb a popis postupu práce. Dále také vybrané reference ohledně významných projektů. Ve velmi malé míře jsou zde uvedeny kontakty na zaměstnance společnosti a poskytují návštěvníkovi pouze jeden telefonní kontakt, anebo možnost vyplnit kontaktní formulář. Stránky neobsahují žádné představení vedení společnosti ani jejích zaměstnanců.

4.3 Rozhovor s vedením společnosti IBG Česko s. r. o.

Rozhovor ve společnosti IBG Česko s. r. o. byl veden polostandardizovanou formou. Rozhovor byl veden s personální ředitelkou společnosti dne 15.3.2022 za účelem zjištění současného stavu firemní kultury ve společnosti. Otázky rozhovoru byly zaměřeny na firemní kulturu z pohledu vedení společnosti. Před začátkem rozhovoru byla personální ředitelka seznámena s cílem této diplomové práce.

V rozhovoru byly zodpovězeny následující otázky:

- Víte, co je to firemní kultura a jaký je význam firemní kultury?
- Jaká je strategie v oblasti firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o.?
- Jak nastavujete/řídíte/ovlivňujete ve společnosti IBG Česko s. r. o. firemní kulturu?
- Máte stanovené nějaké cíle v oblasti firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o. do pěti let? Jaké cíle to jsou?
- Existuje něco, co negativně ovlivňuje současnou firemní kulturu společnosti?
- Jsou zaměstnancům poskytovány nějaké možnosti vzdělávání?
- Jak pečuje společnost o své zaměstnance?
- Jaké hodnoty jsou pro společnost nejdůležitější?
- Jaké jsou hlavní cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o.?

Rozhovor v celém znění je umístěn v příloze č. 2. Mezi nejdůležitější informace, které byly v rozhovoru zmíněny patří následující:

Společnost IBG Česko s. r. o. zná pojem firemní kultura a zná jaký je její význam. Snaží se na rozvoji firemní kultury pracovat.

Hlavní strategie společnosti IBG Česko s. r. o. v oblasti firemní kultury je dbát na příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance. V nové firemní budově je proto umístěno několik místností určených pro odpočinek zaměstnanců a vedení společnosti se snaží svým zaměstnancům vycházet vstříc. Cílem je dobrá informovanost zaměstnanců společnosti o interních záležitostech a jejich spokojenost.

Firemní kulturu se snaží společnost IBG Česko s. r. o. ovlivňovat pomocí kvartálních sezení se svými zaměstnanci a pravidelnými poradami s vedoucími. Pořádají také neformální setkání jednotlivých oddělení. Hlavními cíli společnosti jsou v současné době snaha vylepšit firemní image, více motivovat zaměstnance k práci a rozšiřovat možnosti vzdělávání svých zaměstnanců.

Na otázku, zda něco negativně ovlivňuje firemní kulturu společnosti IBG Česko s. r. o. zmínila paní personální ředitelka momentální řešení problémů spojených s Covidem-19 a válkou na Ukrajině, spolu s nedostatkem finančních prostředků, které musely být přesunuty na řešení těchto problémů. Finanční prostředky měly být využity na mimo firemní aktivity a benefity pro jejich zaměstnance. V současné době je ale na prvním místě vyřešení bezpečnosti zaměstnanců a stabilizace ekonomické situace společnosti.

Pro účely vzdělávání byl ve společnosti IBG Česko s. r. o. vytvořen vzdělávací plán, který je každý rok upgradován na základě potřeb. Plán vzdělávání obsahuje jednak povinné vzdělávání určené zákonem a také dobrovolné, které si volí sami zaměstnanci. Dále jsou zde také odborná školení, na které jsou vybíráni konkrétní zaměstnanci z důvodu inovací výrobků, a tudíž dané školení je potřebné pro výkon jejich práce.

V rámci péče o zaměstnance se společnost IBG Česko s. r. o. snaží o své zaměstnance pečovat, jak nejlépe to jde a cílem je, aby zaměstnanci byli spokojeni. Udržuje se pravidelná komunikace se zaměstnanci. Zaměstnancům je také nabízena a poskytována široká škála benefitů.

Mezi hodnoty, kterých si společnost IBG Česko s. r. o. nejvíce cení byly uvedeny hodnoty jako je loajalita, přátelská atmosféra, oddanost a samostatná práce. Společnost si chce co nejdéle udržet atmosféru „rodinné společnosti“ s dobrými vztahy mezi zaměstnanci.

Posláním společnosti je poskytování komplexních energetických řešení, založených na dlouholetých zkušenostech a vlastním neustále inovovaném know-how. Hlavním cílem je dosažení zisku, správné nastavení procesů a poskytování komplexních řešení na

dodávky energie. Poslání a cíle jsou uvedeny v organizačním řádu se kterým jsou zaměstnanci seznámeni při podpisu pracovní smlouvy.

4.4 Dotazníkové šetření ve společnosti IBG Česko s. r. o.

S cílem zjistit postoj zaměstnanců k firemní kultuře a zjistit současný stav firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o. bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo určeno pro všechny zaměstnance společnosti, kterých bylo k 1. 1. 2022 celkem 96. Na dotazník odpovědělo 50 zaměstnanců z celkového počtu 96.

Dotazník byl anonymní a obsahoval 41 otázek. Z toho byly čtyři otevřené, třicet uzavřených s využitím pěti stupňové Likertovy škály a sedm polootevřených otázek. Dotazník byl distribuován pomocí internetové stránky Survio.com pro tvorbu on-line dotazníků a následně rozeslán pomocí odkazu přes e-mail. Zaměstnanci vyplňovali dotazník dle instrukcí zaslanych v e-mailu. Lhůta pro vyplnění dotazníku byla v rozmezí od 8. března do 15. března 2022.

Vzor dotazníku je umístěn v příloze č. 3.

Dotazník byl rozdělen na následující části:

Otázka č. 1 – 2: Cíle a poslání společnosti

Otázka č. 3 – 10: Způsob vedení společnosti

Otázka č. 11 – 16: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním, přednosti a nedostatky společnosti

Otázka č. 17 – 23: Informovanost zaměstnanců, pracovní úkoly, motivace

Otázka č. 24 – 27: Zpětná vazba a pracovní povinnosti

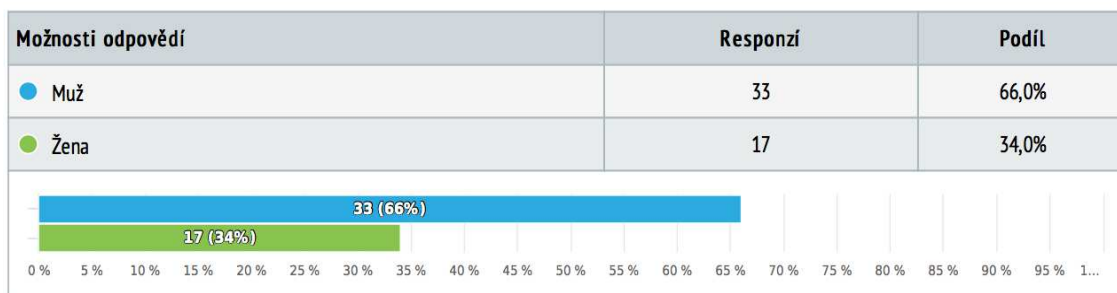
Otázka č. 28 – 34: Firemní akce, atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti

Otázka č. 35 – 41: Demografické údaje zaměstnanců

4.4.1 Demografické údaje zaměstnanců

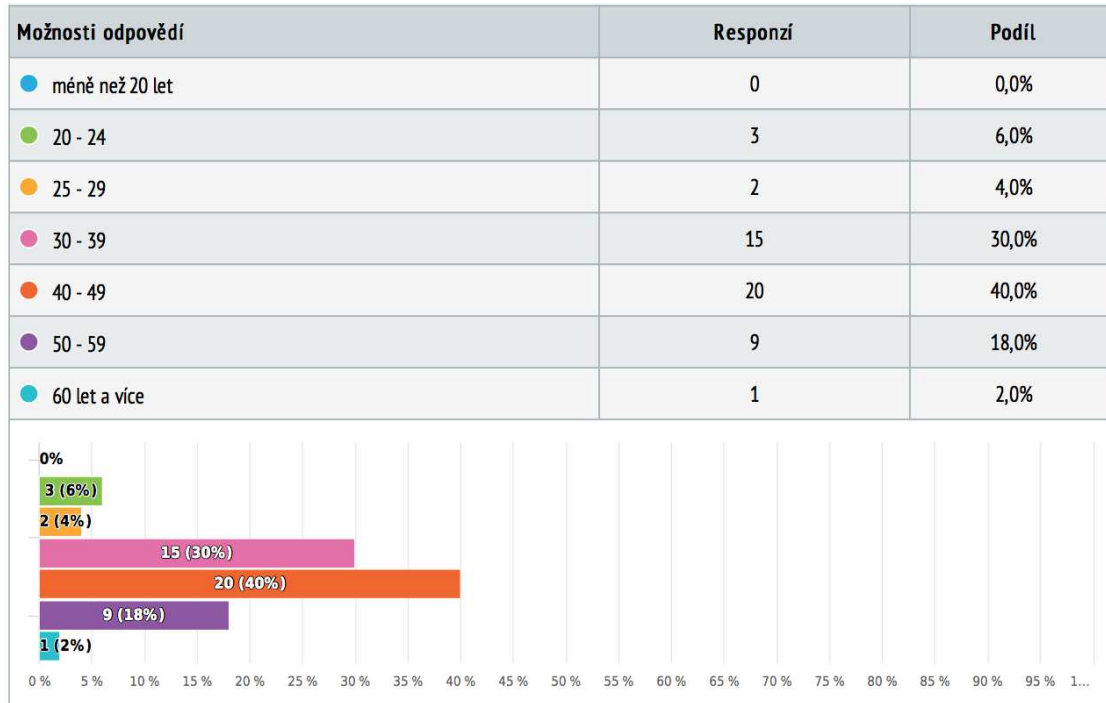
Pro seznámení se se skupinou respondentů byly na začátek výsledků dotazníkového šetření umístěny výsledky týkající se demografických údajů zaměstnanců společnosti.

Dotazník vyplnilo celkem 50 respondentů z celkového počtu 96 zaměstnanců, což je celkem 52 % zaměstnanců. Z toho dle otázky č. 35, jejíž výsledky vyjadřuje tabulka č. 10, bylo 66 % mužů a 34 % žen.

Tabulka 10 Pohlaví respondentů*Otázka č. 35: Jaké je Vaše pohlaví?*

Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázka č. 36 zjišťovala věk respondentů. Rozdělení respondentů podle věku ukazuje tabulka č. 11. Nejvíce respondentů bylo ve věku 40 – 49 let a 30 – 39 let. Dohromady tuto kategorii tvoří 70 % respondentů.

Tabulka 11 Věkové kategorie respondentů*Otázka č. 36: Do jaké věkové kategorie patříte?*

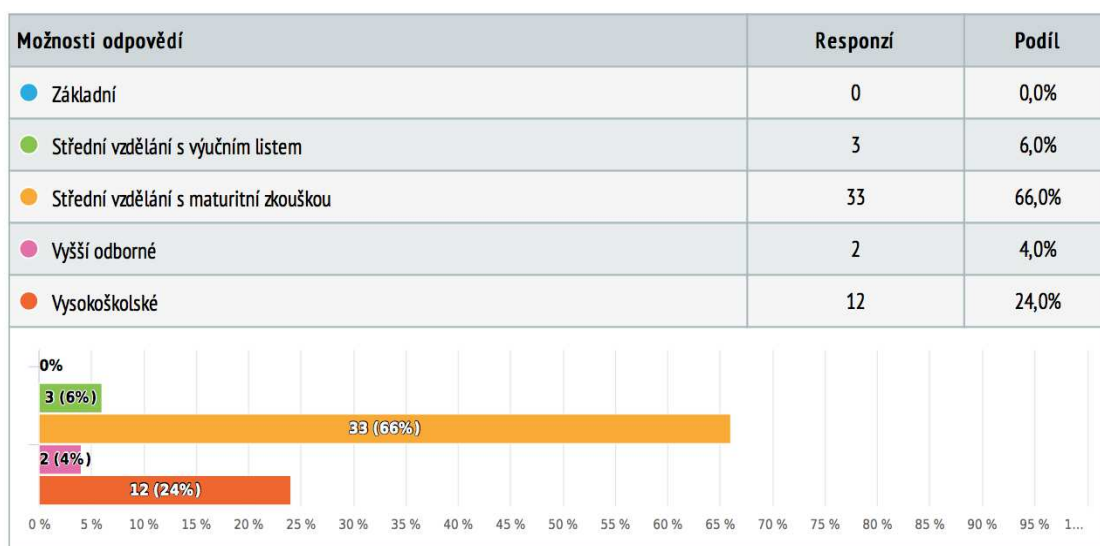
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázka č. 37 se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním. Výsledky ukazuje tabulka č. 12. 66 % respondentů uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední vzdělání s maturitní zkouškou. Dále následovalo vysokoškolské vzdělání, které zvolilo 24 % respondentů. Zbýlých 10 % respondentů zvolilo střední vzdělání s výučním listem nebo vyšší odborné vzdělání.

Střední vzdělání s maturitní zkouškou má celkem 22 mužů a 11 žen. Vysokoškolské vzdělání má poté 8 mužů a 4 ženy. Střední vzdělání s výučním listem mají z respondentů dotazníkového šetření 3 muži a vyšší odborné vzdělání 2 ženy.

Tabulka 12 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Otázka č. 37: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

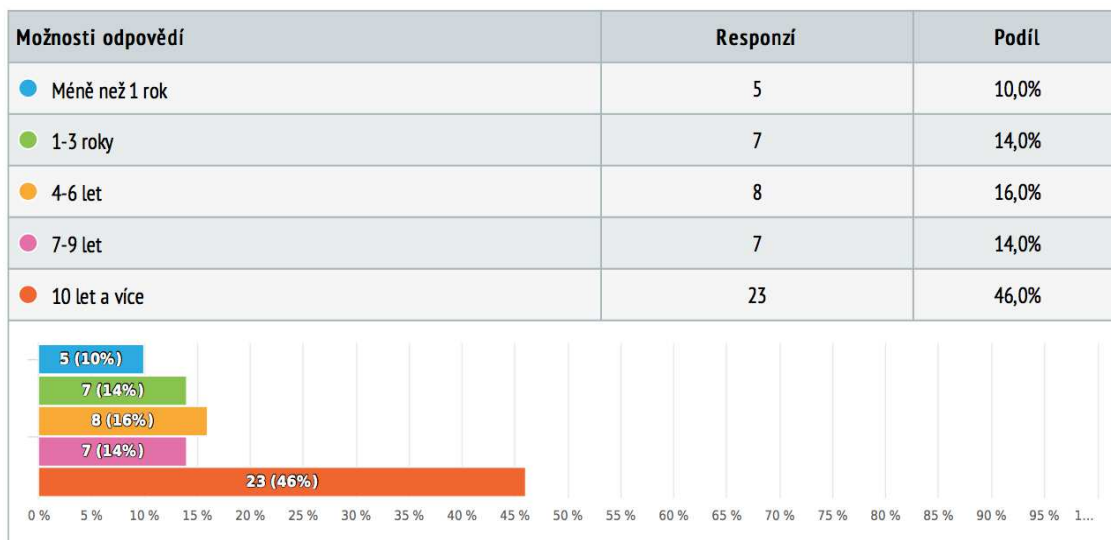


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázka č. 38 zjišťovala, jak dlouho respondenti pracují ve společnosti IBG Česko s. r. o. Na základě tabulky č. 13, která ukazuje dobu zaměstnání respondentů ve společnosti IBG Česko s. r. o. je patrné, že téměř polovina respondentů uvedla, že ve společnosti pracuje 10 let a více.

Tabulka 13 Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Otázka č. 38: Jak dlouho pracujete ve společnosti IBG Česko s. r. o.?

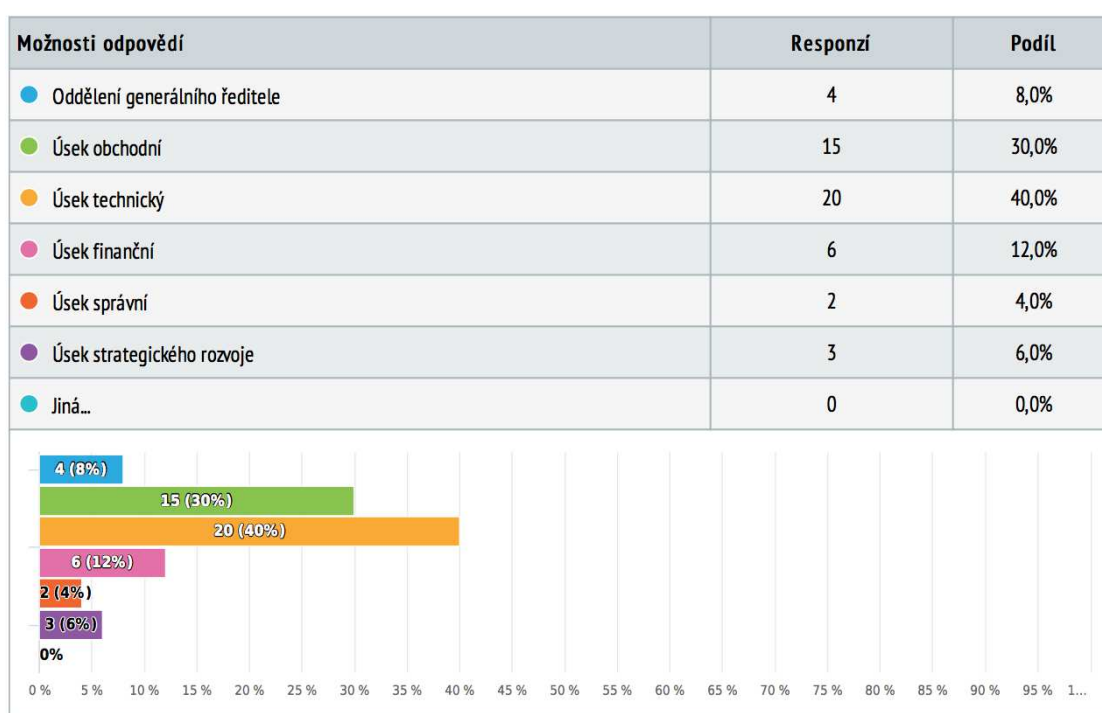


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázka č. 39 se zabývala rozdělením respondentů podle úseků, ve kterých pracují. Tabulka č. 14 rozděluje respondenty celkem do šesti úseků, přičemž nejvíce respondentů bylo z úseku technického, a to 40 % a z obchodního, celkem 30 %. Tyto úseky jsou ale zároveň úseky, kde pracuje nejvíce zaměstnanců. Dále 12 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou z úseku finančního. Zbýlých 18 % respondentů uvedlo, že pracují v úseku generálního ředitele, v úseku správním nebo úseku strategického rozvoje.

