

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Firemní kultura**

**Petr Livonec**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petr Livonec

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Firemní kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

---

### Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku firemní kultury. 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

30 – 40

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

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

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

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

SCHEIN, E H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-0-470-29371-3.

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 13.3.2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval mé vedoucí práce, Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za její cenné rady, čas a odborné vedení této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat jednatelce Mgr. Darině Wiedermann Janíčkové za její ochotu a za možnost zpracovávat bakalářskou práci v rámci personální agentury Talentica s.r.o. a za poskytnutí veškerých interních dat a informací. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům dotazníkového šetření, kteří mi s prací pomohli.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Závěrečná práce se zabývá problematikou firemní kultury. Cílem závěrečné práce je zhodnotit firemní kulturu ve zvoleném podnikatelském subjektu a navrhnout doporučení, směřující ke změně firemní kultury a tím i k vyšší výkonnosti firmy Talentica s.r.o.. Teoretická část práce je zaměřena na charakterizování firemní kultury v teoretické rovině, objasnění základních pojmů a hlavních komponentů. Praktická část práce je zaměřena na hodnocení firemní kultury zvoleného subjektu na základě vlastního průzkumu a jsou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

**Klíčová slova:** Firemní kultura, pracovní atmosféra, prvky firemní kultury, pracovní komunikace, pracovní prostředí

# Corporate culture

## **Abstract**

This thesis deals with the corporate culture of a company. Main goal is to evaluate corporate culture of chosen company Talentica s.r.o. and propose recommendations on how to change corporate culture to increase performance of chosen company. The theoretical part describes the corporate culture in general terms, explained are the basic concepts and the main components of corporate culture. The practical part is based on my own research. There are revealed defects in corporate culture and also it contains recommendations for improving the corporate culture.

**Keywords:** Corporate culture, working atmosphere, elements of corporate culture, working communication, working environment

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
1.1 Cíl práce .....	13
1.2 Metodika práce.....	13
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
2.1 Vymezení hlavních pojmů .....	16
2.1.1 Kultura .....	16
2.1.2 Definice firemní kultury .....	17
2.2 Vznik, vývoj firemní kultury.....	18
2.2.1 Historie firemní kultury .....	19
2.2.2 Vztah jedince k firemní kultuře .....	20
2.3 Význam firemní kultury .....	21
2.3.1 Vliv firemní kultury na efektivnost .....	21
2.4 Struktura.....	24
2.4.1 Typy firemní kultury.....	26
2.5 Diagnostika firemní kultury .....	33
2.5.1 Metody diagnostiky .....	34
2.5.2 Dotazovací metody .....	35
2.5.3 Pozorovací metody .....	37
2.6 Změna firemní kultury .....	38
<b>3 Vlastní práce .....</b>	<b>39</b>
3.1 Představení společnosti .....	39
3.1.1 Organizační a řídicí struktura .....	39
3.2 Pozorování.....	41
3.2.1 Chování zaměstnanců při zvycích typických ve firmě .....	41
3.2.2 Firemní vybavení a pracoviště.....	42
3.2.3 Firemní symboly .....	42
3.2.4 Webová prezentace .....	43
3.3 Výsledky dotazníku.....	44
3.3.1 Vize a cíle .....	45
3.3.2 Struktura firemní kultury .....	46
3.3.3 Informovanost zaměstnanců .....	59
3.3.4 Komunikace .....	62
3.3.5 Atmosféra a mezilidské vztahy.....	69
3.3.6 Ztotožnění s firmou.....	72
3.3.7 Pracovní prostředí .....	75



3.3.8	Pracovní doba .....	80
3.3.9	Motivace zaměstnanců.....	82
3.4	Rozhovor.....	92
<b>4</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>95</b>
4.1	Shrnutí dotazníku .....	95
4.2	Shrnutí rozhovoru.....	100
4.3	Interpretace výsledků .....	100
4.4	Vliv pandemie Covid-19 .....	102
4.5	Doporučení.....	102
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>105</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>107</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>109</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	22
Obrázek 2	Handyho typologie struktury firemní kultury .....	27
Obrázek 3	Typologie organizační kultury podle T.E. Deal a A.A. Kennedyho (1982) .....	29
Obrázek 4	Model "krychle 2S" podle Goffeeho a Jonese (1998).....	31
Obrázek 5	Organizační struktura .....	40
Obrázek 6	Řídící struktura.....	40
Obrázek 7	Talentica staré logo .....	42
Obrázek 8	Talentica nové logo .....	43

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Charakteristika respondentů .....	44
Tabulka 2	Otázka č. 1 Před pandemií Covid-19.....	45
Tabulka 3	Otázka č. 1 Aktuálně.....	45
Tabulka 4	Otázka č. 3 Před pandemií Covid-19 .....	46
Tabulka 5	Otázka č.3 Aktuálně.....	47
Tabulka 6	Nedostatky firmy před pandemií Covid-19 .....	48
Tabulka 7	Nedostatky firmy aktuálně.....	49
Tabulka 8	Otázka č.22 Před pandemií Covid-19 .....	59
Tabulka 9	Otázka č. 22 Aktuálně.....	59
Tabulka 10	Otázka č. 23 Před pandemií Covid-19.....	60
Tabulka 11	Otázka č. 23 Aktuálně.....	60
Tabulka 12	Otázka č. 24 Před pandemií Covid-19.....	61
Tabulka 13	Otázka č. 24 Aktuálně.....	61
Tabulka 14	Otázka č. 25 Před pandemií Covid-19 .....	62
Tabulka 15	Otázka č. 25 Aktuálně.....	62
Tabulka 16	Otázka č. 26 Před pandemií Covid-19.....	63
Tabulka 17	Otázka č. 26 Aktuálně.....	63
Tabulka 18	Otázka č. 27 Před pandemií Covid-19 .....	64
Tabulka 19	Otázka č. 27 Aktuálně.....	64

Tabulka 20 Otázka č. 29 Před pandemií Covid-19.....	65
Tabulka 21 Otázka č. 29 Aktuálně.....	66
Tabulka 22 Otázka č. 31 Před pandemií Covid-19.....	67
Tabulka 23 Otázka č. 31 Aktuálně.....	67
Tabulka 24 Otázka č. 33 Před pandemií Covid-19.....	68
Tabulka 25 Otázka č. 33 Aktuálně.....	68
Tabulka 26 Otázka č. 34 Před pandemií Covid-19.....	69
Tabulka 27 Otázka č. 35 Před pandemií Covid-19.....	69
Tabulka 28 Otázka č. 35 Aktuálně.....	70
Tabulka 29 Otázka č. 37 Před pandemií Covid-19.....	70
Tabulka 30 Otázka č. 36 Aktuálně.....	71
Tabulka 31 Otázka č. 37 Před pandemií Covid-19.....	71
Tabulka 32 Otázka č. 37 Aktuálně.....	72
Tabulka 33 Otázka č. 39 Před pandemií Covid-19.....	73
Tabulka 34 Otázka č. 39 Aktuálně.....	74
Tabulka 35 Otázka č. 40 Před pandemií Covid-19.....	74
Tabulka 36 Otázka č. 40 Aktuálně.....	75
Tabulka 37 Otázka č. 41 Před pandemií Covid-19.....	75
Tabulka 38 Otázka č. 41 Aktuálně.....	76
Tabulka 39 Otázka č. 42 Před pandemií Covid-19.....	76
Tabulka 40 Otázka č. 42 Aktuálně.....	76
Tabulka 41 Otázka č. 43 Před pandemií Covid-19.....	77
Tabulka 42 Otázka č. 43 Aktuálně.....	77
Tabulka 43 Otázka č. 44 Před pandemií Covid-19.....	78
Tabulka 44 Otázka č. 44 Aktuálně.....	79
Tabulka 45 Otázka č. 45 Před pandemií Covid-19.....	80
Tabulka 46 Otázka č. 45 Aktuálně.....	80
Tabulka 47 Otázka č. 47 Před pandemií Covid-19.....	81
Tabulka 48 Otázka č. 47 Aktuálně.....	81
Tabulka 49 Otázka č. 48 Před pandemií Covid-19.....	82
Tabulka 50 Otázka č. 48 Aktuálně.....	82
Tabulka 51 Otázka č. 49 Před pandemií Covid-19.....	83
Tabulka 52 Otázka č. 49 Aktuálně.....	83
Tabulka 53 Otázka č. 50 Před pandemií Covid-19.....	84
Tabulka 54 Otázka č. 50 Aktuálně.....	84
Tabulka 55 Otázka č. 51 Aktuálně.....	85
Tabulka 56 Otázka č. 52 Před pandemií Covid-19.....	85
Tabulka 57 Otázka č. 52 Aktuálně.....	86
Tabulka 58 Otázka č. 53 Před pandemií Covid-19.....	86
Tabulka 59 Otázka č. 53 Aktuálně.....	87
Tabulka 60 Otázka č. 54 Před pandemií Covid-19.....	87
Tabulka 61 Otázka č. 54 Aktuálně.....	88
Tabulka 62 Otázka č. 55 Před pandemií Covid-19.....	88
Tabulka 63 Otázka č. 55 Aktuálně.....	89
Tabulka 64 Otázka č. 56 Před pandemií Covid-19.....	89
Tabulka 65 Otázka č. 56 Aktuálně.....	90
Tabulka 66 Otázka č. 57 Před pandemií Covid-19.....	90
Tabulka 67 Otázka č. 57 Aktuálně.....	91
Tabulka 68 Otázka č. 58 Před pandemií Covid-19.....	91

Tabulka 69 Otázka č. 58 Aktuálně.....	92
---------------------------------------	----

## **Seznam grafů**

Graf 1 Otázka č. 38 Před pandemií Covid-19.....	72
Graf 2 Otázka č. 38 Aktuálně .....	73

## Úvod

Firemní kultura je jedním ze základních prvků efektivního fungování firem. Silná firemní kultura slouží k dosahování stanovených firemních cílů. Firemní kultura ovlivňuje výkonnost firmy a správně nastavená firemní kultura poskytuje konkurenční výhodu. V současném vysoko konkurenčním prostředí význam firemní kultury roste.

Vedení firem se stále více soustřeďuje na stálé pracovní výkony svých zaměstnanců a snaží se o vytvoření příjemného pracovního prostředí, které dokáže efektivitu práce ovlivnit. Snaží se tedy přizpůsobit firemní kulturu.

Každá firma má svou specifickou kulturu a je těžké najít dvě společnosti s identickou firemní kulturou.

Armstrong a Taylor (2015) říkají, že lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody a že by jedním z cílů firmy mělo být zvyšování oddanosti a spokojenosti zaměstnanců. Úspěšnost, efektivita a výkonnost firmy záleží především na výkonu lidského prvku. Firma musí nejen získat kvalifikovaného a motivovaného zaměstnance, ale také je důležité si ho udržet.

Vliv na spokojenost ve firmě má z velké části kultura. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, kam firma směřuje, jaký má cíl a vizi. Důležitý je také pocit sounáležitosti, pokud ve firmě panuje silný pocit sounáležitosti „jsme jeden tým“, zvyšuje to loajalitu zaměstnanců, pozitivní postoj ke spolupráci a organizační kultura se stává významným zdrojem motivace.

Neméně důležité je ztotožnění s principy, normami a hodnotami firmy a jejich sdílení. Tím všichni směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem, dodržují určité způsoby chování. Díky „psychologickým sankcím“, tedy nelibé reakci okolí při nevhodném chování, se snižuje potřeba formální kontroly. Silná firemní kultura, také vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků a ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty (Lukášová,2010).

# 1 Cíl práce a metodika

## 1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je v teoretické rovině rozebrat problematiku firemní kultury podniků. Cílem praktické části je zhodnotit firemní kulturu ve společnosti Talentica s.r.o. a navrhnout případná zlepšující opatření.

## 1.2 Metodika práce

V teoretické části práce bylo čerpáno především z odborné literatury v elektronické podobě. Nejprve byly vymezeny pojmy kultura a firemní kultura. V kapitole 3.2. byla popsána historie firemní kultury a také vztah jedince k firemní kultuře. Dále byl popsán, v kapitole 3.3. význam firemní kultury a její vliv na efektivnost. Byly vymezeny jednotlivé typy firemní kultury podle R. Harrisona, Ch. Handyho, T.E. Deal/A.A.Kennedyho a R. Goffeeho/G. Jonese. V kapitole 3.5. byly vysvětleny kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu a byly popsány dotazovací a pozorovací metody. V kapitole 3.6. byla popsána změna firemní kultury

V praktické části práce byla nejdříve představena zkoumaná společnost Talentica. Bylo představeno její zaměření, organizační a řídicí struktura. Výzkum firemní kultury společnosti Talentica byl prováděn v letech 2020/2021 napříč všemi pobočkami firmy formou dotazníku, systematického pozorování a řízeného rozhovoru s majitelkou firmy s následnou konzultací výsledků dotazníkového šetření. Metody dotazníkové šetření, systematického pozorování a řízeného rozhovoru byly vybrány na základě informací v kapitole 3.5 teoretické části této práce.

Dotazníkové šetření bylo prováděno online formou, přes platformu Google Forms. Tato online forma zajistila snadný přístup a vyplnění i pro zaměstnance, kteří jsou na Home Office, či na jiné pobočce. Sestavení dotazníku vycházelo z informací z publikací *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011) a *Organizační kultura a její změna* (Lukášová, 2010). Osloveni byli, jak současní zaměstnanci, tak i bývalí zaměstnanci, kteří firmu opustili v důsledku pandemie Covid-19, pro porovnání situace před pandemií Covid-19. Dotazník byl vytvořen ve 3 kopiích. První kopie byla pro současné zaměstnance, pro určení současné firemní kultury, druhá kopie bylo taktéž pro současné zaměstnance, ale pro určení firemní kultury v době před pandemií Covid-19 a třetí kopie byla pro bývalé zaměstnance, taktéž pro určení firemní kultury před pandemií Covid-19. Dotazník byl pro přehlednost rozdělen na 10 tematických částí:

- Identifikační údaje
- Vize a cíle
- Struktura firemní kultury
- Informovanost zaměstnanců
- Komunikace
- Atmosféra a mezilidské vztahy
- Ztotožnění s firmou
- Pracovní prostředí
- Pracovní doba
- Motivace a vzdělání pracovníků

Dotazník obsahoval celkem 62 otázek. Otázky byly kombinované zjišťovací i doplňovací. Otázky 6 až 21 popisovaly jednotlivé typy firemní kultury popsané v kapitole 3.4.1. Respondenti měli určit míru souhlasu/nesouhlasu s jednotlivými tvrzeními. Pro určení odpovídajícího typu byly jednotlivé odpovědi následovně obodovány:

- Naprosto nesouhlasím = -2 body
- Spíše souhlasím = -1 bod
- Neutrální odpověď = 0 bodů
- Spíše souhlasím = 1 bod
- Naprosto souhlasím = 2 body

Tabulka výpočtů je přiložena v přílohách práce jako Příloha č. 3. U každého rozdělení typologií byl vybrán bodově nejvíce ohodnocený typ. Také byla rozlišována situace před pandemií a aktuální. Dotazník byl sestaven na základě informací obsažených v kapitole 3.5 teoretické části této práce. Byl kladen důraz na srozumitelné formulování otázek, na pokrytí všech možných odpovědí a na zachování anonymity respondentů. Z celkového počtu 28 oslovených, dotazník vyplnilo 23 dotazovaných, tedy 82 % dotazovaných dotazník vyplnilo. Dotazník je k dispozici v příloze práce jako Příloha č.1.

Jako další metodou bylo zvoleno systematické zúčastněné pozorování. Při použití této metody, bylo vycházeno z publikace *Manažerská psychologie a sociologie* (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012). Pozorováno bylo chování zaměstnanců při zvycích typických ve firmě, firemní vybavení a pracoviště, firemní symboly a webová prezentace.