Tabulka 14 Rozdělení respondentů podle zařazení do úseků

Otázka č. 39: V jakém úseku společnosti IBG Česko s. r. o. pracujete?

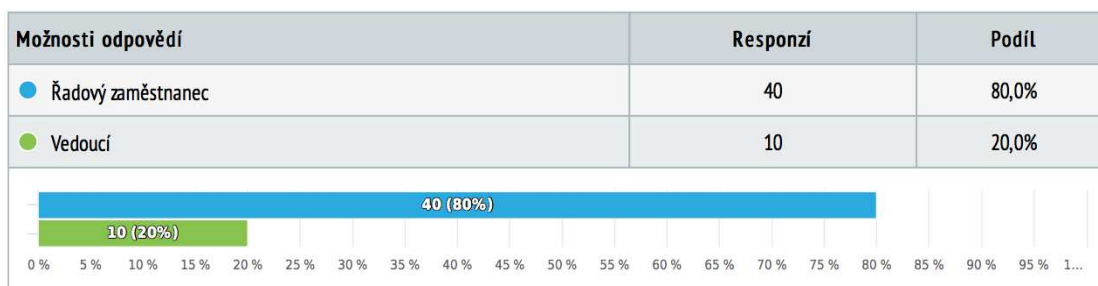


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2022)

Poslední demografická otázka, otázka č. 40, zkoumala, zda je respondent vedoucí nebo řadový zaměstnanec. Dle tabulky č. 15 celkem 80 % respondentů uvedlo, že jsou řadoví zaměstnanci a 20 % respondentů uvedlo, že jsou vedoucí. Z toho je celkem 26 mužů řadových zaměstnanců a 7 vedoucích. Dále je 24 žen z řadových zaměstnanců a 3 jsou vedoucí.

Tabulka 15 Pracovní zařazení respondentů

Otázka č. 40: Jaké je Vaše pracovní zařazení?



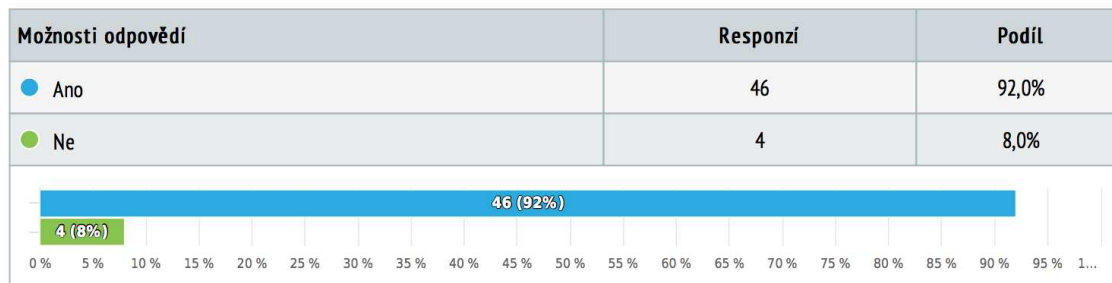
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

4.4.2 Cíle a poslání společnosti

Otázky č. 1 a 2 se zabývaly cíli a posláním společnosti. Otázka č. 1 zjišťovala, zda zaměstnanci znají cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o. Dle tabulky č. 16 celkem 92 % respondentů odpovědělo, že zná cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o. Naopak 8 % zaměstnanců uvedlo, že poslání a cíle nezná.

Tabulka 16 Cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o.

Otázka č. 1: Znáte cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o.?



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

V otázce č. 2 měli respondenti formulovat cíle a poslání. V tabulce č. 17 jsou uvedeny nejčastěji zmiňované cíle a poslání.

Tabulka 17 Cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o. dle respondentů

Otázka č. 2: Formulujte cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o.

Energie kdykoliv a kdekoliv.
Vytvářet inovativní řešení a být spolehlivými partnery pro naše zákazníky.
Být leader na trhu v oblasti nesíťové energie.
Výroba baterií, záložních zdrojů, fotovoltaika, poradenství, bateriové uložení.
Být hráčem na maximu energetických odvětví.
Navázat na dosavadní úspěchy IBG a posunout společnost do nových oblastí a produktů, zvýšit obraty a zisky, odlišit se od konkurence.
Uspokojení zákazníků v oblasti elektromobility.
Být hráčem na maximu energetických odvětví.
Expanze v oblasti nesíťových energií, soustředění na zlepšení ekologického aspektu jak tuzemské, tak zahraniční energetické koncepce.
Nabízet místo prosté dodávky baterií ucelená technická řešení.
Stát se jedním z lídrů na poli energetických řešení.
Vyvíjet a nabízet produkty nesíťové energie – zaměřit se na nové směry (solární energie, elektromobily a další). Poskytovat komplexní služby pro zákazníky.
Kompletní dodávky, řešení a servis v oblasti nesíťové energie, cílem je spokojenost zákazníka s dodaným produktem / řešením.

Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

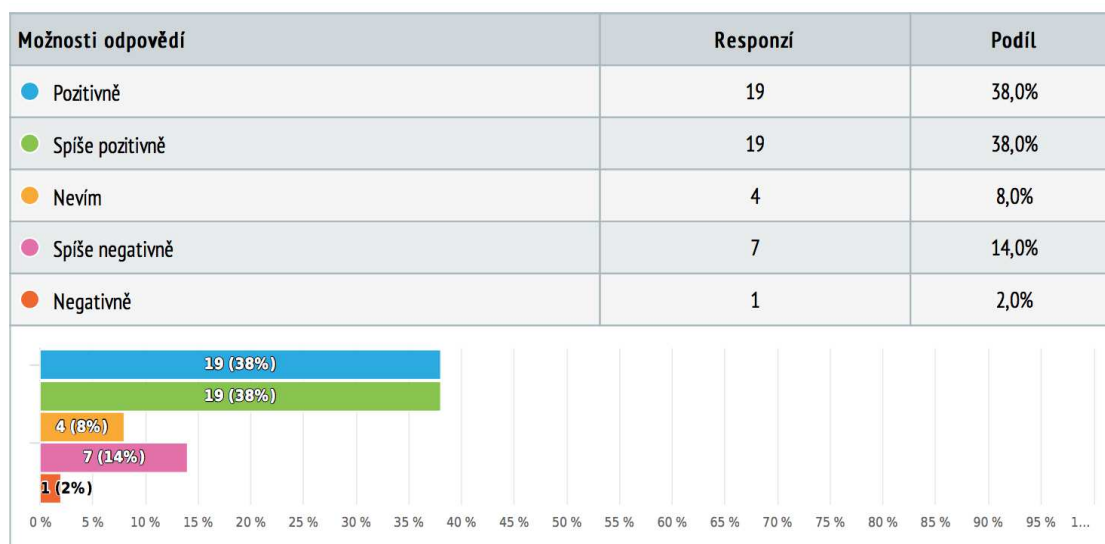
4.4.3 Způsob vedení společnosti

Otázka č. 3 zjišťovala, jak zaměstnanci společnosti IBG Česko s. r. o. hodnotí styl řízení společnosti. Dle tabulky č. 18 je patrné, že celkem 76 % respondentů hodnotí styl řízení pozitivně nebo spíše pozitivně. Celkem 16 % respondentů jej hodnotí spíše negativně nebo negativně. 8 % respondentů zvolilo možnost nevím.

Pozitivně nebo spíše pozitivně styl řízení hodnotí celkem 8 respondentů z řad vedoucích a 30 z řadových zaměstnanců. Naopak nespokojenost vyjádřilo 8 řadových zaměstnanců. Ostatní vedoucí a řadoví zaměstnanci zvolili možnost nevím.

Tabulka 18 Hodnocení stylu řízení společnosti IBG Česko s. r. o.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte styl řízení společnosti IBG Česko s. r. o.?



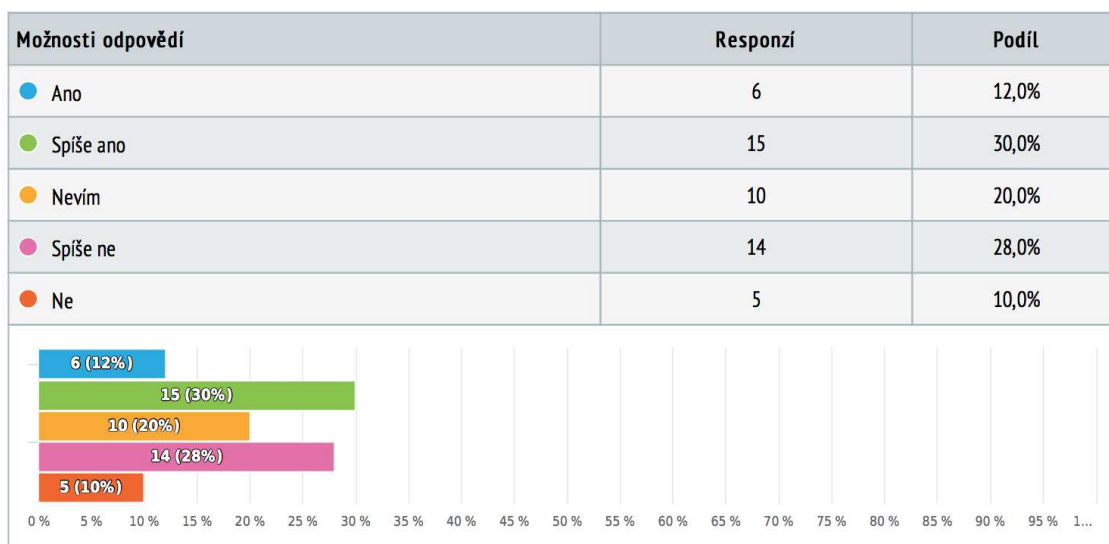
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

V otázce č. 4, která zjišťovala, zda by zaměstnanci chtěli participovat na řízení společnosti IBG Česko s. r. o. je téměř stejné množství odpovědí respondentů, kteří by se spíše chtěli i nechtěli podílet na řízení společnosti. Výsledky ukazuje tabulka č. 19. Celkem 42 % respondentů uvedlo, že by se na řízení společnosti chtěli podílet, 20 % respondentů neví a 38 % respondentů by se na řízení společnosti podílet nechtělo.

Celkem 12 ze 40 řadových zaměstnanců uvedlo, že by se chtěli na řízení společnosti podílet. Celkem 8 z nich bylo z úseku obchodního.

Tabulka 19 Participace na řízení společnosti IBG Česko s. r. o.

Otázka č. 4: Chtěl/chtěla byste participovat na řízení společnosti IBG Česko s. r. o.?

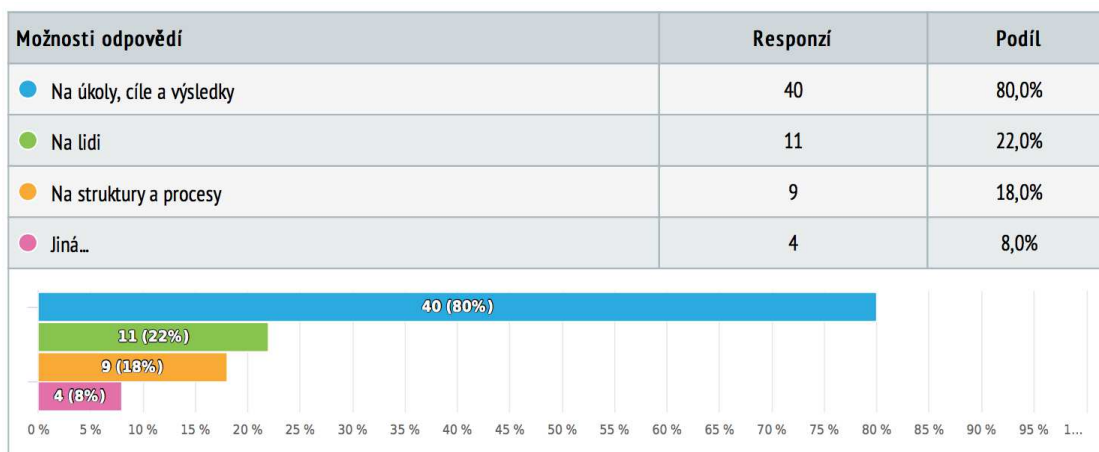


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Tabulka č. 20 zobrazuje výsledky na otázku č. 5, na co nebo na koho se podle respondentů orientuje styl řízení ve společnosti IBG Česko s. r. o. Respondenti mohli volit více odpovědí a nejvíce dotazovaných volilo orientaci na úkoly, cíle a výsledky, dále na lidi a poté na struktury a procesy.

Tabulka 20 Orientace stylu řízení ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Otázka č. 5: Na co/koho se podle Vašeho názoru orientuje styl řízení ve společnosti IBG Česko s. r. o.?



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázky č. 6, 7, a 8 zjišťovaly na základě výběru definic, který typ firemní kultury je dle respondentů pro společnost IBG Česko s. r. o. nejvíce charakteristický.

Otázka č. 6 zaznamenaná v tabulce č. 21 zjišťovala typologii firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře, konkrétně dle R. Harrisona a Ch. Hardyho. Nejvíce respondentů, celkem 52 %, zvolilo typ Kultura úkolu jako nejvíce charakteristickou pro společnost IBG Česko s. r. o. Tento typ kultury volili nejvíce řadoví zaměstnanci i vedoucí, a to v celkovém počtu 26 respondentů. Kultura úkolu je zároveň typická pro malé soukromé organizace.

Druhá nejpočetnější volba, a to s počtem 11 odpovědí patřila řadovým zaměstnancům, kteří jsou toho názoru, že je zde jasně patrná hierarchie, panuje zde neformální komunikace a není zde velké množství pravidel, což by odpovídalo typu Kultura moci.

Tabulka 21 Definice firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře

Otázka č. 6: Vyberte definici, která nejvíce odpovídá firemní kultuře ve vztahu k organizační kultuře ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Je zde jasně patrná hierarchie, panuje zde neformální komunikace a není zde velké množství pravidel.	14	28,0%
● Je zde vysoká úroveň byrokracie, formálnosti a velké množství norem a stanovených postupů. Na vrcholu stojí nejvyšší management spolu s vedoucím.	4	8,0%
● Dbá se více na dodržování úkolů nežli na formální pravidla. Zaměstnanci pracují samostatně nebo v týmu, vliv je postaven na odbornosti, nikoliv na postavení.	26	52,0%
● Nejdůležitější je jednotlivec. Lidé jsou členy skupiny či organizace, což jim přináší pocit uspokojení. Důležité jsou osobní vztahy a spolupráce. Nejsou zde žádné nařízení, a žádná nebo pouze velmi malá formální struktura. Autorita je pro všechny společná a založená na vzájemných ohledech.	6	12,0%

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl (%)
● Je zde jasně patrná hierarchie, panuje zde neformální komunikace a není zde velké množství pravidel.	14	28%
● Je zde vysoká úroveň byrokracie, formálnosti a velké množství norem a stanovených postupů. Na vrcholu stojí nejvyšší management spolu s vedoucím.	4	8%
● Dbá se více na dodržování úkolů nežli na formální pravidla. Zaměstnanci pracují samostatně nebo v týmu, vliv je postaven na odbornosti, nikoliv na postavení.	26	52%
● Nejdůležitější je jednotlivec. Lidé jsou členy skupiny či organizace, což jim přináší pocit uspokojení. Důležité jsou osobní vztahy a spolupráce. Nejsou zde žádné nařízení, a žádná nebo pouze velmi malá formální struktura. Autorita je pro všechny společná a založená na vzájemných ohledech.	6	12%

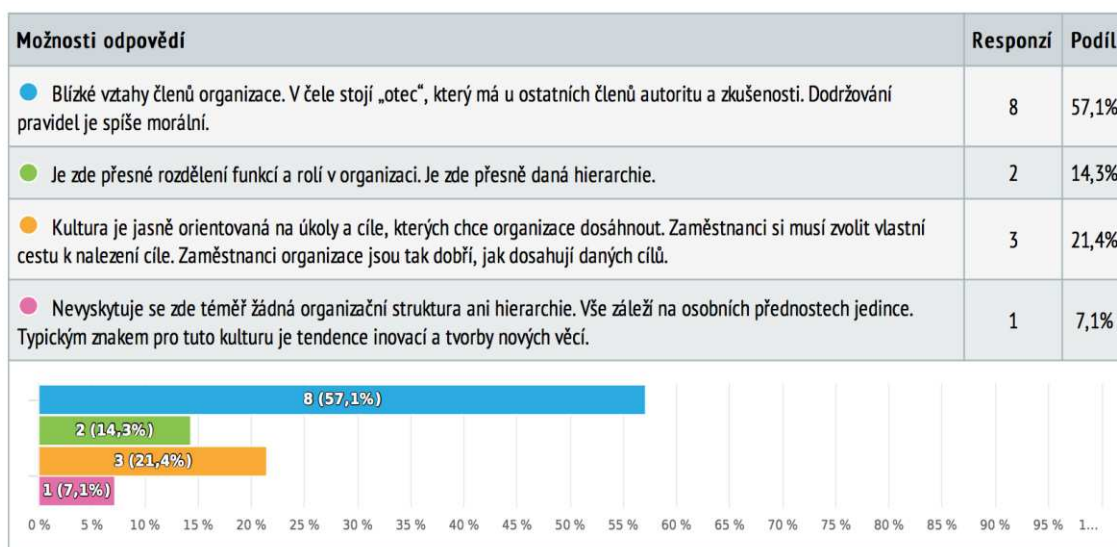
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Tabulka č. 22 ukazuje výsledky na otázku č. 7, která se zabývala typologií F. Trompenaarse. Zde respondenti uvedli dva typy, ke kterým se firemní kultura ve společnosti IBG Česko s. r. o. nejvíce přibližuje. Celkem 40 % respondentů je toho názoru, že převažuje typ kultury Rodina, pro kterou jsou typické blízké vztahy členů organizace. 34 % respondentů je toho názoru, že pro společnost je typická kultura Řízená střela, kdy kultura v organizaci je jasně zaměřena na úkoly a cíle.

Z pohledu pracovního zařazení vedoucí zaměstnanci nejvíce volili typ kultury „Rodina“. Řadoví zaměstnanci poté nejčastěji volili typ kultury Řízená střela, a to v počtu 15 respondentů a typ kultury Rodina v počtu 14 respondentů.

Tabulka 22 Definice firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře

Otázka č. 7: Vyberte definici, která nejvíce odpovídá firemní kultuře ve vztahu k organizační struktuře ve společnosti IBG Česko s. r. o.

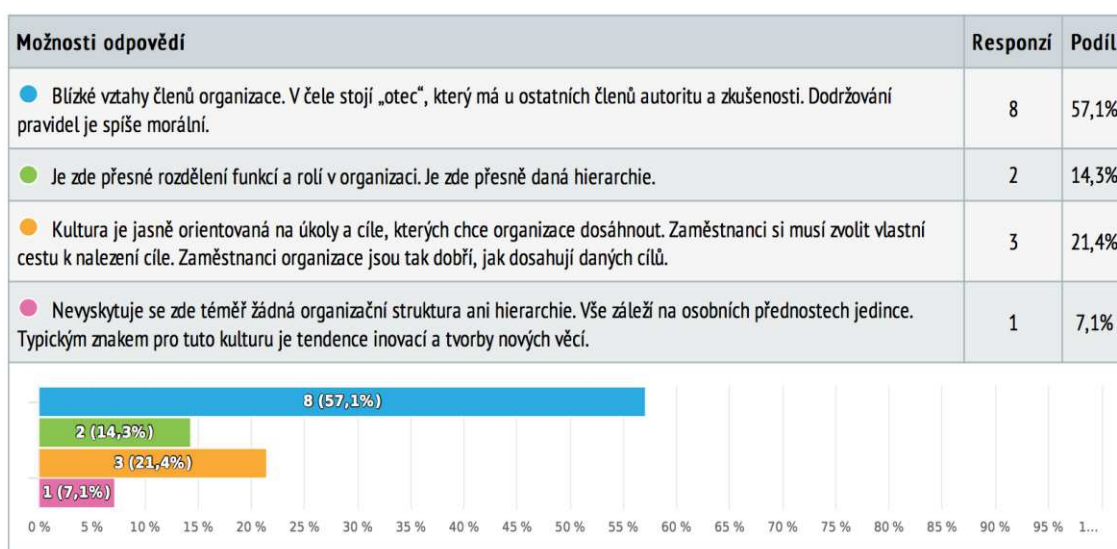


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázka č. 8 dávala možnost respondentům zvolit definici, která nejvíce odpovídá firemní kultuře ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí ve společnosti IBG Česko s. r. o. Dle tabulky č. 23 celkem 57 % respondentů je toho názoru, že dle typologie R. E. Milese a C. C. Snowa je pro společnost IBG Česko s. r. o. nejvíce charakteristický typ Analyzátor, jehož cílem je nejen stabilita na trhu a rozvoj nových výrobků, ale také snaha udržet si stále zákazníky a pevnou základnu výrobků.

Tabulka 23 Definice firemní kultury ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Otázka č. 8: Vyberte definici, která nejvíce odpovídá firemní kultuře ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí ve společnosti IBG Česko s. r. o.

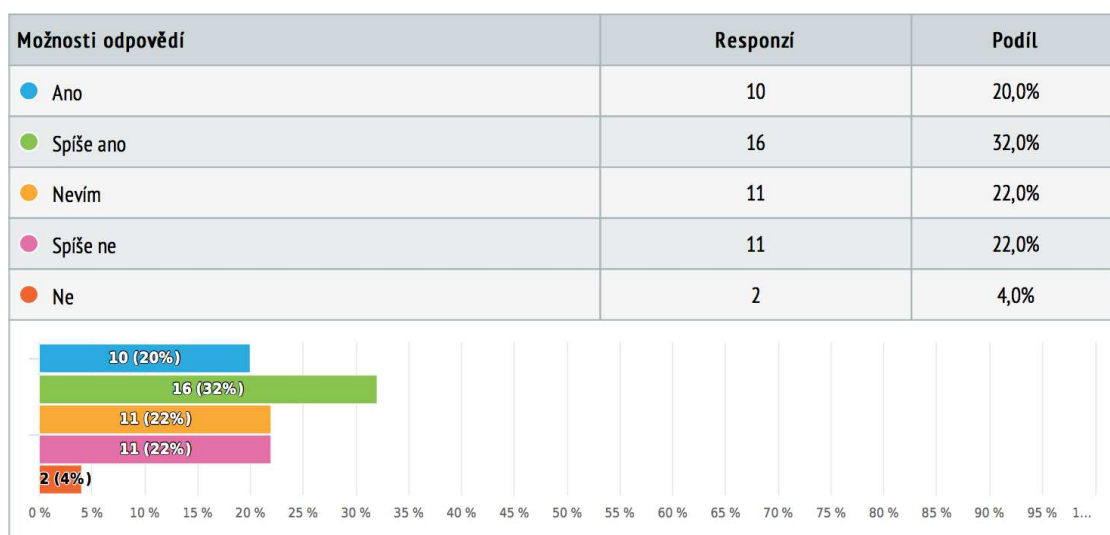


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázka č. 9 dávala respondentům možnost vyjádřit názor, zda se domnívají, že je ve společnosti IBG Česko s. r. o. silná firemní kultura, která se vyznačuje vysokou motivací zaměstnanců, jejich sounáležitostí, přehlednou komunikací a která poskytuje přehledné hodnoty společnosti. Respondenti se zde ve svých odpovědích příliš neshodují, neboť dle tabulky č. 24 je patrné, že celkem 52 % respondentů je toho názoru, že se zde vyskytuje silná firemní kultura. 22 % respondentů neví a 26 % respondentů je toho názoru, že je ve společnosti IBG Česko s. r.o. slabá firemní kultura.

Tabulka 24 Síla firemní kultury

Otázka č. 9: Má dle Vašeho názoru společnost IBG Česko s. r. o. silnou firemní kulturu?

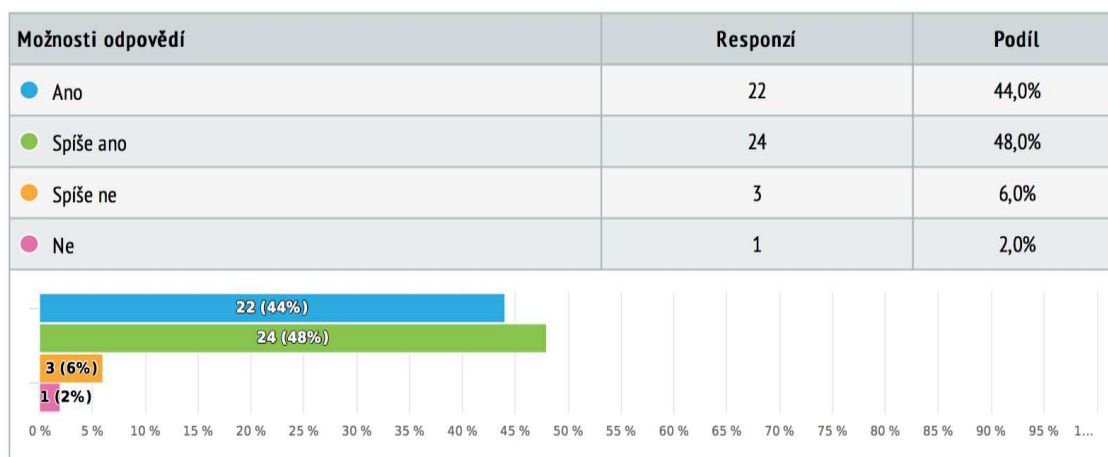


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Dle odpovědí respondentů na otázku č. 10, zda je ve společnosti IBG Česko s. r. o. jasně patrná hierarchie je z tabulky č. 25 patrné, že celkem 44 % respondentů odpovědělo ano a 48 % spíše ano. Na základě odpovědí téměř 92 % respondentů je možné konstatovat, že je ve společnosti IBG Česko s. r. o. jasně určena hierarchie. 8 % respondentů se domnívá že zde spíše není nebo zcela není jasně určená hierarchie.

Tabulka 25 Hierarchie ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Otázka č. 10: Je ve společnosti IBG Česko s. r. o. jasně určená hierarchie?



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

4.4.4 Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním, přednosti a nedostatky společnosti

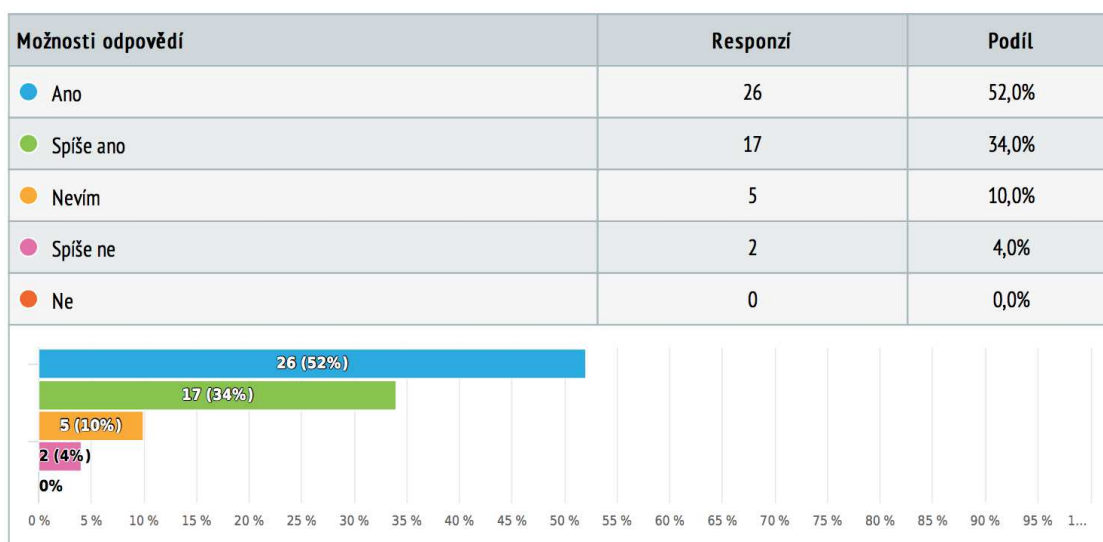
Otázka č. 11 až 16 se zabývaly spokojeností zaměstnanců se zaměstnáním, zjišťovaly, jaké jsou přednosti a nedostatky společnosti a zda jsou zaměstnanci spokojeni s odměnou kterou dostávají.

Otázka č. 11 a 12 se zabývaly konkrétně spokojeností zaměstnanců s jejich zaměstnáním. Celkem 52 % respondentů na otázku č. 11, kterou charakterizuje tabulka č. 26 uvedlo, že je spokojeno a 34 % že je spíše spokojeno se svým zaměstnáním.

Všichni respondenti, kteří jsou vedoucími zaměstnanci jsou spokojeni. Nespokojenost vyjádřili pouze řadoví zaměstnanci.

Tabulka 26 Spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním

Otázka č. 11: Jste spokojen/spokojena se svým současným zaměstnáním?



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

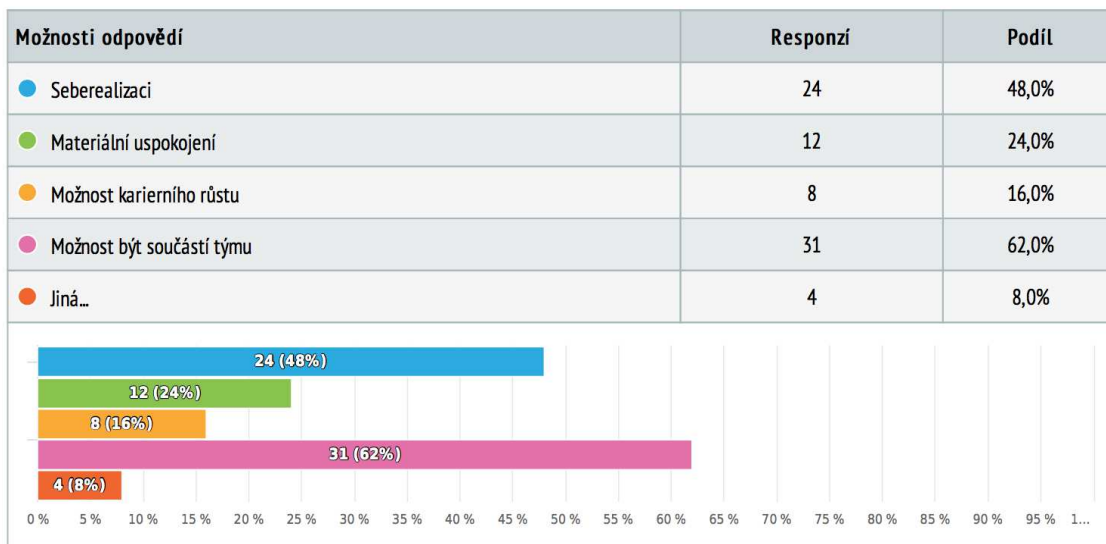
Otázka č. 12 od respondentů zjišťovala, co by přispělo k tomu, aby byli zcela spokojeni s jejich současným zaměstnáním. Respondenti by uvítali například zvýšení mzdy, lepší komunikaci mezi zaměstnanci, větší spolupráci řadových zaměstnanců a vedoucích a dobře nastavené pracovní procesy.

Otázky č. 13 a 14 zjišťovaly, jaké jsou dle respondentů nedostatky a přednosti společnosti IBG Česko s. r. o. Jako nedostatky respondenti uváděli například nedostatečnou komunikaci, malou spolupráci mezi jednotlivými odděleními nebo špatně nastavené procesy. Naopak jako přednosti společnosti respondenti uvedli přátelské pracovní prostředí a dobré vztahy mezi zaměstnanci, flexibilitu ze strany zaměstnavatele, možnost homeoffice, lidský přístup a ve velkém množství respondenti chválili majitele společnosti.

Otázka č. 15 zjišťovala, co pro respondenty znamená práce ve společnosti IBG Česko s. r. o. Zde měli respondenti možnost výběru více odpovědí. Největší význam dle tabulky č. 27 má pro respondenty možnost být součástí týmu, seberealizace a materiální uspokojení.

Tabulka 27 Význam práce ve společnosti IBG Česko s. r. o. pro její zaměstnance

Otázka č. 15: Co pro Vás znamená práce ve společnosti IBG Česko s. r. o.?



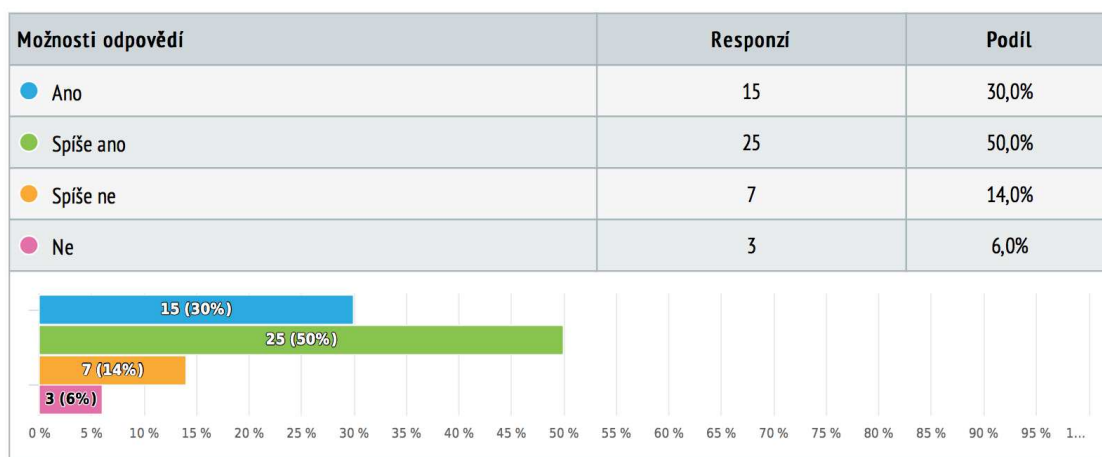
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Na otázku č. 16, jejíž výsledky zaznamenává tabulka č. 28, zda zaměstnanci dostávají odpovídající odměnu odpovědělo 15 respondentů ano a 25 respondentů spíše ano. Celkem tedy 80 % respondentů je toho názoru, že dostávají odpovídající odměnu. Zbýlých 20 % je toho názoru, že nedostávají za jejich práci odpovídající odměnu.

Pochybnost vyjádřili celkem 4 respondenti z úseku obchodního a 6 z úseku technického. Dle počtu let práce ve společnosti nespokojenost vyjádřili především zaměstnanci, kteří ve společnosti IBG Česko s. r. o. působí 10 let a více, a to v konkrétním počtu 5 respondentů. Dále také 3 respondenti, kteří ve společnosti pracují v rozmezí 7 až 9 let a 2 kteří zde pracují 4 až 6 let.

Tabulka 28 Odměna ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Otázka č. 16: Domníváte se, že za svoji práci dostáváte odpovídající odměnu?