Poslední zvolenou metodou byl řízený rozhovor s majitelkou a představení výsledků dotazníkového šetření. Sestavení rozhovoru vycházelo z informací v publikaci *Sociologie a*

*ekonomie pro manažery. 1. vydání* (Nový, Surynek, 2002). Rozhovor měl za úkol zjistit pohled vedení společnosti na firemní kulturu firmy, hodnoty, na kterých si vedení společnosti zakládá a jak vedení souhlasí, či nesouhlasí s výsledky dotazníkového šetření. Bylo formulováno 9 otázek, které jsou uvedeny v příloze práce jako Příloha č. 2. Rozhovor proběhl kvůli zhoršené pandemické situaci a přísnějším vládním nařízením online formou, pomocí emailové komunikace. V poslední kapitole byly formulovány výsledky šetření a byla navržena zlepšující opatření.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Vymezení hlavních pojmů

#### 2.1.1 Kultura

Slovo kultura pochází z latiny (cultura) a původně znamenalo pěstování, vzdělávání. V moderních vědách, jako je kulturní antropologie, sociologie nebo sociální psychologie znamená promítnutí lidského přístupu a dovedností do věcí a následné vytváření lepšího stavu těchto věcí (Nový a Surynek, 2006).

Havlík (2015) říká, že kultura je vnitřním obsahem lidské společnosti na rozdíl od rostlinného nebo živočišného společenství. Je tím, co člověka jako biologickou bytost kultivuje, vzdělává, je tím, co lidská osobnost v nejširším smyslu přebírá v procesu socializace, v němž se mění z biologické bytosti na člena lidské společnosti. Havlík dále tvrdí, že kultura je světem odlišným od přírody, že zahrnuje jevy a že procesy a vztahy, existující jen na základě v sobě zahrnutých norem a hodnot, reguluje.

Keller (2004, s. 102) charakterizuje kulturu jako: *„Souhrnné označení pro všechno, čím se člověk odlišuje od zvířete. Je to soubor činností a výtvorů této činnosti, které lidem umožňují přežít v přírodním prostředí, spolu se souborem věr a představ, které tomuto přežití chtějí dát smysl.“*

Podle Hofstede zahrnuje kultura společné znaky chování jedinců, není proto odrazem chování individuí (Hofstede, 2007).

Kulturu můžeme chápat jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř, přičemž toto chování se řídí v určitém společenství v procesu interakce vytvořenými vzory. (Nový a Surynek, 2002, podle Kloskowská, 1967)

Nejčastěji sledovanými kulturami z hlediska managementu jsou kultura organizační, kterou se zabývám v této bakalářské práci a kultura národní (Lukášová, Nový a kol. 2004).



### 2.1.2 Definice firemní kultury

Kultura firmy je v odborné literatuře nazývána různě. Podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994), organizační kultura (Bělohlávek, 1996), nebo firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993). V angličtině se pak nazývá jako corporate culture, nebo organizational culture. Armstrong (2007) uvádí, že český název organizační kultura není z jazykového hlediska správný. Problémem je dvojí význam slova organizace. Organizace jako organizovaný útvar, tedy podstatné jméno, ale také organizace jako organizační činnost, tedy sloveso. Proto je v této práci používán pojem firemní kultura.

*„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“* (Šigut, 2004, s. 9-10)

Firemní kultura se týká řady abstraktních výrazů, jako normy a hodnoty, které existují v nějaké organizaci, či firmě. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla. Tyto hodnoty a normy nemusí být definovány a nemusejí být ani výslovně uváděny. Firemní kulturu pak můžeme chápat jako soustavu těchto hodnot a norem (Armstrong, 2007).

Může být také chápána jako vzor názorů, myšlenek a postojů, které zaměstnanci respektují a ztotožňují se s nimi.

Existuje mnoho definic firemní kultury.

*„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“* (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 19). Tato definice popisuje firemní kulturu jako soubor hodnot a představ, které se předávají ve firmě zaměstnanci.

*„Kultura organizační (podniková, firemní) je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“* (Nový, Surynek, 2002, s. 127).

*„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava nemusí být nikde výslovně zformulována, ale významně ovlivňuje způsob jednání a chování lidí v dané organizaci a ovlivňuje způsob výkonu práce v dané organizaci.“* (Gregar, 2010,

s. 86) chápe firemní kulturu také jako jakýsi soubor norem, hodnot a přesvědčení, ale dodává, že tento soubor významně ovlivňuje funkci a výkonost organizace.

*„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“* (Schein. 2009, s. 27)

Podle těchto definic můžeme říci, že firemní kultura je vnitřní atmosféra typická pro každou firmu, která se projevuje v myšlení lidí a ovlivňuje výkonnost a fungování firmy. Autoři těchto definic se shodují v určitých vlastnostech. Firemní kultura je všeobecně sdílená a většinou nepsaná, nebo jinak nedefinovaná.

## **2.2 Vznik, vývoj firemní kultury**

Základním mechanismem vzniku a utváření firemní kultury je podle Scheina (2004) učení, které se uskutečňuje v procesu interní integrace a externí adaptace. Určuje dva hlavní principy, které jsou základem organizačního učení, a to redukce úzkosti a pozitivní posilování.

Na Scheina se odkazují i Lukášová a Nový (2004), kteří popisují tyto dva principy. Problémy, které musí organizace v průběhu svého vývoje řešit způsobují pracovníkům vznik nejistoty a stres. Přírozenou reakcí na tyto nepříjemné prožitky, je hledání řešení, která budou fungovat a odstraní nejistotu a stres. Jestliže členové organizace naleznou řešení, které je funkční a umožní jim vyhnout se tímto způsobem problémové situaci, mají tendenci používat stejné způsoby řešení problémů a stejné vzorce chování i budoucnu. Vzniklo návykové chování na bázi obranného mechanismu, které je pro členy organizace zcela samozřejmé. Druhým mechanismem učení, v rámci procesu utváření firemní kultury, je posilování. Posilování tedy tendence opakovat to chování a řešení problémů, které funguje čili vede k žádoucím výsledkům a opouštět chování, které nefunguje. Aby mohla tedy být vytvořena silná kultura, musí mít členové organizace příležitost se učit (Lukášová, Nový a kol.,2004).

Lukášová a Nový (2004) dále tvrdí, že firemní kultura se však nemusí vyvíjet jen samovolně. Na vývoji firemní kultury se mohou podílet manažeři a cílevědomě ji ovlivňovat a utvářet. Že klíčovou roli v utváření firemní kultury hraje management říká i Michaela Tureckiová (2004, s. 133-134) *„Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak*

*dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti“.* Z tohoto tvrzení můžeme říci, že první, kdo vytváří kulturu podniku je management, který svým chováním nastaví předpokládané chování i ostatních a nepsané normy.

Bělohlávek (1996) definuje tři aktivity na podporu firemní kultury ze strany managementu. Jsou to personální výběr, akce vrcholového vedení a socializace. Při personálním výběru nových zaměstnanců, jsou vybíráni ti kandidáti, kteří nejlépe odpovídají požadavkům firmy a nejlépe se ztotožní s její kulturou a cíli. Akce vrcholového vedení, která má vliv na utváření firemní kultury je třeba odměňování. Pracovníci sledují jak a za jaké chování jsou odměňováni a snaží se toto chování si osvojit a dodržovat. Proces socializace nastává v okamžiku, kdy do organizace přichází nový člen. Některé zvyky, rituály, nebo způsob komunikace mu mohou být cizí a zvláštní. Nicméně je důležité, aby se s kulturou co nejdříve ztotožnil a přijal ji za vlastní. S tímto mu může pomoci management, aby se lépe sžil s jednotlivými procesy a zvyky.

Lukášová a Nový (2004) rozdělují socializaci podle velikosti firmy. Ve velké společnosti bývá nový pracovník podroben řízenému a plánovitému adaptačnímu procesu, který se obvykle skládá ze školících programů, praxe ve více úsecích, koučováním zkušenými kouči, patronátem zkušenějších pracovníků atd. Menší společnosti sází na osobnější procesy založené na předávání zkušeností a zapracování. Stává se však, že se pracovník s kulturou, nebo s některými jejími rysy vůbec neztotožní. V tomto případě může být neproduktivní, případně až kontraproduktivní.

### **2.2.1 Historie firemní kultury**

Pojem firemní kultura, konkrétně v angličtině organizational culture, poprvé představil Elliott Jaques ve své knize „The Changing Culture of a Factory“ (Jaques, 1951). Podle něj je kultura firmy její vlastní obvyklý a tradiční způsob myšlení, který je sdílen mezi zaměstnanci.

Do předního zájmu se však firemní kultura dostává až v 80. letech 20. století v návaznosti na tak zvaný „Japonský ekonomický zázrak“, kdy japonská ekonomika po druhé světové válce silně vrostla a západní firmy a manažery zajímal způsob řízení (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Podle Lukášové, Nového a kol. (2004) bylo dalším aspektem zvyšování zájmu o firemní kulturu vydání odborných publikací například „In search of Excellence“ (1982) od Toma Peterse a Roberta H. Watermana, nebo „Corporate culture“ (1982) od Terrence E. Deal a Allana A. Kennedyho. Obě tyto knihy se zajímaly o zvyšování efektivity podniků a vyzdvihovaly důležitost kvalitních firemních kultur efektivní řízení podniku.

V roce 1998 vydal Elliott Jaques knihu „Requisite organizational: a total system of effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century“ ve které představuje svůj koncept tzv „requisite organization“, volně přeloženo „žádané organizace“. Podle něj termín requisite organization znamená dělat business efektivně, konkurenceschopně, s důrazem na důvěru a schopnost obětovat se a také popustit uzdu lidské představivosti.

Popularizace a přisuzování důležitosti firemní kultuře došlo až v návaznosti na tyto odborné publikace.

### **2.2.2 Vztah jedince k firemní kultuře**

K. A. Golden (1992 v Lukášová, Nový, 2004) popisuje čtyři varianty vztahu jedince k firemní kultuře.

- Jednoznačné dodržování. Jednotlivci jsou plně věrni a sžiti s podnikovou kulturou a jsou plně přesvědčeni o její účinnosti.
- Napjaté dodržování. Pracovníci se chovají ve shodě s direktivami kultury, avšak mají určité výhrady vůči určitým normám, hodnotám a směřování kultury firmy. Typickým projevem výhrad jsou vtipy na úkor organizace a zastánců dané kultury, které pomáhají utlumit konflikt a přináší uvolnění z frustrace.
- Utajené nedodržování. Jedinec vyslovuje souhlas s normami a hodnotami kultury organizace, skrytě je však neakceptuje a nedodržuje. Lidé v této kategorii chtějí být organizací a nadřizenými považováni za vyhovující dané kultuře, ale v situaci, kdy pro ně není nebezpečné jednat v nesouladu s firemní kulturou, demonstrují svůj opoziční postoj.
- Otevřené nedodržování. V tomto případě jedinci zcela otevřeně nedodržují normy a nezastávají hodnoty odpovídající kultuře dané organizace. Chovají se tak tehdy, pokud vědí, že je za jejich chování nepostihnou žádné sankce.

## 2.3 Význam firemní kultury

*„Praxe plně potvrzuje, že podniky, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší, a to ve všech oblastech, včetně finančních výsledků – než ty, kde tomu tak není.“*

(Stýblo, 2010, s. 37) Tato definice ukazuje, že firemní kultura hraje významnou roli ve fungování podniku. Firmy musí hledat způsob, jak se odlišit od konkurence. Každá firma by měla vytvořit takovou firemní kulturu, která by ji měla napomáhat dosahovat svých cílů.

Armstrong (2007) se odkazuje na Johna Purcella, který ve svém výzkumu z roku 2003 zjistil, že v některých organizacích existovalo něco jako „velká myšlenka“. Tato velká myšlenka se skládala z několika slov, či prohlášení, která zhodnotila organizaci, co je zač a co se tam dělá. Díky tomu organizace vytvořila soubor sdílených hodnot, který uznával a posiloval vědomí toho, čím chce organizace být. To pak vedlo k vytvoření silné všeobecně sdílené kultury, která vedla k tomu, aby se v organizaci zakořenila a vzkvétala orientace na lepší výkon.

Firmu je třeba orientovat na úspěch a zaměstnance, protože právě kvalitní zaměstnanci jsou nejdůležitější a nejcennější kapitál firmy. Firemní kultura zastává vnitřní a vnější funkci.

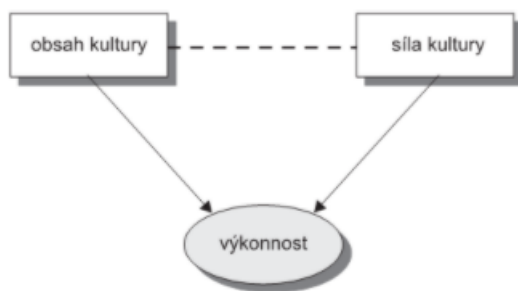
Vnitřní funkce je koordinace a integrace uvnitř organizace. Například vedení firemních meetingů. Pokud vedení svolává meetingy nepravidelně a často na poslední chvíli, zaměstnanci z toho budou frustrováni, „o čem se asi bude jednat?“ a nakonec nebudou vědět co si z té porady odnést. Naopak z pravidelné porady vedené ve stejný den a stejný čas, kde se proberou události od minulého meetingu a stanoví se nové úkoly, budou zaměstnanci odcházet s jasnější představou o nových úkolech.

Vnější funkce zajišťuje firmě, jakou si identitu, „image“. Pomáhá utvářet názor vnějšího okolí na společnost. Kladné prvky této identity lze využít a dále sdílet v rámci marketingové propagace. Tato prezentace firmy může zlepšit povědomí o firmě ve společnosti a u důležitých zájmových skupin, jako jsou potencionální odběratelé, dodavatelé, nebo státní správa. K tomuto slouží například webová prezentace firmy, správné vystupování managementu firmy, nebo třeba ochota a spokojenost zaměstnanců což ovlivňuje spokojenost zákazníků.

### 2.3.1 Vliv firemní kultury na efektivnost

Lukášová (2010) říká, že autoři B. Quinn a J. Rohrbaugh považují organizační kulturu za kritický faktor efektivnosti a dlouhodobého úspěchu organizace.

Podnikovou výkonost ovlivňuje z hlediska organizační kultury zejména její obsah a její síla, viz Obrázek 1. (Lukášová a Nový, 2004).



Obrázek 1 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace

Zdroj: Lukášová (2010, str. 76)

### **Obsah firemní kultury**

Podle Lukášové (2010) má obsah kultury na výkonnost hned dvojí účinek. Jednak pracovníky aktivuje (či neaktivuje), a to v závislosti na konkrétních hodnotách a normách, které zahrnuje, a jednak pracovníky směřuje k naplňování těchto hodnot, které jsou pro organizaci důležité.

### **Síla firemní kultury**

Firemní kultura má značný vliv na chování zaměstnanců. Z hlediska intenzity tohoto ovlivňování můžeme firemní kulturu rozdělit na silnou a slabou (Lukášová, 2004).

#### Silná firemní kultura

*„Silná organizační kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů.“* (Bedrnová a kol., 2012, str. 513)

Podle Bedrnové a kol. (2012) musí silná firemní kultura splňovat tato kritéria:

- Jasnost, zřetelnost – jednotlivé oblasti organizační kultury musí všem pracovníkům dávat jasně najevo, jaké jednání je požadováno a jaké nikoliv.
- Rozšířenost – pracovníci jsou s jednotlivými prvky organizační kultury dostatečně seznámeni a setkávají se s nimi při každé situaci.
- Zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace jednotlivých organizačních hodnot.