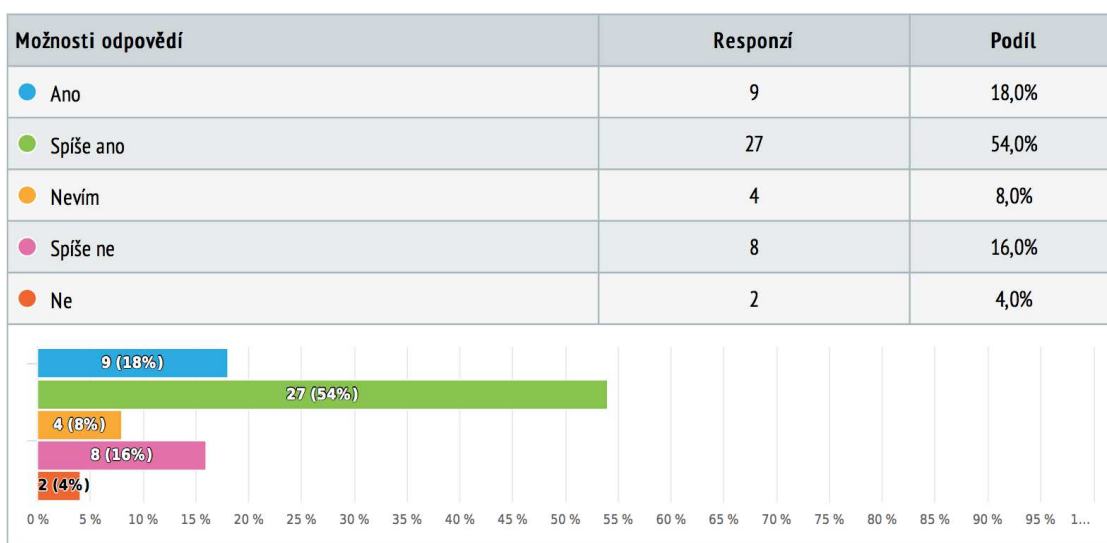
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

4.4.5 Informovanost zaměstnanců, pracovní úkoly, motivace

Zda jsou zaměstnancům poskytovány veškeré potřebné informace k výkonu jejich práce zjišťovala otázka č. 17 zobrazená v tabulce č. 29. Zde 27 respondentů z celkového počtu 50 respondentů uvedlo, že spíše ano a 9 respondentů uvedlo ano. Celkem tedy 72 % respondentů dostává potřebné informace k výkonu jejich práce. Zbýlých 28 % respondentů vyjádřilo pochybnosti, nebo nejsou spokojeni s poskytováním informací, které potřebují k výkonu jejich práce. Jedná se o řadové zaměstnance v počtu 10 a 2 vedoucích, kteří vyjádřili pochybnosti ohledně dostupnosti potřebných informací. Zároveň se jednalo o 1 respondenta z úseku generálního ředitele, 4 z úseku obchodního, 8 z úseku technického a 1 z úseku správního.

Tabulka 29 Dostupnost potřebných informací k výkonu práce

Otázka č. 17: Jsou Vám poskytovány všechny informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce?



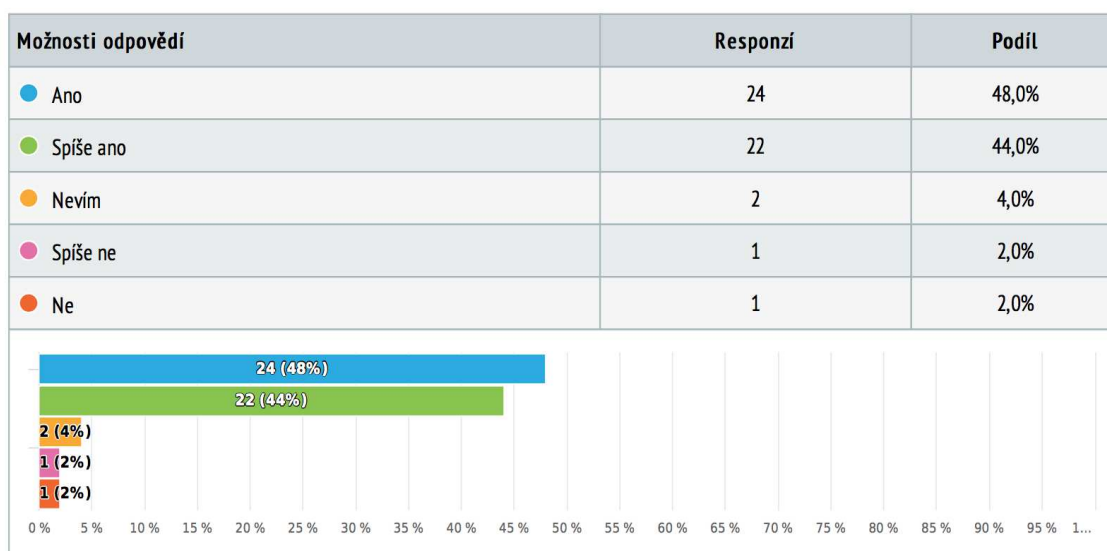
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Na základě tabulky č. 30 se také 92 % respondentů se domnívá, že jsou pro ně zadané úkoly dostatečnou výzvou. Pouhé 4 % respondentů odpovědělo, že pro ně zadané úkoly nejsou dostatečnou výzvou. 4 % respondentů na otázku odpovědělo, že neví, zda jsou pro ně zadané úkoly dostatečnou výzvou.

4 % respondentů, kteří odpověděli, že pro ně zadané úkoly nejsou dostatečnou výzvou tvořili pouze řadoví zaměstnanci z úseků obchodního.

Tabulka 30 Pracovní úkoly

Otázka č. 18: Domníváte se, že zadané úkoly jsou pro Vás dostatečnou výzvou?

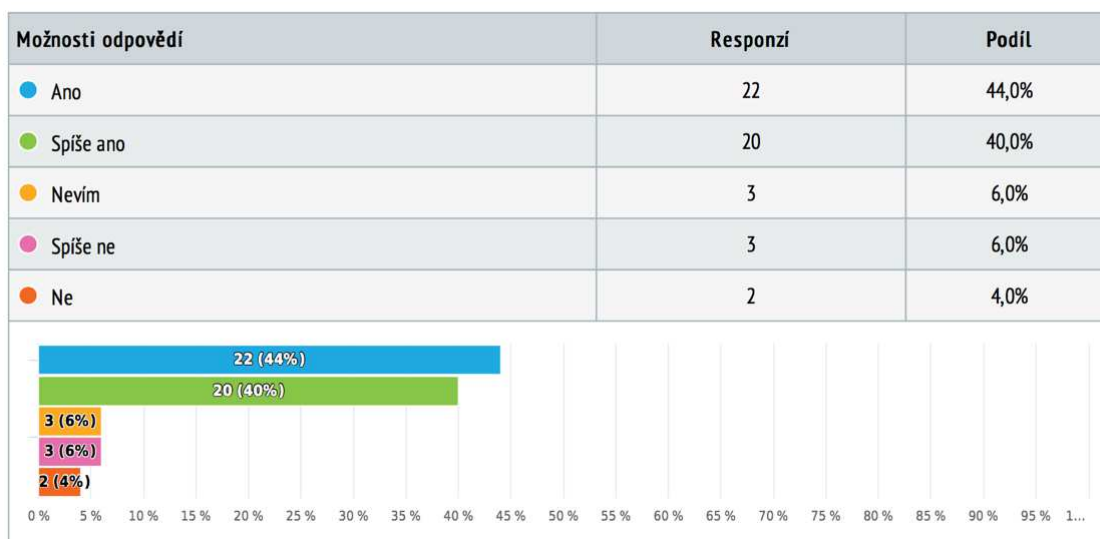


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Na otázku č. 19, zda pracovní náplň respondentům umožňuje využívat jejich schopnosti a dovednosti uvedlo celkem 22 respondentů ano a 20 respondentů spíše ano. Dle tabulky č. 31 celkem 84 % respondentů odpovědělo, že jim jejich pracovní náplň umožňuje využívat jejich schopnosti a dovednosti. 16 % respondentů si není jisto nebo jim jejich pracovní náplň neumožňuje plně využít jejich schopnosti a dovednosti. Z toho jsou 3 respondenti z úseku obchodního, 1 z úseku generálního ředitele, 1 z úseku technického a 1 z úseku finančního.

Tabulka 31 Možnost využití schopností a dovedností v pracovním procesu

Otázka č. 19: Umožňuje Vám Vaše pracovní náplň využívat všechny Vaše schopnosti a dovednosti?

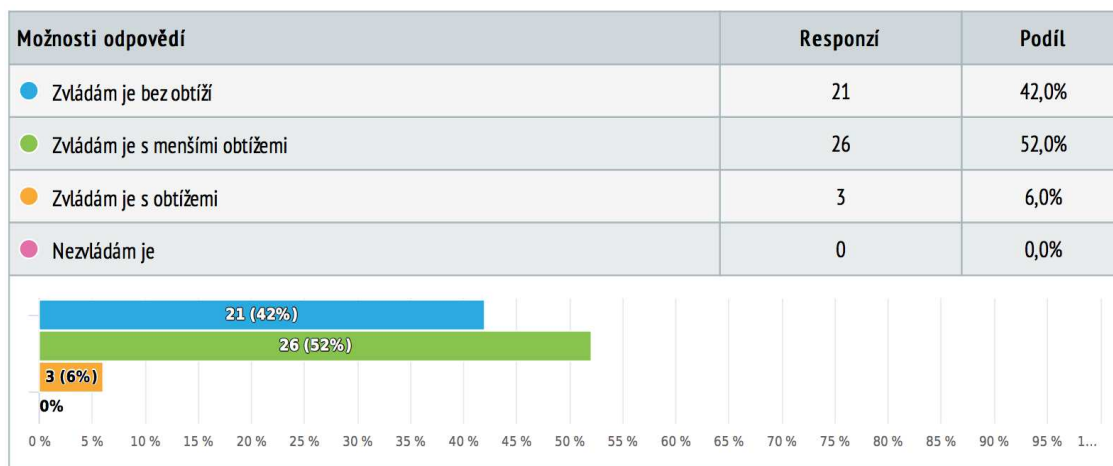


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázka č. 20 zjišťovala od respondentů, jak vnímají pracovní činnosti ve společnosti, které jim byly přiděleny. Dle tabulky č. 32 celkem 42 % respondentů je zvládá bez obtíží, 52 % respondentů s menšími obtížemi a 6 % respondentů uvedlo, že je zvládají s potížemi. Žádný respondent neuvedl, že by své pracovní činnosti zcela nezvládal.

Tabulka 32 Vnímání pracovních činností

Otázka č. 20: Jak vnímáte pracovní činnosti, které Vám byly ve společnosti IBG Česko s. r. o. přiděleny?



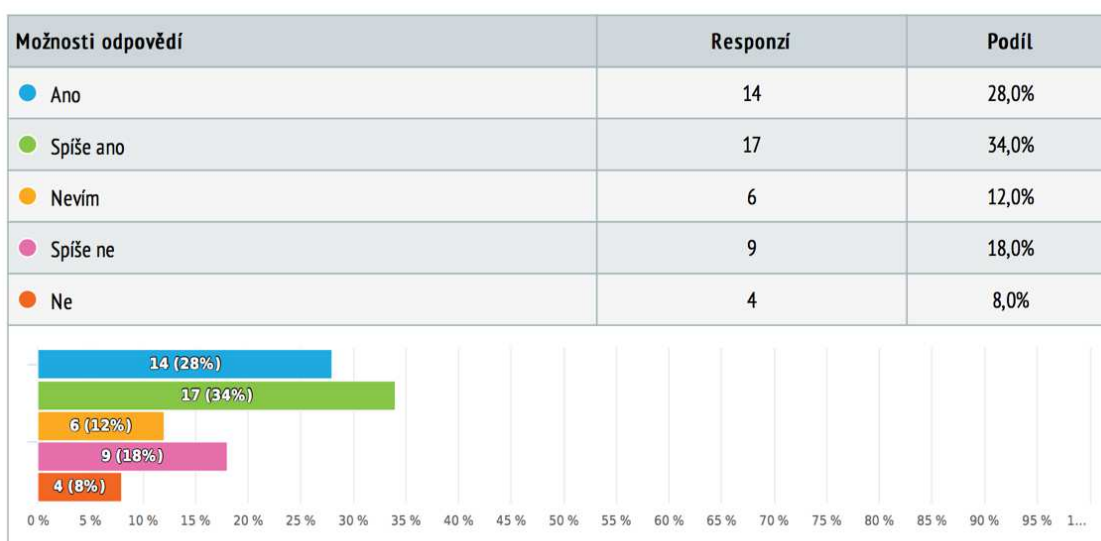
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázky č. 21 a 22 se týkaly motivace. Na otázku č. 21, jejíž výsledky zaznamenává tabulka č. 33, zda se respondenti domnívají, že jsou v práci dostatečně stimulováni za účelem jejich motivace odpovědělo kladně celkem 62 % respondentů. 12 % respondentů neví a celkem 26 % respondentů se domnívá, že nejsou dostatečně stimulováni za účelem jejich motivace.

Respondenti, kteří odpověděli, že se domnívají, že nejsou dostatečně stimulováni jsou zaměstnanci úseku obchodního a technického.

Tabulka 33 Stimulace za účelem motivace

Otázka č. 21: Domníváte se, že jste v práci dostatečně stimulován/stimulována za účelem Vaší motivace?

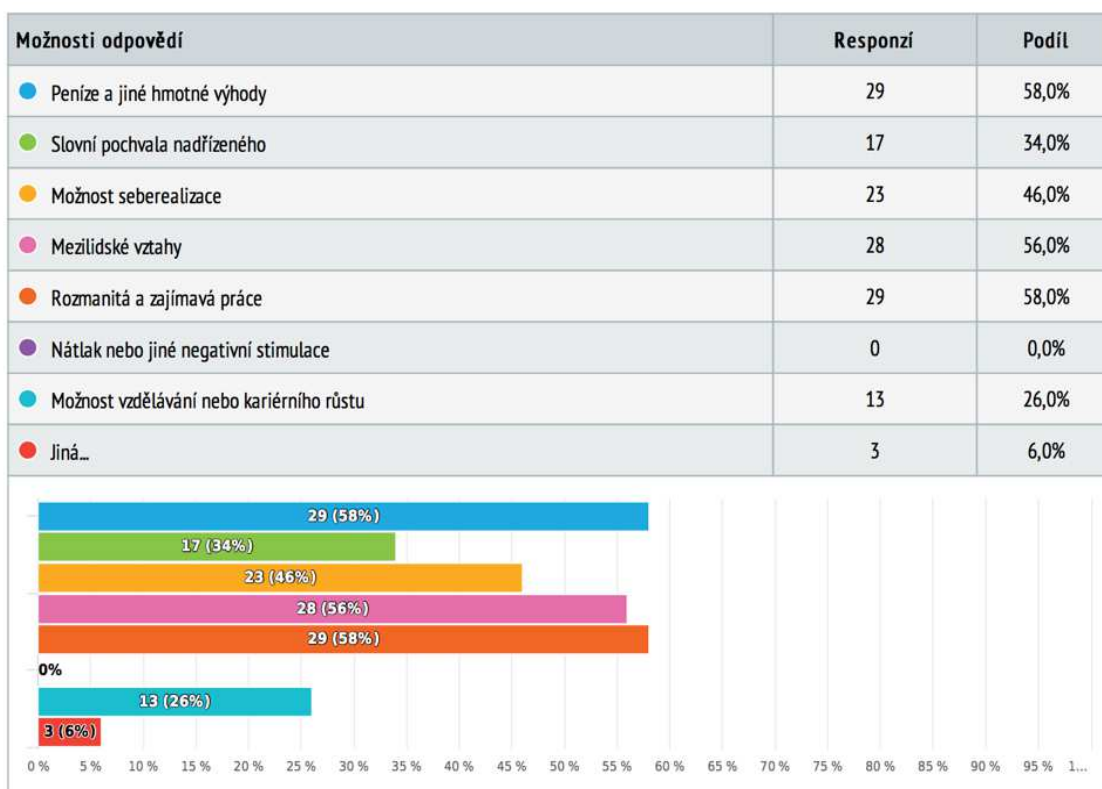


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Odpovědi na otázku č. 22, která zjišťovala, co jsou pro respondenty největší motivy, jsou patrné v tabulce č. 34. Respondenti mohli volit více odpovědí. Mezi nejčastěji zvolené motivy respondenti volili peníze a jiné hmotné výhody, mezilidské vztahy a rozmanitou a zajímavou práci. Naopak mezi nejméně volené motivy patřila možnost vzdělávání nebo kariérního růstu, nátlak nebo jiné negativní stimulační faktory.

Tabulka 34 Největší motivy pro zaměstnance společnosti IBG Česko s. r. o.

Otázka č. 22: Co jsou pro Vás největší motivy?

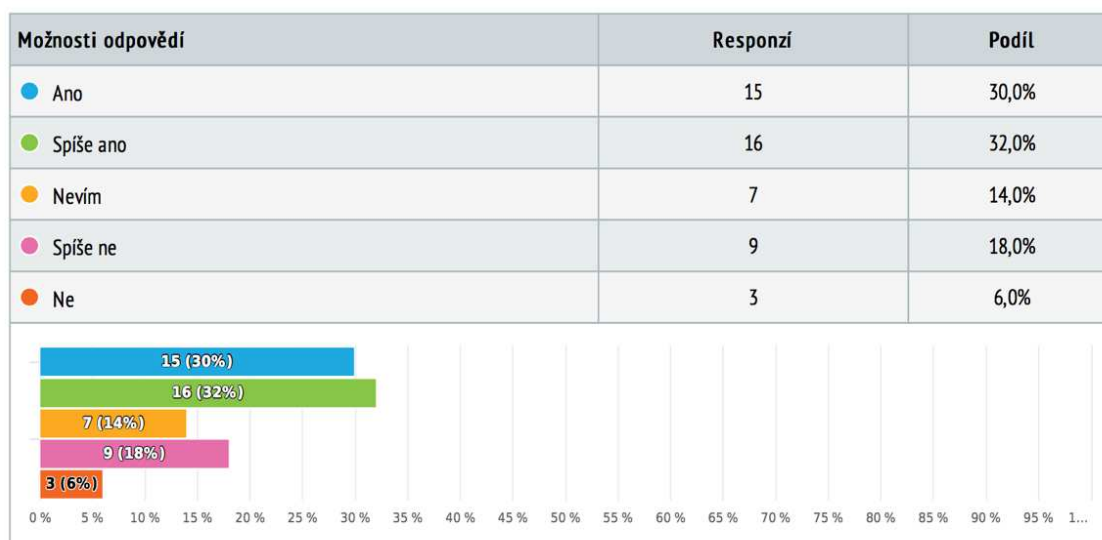


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Celkem 62 % respondentů odpovědělo na otázku č. 23, zda společnost IBG Česko s. r. o. nabízí dostatek možností k pracovnímu růstu ano nebo spíše ano. Dle tabulky č. 35 celkem 24 % respondentů uvedlo, že jim spíše není nebo vůbec není nabízeno dostatek možností k pracovnímu růstu a 14 % respondentů si odpověď není jisto. Těchto 19 respondentů, kteří nevědí nebo jsou přesvědčeni, že jim není nabízeno dostatek odborných školení a seminářů pracují v úseku obchodním a technickém.

Tabulka 35 Možnosti k pracovnímu růstu

Otázka č. 23: Nabízí společnost IBG Česko s. r. o. dostatek možností k pracovnímu růstu (Odborná školení, semináře, vzdělávací kurzy atd.)?



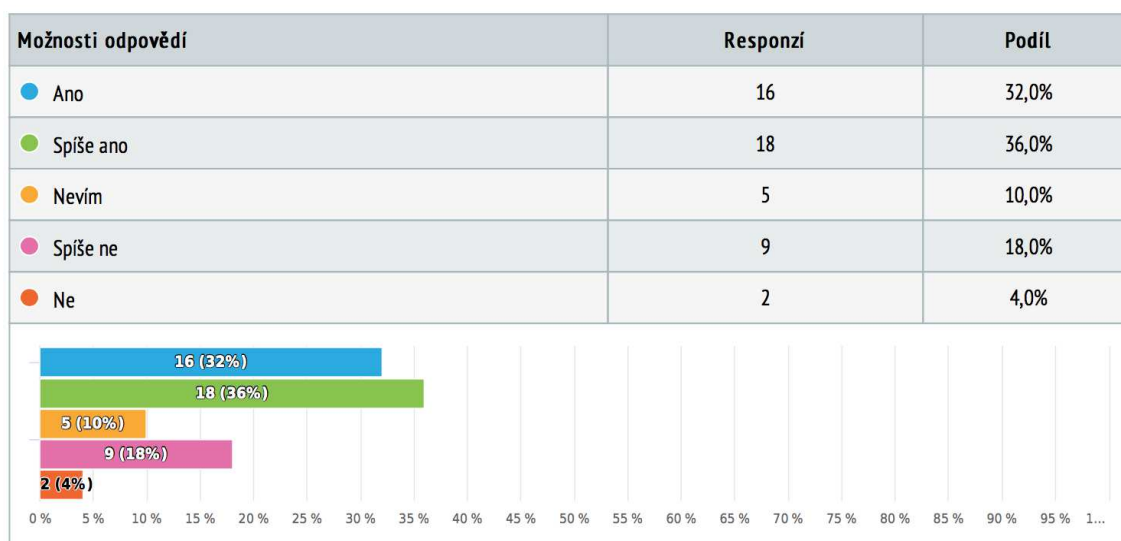
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

4.4.6 Zpětná vazba a pracovní povinnosti

Otázka č. 24 zjišťovala, zda existuje ve společnosti IBG Česko s. r. o. zpětná vazba mezi zaměstnancem a jeho výkony. Tabulka č. 36 zobrazuje, že 16 respondentů uvedlo, že ano a 18 respondentů uvedlo spíše ano. Celkem tedy 68 % respondentům se shoduje, že jim je podávána zpětná vazba k jejich výkonům. 10 % respondentů si není jisto, zda zpětná vazba existuje a 22 % jsou toho názoru, že zpětná vazba mezi nimi a jejich výkony neexistuje. Tito respondenti, kteří uvedli že si nejsou jisti nebo jsou toho názoru, že zpětná vazba mezi nimi a jejich výkony neexistuje se řadí mezi řadové zaměstnance z technického úseku.

Tabulka 36 Zpětná vazba mezi zaměstnancem a jeho výkony

Otázka č. 24: Existuje ve společnosti IBG Česko s. r. o. zpětná vazba mezi zaměstnancem a jeho výkony?

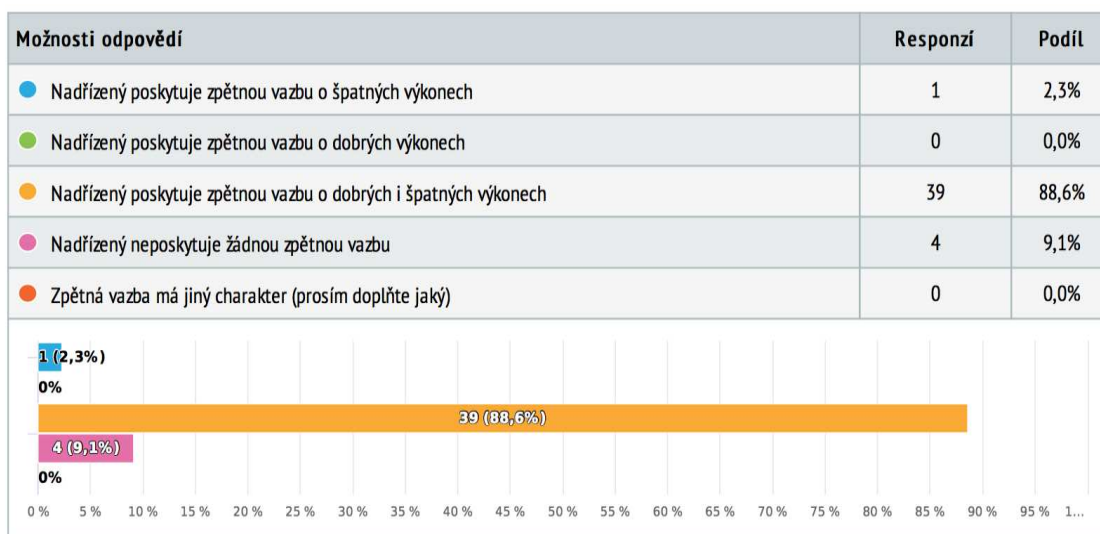


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Výsledky otázky č. 25 zobrazuje tabulka č. 37. Zde respondenti měli odpovídat v případě, že je dle jejich názoru zpětná vazba uplatňována. Ti respondenti, kteří uvedli, že si jsou vědomi existence zpětné vazby nejčastěji uváděli, že zpětná vazba má takový charakter, že nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o dobrých i špatných výkonech.

Tabulka 37 Charakter zpětné vazby

Otázka č. 25: Jaký charakter má výše zmiňovaná zpětná vazba? (Odpovězte, pokud se zpětná vazba uplatňuje)



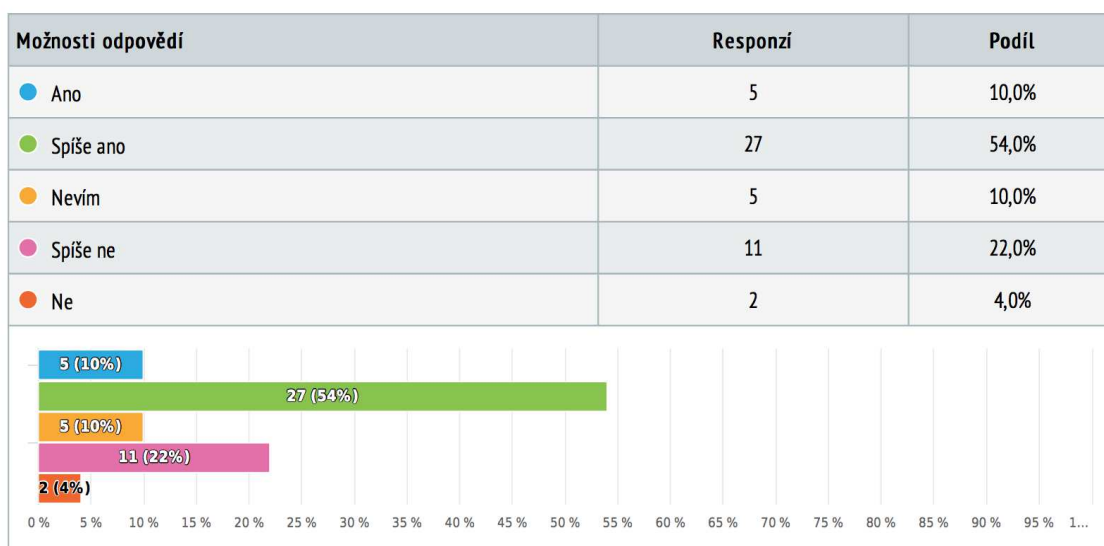
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Zda jsou dodržovány termíny pracovních úkolů a povinností ve společnosti IBG Česko s. r. o. zjišťovala otázka č. 26. Dle tabulky č. 38 celkem 64 % respondentů odpovědělo, že termíny a povinnosti jsou dodržovány nebo spíše dodržovány. 26 % respondentů je opačného názoru.

Celkem 4 respondenti z 10, kteří uvedli, že jsou vedoucí a 14 z celkového počtu 40 řadových zaměstnanců jsou toho názoru, že neví, nebo jsou toho názoru, že ve společnosti IBG Česko s. r. o. nejsou dodržovány termíny úkolů.

Tabulka 38 Dodržování termínů pracovních úkolů a povinností

Otázka č. 26: Jsou dodržovány termíny pracovních úkolů a povinností ve Vaší společnosti?

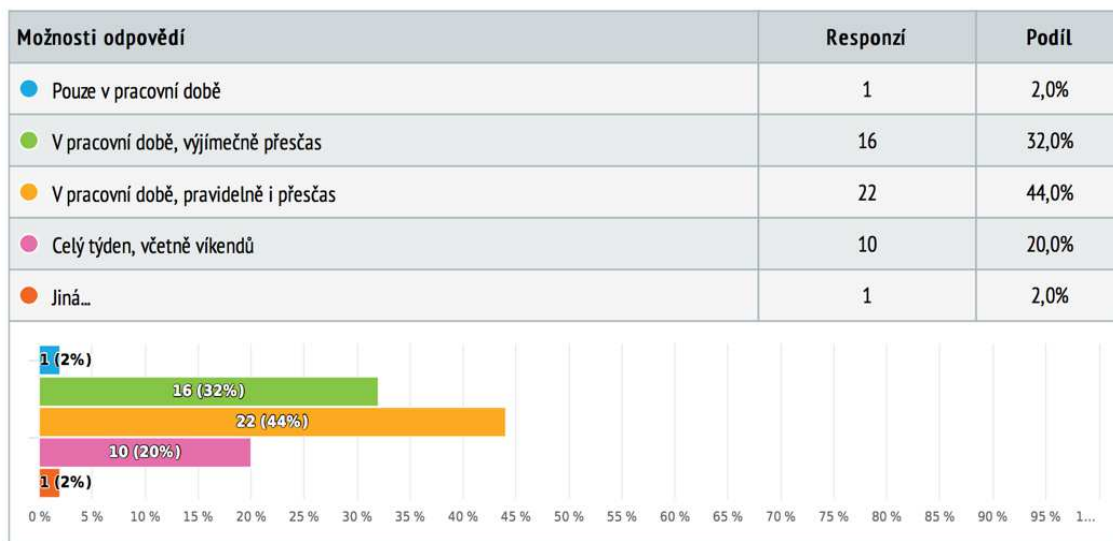


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Pracovním povinností se věnovala otázka č. 27. Dle tabulky č. 39 celkem 32 % respondentů uvedlo, že se pracovním povinností věnují převážně v pracovní době, výjimečně přesčas, 44 % v pracovní době a pravidelně i přesčas a 20 % celý týden včetně víkendů.

Tabulka 39 Věnování se pracovním povinností

Otázka č. 27: Pracovním povinností se věnujete:



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Na základě tabulky č. 40 je patrné, že se vedoucí zaměstnanci pravidelně přesčas věnují pracovním povinnostem, a to v počtu 3 zaměstnanců. Dále se vedoucí zaměstnanci v celkovém počtu 6 z 10 věnují pracovním povinnostem také celý týden včetně víkendů. 19 řadových zaměstnanců uvedlo, že se pracovním povinnostem věnují pravidelně přesčas.

Tabulka 40 Srovnání vedoucích a řadových zaměstnanců při výkonu pracovních povinností

	Řadový zaměstnanec	Vedoucí	Celkem
Pouze v pracovní době	1	0	1
V pracovní době, výjimečně přesčas	15	1	16
V pracovní době, pravidelně i přesčas	19	3	22
Celý týden, včetně víkendů	4	6	10
Jiné...	1	0	1
Celkem	40	10	50

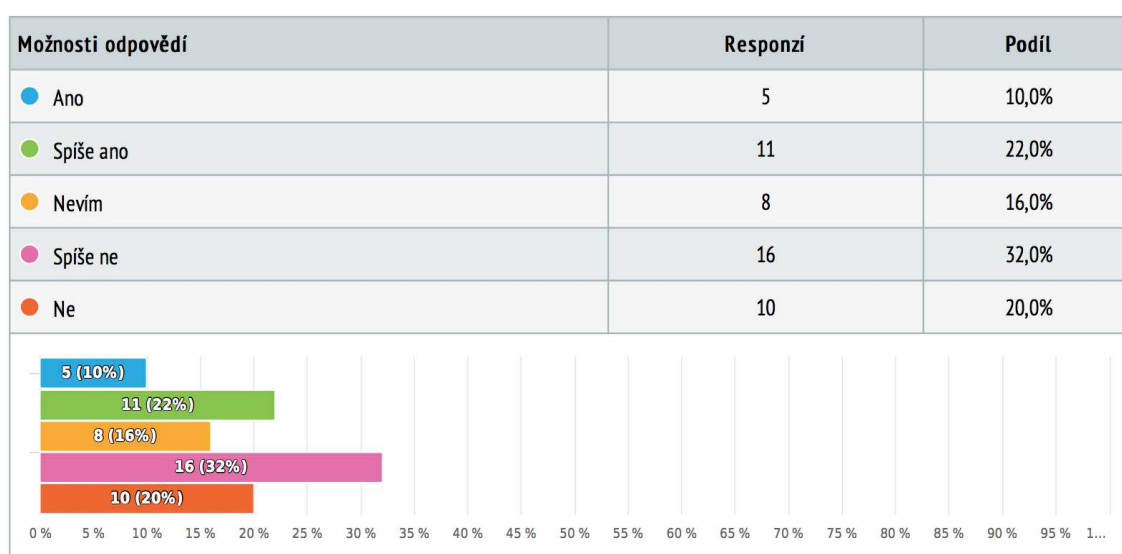
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2022)

4.4.7 Firemní akce, atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti

Otázka č. 28 zjišťovala od respondentů, zda společnost IBG Česko s. r. o. pořádá pravidelně firemní akce. Celkem 32 % respondentů na tuto otázku v tabulce č. 41 odpovědělo ano nebo spíše ano. Větší část, celkem 52 % respondentů odpovědělo spíše ne nebo ne a 16 % respondentů neví, zda společnost pořádá pravidelně firemní akce.

Tabulka 41 Pořádání firemních akcí

Otázka č. 28: Pořádá Vaše společnost pravidelně firemní akce?

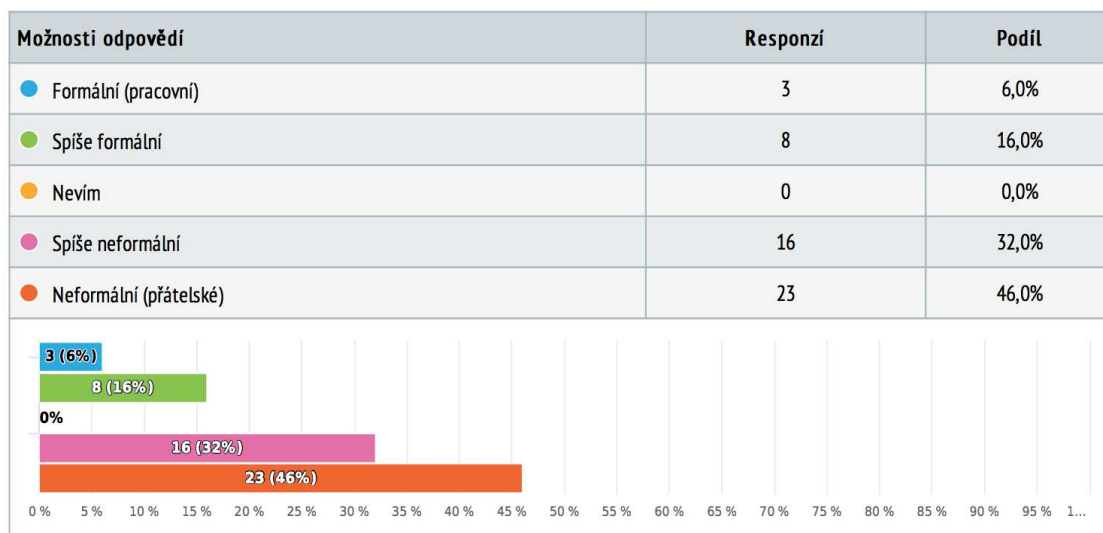


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázky č. 29 a 30 se zabývaly tím, jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky a jaká je atmosféra na pracovišti. Dle tabulky č. 42 je patrné, že nejvíce převažují vztahy spíše neformální a přátelské a to z 78 %. Pro 22 % respondentů převažují vztahy formální.