Lukášová (2010) cituje Denisona (1990), Rühliho a Kellera (1991) a další, když říká, že pro výkonost podniku, má silná kultura výhody i nevýhody.

#### *Výhody silné firemní kultury*

- Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků – ten usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty uvnitř organizace a urychluje rozhodování v organizaci.
- Usměrnjuje chování lidí – lidé sdílejí stejné hodnoty a normy a díky tomu směřují stejným směrem a dodržují určité způsoby chování. Sdílením norem a jejich

dodržováním je zabezpečen neformální způsob kontroly, tím se snižuje nárok na přímou, formální kontrolu pracovníků.

- Znamená sdílení společných hodnot a cílů – tím, že lidé sdílejí stejné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací a jsou k ní loajální. Organizační kultura se tak stane zdrojem motivace.
- Snaha reprezentovat organizaci je-li společnost dostatečně úspěšná a má dobrou image, je ochota reprezentovat organizaci u jednotlivých pracovníků je umocněna i zvýšením vlastního společenského statusu.

#### *Nevýhody silné firemní kultury*

- Fixuje organizaci na minulou zkušenost – vede k uzavřenosti a přehlížení signálů a kritiky z vnějšího prostředí, zejména těch, které jsou v rozporu s existující organizační strukturou. Management snáze podléhá dojmu, „co fungovalo doposud, bude fungovat i v budoucnu“ a nevnímá potřebu změny.
- Zabraňuje myšlení v alternativách – podporuje konformitu, tedy přizpůsobení se převažujícím či dominantním názorům, požadavkům a normám skupiny.
- Způsobuje rezistenci vůči změnám – lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykklých způsobů myšlení a chování.

#### Slabá firemní kultura

Nejsou zde hodnoty a normy chování jednotné, existují četné odchylky. Její vliv na charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů je velmi málo zřetelný.

Výše nastíněné výhody silné firemní kultury, jsou výhodami nahlíženými z hlediska organizace a její výkonnosti. Silná firemní kultura má ale své přínosy i pro jedince a jeho výkonnost. Zprostředkovává mu normy a vzorce chování, čím snižuje jeho nejistotu v organizaci.

Přátelská atmosféra a dobré vztahy s ostatními pracovníky, jako jsou například v Pospolitém typu organizační kultury, kterou popisují v kapitole 3.4.1, zvyšují vnitřní motivaci pracovníků a tím i jejich výkonnost. Pracovníci budou pracovat efektivněji a přes čas, pokud je práce bude motivovat a bavit.

## 2.4 Struktura

Podle Armstronga (2007) lze firemní kulturu charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů.

Lukášová a Nový (2004) dodávají ještě základní předpoklady a postoje.

### Základní předpoklady

*„Zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“* (Lukášová, Nový, 2004). Například tvrzení „lidem ve firmě se dá věřit“ nebo naopak „lidem ve firmě se nedá věřit“.

### Hodnoty

Schiffman a Kanuk (1994 in Armstrong, 2007, s. 259) tvrdí, že *„hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí“*

Podle Armstronga (2007, s. 259) mají největší vliv na chování silné a pevně zakořeněné hodnoty. Také říká, že *„Samozřejmé a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakořeněny v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý, nebo dokonce nulový efekt.“*

Lukášová a Nový (2004) uvádějí příklad, kdy manažeři celý rok zdůrazňují prvořadý význam spokojenosti zákazníka, avšak na konci roku požadují a hodnotí pouze finanční výsledky. Hodnocení na základě finančních výsledků však pramení ze skutečných hodnot.

Autoři jako Hofstede (2007), Kotter a Hestett (1992) a Lukášová a Nový (2004) se shodují, že hodnoty tvoří jádro firemní kultury a jsou považovány za důležitý nástroj pro její utváření.

Klíčové hodnoty také bývají prezentovány navenek, za účelem vytváření „image“ organizace.

### Postoj

Termín postoj se používá ve vztahu v pozitivním, nebo negativním pocitům, vůči nějaké osobě, události, či problému (Stahlberg a Frey, 1996 v Lukášová a Nový, 2004)

Jedinec zaujímá vůči objektům hodnotící vztah. Objekt se mu jeví jako špatný, nebo dobrý, žádoucí či nežádoucí (Nakonečný, 1999 v Lukášová a Nový, 2004).

### Normy



Normy chování popisuje Armstrong (2007, s. 260) jako „pravidla hry, která poskytují neformální návod, jak se chovat“. Říkají lidem, jak se chovat, v co budou věřit i jak se budou oblékat. Armstrong ještě dodává, že normy nikdy nejsou v písemné podobě, pokud by to tak bylo, jednalo by se o zásady.

Dodržování norem ve skupině je ostatními členy odměňováno, naopak nedodržování je trestáno. Tyto tresty a sankce jsou především citového charakteru (Lukášová, Nový, 2004).

Armstrong (2007) zmiňuje několik stránek chování, kterých se normy týkají.

- Jak manažeři zachází se členy svých týmů a jak tito členové reagují na své manažery.
- Převažující etika práce, například „přijď později, zůstaň déle“, „vždy pracuj pilně“ atd.
- Jak velký je přikládán význam postavení v organizaci.
- Výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné. Nejvyšší ocenění v organizaci je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci.
- Ambice – očekávají se otevřené ambice, nebo je normou spíše uzavřenější přístup.

### **Artefakty**

Artefakty jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí (Armstrong, 2007). Dělí se na hmotné, nebo materiální povahy a nehmotné, tedy nemateriální povahy.

Artefakty materiální povahy jsou například budovy, vybavení firmy, vytvářené produkty, nebo propagační materiál.

Artefakty nemateriální povahy jsou různé historky, mýty, firemní hrdinové, či zvyky a ceremoniály.

Historky jsou zkrácené příběhy, které se v minulosti staly a jsou důležitým indikátorem předpokladů, hodnot a norem dodržovaných v organizaci.

Mýty nemají racionální základ, vznikají pouze, protože lidé potřebují něčemu věřit a mýty jim objasňují žádoucí, či nežádoucí chování v organizaci (Lukášová, Nový, 2010).

Příkladem zvyků jsou například oslavy narozenin, nastoupení, či vánoční večírky, které jsou pravidelně pořádány.

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události, konané při speciálních příležitostech. Jsou to oslavy kultury organizací zahrnující emociálně působivé projevy a aktivity (Brown, 1995 in Lukášová, Nový, 2004)

Hrdinové zosobňují základní hodnoty firmy a žádané vlastnosti. Plní důležité funkce jako dokládání dosažitelnosti úspěchů, poskytování modelového chování, nastolení vysokých standardů výkonu a motivaci ostatních zaměstnanců (Deal a Kennedy, 1982 in Lukášová, Nový, 2010). Lukášová a Nový (2004) dodávají, že umělé pokusy o vytvoření hrdinů nemusí vždy dopadnout dobře. Pokud se vybere nehodný jedinec, může docházet k demotivaci ostatních pracovníků.

#### **2.4.1 Typy firemní kultury**

Je důležité uvést jaké jsou jednotlivé typy firemní kultury, co mají společné a v čem se liší. Existuje mnoho typů firemní kultury, ale většina autorů vychází z rozdělení, které první popsal R. Harrison. Ten ji vyjadřuje ve čtyř dimenzích (Armstrong, 2007).

Praktický význam těchto typologií pak spočívá v tom, že umožňují manažerům v praxi porovnávat obsah kultury jejich firmy s typickými případy (Lukášová, 2010).

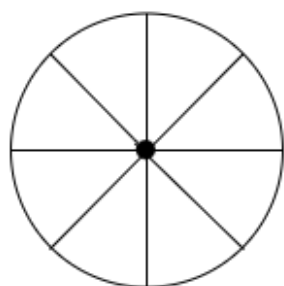
##### **Harrisonova typologie**

„Harrison 1972 vytvořil kategorie toho, co nazval *Ideologie organizace*“ (Armstrong, 2007)

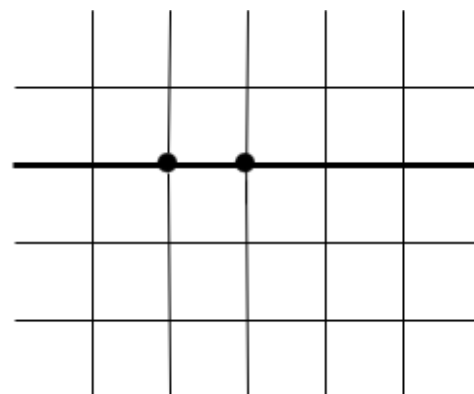
- Orientovaná na moc – konkurenční, soutěživá, reagující spíše na osobnost než odbornost
- Orientovaná na lidi – konsensuální, kontrola managementem je odmítána
- Orientovaná na úkol – zaměřená na schopnost, dynamická
- Orientovaná na roli – zaměřená na legálnost, legitimitnost a byrokracii

##### **Handyho typologie**

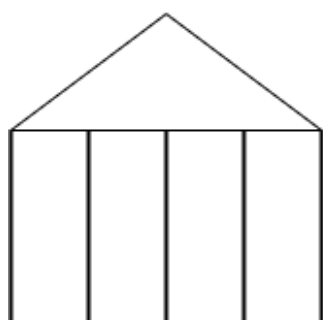
V roce 1976 rozpracoval Harrisonovi myšlenky Charles Handy ve své knize *Understanding Organization*. Jednotlivé typy popsal pomocí piktogramů.



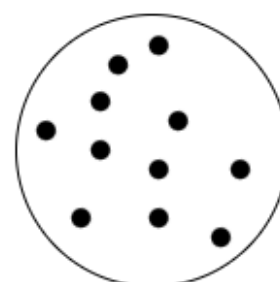
Kultura moci



Kultura úkolů  
(výkonu)



Kultura rolí



Kultura osob  
(podpory)

Obrázek 2 Handyho typologie struktury firemní kultury

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Lukášová, 2010)

### Kultura moci

V tomto typu mají dominantní postavení jedinci, či jedinec v centru organizace. Znázorňuje ho pavučina na obrázku (viz Obrázek 2), kde ze středu vedou jednotlivé paprsky, představující síly a vlivy, které jsou navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy. Tato kultura se opírá o schopnosti právě těchto dominantních jedinců. Platí zde málo pravidel, je zde málo byrokracie a organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci (Lukášová, 2010).

Pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků a nástroje jimiž bylo dosaženo výsledku nejsou považovány za důležité (Lukášová, Nový, 2004).

Lukášová (2010), vycházející z Handyho 1976, dále uvádí, že kultura moci je kulturou silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Problémem této kultury může být velikost organizace. Pavučina se může „protrhnut“, pokud je roztažena na příliš mnoho aktivit, nebo na příliš velké geografické území.

V kultuře moci se jedná hlavně neformálně a rozhodnutí jsou často učiněna na základě různých vyjednávání, spíše než na nějakých pravidlech či postupech. Příkladem jsou různé rodinné firmy.

#### Kultura role

Kultura role je podle Armstronga (2007) kulturou, ve které je práce řízena pravidly a postupy a profil pracovní role je důležitější než osoba, která v dané právní roli působí. Prostředí je stabilní a role a pravidla jsou jasně určena.

Kultura rolí příliš neumožňuje jednat mimo svoji roli. V tomto se liší od kultury moci. Dbá se zde na pravidla, normy a role. V diagramu je znázorněna jako řecký chrám, kde vrchní trojúhelník je management firmy, který řídí a koordinuje nižší organizační stupně a zároveň jeho síla spočívá v základních pilířích, tedy ve funkcích specializací (výroba, finance...) (Lukášová, 2010).

Lukášová (2010) dále říká, že kultura rolí je úspěšná tam, kde je stabilní prostředí. Hlavní nevýhodou je pomalá schopnost reagovat na změny. Příklady těchto kultur jsou armáda, státní správa, či velké komerční organizace.

#### Kultura úkolů

Armstrong (2007) ji definuje jako kulturu, jejímž cílem je spojit správné lidi a nechat je pracovat. Tato kultura je adaptabilní a důležitá je týmová práce.

Je orientována na úkol, či projekt, který má být splněn, nebo realizován. V diagramu je znázorněna síť, jejíž některá vlákna jsou silnější a kde pravomoc spojená spíše s odborností, než s pozicí je označena jednotlivými průsečíky. Úkolem managementu je vytvořit vhodné pracovní týmy, které mají sílu rozhodovat se a rychle reagovat na změny. Kultura úkolů je vhodná tam, kde je důležitá reakce na změny, pružnost a kde je trh nestabilní a často se mění (Lukášová, 2010).

#### Kultura osob

*„Kultura v níž je středem zájmu jedinec. Organizace existuje jen, aby sloužila a pomáhala jedincům, kteří v ní působí.“* (Armstrong, 2007, str 641).

Podle Lukášové a Nového (2004) vzniká tato kultura tam, kde se několik jedinců rozhodne spojit a sdílet tak provozní náklady, vybavení, administrativu a podobně, ale stále si zachovávat svoji samostatnost. Schématicky je znázorněna jako shluk jednotlivců, kde žádný z nich nemá dominantní postavení.

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

Lukášová (2010) odkazuje na Deala a Kennedyho (1982), když říká, že kultura organizací je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím v němž firma funguje.

Na Deala a Kennedyho (1982) se odkazuje i Bělohlávek (1996), který rozlišuje čtyři typy organizační kultury, podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti. Tyto čtyři typy ukazuje obrázek 3.

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

Obrázek 3 Typologie organizační kultury podle T.E. Deala a A.A. Kennedyho (1982)

Zdroj: Lukášová (2010)

### Kultura drsných hochů

Anglicky *the tough guy, macho culture*. Bělohlávek (1996) ji nazývá kulturou frajerů a říká, že je to svět individualistů, kteří jsou ochotni podstoupit velké riziko, ale potřebují rychlou zpětnou odezvu o úspěchu, či neúspěchu svých aktivit.

Lukášová (2010) tuto kulturu popisuje jako mladou, rychlou, zaměřenou na „všechno, nebo nic“. Pracovníci v této kultuře si příliš nepotrpí na týmové práci, spíše chtějí být za hvězdy. Podstupují velká rizika, nechtějí promarnit šanci, proto jsou tvrdí na sebe i na ostatní. Ve firmách panuje soutěživost a napětí. Firmy s kulturou drsných hochů jsou úspěšné v rizikovém prostředí, avšak potřeba rychlé zpětné vazby je odvádí od dlouhodobé orientace. Problémem tohoto typu je vysoká fluktuace, tedy časté obměny zaměstnanců.

Příklady této kultury můžeme podle Lukášové (2010) i Bělohlávka (1996) najít zejména v zábavním průmyslu (film, televize), oblasti kosmetiky, reklamy, nebo třeba stavebnictví.

### Kultura tvrdé práce

Anglicky *the work hard, play hard culture*. Podle Lukášové (2010) je typická pro firmy, při jejichž podnikání je úroveň rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá. Důraz je kladen na aktivitu a týmovou práci spojenou se zábavou. Nejčastěji se jedná o kulturu prodejních firem a také o kulturu společností orientovaných na masového konzumenta (příklad McDonald's).

Úspěch zde přichází s aktivitou, s množstvím a rychlostí. Oproti drsným hochům, jeden obchod, zde neudělá úspěšného prodejního reprezentanta.

Důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka. Hrdinové této kultury bývají nejlepší prodejci, či dělníci. Úspěch se poměruje prodaným, či vyrobeným množstvím.

V kultuře tvrdé práce se cítí dobře aktivní lidé, zaměřující se na přítomnost, výkon a zábavu.

### Kultura sázky na budoucnost

Anglicky *the bet-your-company culture*. Rizika rozhodování jsou vysoká a zpětná vazba je velmi pomalá. Investovány jsou milióny a miliardy a úspěch, či neúspěch se projeví až po dlouhé době (Bělohlávek, 1996).

Lukášová (2010) a Bělohlávek (1996) uvádí příklady tohoto typu. Jsou to nejčastěji letecké, či naftařské společnosti, investující do vývoje nových modelů, systémů atd., firmy z oblasti farmaceutického průmyslu, nebo také jaderného výzkumu.

Rozhodnutí v tomto typu riskuje budoucnost celého podniku. Proto jsou rozhodnutí několikrát důkladně kontrolována a prověřována. Lidé, kteří jsou schopni fungovat v této kultuře, respektují hierarchii i technickou kompetenci, jsou ochotni spolupracovat a fungovat pod tlakem.

Stejně jako drsní hoši, jsou i tito pracovníci na sebe tvrdí, ale dokáží vydržet mnohaleté minimum zpětné vazby. Kariérní postup je zde velmi pomalý.

### Procesní kultura

Anglicky *the process culture*. Bělohlávek (1996) tento typ nazývá kultura postupu, kde je svět skoro bez zpětné vazby a je zde těžké posoudit výsledky práce. Proto se pracovníci soustředí spíše na proces, kterým práci dělají než na výsledky. Jako příklad uvádí banky, pojišťovny, státní správu.

Uznávanými hodnotami v této kultuře jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detail. Protože chybí jasně definovatelný úspěch, hrdiny vytvářejí spíše pozice než samy lidé. Důraz je kladen na pojmenování funkcí, funkční kompetence a na formality (Lukášová, 2010)

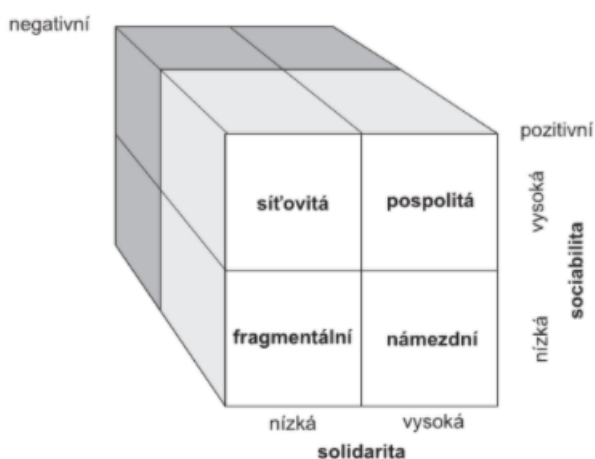
Výše popsané typy jsou jen jakýmsi zjednodušením. Jen minimum firem odpovídá zcela jednoznačně jednomu z uvedených typů.

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

„Typologie podle R. Goffeeho a G. Jonese (1998) postihuje obsah kultury organizace z hlediska vztahů, které v ní panují, a to se zřetelem k charakteru těchto vztahů a jejich důsledkům pro efektivnost organizace.“ (Lukášová, 2010, str. 128).

Dvě hlavní dimenze této typologie jsou sociabilita a solidarita, z toho tedy název 2S. Sociabilita znamená podle Lukášové (2010) míru přátelství mezi členy organizace. Solidaritu vysvětluje Lukášová (2010) citací knihy *The character of a corporation* Goffeeho a Jonese (1998, str. 28) jako soudržnost, která není založena na citech, ale vychází z rozumu. Vztahy nemusí být mezi pracovníky přátelské, aby dokázali velmi účinně spolupracovat, pokud je vysoká solidarita.

Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy firemních kultur. Každá z těchto typů, ale ještě může být buď pozitivní, nebo negativní, tedy její obsah může být produktivní, nebo kontraproduktivní, co se výkonnosti firmy týče. Tuto typologii znázorňuje obrázek 4.



Obrázek 4 Model "krychle 2S" podle Goffeeho a Jonese (1998)

Zdroj: Lukášová (2010, str. 129)

Jednotlivé typy jsou tedy kultura síťovitá, pospolitá, fragmentální a námezdní.

### Síťovitá kultura

Anglicky *the networked culture*. Je zastoupena vysokou mírou sociability a zároveň nízkou mírou solidarity. Je tedy založena spíše na vzájemných vztazích, přátelství a laskavosti.

Jde-li o *pozitivní formu* přátelství panuje v rámci celé organizace. Lidé ochotně sdílejí informace a vzájemně se upozorňují na to, co by mohlo druhého zajímat. Lidé v tomto typu rádi pomáhají, ale někdy pomáhají i v situacích, kdy dotyčný pomoc nepotřebuje a sdílejí

informace, které dotyčný nechce. Lidé tráví hodně času tvorbou a udržováním vztahů, a to někdy na úkor pracovního výkonu. Výhody pozitivní síťové kultury jsou přátelská atmosféra, vzájemná péče, vzájemná loajalita pracovníků. Lidé jsou ochotni pracovat přesčas a tvrdě, ale ne kvůli firmě, ale sobě navzájem. Nevýhody jsou tolerance špatného výkonu (je těžké kritizovat přátelé) a kvůli nízké solidaritě jsou lidé loajální k sobě, ale už ne tolik k firmě, takže nesdílejí její vizi a cíle.

V síťové kultuře, která je *negativně* laděná lidé také udržují přátelské vztahy, ale pouze selektivně. I když se konají večírky a jiné společenské akce, rozhodnutí a domluvy se dělají pouze mezi „přáteli“.

### Námezdní kultura

Anglicky *the mercenary culture*. Jedná se o opak síťovité kultury, tedy vysoká solidarita, ale nízká sociabilita. Význam slova námezdní je „pracující za mzdu“, tedy je zde orientace spíše na peníze. Prostředí intenzivní práce, snažení, vzrušení a energie. Úkoly jsou zde posvátné a práce je výzva.

Výhoda *pozitivně* laděné námezdní kultury, je sdílení cílů a zájmů. Všichni se snaží porazit konkurenci. Nápady jsou přijímány konstruktivně a produktivně a lidé jsou povyšováni, za to co, pro někoho udělali.

*Negativně* laděná námezdní kultura může být destruktivní. Vzhledem k nízké sociabilitě se každý stará o svůj vlastní výkon a své výsledky, a to způsobuje nedostatek komunikace mezi pracovníky. Kdo nepodává výkon, je pro organizaci neúčinný a měl by být propuštěn (nepřítel není jen mimo organizaci, ale i v ní). Lidé v této kultuře musí být vysoce psychicky odolní.

### Fragmentální kultura

Anglicky *the fragmented culture*. V této kultuře k sobě lidé nejsou ani moc přátelští, ani moc nepodporují cíle organizace. Lidé zde jsou individualisté a pracují především pro vlastní pověst a kariéru. Druhotně pak pro peníze. Taková to kultura je častá u organizací, kde pracovníci tráví většinu času mimo pracoviště a reálná prestiž se jim dostává z ocenění vnějšího světa. Příkladem toho jsou žurnalisté, právníci, vědci. Tito lidé si své cíle stanovují sami a jsou poháněni vnitřní motivací. Výhodou nízké sociability je, že pracovníci nemají problém kritizovat práci ostatních. Nevýhodou, ale je nízká loajalita k organizaci.

*Negativně* laděná, nebo dysfunkční fragmentální kultura představuje pro organizaci to největší riziko, ze všech typů podle „2S“. Zaměření na sebe a svůj úspěch přeroste v aroganci



a sobeckost. Identifikace s organizací je nízká a její cíle mohou být sabotovány. Pracovníci projevují jen tolik snahy, kolik je nutné.

### Pospolitá kultura

Anglicky *the communal culture*. Zde je sociabilita a solidarita na vysoké úrovni a v rovnováze. Znamená přátelství mezi lidmi i oddanost organizaci a jejím cílům. Přináší efektivnost.

*Pozitivní* varianta je charakterizována atmosférou vlídnosti a přátelstvím. Když je někdo úspěšný, nevyvolá to žárlivost, ale hrdost. V organizaci panuje silný pocit sounáležitosti. Vysoká míra sociability zajišťuje spolupráci a dobré vztahy a vysoká míra solidarity zase zaměření na výsledek. Tato kultura je častá v malých organizacích, ale lze ji dosáhnout i ve větších. Vytváří se tak tzv. „organizační rodina“, která má často negativní vliv na reálné rodiny pracovníků. Pracovník je se svou firmou neustále v mysli i v realitě, což je pro člověka mimo organizaci nepochopitelné.

*Negativní* varianta je, když sounáležitost a pocit neporazitelnosti, přeroste v samolibost. Produkt nebo služba je nejlepší a pokud někdo tvrdí opak, tak nemá pravdu. Firmu opouští nejlepší pracovníci, protože je s nimi zacházeno jako s ostatními pracovníky.

Podle Lukášové (2010) jsou výše popsané typy, tedy typologie podle Goffeeho a Jonese, nejpropracovanější a nejznámější. Starší typologie charakterizují obsahy kultury, které v organizacích utvářejí v důsledku různých vlivů (př. V důsledku charakteristik prostředí), ale ne jejich funkčnost.

## **2.5 Diagnostika firemní kultury**

Diagnostika a poznání firemní kultury je důležité zejména při vývoji firemní strategie či plánování organizačních změn. Dále také pokud firma řeší problémy obtížné implementace již zvolené strategie, či organizačních změn. Pochopení firemní kultury je důležité i při hledání příčin nízké výkonnosti firmy.

Pro získání spolehlivých a relevantních informací, musí být diagnostika provedena podle kvalitní metodologie. (Lukášová, 2010)

### 2.5.1 Metody diagnostiky

Metody pro diagnostiku firemní kultury dělíme na kvalitativní a kvantitativní. Hague (2003) vysvětluje, že kvalitativní výzkum se zabývá především porozuměním, nikoliv měřením. Dále ale uvádí problém, že kvůli nedostatku měření, nemohou být výsledky nikdy úplně správné.

Dříve se odborníci v názorech, které metody jsou vhodnější pro diagnostiku firemní kultury rozcházel. V současné době se většina autorů shoduje, že ideální kombinace obou metod, jak kvalitativních, tak kvantitativních (Lukášová, 2010).

Podle Nového a Suryňka (2002) je vhodné v rámci objektivizace získaných informací kombinovat alespoň dvě až tři techniky. Dodávají, že nejčastěji se jedná o pozorování, dotazníkové šetření, řízené interview a studium objektivních dokumentů. Pro získání objektivních informací, je také důležitá přiměřená motivace respondentů. Pokud budou mít neodpovědný, nebo dokonce zkreslený přístup k výzkumu, může to znehodnotit celkové výsledky.

#### Kvalitativní metody výzkumu

*„Cílem kvalitativních výzkumných postupů je získání informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu.“* (Lukášová, 2010, str. 143)

Nevýhodou kvalitativních metod je náročnost jejich sběru a také vyhodnocení. Výsledky kvalitativních metod nejsou závěry. (Lukášová, Nový, 2004)

Hague (2003) a Lukášová (2010) sem řadí stejné techniky:

- Pozorování – sledování zkoumaného jevu, bez určených kritérií
- Hlubkový (individuální) rozhovor – nestrukturalizovaný rozhovor
- Skupinový rozhovor – rozhovor v malé skupince, odhalí sdílené názory
- Analýza dokumentů – výroční zprávy, zápisy z porad,
- Projektivní metody – respondentovi je předložen nějaký podnět (popis situace, začátek věty, obrázek atd.), který respondenta přinutí k interpretaci, která souvisí s vnímáním firemní kultury

## Kvantitativní metody výzkumu

Kvantitativní metody jsou na rozdíl od metod kvalitativních standardizované. Odpovědi jsou obvykle omezeny na volbu z předpřipravených možností.

Mezi kvantitativní metody řadí Lukášová (2010):

- Pozorování – strukturalizované, jsou určena kritéria
- Dotazování – může být ústní (rozhovor), nebo písemné (dotazník)

### **2.5.2 Dotazovací metody**

Dotazovací metody dělíme na ústní, tedy interview (rozhovor) a písemné (dotazník, anketa). Důležitým prvkem dotazovacích metod jsou otázky. Ty se dělí na otevřené, kde možnost vlastního vyjádření, uzavřené, kde respondent vybírá z možností a také otázky polootevřené, kde se kombinují připravené varianty odpovědí a také možnost vlastního vyjádření (Nový, Surynek, 2002).

### **Rozhovor**

Nový a Surynek (2002) dělí na standardizovaný, polostandardizovaný a nestandardizovaný.

- Nestandardizovaný – nemá stanovenou přesnou formulaci otázek, ani jejich závazné pořadí. Zde je možnost rozebírat některé otázky více do hloubky a jiné probrat jen povrchově, nebo úplně vynechat.
- Standardizovaný – má přesnou strukturu, formulaci i pořadí otázek.
- Polostandardizovaný – využívá výhody standardizovaného i nestandardizovaného rozhovoru, ale také obsahuje i jejich nevýhody.

### **Dotazníkové šetření**

*„Dotazníky představují formuláře (papírové, nebo elektronické) se sérií otázek, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Dotazník je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru.“* (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 868)

Lukášová a Nový (2004) říkají, že v průběhu posledních desetiletí bylo vyvinuto velké množství dotazníků určených ke zjištění obsahu kultury organizací.

Lukášová (2010) odkazuje na kolektiv autorů Ashkanasy, Broadfoot a Falkus, kteří rozdělili dotazníky na typologické a profilové.

- **Typologické dotazníky** – založeny na teoretické typologii organizační kultury. Dotazník zjišťuje přítomnost, či nepřítomnost určitých znaků podle jednotlivých typů organizační kultury.
- **Profilové dotazníky** – zjišťuje míru výskytu názorů, hodnot, způsobů chování apod. odpovídající jednotlivým dimenzím (typům), čímž je pro každou dimenzi získán skóre a tím je určena pozice organizace na jednotlivých dimenzích.

Dotazníky se také liší podle typu dotazování (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

- Osobní dotazování
- Telefonické dotazování
- Online dotazování
- Písemné dotazování

Pravidla při konstrukci dotazníků (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

1. Ptát se přímo
2. Ptát se jednoduše
3. Užívat známý slovník – nepoužívat (pokud to není nutné) cizí slova a odborné výrazy.
4. Užívat jednovýznamová slova
5. Ptát se konkrétně
6. Maximalizovat informační hodnotu otázky – nezahltit respondenta obecnými otázkami, také mu dát možnost vybrat více možností odpovědí.
7. Nabízet srovnatelné odpovědi
8. Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí
9. Užívat krátké otázky
10. Vyloučit zdvojené otázky – dvě otázky v jedné
11. Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky – nemůžeme se ptát emocionálně
12. Pamatovat na genderové vztahy – zejména u sloves
13. Vyloučit nepříjemné otázky
14. Snižovat citlivost otázek – u citlivých otázek je vhodné zavést hraniční limity, př. platové rozmezí
15. Umožnit neposkytnou odpověď

16. Vyloučit negativní otázky – negace v otázkách může respondenta zmást
17. Odhadnout věcnou náročnost – respondent bývá pod časovým tlakem
18. Vyloučit odhady – pokud možno vyloučit otázky na budoucnost
19. Vyloučit motivační otázky – na motivy chování se ptáme nepřímými otázkami
20. Dodržovat slušnost

### 2.5.3 Pozorovací metody

Podle Bedrnové, Nového a Jarošové (2012) je vědecké pozorování prováděno za přesně definovaných podmínek, systematicky, co možná nejobjektivněji a je zaznamenáváno stanoveným způsobem.

Lukášová (2010) i Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) rozdělují pozorování na zúčastněné a nezúčastněné.

- Zúčastněné pozorování – výzkumník participuje na každodenním životě lidí v rámci organizace, kterou sleduje
- Nezúčastněné – výzkumník je jako vnější pozorovatel, navštěvuje porady, meetingy apod.

Pozorovány mohou být všechny projevy kultury organizace – organizační artefakty, zvyky, rituály, ceremoniály a další ustálené vzorce například chování k zákazníkovi (Lukášová 2010).

Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) ještě rozdělují pozorování na zjevné a skryté. Při zjevném pozorování, jsou si pozorované subjekty vědomi toho, že jsou pozorovány. Při skrytém nikoliv.

*„Výhodou pozorování je, že nezávisí na schopnosti, nebo ochotě zkoumaného jedince poskytnout informace, ale že fixuje určitý úsek chování. Nevýhodou je fakt, že v pozorování sledují jen vnější projevy chování a nelze postihnout nic z vnitřního světa člověka.“* (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 50)

## 2.6 Změna firemní kultury

Již víme, že firemní kulturu tvoří především lidé, pokud tedy chceme měnit kulturu podniku, tak budeme především ovlivňovat lidi. Důležité také je, jak ovlivnitelní jsou lidé, kteří tvoří stávající kulturu. Pokud například má firma velkou fluktuaci, tak se bude kultura měnit hůř, protože jak píše M. Armstrong (2007, s. 259) „*kultuře se lidé učí v průběhu času*“. Není to tedy jev okamžitý, kdy nemůžeme hned po nějakých interních změnách očekávat okamžité zlepšení. V tomto se shodují i (Vysekalová, Mikeš 2009; Stýblo, 2010), kteří tvrdí, že proces změny firemní kultury je zdlouhavý a obtížný.

Pro změnu firemní kultury doporučuje Lukášová (2010, s. 166) postup podle (Sackmann, 2002, Alvesson a Sveningsson, 2008).

1. Definovat žádoucí obsah firemní kultury
2. Provést diagnostiku současného obsahu firemní kultury
3. Porovnat současný a žádoucí obsah firemní kultury a:
  - Identifikovat rozdíly
  - Formulovat silné a slabé stránky současné kultury
  - Stanovit cíle změny
4. Připravit plán změny
5. Implementovat změnu
6. Provést diagnostiku výsledku změn

Lukášová (2010, s. 167) ještě dodává, že je důležité, aby nedošlo jen k jednorázové změně, ale aby změna kultury měla cyklický, tedy pravidelně se opakující, charakter, neboť prostředí se mění a klade na organizace nové nároky.

S myšlenkou souhlasí i Stýbl (2010, s. 40-41), který tvrdí, že šanci prosadit se v současném rychle se měnícím podnikatelském prostředí mají firmy, které jsou inovativní, globálně orientované a připravené na změnu.

## 3 Vlastní práce

### 3.1 Představení společnosti

Personální agentura Talentica s.r.o. je specializovaná personální agentura, která působí na trhu již od roku 2009. Vznikla 2. listopadu 2009 jako společnost s ručením omezeným. Za dobu své existence otevřela společnost 3 pobočky, v Praze, v Brně a v Bratislavě. Momentálně po pandemii Covid-19 fungují pouze pobočky v Praze a v Brně. Jejím zaměřením je především nábor technických specialistů. Technické odborníky vyhledává z následujících odvětví:

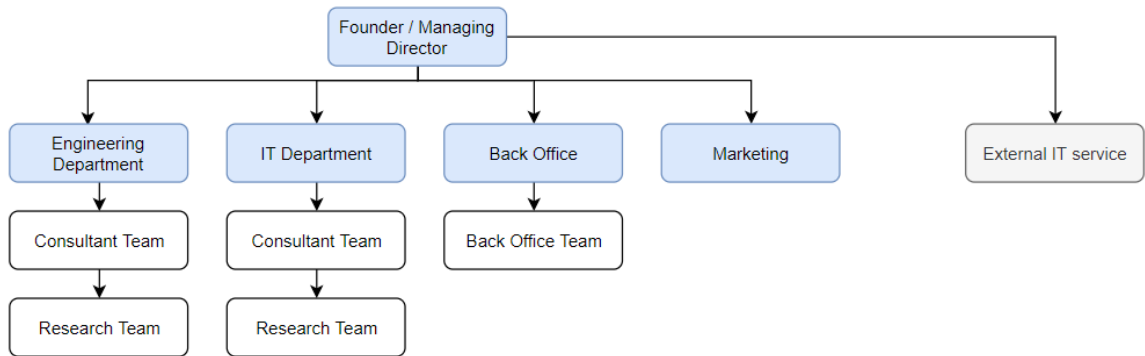
- Automatizace
- Automobilový průmysl
- Chemie a farmacie
- Elektrotechnika a elektronika
- Energetika
- Informační technologie
- Letectví
- Medicínský průmysl
- Papírenský průmysl
- Strojírenství
- Potravinářství
- Železniční průmysl

(Talentica.cz, 2021)

Technické odborníky vyhledává zejména pomocí vybudované široké sítě kontaktů technických specialistů, se kterými je pravidelně v kontaktu. Během dlouhého působení firmy vznikla rozsáhlá interní databáze, obsahující přes 50 000 technických specialistů. Kromě interní databáze využívá společnost také pracovní portály, kde oslovuje aktivně hledající uchazeče. Vhodné kandidáty společnost hledá také na profesní sociální síti LinkedIn a používá moderní marketingové nástroje pro oslovování pasivních uchazečů.

#### 3.1.1 Organizační a řídicí struktura

Společnost Talentica s.r.o. je rozdělena na 4 hlavní organizační jednotky. Engineeringové oddělení, IT oddělení, Back Office a Marketingové oddělení (viz Obrázek 5).



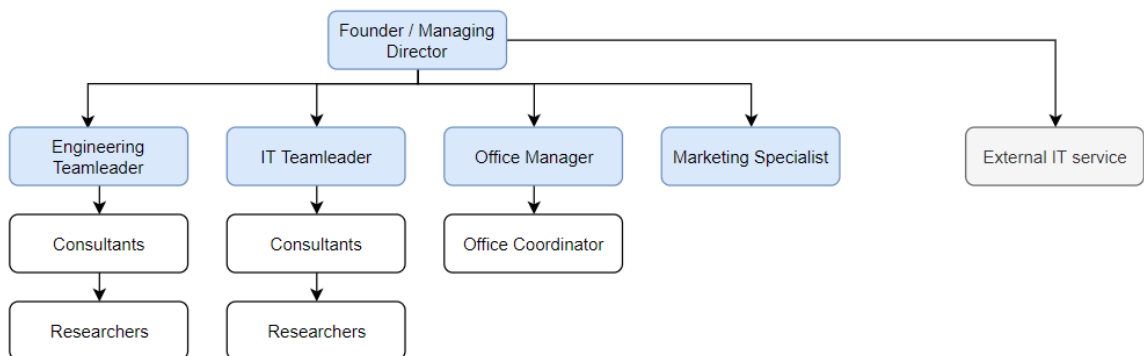
Obrázek 5 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Mimo hlavní organizační jednotky, společnost Talentica využívá ještě externí IT službu, pro správu systémů a interní databáze.

Back office řeší veškerou administrativu firmy a spolupracuje s oddělením marketingu na různých projektech.

IT oddělení se soustředí na nábor IT pozic a engineeringové oddělení na zbylé technické pozice. Toto rozdělení je kvůli zvýšení kvality poskytovaných služeb, kdy se pracovníci jednotlivých oddělení soustředí pouze na svůj obor. IT i engineeringové oddělení se skládá z konzultantů a researcherů (viz Obrázek 6). Konzultanti zodpovídají za celý náborový projekt a každý je zároveň hlavní kontaktní osobou pro své klienty. V rámci náborového procesu vedou pohovory s uchazeči a vybírají kandidáty v souladu s dohodnutými požadavky na danou pozici. Jako podpora jim slouží researcherové, kteří vyhledávají a oslovují vhodné kandidáty, které následně doporučí konzultantům.



Obrázek 6 Řídící struktura

Zdroj: Vlastní zpracování



## 3.2 Pozorování

### 3.2.1 Chování zaměstnanců při zvycích typických ve firmě

Typických zvyků bylo před pandemií Covid-19 ve firmě Talentica hodně. Patřily sem oslavy narozenin, oslavy výročí nastoupení tzv. nastoupeniny, vánoční večírek spojený s aktivitou „Secret Santa“ tedy předávání dárků, celofiremní teambuildingy a také pravidelné celofiremní porady. Zvykem, který podporoval aktivitu bylo vyhlášení nejlepšího pracovníka měsíce tzv. Talenták měsíce a s ním spojená odměna ve formě různých poukazů. Dalším pravidelným zvykem ve firmě byly tzv. Eat meetingy, kdy vždy první úterní porada v měsíci byla spojena se společnou snídaní, kterou společnost pro zaměstnance připravila. Nástup nového zaměstnance byl spojený s firemním obědem, za účelem lepší socializace a seznámení.

Kvůli krizi spojené s pandemií Covid-19, byla společnost nucena velkou většinu těchto zvyků, za účelem úspory zrušit. Nicméně některé zvyky přetrvaly, například celofiremní porady, nebo zvyk při úspěšném umístění kandidáta. Při úspěšném umístění kandidáta, má možnost konzultant, který kandidáta prezentoval ke klientovi, poslat v hromadném emailu písničku, kterou si ostatní kolegové pustí na oslavu umístění. Vznikly také nové zvyky jako pravidelný páteční online meeting nazvaný „drink meeting“ při kterém si zaměstnanci povídají o tématech z osobního života, za účelem lepší socializace v době lockdownů a vládních nařízení. Dalším nově vzniklým zvykem je středeční společný firemní oběd.

Atmosféra je při těchto příležitostech neformální, uvolněná a přátelská. Zaměstnanci při těchto příležitostech mezi sebou sdílí informace a události i z osobního života a navzájem se podporují. Cílem těchto zvyklostí je posílení firemní kultury, vztahů mezi zaměstnanci a také zvýšení jejich motivace.

### 3.2.2 Firemní vybavení a pracoviště

Všechny tři pobočky společnosti se nachází v centru města. Tedy v Praze, Brně a v Bratislavě, nicméně pobočka v Bratislavě aktuálně není aktivní.

Pražská pobočka má pronajaté vlastní patro, které je rozdělené na několik místností a menších kanceláří. Jsou zde dvě zasedací místnosti, sociální zázemí, jako kuchyňka a toalety a také místnost určená k odpočinku tzv. Relax room. V Relax roomu jsou sedací vaky a zaměstnanci ji využívají k odpočinku a odreagování. Kanceláře jsou moderně zařízené, veškerý nábytek je stejného stylu a vše je laděno do zelené barvy, která reprezentuje firmu. Chybí zde klimatizace, ale společnost se tento nedostatek snaží řešit pomocí ventilátorů. Brněnská pobočka je ve stylu openspace, tedy jedna velká místnost s několika pracovními místy. I zde jsou dvě zasedací místnosti, kuchyňka a toalety. Samotná místnost na odpočinek zde chybí, nicméně sedací vaky pro odpočinek jsou i zde v rohu místnosti.

### 3.2.3 Firemní symboly

Nejviditelnějším a nejvýraznějším symbolem společnosti Talentica je její logo. Původní logo, které vzniklo při založení firmy, tedy v roce 2009 (viz Obrázek 7) má v sobě zakomponovaný strom tvořený z panáčků, který symbolizuje pomoc, kterou Talentica dodává lidem v jejich kariérním a profesním růstu.



*Obrázek 7 Talentica staré logo*

Zdroj: Talentica.cz

K desátému výročí si společnost Talentica nadělila novou grafickou identitu, a tedy i nové logo (viz Obrázek 8). Logo bylo vybráno s důrazem na lidský aspekt a propojení člověka a

techniky, jež jsou pro společnost klíčové. V logu zůstal prvek, který je pro agenturu typický již od samého začátku, jasně zelená barva.



*Obrázek 8 Talentica nové logo*

Zdroj: Talentica.cz

### **3.2.4 Webová prezentace**

Webová prezentace je v současné době jeden z nedůležitějších nástrojů prezentace firmy pro okolí. Podle výzkumu CIRA (Canadian Internet Registration Authority) z roku 2020, 62 % Kanadčanů preferuje spíše firmy, které mají webové stránky a až jedna třetina Kanadčanů nevěří firmám, které nemají webové stránky (Cira.ca, 2020).

Webové stránky společnosti Talentica jsou poutavé, interaktivní a stejně jako logo laděné do zelené barvy. Obsahují informace, jaké služby společnost nabízí, pro koho a také nabízí možnost vyhledání vhodných pracovních nabídek, které zrovna Talentica obsazuje. Web přímo obsahuje prezentaci společnosti, sloužící pro získávání nových klientů. Pro přehlednost webu slouží horní lišta ikon, které odkazují na jednotlivé části webových stránek. Jelikož si společnost zakládá na osobním přístupu, je na webu i představení jednotlivých zaměstnanců. Tato část webu bohužel není aktualizovaná k roku 2021. Na stránkách nechybí ani možnost přepnutí jazyka do angličtiny, a navíc je zde možnost přepnutí jazyky i do slovenštiny.

### 3.3 Výsledky dotazníku

Osloveno bylo celkem 28 lidí. Dotazník vyplnilo 23 dotazovaných, tedy 82 % dotazovaných dotazník vyplnilo.

Dotazník obsahuje 4 otázky na charakteristiku respondentů a 58 otázek týkajících se firemní kultury. Celkem obsahuje dotazník tedy 62 otázek.

Tabulka 1 Charakteristika respondentů

Údaje		Procentuální zastoupení
Pohlaví respondentů	Muži	17 %
	Ženy	83 %
Nejvyšší dosažené vzdělání	Základní	0 %
	Vyučen/a	0 %
	Středoškolské s maturitou	24 %
	Vyšší odborné	0 %
	Vysokoškolské	76 %
Věk respondentů	20-24 let	12 %
	25-29 let	64 %
	30-39 let	18 %
	40-49 let	6 %
	50 a více let	0 %
Počet let respondentů ve firmě	Méně než půl roku	12 %
	Půl roku až 1 rok	12 %
	1 rok až 2 roky	12 %
	Více než 2 roky	64 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce 1 vidíme, že 83 % respondentů byly ženy. Tedy podle těchto dat ve společnosti pracují spíše ženy. Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání vidíme, že společnost Talentica zaměstnává pouze vysokoškolsky a středoškolsky vzdělané lidi, se značnou převahou právě vysokoškolsky vzdělaných lidí. Nejpočetnější věková skupina ve společnosti Talentica je 25-29 let, dále pak 30-39 let, méně pak skupina 20-24 let a nejméně skupina 40-49 let. Nikdo

ve věkovém rozmezí 50 více let zde nepracuje. Velká část respondentů ve firmě pracuje, či pracovala více než 2 roky.

Zaměstnanci společnosti Talentica jsou tedy z velké většiny mladé ženy, především vysokoškolsky vzdělaní, kteří ve firmě působí delší dobu, tedy více než 2 roky.

### 3.3.1 Vize a cíle

#### Otázka č. 1:

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 2 Otázka č. 1 Před pandemií Covid-19

Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší společnosti?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	35 %	8
Spíše ano	65 %	15
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Aktuálně

Tabulka 3 Otázka č. 1 Aktuálně

Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší společnosti?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	25 %	3
Spíše ano	58 %	7
Spíše ne	17 %	2
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dat z tabulky 2, tedy před pandemií, se 65 % respondentů vyjádřilo *Spíše ano* a 35 % *Ano*. Tabulka 3 ukazuje aktuální stav, kdy 58 % respondentů odpovědělo *Spíše ano*, 25 % odpovědělo *Ano* a 17 % respondentů se vyjádřilo *Spíše ne*.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci v době před pandemií i aktuálně znají vizi a dlouhodobé cíle společnosti, avšak v aktuální situaci jsou zde menší pochyby, které znázorňuje 17% zastoupení odpovědi *Spíše ne* (viz Tabulka 3).