Tabulka 42 Vztahy mezi spolupracovníky

Otázka č. 29: Vaše vztahy se spolupracovníky jsou:



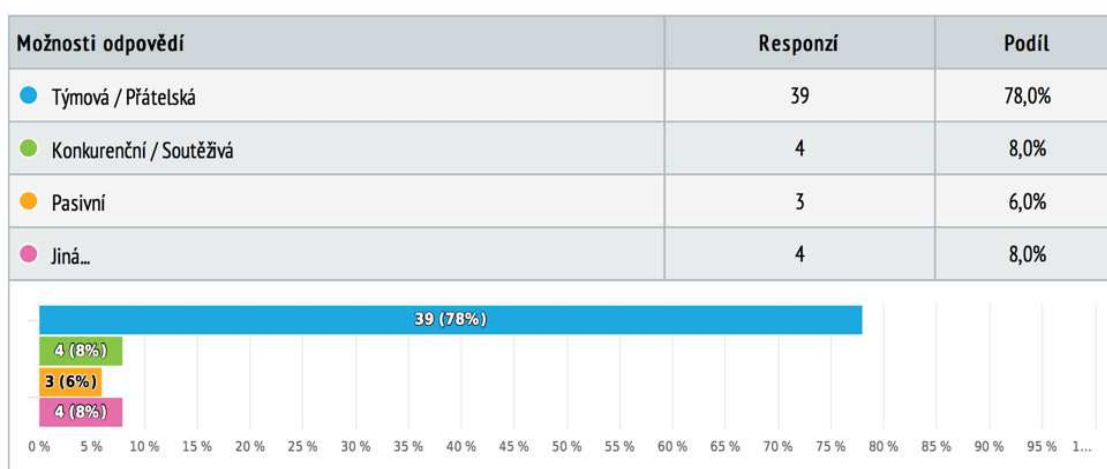
Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Na otázku č. 29 navazuje otázka týkající se atmosféry na pracovišti, kterou řešila otázka č. 30 a jejíž výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. 43. Atmosféra na pracovišti je dle 78 % respondentů přátelská. Dále 8 % respondentů je toho názoru, že je soutěživá a 6 % respondentů uvedlo, že je pasivní.

Respondenti, kteří se domnívají, že je ve společnosti IBG Česko s. r. o. atmosféra soutěživá, pracují v úseku technickém, obchodním a v úseku generálního ředitele.

Tabulka 43 Atmosféra na pracovišti

Otázka č. 30: Jaká je dle vašeho názoru atmosféra na pracovišti?

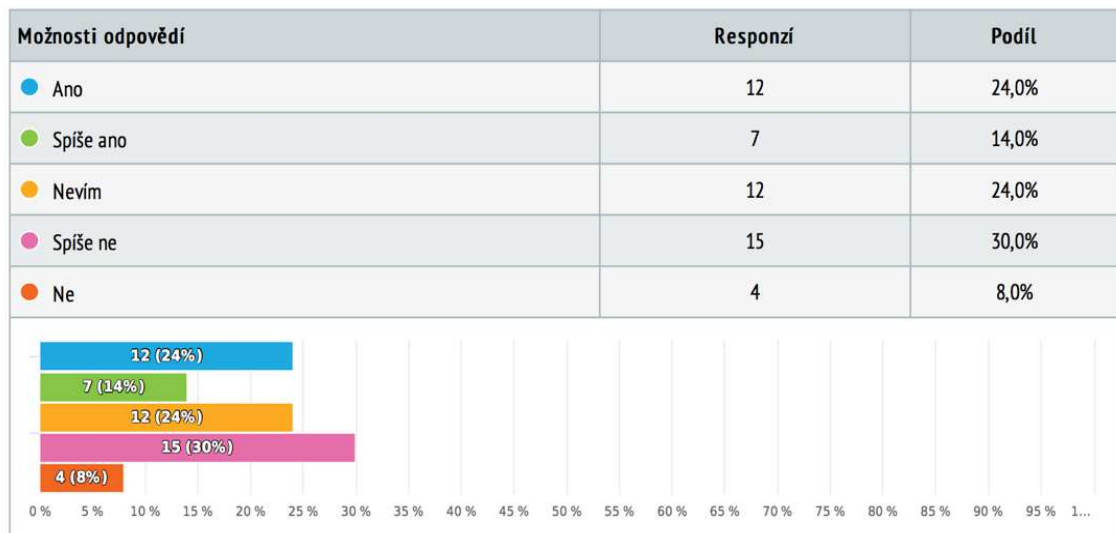


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

I přes velké procento respondentů, kteří jsou toho názoru, že je ve společnosti IBG Česko s. r. o. přátelská atmosféra a kde převažují převážně neformální a přátelské vztahy jsou dle otázky č. 31, která pokládala respondentům otázku, zda existují ve společnosti konflikty mezi zaměstnanci, odpovědi poměrně rozdílné. Dle tabulky č. 44 je patrné, že celkem 38 % respondentů uvedlo, že se dle jejich názoru ve společnosti IBG Česko s. r. o. vyskytují konflikty a 38 % respondentů jsou toho názoru, že se zde žádné konflikty mezi zaměstnanci nevyskytují. 24 % respondentů uvedlo, že o této problematice ve společnosti neví.

Tabulka 44 Výskyt konfliktů mezi zaměstnanci

Otázka č. 31: Vyskytují se u Vás ve společnosti konflikty mezi zaměstnanci?

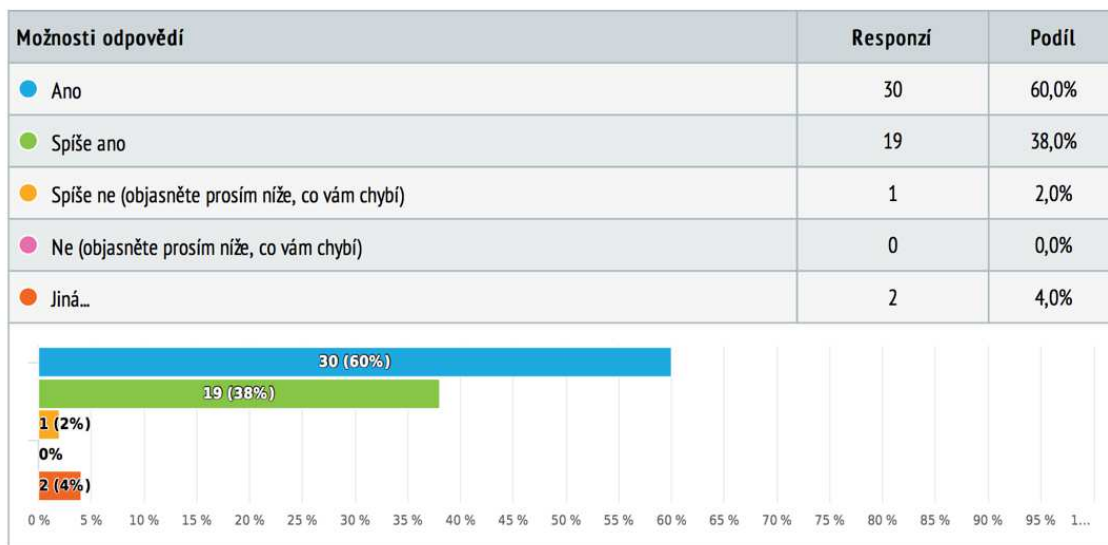


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Tabulka č. 45 zobrazuje, že celkem 98 % respondentů na otázku č. 32 odpovědělo, že jsou spokojeni s pracovním prostředím a vybavením pracoviště. Jeden respondent uvedl, že spíše není spokojen s pracovním prostředím a vybavením pracoviště, avšak žádný z respondentů nevyužil možnosti uvést, co postrádá.

Tabulka 45 Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště

Otázka č. 32: Jste spokojený/spokojená s pracovním prostředím a vybavením pracoviště?

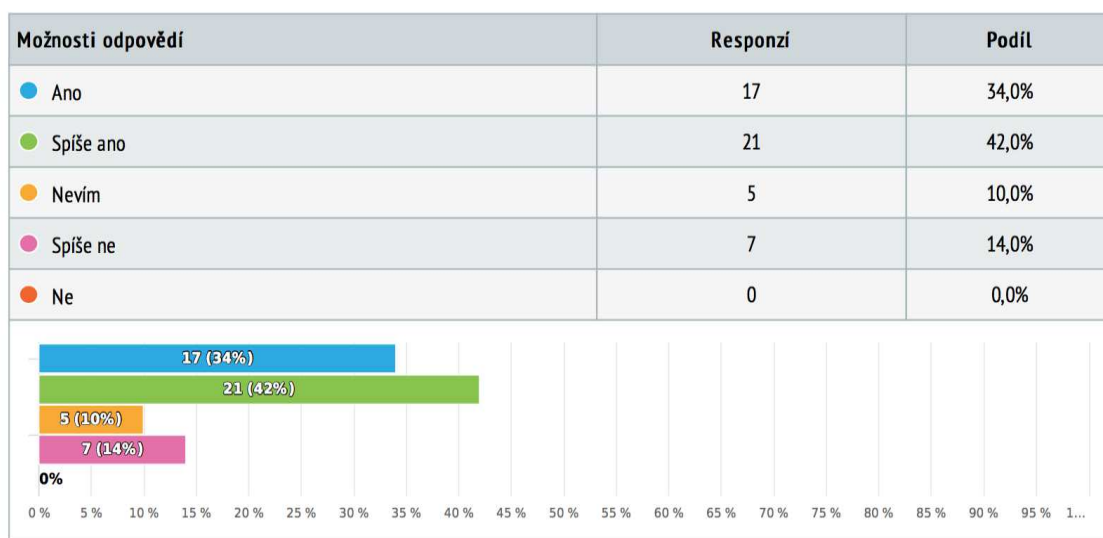


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

V tabulce č. 46 jsou zobrazeny výsledky otázky č. 33. Celkem 76 % respondentů je toho názoru, že ve společnosti IBG Česko s. r. o. existují normy. 14 % respondentů odpovědělo, že se zde normy spíše nevyskytují a 10 % respondentů odpovědělo na otázku formou nevím.

Tabulka 46 Existence norem ve společnosti IBG Česko s. r. o

Otázka č. 33: Existují dle vašeho názoru ve společnosti IBG Česko s. r. o. normy?

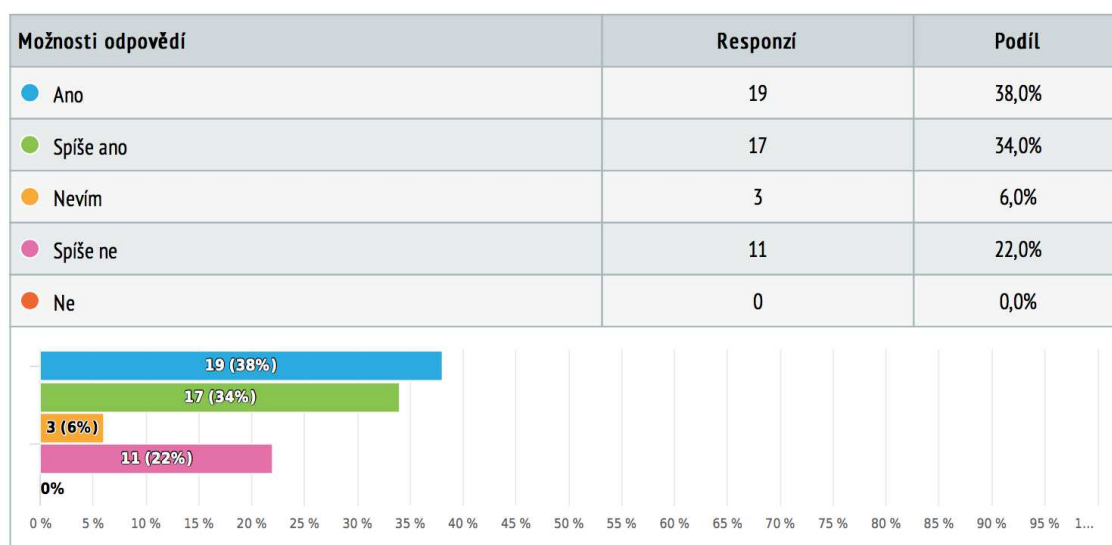


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Otázka č. 34 zjišťovala, zda jsou respondenti spokojeni s firemními symboly, které zahrnují například logo společnosti, webové stránky, propagační materiály a další. Dle tabulky č. 47 je celkem 36 respondentů plně spokojeno nebo spíše spokojeno se současnými firemními symboly a 11 respondentů je spíše nespokojeno. Nespokojenost vyjádřili především řadoví zaměstnanci.

Tabulka 47 Spokojenost zaměstnanců s firemními symboly

Otázka č. 34: Jste spokojeni s firemními symboly (logo, webové stránky, propagační materiály atd.)?



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio.com (2022)

Poslední otázka č. 41 dávala prostor respondentům vyjádřit své připomínky a názory k firemní kultuře ve společnosti IBG Česko s. r. o. Zde se vyjádřili především čtyři respondenti. Uvedli například nutnost vylepšení organizační struktury, větší motivace zaměstnanců a přenesení rozhodovacích kompetencí na jednotlivé pozice vedení.

5 Výsledky a diskuse

Následující kapitola obsahuje shrnutí výsledků diagnostiky firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o., zhodnocení firemní kultury v této společnosti a návrhy a doporučení pro zlepšení a zefektivnění současného stavu firemní kultury.

5.1 Shrnutí výsledků diagnostiky společnosti IBG Česko s. r. o.

Společnost IBG Česko s. r. o. je na trhu již téměř 30 let. Od jejího založení prošla společnost několika změnami názvu od Aleš Zázvorka – Průmyslové baterie, IBG Praha s. r. o. až následně v roce 2014 došlo k přejmenování na IBG Česko s. r. o. Zároveň v roce 1997 vznikla společnost IBG Slovensko s. r. o. a v roce 1999 IBG Magyarország Kft.

V čele společnosti IBG Česko s. r. o. stojí generální ředitel a dále je společnost rozdělena na šest samostatných úseků, zahrnující úsek technický, obchodní, strategického rozvoje, finanční a správní a posledním úsekem je oddělení generálního ředitele. K 1. 1. 2022 měla společnost celkem 96 zaměstnanců. Ve sledovaném období 2018 až 2022 měla společnost nejvíce zaměstnanců v roce 2020. Na základě věkové struktury zaměstnanců zde pracují převážně lidé ve věku 28 až 47 let.

Na základě provedené finanční analýzy v období 2016 až 2020 je patrné, že finanční situace společnosti IBG Česko s. r. o. byla poměrně stabilní v letech 2016 až 2018. Od roku 2019 se finanční situace zhoršila a zisky společnosti po zdanění se v letech 2019 a 2020 pohybovaly dokonce v záporných číslech. Na základě výpočtu bankrotních modelů ale výsledky nevykazují nepříznivé hodnoty, a tudíž ani pravděpodobný bankrot společnosti IBG Česko s. r. o. Firemní kultura by v tomto případě mohla pomoci ke zlepšení finančního zdraví společnosti, a to prostřednictvím zvýšení výkonnosti a motivace svých zaměstnanců. V případě, že zaměstnanci budou spokojeni, bude zde panovat přátelská atmosféra, zaměstnanci budou moci participovat na řízení a podobně, může to přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců k práci a tím i ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Dále na základě shrnutí výsledků diagnostiky, která zahrnovala systematické pozorování, rozhovor s personální ředitelkou společnosti a dotazníkové šetření je možné konstatovat, že společnost IBG Česko s. r. o. se snaží o konstantní rozvoj firemní kultury. Ve společnosti je jasně určená hierarchie, kdy se vedení snaží prostřednictvím kvartálních sezení se zaměstnanci a pravidelnými poradami s vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení informovat své zaměstnance a dle opovědí respondentů v dotazníkovém šetření

celkem 72 % respondentů uvedlo, že dostává potřebné informace k výkonu jejich práce. Zaměstnanci kladně hodnotí styl řízení společnosti a vyjádřili také spokojenost s pracovní náplní, kdy zadané úkoly jsou pro ně dostatečnou výzvou a ve většině případů jim umožňují využívat jejich schopnosti a dovednosti. Atmosféra na pracovišti je převážně přátelská a týmová a vztahy mezi zaměstnanci jsou především neformální a přátelské.

Společnost IBG Česko s. r. o. dbá také na vzdělávání svých zaměstnanců a do budoucna by ráda rozšířila možnosti vzdělávání pro své zaměstnance. V dotazníkovém šetření vyjádřili nespokojenost s nabízenými možnostmi vzdělání zaměstnanci, kteří pracují v úseku obchodním a technickém. Zde by se mohla rozšířit nabídka vzdělávání pro tyto úseky. Při výběru nových zaměstnanců společnost dbá na výběr vzdělaných pracovníků, což může dokazovat i fakt, že většina respondentů uvedla, že mají střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo vysokoškolské vzdělání. Při výběrovém řízení společnost kromě rozhovorů využívá i testy schopností a dovedností.

Zpětná vazba je zaměstnancům poskytována pouze z části, a to jak o dobrých, tak špatných pracovních výkonech. Nespokojenost vyjádřili respondenti z řad řadových zaměstnanců, kteří nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu. Za nedostatky uvedli zaměstnanci také nedostatečnou komunikaci a spolupráci jednotlivých oddělení a špatně nastavené interní procesy. Více jak 50 % respondentů také uvedlo, že společnost nepořádá dostatek firemních akcí.

Zaměstnanci společnosti IBG Česko s. r. o. kladně hodnotili především přátelské prostředí, dobré vztahy mezi zaměstnanci, flexibilitu ze strany zaměstnavatele a osobu majitele společnosti. Dále vyjádřili spokojenost ohledně pracovního prostředí a vybavení pracoviště, které je nové, moderní a funkční. Díky kancelářím typu open space umožňuje efektivní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci. Zaměstnanci jsou také ve většině spokojeni s firemními symboly jako je logo nebo webové stránky. Logo je moderní, originální a nápadité se skrytým významem. Webové stránky jsou moderní a pro návštěvníka intuitivní, ale nabízejí pouze velmi málo obsahu. Chybí zde větší představení společnosti, jejích zaměstnanců a kontaktů.

Celkově zaměstnanci společnosti IBG Česko s. r. o. vyjádřili spokojenost ohledně současného zaměstnání s čímž může souviset i fakt, že velké množství zaměstnanců je zde spokojeno a společnost je zaměstnává již 10 let a více. Respondenti vyjádřili také částečnou spokojenost s odměnou. Zde byli nespokojeni hlavně zaměstnanci, kteří zde pracují již přes deset let a očekávali by odměnu vyšší.

5.2 Typ firemní kultury

Typ firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře dle **typologie R. Harrisona a Ch. Hardyho** ve společnosti IBG Česko s. r. o. odpovídá dle dostupných informací jako je například jasně patrná hierarchie, neformální komunikace a malé množství pravidel typu Kultura moci. Dále by se zde daly najít také prvky typu Kultura úkolu, neboť dle odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření vyplynulo, že se ve společnosti dbá na dodržování úkolů, zaměstnanci pracují samostatně nebo v týmu a díky své velikosti může organizace rychle reagovat na měnící se trh. Zároveň je tento typ charakteristický pro menší soukromé organizace.

Dle **typologie F. Trompenaarse** by se na základě informací mohlo jednat o typ Rodina, neboť v organizaci existují blízké vztahy mezi zaměstnanci, v čele organizace stojí „otec“, zde majitel společnosti, který má u zaměstnanců autoritu a je u nich oblíbený. Druhým typem by mohl být typ Eiffelova věž, kde je jasné rozdělení funkcí a rolí, na čemž se respondenti dotazníkového šetření shodli, že ve společnosti je jasné rozdělena hierarchie. Zaměstnanci jsou také vybíráni na základě zkušeností a vzdělání.

Dle typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí je zde dle **typologie R. E. Milese a C. C. Snowa** možné identifikovat typ Analyzátor, který byl i respondenty v dotazníkovém šetření zvolen jako nejvíce výstižný. Typ Analyzátor je pro IBG Česko s. r. o. charakteristický z důvodu stanovení cíle stability na trhu a rozvoje nových výrobků, ale také snahy udržet si stále zákazníky a pevnou základnu výrobků.

Dle typologie formulované ve vztahu k chování organizace je dle **teorie „krychle 2 S“ R. Goffeeho a G. Jonese** možno nalézt typ Pospolitá kultura, neboť se ve společnosti IBG Česko s. r. o. vyskytují přátelské vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnanci mají možnost pracovat v týmu, jsou loajální a věrní vůči společnosti, což může dokazovat fakt, že značné množství zaměstnanců ve společnosti pracuje více jak deset let. Pospolitá kultura je také typická pro malé organizace.

Nicméně výsledky, ze kterých byly určeny typy firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o. vykazují nejednotnost a nebylo tak možné určit jeden přesný typ kultury. Bylo by proto vhodné na firemní kultuře zapracovat, aby měli všichni zaměstnanci stejný postoj a vnímali společnost jednotně.

5.3 Prvky firemní kultury

Mezi základní prvky firemní kultury, které mohou být ve společnosti IBG Česko s. r. o. identifikovány patří hodnoty, symboly, rituály, artefakty a také hrdinové.

Ve společnosti IBG Česko s. r. o. je možné identifikovat oba typy **hodnot**, a to jak instrumentální, které vedou k naplnění materiálních potřeb a za které respondenti v dotazníkovém šetření uvedli například peníze a jiné hmotné výhody, tak morální hodnoty, kam lze zařadit například rozmanitou a zajímavou práci či možnost seberealizace ve společnosti. Zaměstnanci mají pozitivní přístup k práci, kdy pracovní úkoly pokládají za dostatečnou výzvu a zvládají je bez větších obtíží. Zároveň je možné pozorovat loajalitu zaměstnanců ke společnosti, kdy zaměstnanci pracují ve společnosti řadu let. Respondenti se také téměř z 80 % shodli na existenci norem v dané společnosti.

Symboly ve společnosti IBG Česko s. r. o. zahrnují jednak neformální komunikaci na pracovišti, logo společnosti, které je umístěno nejen na budově, ale vyskytuje se také četně jako dekor v interiéru. Zároveň jsou používány výhradně firemní barvy, které zahrnují kombinaci černé, červené a bílé barvy. Tyto barvy je možno nalézt v logu společnosti, na webu společnosti, v propagačních materiálech a dalších předmětech, a jsou použity také v interiéru sídla společnosti.

Mezi **rituály** je možno zařadit firemní akce, kterých ale dle názoru zaměstnanců není dostatek. Dále také společnost pravidelně pořádá kvartální sezení se zaměstnanci, pravidelné porady s vedoucími nebo neformální setkání jednotlivých oddělení.

Za **hrdinu** společnosti lze označit majitele společnosti, kterého několikrát respondenti zmínili v dotazníkovém šetření jako silného majitele, který přináší společnosti IBG Česko s. r. o. stabilitu, pocit zázemí a jistoty.

5.4 Síla firemní kultury

Ve společnosti IBG Česko s. r. o. lze pozorovat spíše silnou firemní kulturu. Silná firemní kultura je zde zastoupena přátelskou a pozitivní atmosférou, zaměstnanci sdílí hodnoty a znají cíle a poslání společnosti. Zaměstnanci vyjádřili spokojenost v zaměstnání, jsou vůči společnosti loajální a sounáležití. Společnost má také pozitivní přístup ke vzdělání a díky své velikosti a jasně určené hierarchii umožňuje rychlé rozhodování a implementaci změn.

Mezi výhody vlivu, který má silná kultura na výkonnost společnosti se řadí například vytváření souladu vnímání a myšlení u zaměstnanců, což může usnadnit komunikaci mezi zaměstnanci a pomoci při rozhodování. Díky sdílení stejných norem a hodnot dochází také k usměrňování zaměstnanců a dodržování stanovených pravidel a pocitu sounáležitosti s organizací.

K slabé firemní kultuře inklinuje společnost IBG Česko s. r. o. především v případě, kdy zaměstnanci nejsou jednotní v názoru na typ firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o.

5.5 Návrhy a doporučení

Diagnostika firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o. poukázala na některé nedostatky ohledně firemní kultury. Následující část obsahuje celkem tři doporučení ke zlepšení současného stavu firemní kultury v dané společnosti.

Doporučení č. 1

Prvním z doporučení, které by mohlo přispět ke zlepšení současného stavu firemní kultury je navýšit možnosti vzdělávání pro zaměstnance zahrnující školení a semináře pro úsek technický a obchodní. Celkové shrnutí doporučení je uvedeno v tabulce č. 48. V současné době si mimo školení povinná zákonem nebo školení potřebná k výkonu práce volí školení sami zaměstnanci dle vlastního výběru. S nabídkou současných školení a seminářů vyjádřili nespokojenost v dotazníkovém šetření hlavně zaměstnanci úseku technického a obchodního.

Rozšíření možnosti vzdělávání by mohlo přinést větší motivaci zaměstnancům a nabídnout jim kariérní růst a rozmanitou a zajímavou práci. To vše by mohlo také vést k větší výkonnosti společnosti.

Tabulka 48 Doporučení č. 1

Doporučení č. 1	
Cíl:	Zvýšit spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávání pro úsek technický a obchodní.
Aktivita:	Rozšíření možností vzdělávání o speciální semináře pro úsek technický a obchodní. Pro úsek technický by se jednalo o nabídku seminářů z oblasti elektro. Využít by se mohlo například nabídky služeb agentury LPE s. r. o., která poskytuje nejnovější informace z oblasti elektrotechniky a která poskytuje školení o novinkách v legislativě, úpravách ve vyhláškách nebo praktické kurzy. Příkladem školení může být například vyhláška 50/78 Sb. nebo kurzy revizních techniků elektrických zařízení nad 1000 V a další. Pro úsek obchodní by se jednalo o rozšíření nabídky studia jazyků, zaměřené především na anglický a německý jazyk. Dále na komunikační dovednosti, plánování nebo vyjednávání v nákupu a obchodu.
Zdroje:	Rozšíření vzdělávání ve společnosti IBG Česko s. r. o. by mělo na starosti především HR oddělení, které by jej následně řešilo spolu s řediteli jednotlivých úseků.

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Doporučení č. 2

Dalším návrhem je zavedení častější zpětné vazby a jehož shrnutí obsahuje tabulka č. 49. Dle výsledků dotazníkového šetření je zpětná vazba ve společnosti IBG Česko s. r. o. nedostatečně poskytována řadovým zaměstnancům.

Zpětná vazba a hodnocení zaměstnance je důležitý nástroj motivace a zvýšení podávání zpětné vazby může mít vliv na zlepšení motivace, spokojenosti zaměstnanců a zvýšení efektivity práce. Společnost v současné době pořádá kvartální sezení se svými zaměstnanci a pravidelné porady s vedoucími. Zde by bylo vhodné zavést ještě měsíční sezení s vedoucími úseků pro čtenější podávání zpětné vazby řadovým zaměstnancům.

Tabulka 49 Doporučení č. 2

Doporučení č. 2	
Cíl:	Zavedení častější zpětné vazby pro řadové zaměstnance pro zvýšení informovanosti, motivace a výkonnosti zaměstnanců.
Aktivita:	Intenzivnější poskytování zpětné vazby řadovým zaměstnancům v měsíčním intervalu skrz pohovory s vedoucími jednotlivých úseků. Sezení s vedoucím by se uskutečnilo vždy první týden v měsíci. Byla by shrnuta práce zaměstnance v uplynulém měsíci, zaměstnanec by mohl vyjádřit nedostatky nebo naopak vyzdvihnout úspěchy. Vedoucí by mohl zaměstnanci stanovit cíle a motivovat ho k práci pro následující měsíc.
Zdroje:	Měsíční setkávání s řadovými zaměstnanci by měli na starosti ředitelé jednotlivých úseků.

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Doporučení č. 3

Další návrh ke zlepšení firemní kultury je uveden v tabulce č. 50. Toto doporučení se týká vylepšení webové prezentace společnosti. Webové stránky společnosti jsou sice moderní a pro návštěvníka intuitivní, ale nabízejí pouze velmi málo obsahu. Jak již bylo zmíněno, chybí zde větší představení společnosti, jejích zaměstnanců a kontaktů, což může vést ke ztrátě některých potencionálních zákazníků, kteří nedohledají potřebné informace a kontakty.

Vylepšení webových stránek by přineslo nejen větší dostupnost informací pro vnější okolí společnosti, ale pomohlo by také s vylepšením celkové image, o kterou se společnost IBG Česko s. r. o. snaží, aby byla co nejlepší.

Tabulka 50 Doporučení č. 3

Doporučení č. 3:	
Cíl:	Větší dostupnost informací pro vnější okolí společnosti prostřednictvím vylepšení webových stránek společnosti IBG Česko s. r. o.
Aktivita:	Rozšíření kapitoly „O nás“ o detailnější představení společnosti, uvedení nabídky produktů a ilustrační fotografie práce zaměstnanců a produktů společnosti. Dále navrhuji uvést podrobnější seznam kontaktů na zaměstnance. Kontakty na zaměstnance by obsahovali informace jako je jméno a příjmení, úsek a pracovní pozici, telefonní číslo a e-mailovou adresu a také jeho fotografii. U generálního ředitele a vedoucích pozic by se mohl také přidat krátký medailonek o daném člověku a jeho pracovních úspěších.
Zdroje:	Vylepšení webových stránek společnosti IBG Česko s. r. o. by mělo na starost IT oddělení, které by na vylepšení stránek pracovalo spolu s marketingovým oddělením, které by navrhlo jednotlivé texty a návrhy pro zachování jednotného tónu komunikace společnosti s vnějším okolím.

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu ve společnosti IBG Česko s. r. o., která je středoevropskou společností s více než pětadvacetiletými zkušenostmi v oblasti zajištění nesít'ové energie a navrhnout zde doporučení, která by vedla ke zlepšení současného stavu firemní kultury v této společnosti.

K diagnostice firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o. byly využity metody systematického pozorování a kritériálního hodnocení zaměřeného na sídlo společnosti, získávání a výběr zaměstnanců, vizuální identitu a webovou prezentaci, dále byl uplatněn polostrukturovaný rozhovor se zástupcem vedení společnosti a dotazníkové šetření. Na základě diagnostiky byla charakterizována a popsána firemní kultura ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Z jednotlivých typů firemní kultury firemní kultura ve společnosti IBG Česko s. r. o. ve vztahu k vlivu prostředí dle typologie R. Harrisona a Ch. Hardyho nejvíce odpovídá typu Kultura moci a Kultura úkolu. Dle typologie F. Trompenaarse odpovídá nejvíce typu Rodina a Eiffelova věž. Dle typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí je zde dle typologie R. E. Milese a C. C. Snowa možné identifikovat typ Analyzátor a dle typologie formulované ve vztahu k chování organizace je zde dle teorie „krychle 2 S“ R. Goffeeho a G. Jonese možno nalézt typ Pospolitá kultura. Dále byly identifikovány prvky firemní kultury, konkrétně hodnoty, symboly, rituály a hrdina. Firemní kultura ve společnosti IBG Česko s. r. o. inklinuje spíše k silné firemní kultuře, která je zde zastoupena přátelskou a pozitivní atmosférou, zaměstnanci sdílí hodnoty a znají cíle a poslání společnosti. Zaměstnanci také vyjádřili spokojenost v zaměstnání, jsou vůči společnosti loajální a sounáležití.

Návrhová část se zabývala nedostatky, které byly zjištěny z diagnostiky firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o. a obsahuje celkem tři doporučení ke zlepšení a zefektivnění současného stavu firemní kultury. První doporučení se týká rozšíření možností vzdělávání pro úsek technický a obchodní, které jsou v současné chvíli nespokojené s nabídkou vzdělávání a které by mohlo zvýšit spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávání a přinést větší motivaci a možnosti ke kariéernímu růstu. Druhým návrhem je zavedení častější zpětné vazby pro řadové zaměstnance pro zvýšení informovanosti, motivace a výkonnosti zaměstnanců.

Poslední návrh se týká vylepšení webové prezentace společnosti, která představuje jeden z nástrojů pro komunikaci s vnějším okolím a která v současné době obsahuje pouze velmi málo informací a kontaktů na zaměstnance společnosti. Doporučení obsahuje návrh na vylepšení webových stránek společnosti IBG Česko s. r. o. prostřednictvím detailnějšího představení společnosti, uvedení nabídky produktů a ilustračních fotografií práce zaměstnanců a produktů společnosti a podrobnějšího seznamu kontaktů na zaměstnance.

7 Seznam použitých zdrojů

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

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-717-5010-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.

HENDL, Jan a Jiří REMR, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4729-510.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PFEIFER, Luděk, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9018-X.

PITRA, Zbyněk, 2007. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-808-6946-337.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita: Firemní kultura*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4727-905.

Internetové zdroje

IBG Česko s. r. o. [online], 2021. Dostupné z: <https://www.ibg.cz/o-spolecnosti/>
Sociologická encyklopedie: Prvek kulturní. *Sociologická encyklopedie: Václav Soukup* [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Prvek_kulturn%C3%AD

Psychologie a její kontexty: Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi. Filozofická fakulta Ostravské university, 2016. ISSN 1805-9023. Str. 21.

Finanční analýza podniku: Poměrové ukazatele, 2000 - 2021. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Účetní závěrky společnosti IBG Česko s. r. o. 2016 - 2020. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=331445>

Psychologický význam barev v logu a korporátním designu, 2012 - 2022. *Media Energy s. r. o.* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.mediaenergy.cz/blog/co-dokaze-ovlivnit-barva-loga-a-firemniho-webu>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1	Prvky kultury podle E. Scheina	21
Obrázek 2	The linkage research model	25
Obrázek 3	Typologie firemní kultury podle Charlese Hardyho	27
Obrázek 4	Typologie firemní kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho	29
Obrázek 5	Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera	33
Obrázek 6	Model změny firemní kultury	40
Obrázek 7	Organizační struktura společnosti IBG Česko s. r. o.	44
Obrázek 8	Inzerát na facebookovém profilu společnosti IBG Česko s. r. o.	53
Obrázek 9	Logo společnosti IBG Česko s. r. o., IBG Slovensko s. r. o. a IBG Magyarország Kft.	55

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1	Ukazatele rentability	47
Tabulka 2	Ukazatele likvidity	48
Tabulka 3	Ukazatele aktivity	49
Tabulka 4	Ukazatele zadluženosti	49
Tabulka 5	Altmanova formule bankrotu	50
Tabulka 6	Tafflerův model	50
Tabulka 7	Hodnocení sídla společnosti IBG Česko s. r. o.	51
Tabulka 8	Hodnocení loga značky IBG Česko s. r. o.	54
Tabulka 9	Hodnocení webové prezentace společnosti IBG Česko s. r. o.	55
Tabulka 10	Pohlaví respondentů	59
Tabulka 11	Věkové kategorie respondentů	59
Tabulka 12	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	60
Tabulka 13	Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti IBG Česko s. r. o.	61
Tabulka 14	Rozdělení respondentů podle zařazení do úseků	62
Tabulka 15	Pracovní zařazení respondentů	63
Tabulka 16	Cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o.	63
Tabulka 17	Cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o. dle respondentů	64

Tabulka 18	Hodnocení stylu řízení společnosti IBG Česko s. r. o.	65
Tabulka 19	Participace na řízení společnosti IBG Česko s. r. o.	66
Tabulka 20	Orientace stylu řízení ve společnosti IBG Česko s. r. o.	67
Tabulka 21	Definice firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře	68
Tabulka 22	Definice firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře	69
Tabulka 23	Definice firemní kultury ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí	70
Tabulka 24	Síla firemní kultury	71
Tabulka 25	Hierarchie ve společnosti IBG Česko s. r. o.	72
Tabulka 26	Spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním	73
Tabulka 27	Význam práce ve společnosti IBG Česko s. r. o. pro její zaměstnance	74
Tabulka 28	Odměna ve společnosti IBG Česko s. r. o.	75
Tabulka 29	Dostupnost potřebných informací k výkonu práce	76
Tabulka 30	Pracovní úkoly	77
Tabulka 31	Možnost využití schopností a dovedností v pracovním procesu	78
Tabulka 32	Vnímání pracovních činností	79
Tabulka 33	Stimulace za účelem motivace	80
Tabulka 34	Největší motivy pro zaměstnance společnosti IBG Česko s. r. o.	81
Tabulka 35	Možnosti k pracovnímu růstu	82
Tabulka 36	Zpětná vazba mezi zaměstnancem a jeho výkony	83
Tabulka 37	Charakter zpětné vazby	84
Tabulka 38	Dodržování termínů pracovních úkolů a povinností	85
Tabulka 39	Věnování se pracovním povinnostem	86
Tabulka 40	Srovnání vedoucích a řadových zaměstnanců při výkonu pracovních povinností	87
Tabulka 41	Pořádání firemních akcí	88
Tabulka 42	Vztahy mezi spolupracovníky	89
Tabulka 43	Atmosféra na pracovišti	90
Tabulka 44	Výskyt konfliktů mezi zaměstnanci	91
Tabulka 45	Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště	92
Tabulka 46	Existence norem ve společnosti IBG Česko s. r. o.	93
Tabulka 47	Spokojenost zaměstnanců s firemními symboly	94
Tabulka 48	Doporučení č. 1	100