### Otázka č. 2:

#### Prosím stručně uveďte vizi Vaší firmy

Velká většina odpovědí se u této otázky lišila pouze formulací, ale shodují se, že vize společnosti je být nejlepší agenturou v oblasti nábory engineeringových a IT pozic. Pouze jedna z odpovědí, popisující aktuální situaci, se však významově lišila. Respondent odpovídá: „*Být v plusu, mít na výplaty a vrátit zpátky benefity.*“. Odkazuje na skutečnost, že aktuálně jsou ve firmě pozastaveny skoro všechny dosavadní benefity.

Odpovědi u situace před pandemií i aktuálně se z velké většiny shodují. Z toho vyplývá, že vize společnosti, se v očích zaměstnanců nemění.

### 3.3.2 Struktura firemní kultury

#### Otázka č. 3:

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 4 Otázka č. 3 Před pandemií Covid-19

Má podle vás společnost silnou a stabilní firemní kulturu?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	4 %	1
Spíše ano	57 %	13
Spíše ne	30 %	7
Ne	9 %	2
Nechci odpovídat	0 %	0
Celkem	100 %	23

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 5 Otázka č.3 Aktuálně

<b>Má podle vás společnost silnou a stabilní firemní kulturu?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	0 %	0
Spíše ano	50 %	6
Spíše ne	50 %	6
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dat z tabulky 4 vidíme, že odpovědi u situace před pandemií jsou více rozdělné, než u aktuální situace (viz Tabulka 5). Podle odpovědí v době před pandemií považuje většina firemní kulturu ve společnosti za silnou, avšak co se aktuální situace týče, zde je to půl na půl. Aktuální firemní kulturu vidí jedna polovina respondentů jako spíše silnou a druhá polovina jako spíše slabou. Z toho vyplývá, že pandemie měla negativní vliv na sílu firemní kultury.

## **Otázka č. 4**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 6 Nedostatky firmy před pandemií Covid-19

<b>Jaké jsou podle Vás nedostatky firmy? (před pandemií Covid-19)</b>
Lpění na minulosti a na zažitých mnohdy rigidních postupech
Konkurence mezi divizemi, nedostatečná motivace, různé přístupy a postoje k vykonávání práce-řešením by mohlo být především vylepšení komunikace a podpora pocitu sounáležitosti
Nekontinuální vedení
Chaotický management
Chaotické řízení s nejasným dlouhodobým plánem, časté změny vnitřního fungování
Interní komunikace-směrem k řadovým zaměstnancům, komunikace změn, absence dlouhodobé strategie a firemních cílů (kvantitativní)
Firma se už 10 let chová jako start-up. Nevytváří prostředky pro investice, není finančně zdravá. Změny jsou obvykle (zvláště v posledním roce) zaváděny chaoticky a není komunikovaný smysl. Oproti minulosti, kdy bylo prostředí ve firmě postaveno na sounáležitosti skvělých lidí, kteří táhnou za jeden provaz a společných výsledcích, v posledních letech dochází k vnitřnímu rozdělení, týmy si přizpůsobují procesy. Chybí zde společná cesta, jednotný postup, strategie, jak toho dosáhnout a hlavně SMYSL. Pokud není firemní "proč" jasně definováno a komunikováno na všech úrovních (a stejně tak nejsou takto komunikovány změny), není to dlouhodobě udržitelné. Jako nedostatek vidím chybějící možnosti rozvoje školení, externí specialisté, individuální nebo týmové rozvojové aktivity (mimo Teambuildingy), zaměření na silné stránky. Externí školení a následné vytěžení získaného know-how není v Talentice podporováno a realizováno (až na výjimky).
Časté změny vnitřních procesů, které jsou častokrát nepřehledně komunikovány.
Nedořešení problémů/připomínek zaměstnance. Pokud se někdo svěřil s problémem nebo věcí, která se mu nelíbí, často to skončí u vyslechnutí, ale bez řešení.
Občas nedostatečná strategie, překotné změny, nepromyšlená rozhodnutí, absence hlubší analýzy -> řešení: pravidelné informování o strategii a vizi firmy, zapojení ostatních, důkladnější analýza, sbírání názorů a zkušeností, testování, ověřování atd.
Nekonceptnost strategie nábory nových zaměstnanců, s tím související rychlé změny v týmech a nejasnost kompetencí u jednotlivých rolí. Přijetí některých rozhodnutí bez hlubšího rozboru problémů s ohledem na názor zaměstnanců (např. ve vztahu k nákupu nové databáze-hlavního pracovního nástroje). Chybějící sběr zpětné vazby od zaměstnanců směrem k vedení v důležitých strategických rozhodnutích.
Nepřehlednost komunikace, ne všichni jdou stejným směrem
Není možnost sebevzdělávání.
Slabá připravenost na 'krizové' situace.
Slabá důvěra ve své zaměstnance ze strany managementu. Takový zaměstnanec postupně ztrácí motivaci ke změnám ve firmě, ztrácí chuť neustále překonávat krizové, těžké situace. Využívání negativní motivace místo té pozitivní. Chyběl mi více individuální přístup
Chaoticky zaváděné změny
Absence přijetí zpětné vazby řadových zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování



## Aktuálně

Tabulka 7 Nedostatky firmy aktuálně

<b>Jaké jsou podle Vás nedostatky firmy? (aktuálně)</b>
Aktuálně z poloviny nefunkční interní systém, který se řeší už moc dlouho. Vyslechnutí si problému, který ale často zůstane bez řešení (nemusí se týkat pouze zmíněného systému, toto pociťuji dlouhodobě).
Velice rychle se mění názory.
Po Covidu se situace stala ještě turbulentnější, nejistější, nevyzpytatelná, což je ale pochopitelné. Spousta lidí odešla nebo byla odejita. Někteří se báli, co dal a jestli si mají hledat novou práci nebo setrvat. S kulturou společnosti a motivací to jistě velmi otrásl. V této situaci bylo důležité otevřeně komunikovat v rámci firmy, směrem od vedení, mezi jednotlivci, transparentně a realisticky plánovat další kroky, vizi atd. Snažit se utužovat kolektiv alespoň způsoby, jakými je to možné.
Není možnost sebevzdělávání.
Nejasná budoucnost společnosti
Stále nejistota, zda firma bude profitabilní / stále ještě vnímám diskrepance mezi IT/Eng
Občas se lpí na ne příliš důležitých věcech. Někdy se dějí unáhlená rozhodnutí.
Nejistota
Stále trvající problémy s interním systémem. Po několika měsících stále není úplně optimalizován pro potřeby zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

Další odpovědi o této otázce byli buď „*Nic mě nenapadá*“, nebo „*Nevím*“.

Odpovědi se různě liší (viz Tabulka 6), avšak několik respondentů se shodlo, že jako nedostatek firmy v době před krizí vidí špatné řízení a chaotický management. Dále také špatné rozhodování a časté a chaotické zavádění změn. S tím také souvisí další často zmiňovaný bod, a to nezajímání se firmy na názor a zpětnou vazbu zaměstnanců. Další často zmiňovaný bod se týká nedostatečného rozvoje zaměstnanců a získávání nového know-how.

Co se týče aktuální situace (Tabulka 7), jedním z největších nedostatků firmy, je podle respondentů problém s interním systémem, který přetrvává delší dobu. Dalším výrazným aktuálním nedostatkem firmy je nejasná budoucnost firmy a nejistota. Stále přetrvává problém s unáhleným rozhodováním. Je zde i zmínka o neshodách a rozporech mezi jednotlivými odděleními, konkrétně Engineeringovým a IT oddělením.

### **Otázka č. 5:**

#### **Jaké jsou podle Vás hlavní přednosti firmy?**

U této otázky se odpovědi shodují v obou situacích na pojmech jako *Týmové prostředí*, *Flexibilita*, *Přátelský kolektiv*, *Důvěra mezi zaměstnanci*, *Důkladný výběr členů týmu*. V situaci před krizí se ještě objevuje odpověď *Velká nabídka benefitů*. Tato přednost již v aktuální situaci není, vzhledem k zrušení většiny benefitů v návaznosti na finanční krizi.

### **Otázka č. 6:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: V centru firmy existují dominantní jedinci, či jedinec, o které se kultura ve firmě opírá. Platí zde málo pravidel, je zde málo byrokracie a organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci.**

#### Před pandemií Covid-19

Většina respondentů se u této otázky staví na stranu mírného souhlasu, kdy tuto možnost zvolilo 14 respondentů, tedy 61 %. Dále 5 respondentů (22 %) zaujalo neutrální postoj, 3 respondenti (13 %) vyjádřili naprostý souhlas a 1 respondent (4 %) zvolil mírný nesouhlas.

#### Aktuálně

Při hodnocení aktuální situace také většina zvolila odpověď *Spíše souhlasím*. Tuto možnost vybralo 7 respondentů, tedy 59 %. Dále 4 respondenti (33 %) zaujali neutrální postoj a 1 respondent (8 %) vyjádřil naprostý souhlas.

Tato otázka je zaměřena na typologii podle Harrisona a Handyho, která je popsána v kapitole 3.4.1. Odpovídá charakteristice firemní kultury zaměřené na moc.

### **Otázka č 7:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Ve firmě je práce řízena pravidly a postupy a profil pracovní role je důležitější než osoba, která v dané právní roli působí. Firma příliš neumožňuje jednat mimo svoji roli.**

#### Před pandemií Covid-19

Co se týče situace pře pandemií, zde většina volila mírný nesouhlas. Tuto možnost zvolilo 13 respondentů, tedy 57 %. 6 respondentů (27 %) volilo odpověď *Naprostou souhlasím*, 3 respondenti (13 %) zaujali neutrální postoj a 1 respondent (4 %) odpověděl *Spíše souhlasím*.

### Aktuálně

V aktuální situaci také převažuje mírný nesouhlas. Tuto odpověď zvolilo 9 respondentů, tedy 75 %. 2 respondenti (17 %) zaujali neutrální postoj a 1 respondent (8 %) se kloní na stranu mírného souhlasu s tvrzením.

Otázka č. 7 je zaměřena na typologii podle Harrisona a Handyho, která je popsána v kapitole 3.4.1. Popisuje firemní kulturu zaměřenou na role.

### **Otázka č. 8:**

**Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Kultura ve firmě je orientována na úkol, či projekt, který má být splněn, nebo realizován. Cílem této kultury je spojit správné lidi a nechat je pracovat.**

### Před pandemií Covid-19

Většina respondentů se u této otázky shoduje, že tato charakteristika odpovídá společnosti Talentica. 11 respondentů, tedy 48 % odpovědělo *Naprosto souhlasím*, dalších 9 respondentů, tedy 39 % odpovědělo *Spíše souhlasím*. Neutrální postoj zaujali 2 respondenti, tedy 9 % a odpověď *Spíše nesouhlasím* zvolil 1 respondent, tedy 4%

### Aktuálně

Při hodnocení aktuální situace, 10 respondentů, tedy 83 % odpovědělo *Naprosto souhlasím* a 2 respondenti, tedy 17 % zvolilo odpověď *Spíše souhlasím*. Takže všichni respondenti si myslí, že tato charakteristika odpovídá aktuální situaci ve firmě.

Tato otázka charakterizuje typologii podle Harrisona a Handyho (popsána v kapitole 3.4.1.) a odpovídá typu kultury úkolů.

### **Otázka č. 9:**

**Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Ve firmě jsou pouze jednotlivci, nikdo z nich nemá dominantní postavení a firma existuje jen, aby sloužila a pomáhala jedincům, kteří v ní působí.**

### Před pandemií Covid-19

11 respondentů, tedy 48 % odpovědělo *Naprosto nesouhlasím*, 8 respondentů, tedy 35 % odpovědělo *Spíše nesouhlasím* a 4 respondenti (17 %) zaujali neutrální postoj.

### Aktuálně

Nejvíce respondentů, zvolilo odpověď *Spiše nesouhlasím* v počtu 6, tedy 50 %. Možnost *Naprosto nesouhlasím* zvolili 4 respondenti (33 %) a neutrální postoj zvolili 2 respondenti (17 %).

Otázka č. 9 je zaměřena na typologii podle Harrisona a Handyho, která je popsána v kapitole 3.4.1. Popisuje firemní kulturu zaměřenou na osoby. Kultura osob.

### **Otázka č. 10:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Kultura ve firmě je mladá, rychlá, zaměřená na „všechno, nebo nic“. Pracovníci si příliš nepotrpí na týmové práci, spíše chtějí být za hvězdy. Ve firmě panuje soutěživost a napětí.**

### Před pandemií Covid-19

Většina respondentů nesouhlasí s tímto tvrzením. 10 respondentů, tedy 44 % odpovědělo *Naprosto nesouhlasím* a 9 respondentů, tedy 39 % odpovědělo *Spiše nesouhlasím*. 3 respondenti (13 %) zaujaly neutrální postoj a 1 respondent (4 %) odpověděl *Spiše souhlasím*.

### Aktuálně

7 respondentů, tedy 58 %, odpověděli *Spiše nesouhlasím*. 4 respondenti (34 %) odpověděli *Naprosto nesouhlasím* a 1 (8 %) respondent zaujal neutrální postoj.

Otázka č. 10 je zaměřena na typologii podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho, která je popsána v kapitole 3.4.1. a odpovídá typu kultury drsných hochů.

### **Otázka č. 11:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Ve firmě je důraz kladen na aktivitu a týmovou práci spojenou se zábavou. Důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka. Hrdinové ve firmě jsou nejlepší prodejci.**

### Před pandemií Covid-19

Většina respondentů souhlasí s tímto tvrzením. 14 respondentů, tedy 61 % odpovědělo *Naprosto souhlasím* a 6 respondenti, tedy 26 % odpovědělo *Spiše souhlasím*. 2 respondenti (9 %) odpověděli *Spiše nesouhlasím* a 1 respondent zaujal neutrální postoj.

### Aktuálně

I zde většina respondentů souhlasí s tvrzením, nicméně už pouze *Spíše souhlasí*, kdy tuto odpověď zvolilo 10 respondentů (83 %). 2 respondenti (17 %) zvolili odpověď *Spíše nesouhlasím*.

Tato charakteristika otázky č. 11 popisuje typologii podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho, která je popsána v kapitole 3.4.1. a odpovídá typu kultury tvrdé práce.

### **Otázka č. 12:**

**Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Ve firmě jsou investovány milióny a miliardy a úspěch, či neúspěch se projeví až po dlouhé době. Rozhodnutí jsou několikrát důkladně kontrolována a prověřována, protože riskují budoucnost celého podniku.**

### Před pandemií Covid-19

Většina respondentů nesouhlasí s tímto tvrzením. 12 respondentů, tedy 52 % *Naprosto nesouhlasí* a 7 respondentů, tedy 30 % *Spíše nesouhlasí*. Souhlas s tímto tvrzením byl pouze u 2 respondentů (9 %), nicméně i ti nesouhlasili s tímto tvrzením úplně a zvolili odpověď *Spíše souhlasím*. 2 respondenti (9 %) zvolili neutrální odpověď.

### Aktuálně

I zde se většina respondentů staví na stranu nesouhlasu, avšak již ne tak moc, jako v situaci před pandemií. Nejvíce respondentů, tedy 5 (42 %) odpovědělo *Spíše nesouhlasím* a 4 respondenti (33 %) odpověděli *Naprosto nesouhlasím*. Poslední 3 respondenti (25 %) vyjádřili naprostý souhlas s tvrzením, kdy odpověděli *Naprosto souhlasím*. To možná poukazuje, na aktuální nejistou situaci firmy v důsledku krize způsobené pandemií Covid-19, kdy každé rozhodnutí může ohrozit budoucnost firmy.

Tato otázka popisuje typ sázky na budoucnost podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho typologie, která je popsána v kapitole 3.4.1.

### **Otázka č. 13:**

**Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Ve firmě jsou uznávanými hodnotami technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detail. Chybí zde jasně definovaný úspěch a klade se důraz na pojmenování funkcí, funkční kompetence a na formality.**

### Před pandemií Covid-19

Naprostá většina respondentů se kloní na stranu nesouhlasu, nebo zastává neutrální postoj. 12 respondentů (52 %) se vyjádřilo jako *Naprosto nesouhlasím*, 9 respondentů (39 %) odpovědělo *Spíše nesouhlasím* a 2 respondenti (9 %) zaujaly neutrální postoj.

### Aktuálně

I při hodnocení aktuální situace se většina kloní na stranu nesouhlasu, avšak již volí pouze odpověď *Spíše nesouhlasím*, kterou zvolilo 9 respondentů (75 %). 3 respondenti (25%) zaujali neutrální postoj.

Tato otázka popisuje procesní typ firemní kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho typologie, která je popsána v kapitole 3.4.1.

### **Otázka č. 14:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Kultura ve firmě je založena na vzájemných vztazích, přátelství a laskavosti. Přátelství panuje v rámci celé organizace. Lidé ochotně sdílejí informace a vzájemně se upozorňují na to, co by mohlo druhého zajímat.**

### Před pandemií Covid-19

U této otázky jsou odpovědi nejvíc respondentů zaujalo neutrální postoj a zbytek se spíše kloní ke straně souhlasu. 35 %, tedy 8 respondentů zaujalo u této otázky neutrální postoj. Odpověď *Spíše souhlasím* zvolilo 6 respondentů (26 %). Odpověď *Naprosto souhlasím* zvolilo 5 respondentů (22 %) a možnost *Spíše nesouhlasím* zvolili 4 respondenti (17 %).

### Aktuálně

Při hodnocení aktuální situace jsou zastoupeny pouze odpovědi: *Naprosto souhlasím*, *Spíše souhlasím*, *Spíše nesouhlasím* a neutrální postoj. Všechny jsou zastoupeny stejným počtem zvolení a to 3, tedy 25 %. Převažuje ale tedy naklonění se na stranu souhlasu.

Tato otázka popisuje pozitivní formu síťovité firemní kultury podle typologie R. Goffeeho a G. Jonese, která je popsána v kapitole 3.4.1

### **Otázka č. 15:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Kultura ve firmě je založena na vzájemných vztazích, přátelství a laskavosti, avšak pouze selektivně. Rozhodnutí o společenských akcích a večírcích se děje v uzavřené skupině, pouze mezi „přáteli“.**

#### Před pandemií Covid-19

16 respondentů (70 %) odpovědělo *Naprosto souhlasím*. 5 respondentů (22 %) odpovědělo *Spíše souhlasím*. 1 Respondent odpověděl (4 %) *Naprosto nesouhlasím* a poslední respondent zaujal neutrální postoj. Většina respondentů se tedy klaní na stranu souhlasu s tímto tvrzením.

#### Aktuálně

Zde 5 respondenti (42 %) odpověděli *Spíše souhlasím*, 4 respondenti (33 %) odpověděli *Spíše nesouhlasím* a poslední 3 respondenti (25 %) odpověděli *Naprosto nesouhlasím*. V aktuální situaci již spíše převládá příklonění se na stranu nesouhlasu s touto charakteristikou.

Tato otázka popisuje negativní formu síťovité firemní kultury podle typologie R. Goffeeho a G. Jonese, která je popsána v kapitole 3.4.1

#### **Otázka č. 16:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Kultura ve firmě je orientovaná na peníze. Je zde prostředí intenzivní práce, snažení, vzrušení a energie. Úkoly jsou zde posvátné a práce je výzva. Všichni se snaží porazit konkurenci.**

#### Před pandemií Covid-19

10 respondentů (43 %) odpovědělo *Spíše nesouhlasím*. 7 respondenti (35 %) odpověděli *Spíše souhlasím*. Zbylých 5 respondentů (22 %) zaujalo neutrální postoj. Vidíme tedy, že tedy lehce převyšuje strana nesouhlasu, ale ne nijak jednoznačně, spíš jsou odpovědi vyrovnané.

#### Aktuálně

5 respondentů (43 %) odpovědělo *Spíše souhlasím*. 4 respondenti (33 %) odpověděli *Spíše nesouhlasím* a 3 respondenti (25 %) zaujali neutrální postoj. Zde lehce převyšuje strana souhlasu, nicméně opět jsou odpovědi vyrovnané.

Tato otázka popisuje pozitivní formu námezdní firemní kultury podle typologie R. Goffeeho a G. Jonese, která je popsána v kapitole 3.4.1.

### **Otázka č. 17:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Kultura ve firmě je orientovaná na peníze. Každý se stará o svůj vlastní výkon a své výsledky, a to způsobuje nedostatek komunikace mezi pracovníky. Kdo nepodává výkon, je pro organizaci neúčinný a měl by být propuštěn.**

#### Před pandemií Covid-19

Nejvíce respondentů zaujalo neutrální postoj, tuto možnost zvolilo 9 tedy 39 % respondentů. Odpověď *Rozhodně nesouhlasím* vybralo 7 respondentů (31 %), odpověď *Spíše souhlasím* zvolili 4 respondenti (17 %), 2 respondenti (9 %) odpověděli *Spíše nesouhlasím* a 1 respondent (4 %) odpověděl *Naprosto souhlasím*. Převažuje strana nesouhlasu.

#### Aktuálně

Zde většina respondentů zaujala neutrální postoj. Tuto možnost zvolilo 10 respondentů, tedy 83 %. Zbylí 2 respondenti (17 %) se kloní na stranu nesouhlasu, s volbou odpovědi *Spíše nesouhlasím*.

Tato otázka popisuje negativní formu námezdní firemní kultury podle typologie R. Goffeeho a G. Jonese, která je popsána v kapitole 3.4.1.

### **Otázka č. 18:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Ve firmě lidé nejsou ani moc přátelští, ani moc nepodporují cíle organizace. Lidé zde jsou individualisté a pracují především pro vlastní pověst a kariéru. Druhotně pak pro peníze.**

#### Před pandemií Covid-19

Všichni respondenti se u této otázky klaní na stranu nesouhlasu s tvrzením. 15 respondentů (65 %) odpovědělo *Naprosto nesouhlasím* a 8 respondentů (35 %) odpovědělo *Spíše nesouhlasím*.

#### Aktuálně

Stejně jako u situace před pandemií, i při aktuální situaci se všichni respondenti staví na stranu nesouhlasu s tímto tvrzením. 8 respondentů (67 %) zvolilo odpověď *Naprosto nesouhlasím* a 4 respondenti (33 %) zvolili odpověď *Spíše nesouhlasím*.



Tato otázka popisuje pozitivní formu fragmentální firemní kultury podle typologie R. Goffeeho a G. Jonese, která je popsána v kapitole 3.4.1.

**Otázka č. 19:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Lidé jsou zde individualisté a zaměřeni na sebe a svůj úspěch přerůstá v aroganci a sobeckost. Pracovníci projevují jen tolik snahy, kolik je nutné.**

Před pandemií Covid-19

Stejně jako u minulé otázky i zde se většina respondentů staví na stranu nesouhlasu, avšak 3 respondenti (13 %) zaujímají neutrální postoj. *Naprostý nesouhlas* zaujímá 12 respondentů, tedy 52 % a posledních 8 respondentů (35 %) zvolilo odpověď *Spíše nesouhlasím*.

Aktuálně

I co se aktuální situace týče, se všichni respondenti staví na stranu nesouhlasu s tímto tvrzením. 11 respondentů (92 %) odpovědělo *Naprostou nesouhlasím* a zbylý 1 respondent (8 %) odpověděl *Spíše nesouhlasím*.

Tato otázka popisuje negativní formu fragmentální firemní kultury podle typologie R. Goffeeho a G. Jonese, která je popsána v kapitole 3.4.1.

**Otázka č. 20:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Ve firmě panuje přátelství mezi lidmi i oddanost organizaci a jejím cílům. Když je někdo úspěšný, nevyvolá to žárlivost, ale hrdost. V organizaci panuje silný pocit sounáležitosti.**

Před pandemií Covid-19

U této otázky se všichni respondenti staví na stranu souhlasu s tvrzením, nebo zaujímají neutrální postoj. Odpověď *Spíše souhlasím* zvolilo 15 respondentů (65 %). Odpověď *Naprostou souhlasím* zvolilo 5 respondentů (22 %) a neutrální postoj zaujali 3 respondenti (13 %).

Aktuálně

I co se týče aktuální situace, se žádný respondent nestaví na stranu nesouhlasu. 6 respondentů (50 %) zvolili *Naprosto souhlasím*. 4 respondenti (33 %) zvolili odpověď *Spíše souhlasím* a 2 respondenti (17 %) zůstali neutrální.

Tato definice popisuje pozitivní formu pospolitě firemní kultury, podle typologie autorů R. Goffeeho a G. Jonese, která je popsána v kapitole 3.4.1.

#### **Otázka č. 21:**

**Uved'te, jak souhlasíte s tímto tvrzením: Kultura ve firmě má silný pocit neporazitelnosti. Panují zde přátelské vztahy i oddanost organizaci. Je zaujímán postoj, že firma poskytuje nejlepší službu a kdo si myslí opak, tak nemá pravdu.**

#### Před pandemií Covid-19

Nejzastoupenější odpovědí je *Spíše nesouhlasím*, kterou vybralo 11, tedy 48 % respondentů. 8 respondentů (35 %) zaujalo neutrální postoj a 4 respondenti (17 %) zvolili odpověď *Spíše souhlasím*.

#### Aktuálně

Při hodnocení aktuální situace 8 respondentů (67 %) zůstalo neutrální a 4 respondenti (33 %) zvolili odpověď *Spíše souhlasím*.

Tato definice popisuje negativní formu pospolitě firemní kultury, podle typologie autorů R. Goffeeho a G. Jonese, která je popsána v kapitole 3.4.1.

### 3.3.3 Informovanost zaměstnanců

#### Otázka č. 22

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 8 Otázka č.22 Před pandemií Covid-19

Jsou Vám poskytovány informace, které potřebuje k výkonu Vaší práce včas?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	39 %	9
Spíše ano	61 %	14
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
Celkem	100 %	23

Zdroj: Vlastní zpracování

##### Aktuálně

Tabulka 9 Otázka č. 22 Aktuálně

Jsou Vám poskytovány informace, které potřebuje k výkonu Vaší práce včas?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	17 %	2
Spíše ano	83 %	10
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
Celkem	100 %	12

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci pře pandemií Covid-19 (viz Tabulka 8) většina respondentů souhlasila, že jim jsou poskytovány informace včas. 61 % zvolilo mírný souhlas a 39 % naprostý souhlas.

Při hodnocení aktuální situace (viz Tabulka 9) také většina souhlasila, nicméně zde je již menší zastoupení naprostého souhlasu a větší zastoupení odpovědi *Spíše ano*.

### Otázka č. 23

#### Před pandemií Covid-19

Tabulka 10 Otázka č. 23 Před pandemií Covid-19

<b>Jsou Vám poskytovány všechny informace, které potřebuje k výkonu Vaší práce?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	39 %	9
Spíše ano	61 %	14
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Aktuálně

Tabulka 11 Otázka č. 23 Aktuálně

<b>Jsou Vám poskytovány všechny informace, které potřebuje k výkonu Vaší práce?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	17 %	2
Spíše ano	83 %	10
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u přechodí otázky i zde v situaci před pandemií (viz Tabulka 10) i v aktuální situaci (viz Tabulka 11) většina odpověděla *Spíše ano*. Procentuální zastoupení odpovědí také zůstalo stejné, tedy většina respondentů volila mírný souhlas.

## Otázka č. 24

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 12 Otázka č. 24 Před pandemií Covid-19

<b>Jsou Vám poskytovány informace nadbytečné, nebo nepotřebné pro výkon Vaší práce?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	0 %	0
Spíše ano	13 %	3
Spíše ne	57 %	13
Ne	30 %	7
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Aktuálně

Tabulka 13 Otázka č. 24 Aktuálně

<b>Jsou Vám poskytovány informace nadbytečné, nebo nepotřebné pro výkon Vaší práce?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	0 %	0
Spíše ano	0 %	0
Spíše ne	33 %	4
Ne	67 %	8
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií (viz Tabulka 12) se většina respondentů přiklání na stranu nesouhlasu s otázkou číslo 24, avšak je zde 13% zastoupení odpovědi *Spíše ano*. Tedy část respondentů si myslí, že se jim dostává nadbytečných informací.

Tabulka č. 13, která zachycuje aktuální situaci ukazuje, že aktuálně respondenti již nedostávají nadbytečné informace.

### 3.3.4 Komunikace

#### Otázka č. 25

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 14 Otázka č. 25 Před pandemií Covid-19

<b>Komunikaci ve firmě byste označil/a jako</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Formální	0 %	0
Spíše formální	0 %	0
Spíše neformální	35 %	8
Neformální	65 %	15
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Aktuálně

Tabulka 15 Otázka č. 25 Aktuálně

<b>Komunikaci ve firmě byste označil/a jako</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Formální	0 %	0
Spíše formální	0 %	0
Spíše neformální	25 %	3
Neformální	75 %	9
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dat z tabulky číslo 14 a z tabulky číslo 15 můžeme říct, že respondenti považují komunikaci ve společnosti za neformální, a to v situaci před pandemií i aktuálně.

## Otázka č. 26

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 16 Otázka č. 26 Před pandemií Covid-19

<b>Který komunikační nástroj je používán mezi řadovými zaměstnanci nejvíce?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Přímá komunikace	48 %	11
Email	13 %	3
Telefon	4 %	1
Slack	35 %	8
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Aktuálně

Tabulka 17 Otázka č. 26 Aktuálně

<b>Který komunikační nástroj je používán mezi řadovými zaměstnanci nejvíce?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Přímá komunikace	0 %	0
Email	58 %	7
Telefon	0 %	0
Slack	42 %	5
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií (Tabulka 16) se nejvíce používala mezi řadovými zaměstnanci přímá komunikace a hned po ní uzavřená komunikační platforma Slack. Aktuálně (Tabulka 17) se nejvíce používá emailová komunikace a po ní je opět Slack.

## Otázka č. 27

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 18 Otázka č. 27 Před pandemií Covid-19

<b>Který komunikační nástroj nejvíce používá vedení společnosti ke sdělování informací podřízeným?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Přímá komunikace	52 %	12
Email	44 %	10
Telefon	4 %	1
Slack	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Aktuálně

Tabulka 19 Otázka č. 27 Aktuálně

<b>Který komunikační nástroj nejvíce používá vedení společnosti ke sdělování informací podřízeným?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Přímá komunikace	8 %	1
Email	75 %	9
Telefon	17 %	2
Slack	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpoužívanější nástroj, který používá vedení ke sdělování informací podřízeným je v situaci před pandemií Covid-19 přímá komunikace a hned za ním emailová komunikace (viz Tabulka 18).

V aktuální situaci přímá komunikace ustoupila a nahradila ji emailová komunikace a po ni hned telefonická komunikace (viz Tabulka 19)



## Otázka č. 28

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 20 Otázka č. 29 Před pandemií Covid-19

<b>Kde vidíte největší problémy v komunikaci ve Vaší firmě? Prosím uveďte, v čem spatřujete největší problémy v komunikaci ve firmě (př. mezi jednotlivými odděleními, mezi jednotlivými zaměstnanci, nečasnost informování ze strany vedení apod.)</b>
Třecí plochy mezi týmy IT a Engineering. Prostředí na poradách není otevřené volné diskuzi a různým názorům (není bezpečné pro otevřenou zpětnou vazbu). Otevřená diskuze a jasné pojmenování problémů bylo vždy otázkou updatů členů týmu s team leadery. Nikoli s jednatelkou.
Nejasné rozdělení kompetencí
Komunikace mezi řadovými zaměstnanci i mezi odděleními byla, myslím si, vždy bezproblémová. Komunikace s vedením a jednatelkou bylo často nekonkrétní nebo obecné, spíše negativní vyznění místo povzbuzení (které sem tam bylo potřeba). Nicméně tým byl skvělý, navzájem jsme se podrželi :)
Zprostředkování informací, které podstatu často zkresluje. Někdy zbytečná účast velkého počtu lidí k tématu, které by šlo vyřešit i v užším kruhu. Malá transparentnost a bohužel často absence upřímnosti.
Mezi IT a Engineeringem
Za každou komunikací tlak na výsledek
Jako problém vnímám spíše osobní nesympatie odrážející se ve firemní komunikaci.
Informování o věcech bez vysvětlení vedení
Špatná komunikace mezi IT a engineering oddělením
Některé úkoly jdou někdy přes zbytečně moc lidí. Mezi odděleními byl problém ve vzájemné komunikaci a sdílení si typů a sjednocení v procesech.
Největší problém v komunikaci byl mezi jednotlivými odděleními (IT x engineering)

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále zde 4 respondenti odpověděli, že nepozorují žádné problémy v komunikaci. Zbylí respondenti na tuto otázku neodpověděli.

## Aktuálně

Tabulka 21 Otázka č. 29 Aktuálně

<b>Kde vidíte největší problémy v komunikaci ve Vaší firmě? Prosím uveďte, v čem spatřujete největší problémy v komunikaci ve firmě (př. mezi jednotlivými odděleními, mezi jednotlivými zaměstnanci, nečasnost informování ze strany vedení apod.)</b>
Občas chaotická domluva (kvůli HO, technice a novému systému).
Zmenšením týmu a díky menšímu počtu lidí se podle mě zlepšila komunikace i mezi odděleními
Malý realizační tým, nestihá se a chybuje se v komunikaci
Komunikace se zlepšila
Někdy nepromyšlená rozhodnutí, je potřeba testování a názor ostatních než se do něčeho firma vrhne.
Méně než dříve, ale i teď ne vždy jasná komunikace, sales komunikace je stále cítit i z komunikace uvnitř firmy k dosažení cílu nebo při řešení situací.

Zdroj: Vlastní zpracování

Zbylých 6 odpovědí respondentů se shodovalo, že ve firmě již nejsou problémy v komunikaci.

Co se týče situace před pandemií (Tabulka 20) nejčastějším problémem byla špatná komunikace mezi Engineeringovým a IT oddělením a také špatná komunikace s vedením a jednatelkou. Jeden z respondentů tuto komunikaci nazval *nekonkrétní*. Dále se zde objevují problémy jako strach z otevřené diskuse, častý tlak na výsledek v komunikaci a také občasné zkreslené informace.

V aktuální situaci (Tabulka 21) většina respondentů odpověděla, že již nepozorují problémy v komunikaci. Nicméně i zde se objevují některé problémy. Špatná komunikace, co se týče změn a rozhodnutí a také stále tlak na výsledek v komunikaci.

### **Otázka č. 30:**

#### **Pořádá vaše firma pravidelné porady?**

U obou situací 100 % respondentů odpovědělo *Ano*.

### Otázka č. 31

#### Před pandemií Covid-19

Tabulka 22 Otázka č. 31 Před pandemií Covid-19

Účastníte se rád/a těchto porad?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	48 %	11
Spíše ano	35 %	8
Spíše ne	17 %	4
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Aktuálně

Tabulka 23 Otázka č 31 Aktuálně

Účastníte se rád/a těchto porad?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	83 %	10
Spíše ano	17 %	2
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií (Tabulka 22) se většina respondentů ráda účastnila pravidelných porad, ale někteří respondenti spíše ne.

Aktuálně se všichni respondenti rádi, nebo spíše rádi účastní těchto porad (Tabulka 23).

### Otázka č. 32

#### Před pandemií Covid-19

Tabulka 24 Otázka č. 33 Před pandemií Covid-19

<b>Pomáhají Vám porady dozvědět se nové informace?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	52 %	12
Spíše ano	44 %	10
Spíše ne	4 %	1
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Aktuálně

Tabulka 25 Otázka č. 33 Aktuálně

<b>Pomáhají Vám porady dozvědět se nové informace?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	75 %	9
Spíše ano	17 %	2
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	8 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií se většina respondentů kloní k souhlasu a tedy, že jim porady pomáhají se dozvědět nové informace (viz Tabulka 24). Jen malá část odpověděla *Spíše ne*. Aktuální situace je na tom podobně, kdy se znovu většina kloní k souhlasu a malá část nechtěla odpovědět (viz Tabulka 25)

### 3.3.5 Atmosféra a mezilidské vztahy

#### Otázka č. 34

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 26 Otázka č. 34 Před pandemií Covid-19

Pracovní atmosféru byste označil/a jako		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Tvůrčí	0 %	0
Týmovou, spolupracující	61 %	14
Konkurenční, soupeřivou	13 %	3
Pasivní	22 %	5
Nechci odpovídat	4 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

##### Aktuálně

Aktuální situaci hodnotili všichni respondenti jako *Týmovou, spolupracující*.

Pracovní atmosféru před pandemií označilo nejvíce respondentů jako *Týmovou, spolupracující*, dále pak část respondentů jako *Pasivní*, méně respondentů jako *Konkurenční, soupeřivou* nikdo z respondentů jako *Tvůrčí* (viz Tabulka 26).

Při aktuální situaci se všichni respondenti shodli, že by pracovní kulturu označili jako *Týmovou, spolupracující*.

#### Otázka č. 35

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 27 Otázka č. 35 Před pandemií Covid-19

Vaše vztahy se spolupracovníky jsou:		
Odpověď	Procenta	Relat. četnost
Spíše formální - pracovní	0 %	0
Spíše neformální - přátelské	13 %	3
Neformální - s kolegy se stýkám i mimo pracovní dobu	48 %	11
Nechci odpovídat	0 %	0
S kolegy z jiné divize spíše formální. S ostatními neformální	39 %	9
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde respondenti dopsali vlastní odpověď *S kolegy z jiné divize spíše formální. S ostatními neformální.*

### Aktuálně

Tabulka 28 Otázka č. 35 Aktuálně

Vaše vztahy se spolupracovníky jsou:		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Spíše formální - pracovní	8 %	1
Spíše neformální - přátelské	59 %	7
Neformální - s kolegy se stýkám i mimo pracovní dobu	33 %	4
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se situace před pandemií týče, většina vidí vztahy mezi spolupracovníky jako *Neformální – s kolegy se stýkám i mimo pracovní dobu*. Nicméně je zde poměrně velké zastoupení dopsané odpovědi *S kolegy z jiné divize spíše formální. S ostatními neformální* (viz Tabulka 27).

Aktuální situace je již jiná, podle dat (viz Tabulka 28) převládají spíše neformální, přátelské vztahy.

### **Otázka č. 36**

#### Před pandemií Covid-19

Tabulka 29 Otázka č. 37 Před pandemií Covid-19

Účastníte se firemních akcí?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano, účastním se pravidelně a rád/a	87 %	20
Účastním se občas	13 %	3
Firemních akcí se neúčastním	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 30 Otázka č. 36 Aktuálně

<b>Účastníte se firemních akcí?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano, účastním se pravidelně a rád/a	58 %	7
Účastním se občas	42 %	5
Firemních akcí se neúčastním	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií se velká většina respondentů ráda a pravidelně účastnila firemních akcí (viz Tabulka 29).

Aktuálně již převaha této odpovědi není tak jednoznačná, ale stále je procentuálně větší. Těsně za ní je odpověď *Účastním se občas* (viz Tabulka 30).

## **Otázka č. 37**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 31 Otázka č. 37 Před pandemií Covid-19

<b>Můžete se na své nejbližší kolegy v práci spolehnout?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	91 %	21
Spíše ano	9 %	2
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 32 Otázka č. 37 Aktuálně

Můžete se na své nejbližší kolegy v práci spolehnout?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	58 %	7
Spíše ano	42 %	5
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
Celkem	100 %	12

Zdroj: Vlastní zpracování

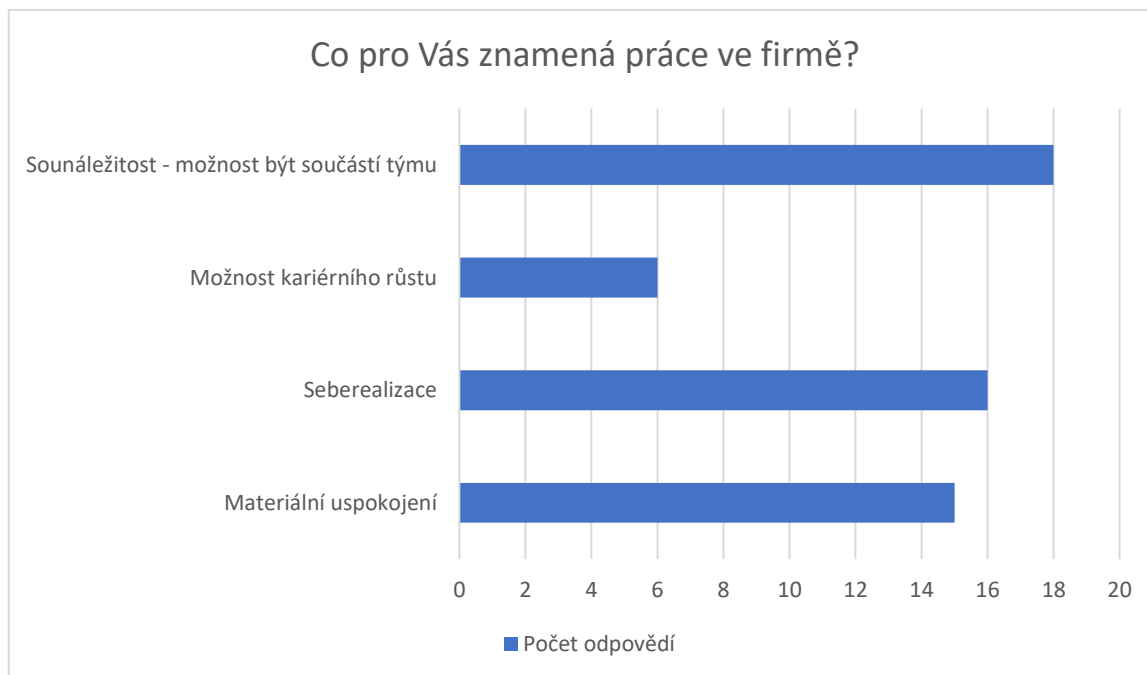
Respondenti na situaci před pandemií odpověděli skoro všichni, že se mohou na své nejbližší kolegy spolehnout (viz Tabulka 31).

Aktuální situace ale již není tak jednoznačná. Stále převažuje odpověď *Ano*, ale těsně za ní je odpověď *Spíše ano* (viz Tabulka 32).

### 3.3.6 Ztotožnění s firmou

#### Otázka č. 38

##### Před pandemií Covid-19

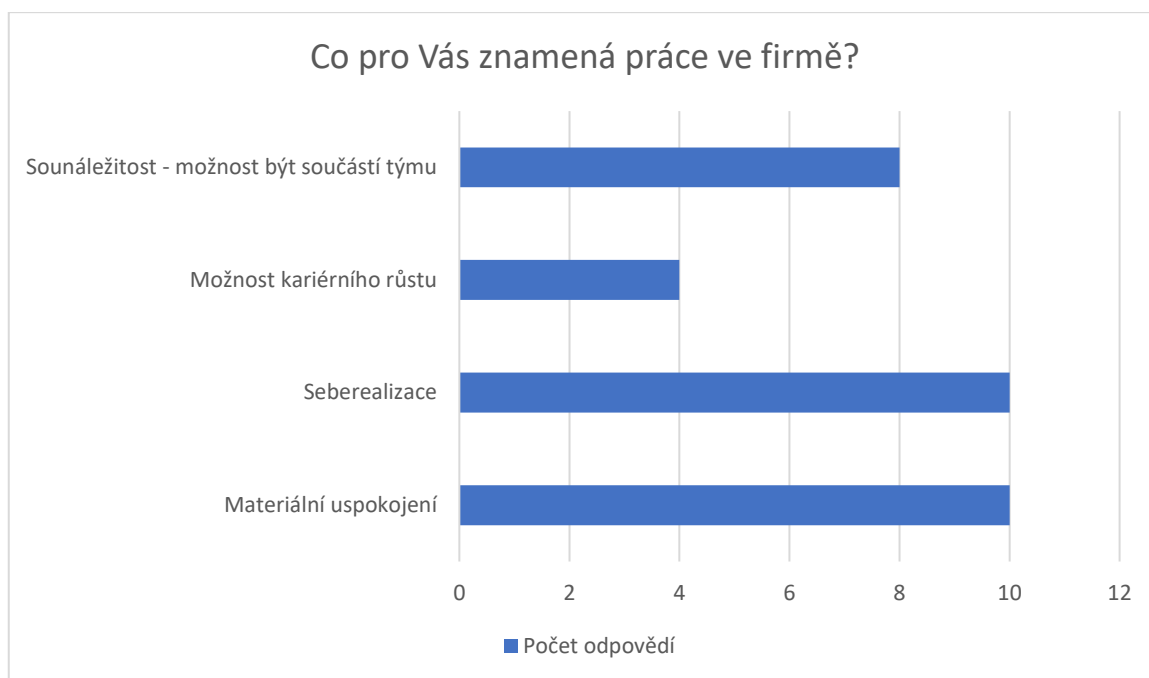


Graf 1 Otázka č. 38 Před pandemií Covid-19

Zdroj: Vlastní zpracování



## Aktuálně



Graf 2 Otázka č. 38 Aktuálně

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dat z grafu 1, který zachycuje situaci před pandemií lze říct, že pro respondenty znamená práce ve firmě hlavně *Sounáležitost – možnost být součástí týmu*, pak *Seberealizace*, poté hned *Materiální uspokojení* a úplně na konec *Možnost kariérního růstu*. Aktuální situace je na tom jinak. Nejčastější odpovědi jsou *Seberealizace* a *Materiální uspokojení*. Za nimi je *Sounáležitost – možnost být součástí týmu*, a nakonec opět *Možnost kariérního růstu* (viz Graf 2).

## **Otázka č. 39**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 33 Otázka č. 39 Před pandemií Covid-19

<b>Jsou zaměstnanci ke společnosti loajální?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	39 %	9
Spíše ano	61 %	14
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 34 Otázka č. 39 Aktuálně

<b>Jsou zaměstnanci ke společnosti loajální?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	17 %	2
Spíše ano	75 %	9
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	8 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení situace před pandemií se většina shodla, že zaměstnanci spíše jsou k firmě loajální (viz Tabulka 33).

Aktuální situace je na tom stejně, kdy také většina zvolila odpověď *Spíše ano* (viz Tabulka 34).

## **Otázka č. 40**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 35 Otázka č. 40 Před pandemií Covid-19

<b>Jste spokojená/ý s prací, kterou vykonáváte?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	48 %	11
Spíše ano	43 %	10
Spíše ne	9 %	2
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 36 Otázka č. 40 Aktuálně

<b>Jste spokojená/ý s prací, kterou vykonáváte?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	33 %	4
Spíše ano	67 %	8
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35 ukazuje odpovědi na otázku číslo 40 před pandemií. Podle výsledků většina respondentů je spokojená, nebo alespoň spíše spokojená s prací, kterou vykonávala.

Aktuální situace je zachycena v tabulce 36, kde je většina respondentů spíše spokojená a část přímo spokojená s prací, kterou vykonává.

### **3.3.7 Pracovní prostředí**