Tabulka 49	Doporučení č. 2.....	101
Tabulka 50	Doporučení č. 3.....	102
Tabulka 51	Přehled finančních ukazatelů společnosti IBG Česko s. r. o. v celých tisících Kč	110

8.3 Seznam grafů

Graf 1	Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2020.....	45
Graf 2	Rozdělení zaměstnanců společnosti IBG Česko s. r. o. podle věku	45

8.4 Seznam použitých zkratk

atd.	a tak dále
č.	číslo
např.	například
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
%	procento

Přílohy

Příloha č. 1 - Přehled finančních ukazatelů společnosti IBG Česko s. r. o. v celých tisících Kč

Tabulka 51 Přehled finančních ukazatelů společnosti IBG Česko s. r. o. v celých tisících Kč

	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý obraz za účetní období	665 808	784 038	720 009	802 751	705 680
Čistý zisk / ztráta za účetní období	35 567	36 853	5 185	-2 987	-1 022
Tržby	649 353	763 843	700 940	743 569	670 407
Krátkodobé závazky	104 930	116 824	166 485	98 980	125 657
Dlouhodobé závazky	61 261	37 787	53 269	59 061	37 305
Oběžná aktiva	307 417	344 019	410 547	296 072	334 105
Zásoby	71 228	76 798	133 925	68 345	83 489
Peněžní prostředky	56 559	40 678	32 194	48 387	47 456
Výsledek hospodaření za účetní období	35 637	36 853	5 185	-2 987	-1 022
Vlastní kapitál	332 750	366 649	380 487	388 364	404 617
Celková aktiva	503 116	524 789	601 559	546 821	567 621
Pohledávky	179 630	226 543	244 428	179 339	203 159
Cizí zdroje	166 191	154 611	219 754	158 041	162 962
Ostatní provozní výnosy	16 168	14 270	15 651	55 953	21 753
Ostatní provozní náklady	9 880	6 151	6 894	15 886	11 803
Nákladové úroky	1 945	1 670	1 510	4 508	2 749
Závazky k úvěrovým institucím	70 343	50 927	78 326	105 946	59 061
Zisk / ztráta před zdaněním	44 040	45 634	7 365	-3 293	-811

Zdroj: Účetní závěrky IBG Česko s. r. o. 2016 – 2020, vlastní zpracování (2021)

Příloha č. 2 – Rozhovor s personální ředitelkou společnosti IBG Česko

s. r. o.

Víte, co je to firemní kultura a jaký je význam firemní kultury?

Firemní kultura je v každé organizaci specifická. Ovlivňuje ji především strategie firmy. Součástí firemní kultury je například pracovní prostředí, chování mezi lidmi a jednání s nimi.

Jaká je strategie v oblasti firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o.?

Společnost IBG Česko s. r. o. dbá na pracovní prostředí a snaží se ho co nejvíce zpříjemnit zaměstnancům. V roce 2018 došlo k přesídlení společnosti do nové budovy, kde bylo myšleno i na pohodlí a odpočinek zaměstnanců. Proto jsou v budově odpočinkové místnosti, venkovní atrium s posezením a je zde snaha vycházet vstříc všem zaměstnancům – příkladem může být například kuárna v budově. Dále nabízíme homeoffice v případě onemocnění člena rodiny, pružnou pracovní dobu atd.

Cílem je, aby každý jednotlivý zaměstnanec byl informován a znal cíle společnosti, a to tak, že když se zeptá kdokoliv kohokoliv ve firmě, aby ihned dokázal na danou otázku ohledně firmy odpovědět.

Jak nastavujete/řídíte/ovlivňujete ve společnosti IBG Česko s. r. o. firemní kulturu?

Chování a jednání mezi lidmi se snažíme řešit pomocí kvartálních sezení a pravidelnými poradami s vedoucími. Dále také neformálními setkáními jako jsou například výjezdní zasedání jednotlivých oddělení.

Máte stanovené nějaké cíle v oblasti firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o. do pěti let? Jaké cíle to jsou?

Cílem je co nejvíce vylepšit image společnosti, a to jak navenek, tak i v uvnitř organizace. Vnější vnímání společnosti je pro firmu důležité hlavně ze strany zákazníků, dodavatelů, potenciálních zaměstnanců i široké veřejnosti. Chceme také, aby se u nás zaměstnanci cítili dobře a byli motivováni k práci. Jedním z cílů je určitě také pokračovat ve vzdělávání zaměstnanců.

Existuje něco, co negativně ovlivňuje současnou firemní kulturu společnosti?

V současné době to, co negativně ovlivňuje firemní kulturu a dosažení cílů jsou především vlivy zvenčí díky nimž se bohužel nemůžeme posouvat dál tak jak bychom chtěli. Jedná se o řešení nejrůznějších situací a problémů spojených především s Covidem-19 a nyní i válkou na Ukrajině a také o nedostatek financí, které jsme chtěli použít na různé mimo

firemní aktivity, nebo benefity pro zaměstnance. Nyní je na prvním místě řešení prioritních úkolů abychom zajistili bezpečí zaměstnanců a stabilizovali ekonomickou situaci společnosti.

Jsou zaměstnancům poskytovány nějaké možnosti vzdělávání?

Pro účely vzdělávání byl ve společnosti IBG Česko s. r. o. vytvořen vzdělávací plán, který je každý rok upgradován. Do tohoto plánu zasahuje jednak povinné vzdělávání, které je stanovené na základě zákona a dále vzdělávání, které je v podstatě dobrovolné. Toto dobrovolné odborné školení si vybírají sami zaměstnanci na základě potřeby. Následně pošlou žádanku a vedoucí oddělení to musí odsouhlasit. Další možnosti vzdělání vyplývají především na základě vývoje trhu a kvůli inovacím. Na tyto odborné školení vybírají vedoucí oddělení vhodné zaměstnance, kteří se danou problematikou zabývají. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni vedoucími oddělení o možnostech vzdělávání.

Jak pečuje společnost o své zaměstnance?

Snažíme se o zaměstnance co nejvíce pečovat, aby zde byli spokojení. Pravidelně se zaměstnanci komunikujeme prostřednictvím sezení, kvartálních pohovorů atd. Zajímá nás jejich názor, proto zaměstnanci také vyplňovali například dotazník ohledně benefitů a výši platu, jaký by chtěli. Co se týče benefitů, jako příklad můžeme uvést například odměny k svátkům a narozeninám, dále také stravenky, které jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené. Ty v momentální chvíli sice nejsou nabízeny kvůli zhoršené finanční situaci způsobené Covidem-19, ale v budoucnu bychom je chtěli opět zavést. Zaměstnancům nabízíme také o týden dovolené navíc a další.

Jaké hodnoty jsou pro společnost nejdůležitější?

Rádi bychom naši společnost udrželi jako „rodinou firmu“. Ceníme si proto především loajalitu, přátelské atmosféry, vstřícnosti a oddanosti. Velmi oceňujeme také samostatnou práci a kritické myšlení.

Jaké jsou hlavní cíle a poslání společnosti IBG Česko s. r. o.?

Posláním společnosti je poskytování komplexních energetických řešení, založených na dlouholetých zkušenostech a vlastním neustále inovovaném know-how. Hlavním cílem je samozřejmě dosažení zisku, správně nastavené procesy a poskytování komplexních řešení na dodávky energie.

Poslání a cíle jsou uvedeny v organizačním řádu se kterým jsou zaměstnanci seznámeni při podpisu pracovní smlouvy.

Příloha č. 3 – Vzor dotazníku

Firemní kultura IBG Česko s. r. o.

Vážení zaměstnanci společnosti IBG Česko s. r. o.,

kromě toho, že ve svém volném čase docházím pracovat do společnosti IBG Česko s. r. o., jsem také studentkou posledního ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Oslovuji Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci na téma Firemní kultura. Výstupy z Vašich odpovědí poslouží k mé analýze firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o.

Dotazník obsahuje 41 otázek a je zcela anonymní! Výstupy z tohoto dotazníku budou použity pouze pro zpracování mé diplomové práce! Jednotlivé otázky vyplňte prosím pravdivě a dle instrukcí pod každou otázkou. Otázky označené hvězdičkou jsou povinné.

Dotazník vyplňte prosím **nejpozději do 15.3.2022.**

V případě jakýchkoli dotazů mě neváhejte kontaktovat na tel.č.: +420 606 640 636 nebo na e-mail dominika.kotkova@ibg.cz

Velice Vám děkuji za Váš čas.

Bc. Dominika Kotková

1 Znáte cíle a poslání firmy IBG Česko s. r. o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Ne

2 Formulujte cíle a poslání firmy IBG Česko s. r. o.

3 Jak hodnotíte styl řízení firmy IBG Česko s. r. o.?

Nápověda k otázce: *(Styl řízení - navyklý způsob role vedoucího pracovníka vůči podřízeným) Vyberte jednu odpověď*

Pozitivně Spíše pozitivně Nevím Spíše negativně Negativně

4 Chtěl/chtěla byste participovat na řízení firmy IBG Česko s. r. o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

5 Na co/koho se podle Vašeho názoru orientuje styl řízení ve firmě IBG Česko s. r. o.?

Nápověda k otázce: *(Styl řízení - navyklý způsob role vedoucího pracovníka vůči podřízeným) Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Na úkoly, cíle a výsledky Na lidi Na struktury a procesy
- Jiná...

6 Vyberte definici, která nejvíce odpovídá firemní kultuře ve vztahu k organizační struktuře ve firmě IBG Česko s. r. o.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Je zde jasně patrná hierarchie, panuje zde neformální komunikace a není zde velké množství pravidel.
- Je zde vysoká úroveň byrokracie, formálnosti a velké množství norem a stanovených postupů. Na vrcholu stojí nejvyšší management spolu s vedoucím.
- Dbá se více na dodržování úkolů nežli na formální pravidla. Zaměstnanci pracují samostatně nebo v týmu, vliv je postaven na odbornosti, nikoliv na postavení.
- Nejdůležitější je jednotlivec. Lidé jsou členy skupiny či organizace, což jim přináší pocit uspokojení. Důležité jsou osobní vztahy a spolupráce. Nejsou zde žádné nařízení, a žádná nebo pouze velmi malá formální struktura. Autorita je pro všechny společná a založená na vzájemných ohledech.

7 Vyberte definici, která nejvíce odpovídá firemní kultuře ve vztahu k organizační struktuře ve firmě IBG Česko s. r. o.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Blízké vztahy členů organizace. V čele stojí „otec“, který má u ostatních členů autoritu a zkušenosti. Dodržování pravidel je spíše morální.
- Je zde přesné rozdělení funkcí a rolí v organizaci. Je zde přesně daná hierarchie.
- Kultura je jasně orientovaná na úkoly a cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Zaměstnanci si musí zvolit vlastní cestu k nalezení cíle. Zaměstnanci organizace jsou tak dobří, jak dosahují daných cílů.
- Nevyskytuje se zde téměř žádná organizační struktura ani hierarchie. Vše záleží na osobních přednostech jedince. Typickým znakem pro tuto kulturu je tendence inovací a tvorby nových věcí.

8 Vyberte definici, která nejvíce odpovídá firemní kultuře ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí ve firmě IBG Česko s. r. o.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Hlavní strategií organizace je růst. Organizace se orientuje na vývoj nových výrobků a neustále vyhledává příležitosti na trhu. Hlavní roli zde hraje marketing a vývoj. To, jak je organizace efektivní se zjistí na základě porovnání s konkurencí. Vyskytuje se zde decentralizovaná organizační struktura.
- Organizace se soustředí výhradně na malou oblast trhu, zbytek trhu pro ně není zajímavý. Hlavní strategií jsou nízké náklady a odlišení se od konkurence. Hlavními útvary v organizaci jsou především výrobní a ekonomické úseky. Organizace je centralizovaná.
- Cílem organizace je jednak stabilita na trhu a rozvoj nových výrobků, ale také udržet si stálé zákazníky a pevnou základnu výrobků. Těchto cílů se snaží dosáhnout pomocí vniku na trh, rozvíjením výrobků a trhu a pomocí marketingu. Důležitý je marketing, výzkum a výroba.

9 Má dle Vašeho názoru firma IBG Česko s. r. o. silnou firemní kulturu?

Nápověda k otázce: *(Silná firemní kultura se vyznačuje vysokou motivací zaměstnanců, jejich sounáležitostí a přehlednou komunikací. Silná firemní kultura usnadňuje proces přijímání změn a poskytuje jasné a přehledné hodnoty firmy.) Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

10 Je ve firmě IBG Česko s. r. o. jasně určená hierarchie?

Nápověda k otázce: *(Hierarchie - uspořádání nadřazenosti a podřízenosti) Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

11 Jste spokojen/spokojena se svým současným zaměstnáním?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

12 Co by přispělo k tomu, abyste byl/byla zcela spokojen/spokojena se svým současným zaměstnáním? (V případě, že jste nespokojen/nespokojena, nebo byste něco zlepšil/zlepšila)

13 Jaké jsou podle Vás hlavní nedostatky firmy IBG Česko s. r. o.?

Nápověda k otázce: *Uvedte maximálně tři slova*

14 Jaké jsou podle Vás hlavní přednosti firmy IBG Česko s. r. o.?

Nápověda k otázce: *Uvedte maximálně tři slova*

15 Co pro Vás znamená práce ve firmě IBG Česko s. r. o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Seberealizaci Materiální uspokojení Možnost karierního růstu Možnost být součástí týmu
 Jiná...

16 Domníváte se, že za svoji práci dostáváte odpovídající odměnu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17 Jsou Vám poskytovány všechny informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

18 Domníváte se, že zadané úkoly jsou pro Vás dostatečnou výzvou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

19 Umožňuje Vám Vaše pracovní náplň využívat všechny Vaše schopnosti a dovednosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

20 Jak vnímáte pracovní činnosti ve firmě, které Vám byly přiděleny?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zvládám je bez obtíží Zvládám je s menšími obtížemi Zvládám je s obtížemi Nevládám je

21 Domníváte se, že jste v práci dostatečně stimulován/stimulována za účelem Vaší motivace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

22 Co jsou pro Vás největší motivy?

Nápověda k otázce: *Motiv - vnitřní potřeba, pocit nebo pohnutka které vyvolávají, zaměřují a regulují aktivitu člověka. Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Peníze a jiné hmotné výhody | <input type="checkbox"/> Slovní pochvala nadřízeného | <input type="checkbox"/> Možnost seberealizace | <input type="checkbox"/> Mezilidské vztahy |
| <input type="checkbox"/> Rozmanitá a zajímavá práce | <input type="checkbox"/> Nátlak nebo jiné negativní stimulační | <input type="checkbox"/> Možnost vzdělávání nebo kariérního růstu | |
| <input type="checkbox"/> Jiná.. <input style="width: 200px; height: 20px;" type="text"/> | | | |

23 Nabízí firma IBG Česko s. r. o. dostatek možností k pracovnímu růstu (Odborná školení, semináře, vzdělávací kurzy, atd.)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

24 Existuje ve firmě IBG Česko s. r. o. zpětná vazba mezi zaměstnancem a jeho výkony?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

25 Jaký charakter má výše zmiňovaná zpětná vazba? (Odpovězte, pokud se zpětná vazba uplatňuje)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o špatných výkonech
 Nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o dobrých výkonech
 Nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o dobrých i špatných výkonech
 Nadřízený neposkytuje žádnou zpětnou vazbu
- Zpětná vazba má jiný charakter (prosím doplňte jaký)

26 Jsou dodržovány termíny pracovních úkolů a povinností ve Vaší firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Ne

27 Pracovním povinnostem se věnujete:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pouze v pracovní době
 V pracovní době, výjimečně přesčas
 V pracovní době, pravidelně i přesčas
 Celý týden, včetně víkendů
- Jiná...

28 Pořádá Vaše firma pravidelně firemní akce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Ne

29 Vaše vztahy se spolupracovníky jsou:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Formální (pracovní)
 Spíše formální
 Nevím
 Spíše neformální
 Neformální (přátelské)

30 Jaká je dle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Týmová / Přátelská
 Konkurenční / Soutěživá
 Pasivní
 Jiná...

31 Vyskytují se u Vás ve firmě konflikty mezi zaměstnanci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Ne

32 Jste spokojený/spokojená s pracovním prostředím a vybavením pracoviště?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne (objasněte prosím níže, co vám chybí)
 Ne (objasněte prosím níže, co vám chybí)
 Jiná...

33 Existují dle Vašeho názoru ve firmě IBG Česko s. r. o. normy?

Nápověda k otázce: *(Normy jsou nepsaná pravidla, která udávají, co mají lidé dělat, v co věřit, jak se chovat a oblékat se - např: styl komunikace se zákazníky, oblékání, oslovení.) Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Ne

34 Jste spokojen s firemními symboly (logo, webové stránky, propagační materiály, atd.)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Ne

35 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
 Žena

36 Do jaké věkové kategorie patříte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 20 let 20 - 24 25 - 29 30 - 39 40 - 49 50 - 59 60 let a více

37 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní Střední vzdělání s výučním listem Střední vzdělání s maturitní zkouškou Vyšší odborné Vysokoškolské

38 Jak dlouho pracujete ve společnosti IBG Česko s. r. o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 1 rok 1-3 roky 4-6 let 7-9 let 10 let a více

39 V jakém úseku společnosti IBG Česko s. r. o. pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Oddělení generálního ředitele Úsek obchodní Úsek technický Úsek finanční Úsek správní
 Úsek strategického rozvoje
 Jiná...

40 Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Řadový zaměstnanec Vedoucí

41 V případě, že máte nějaké připomínky, nebo byste se rád/ráda více vyjádřil/vyjádřila k problematice firemní kultury ve společnosti IBG Česko s. r. o. máte možnost zde: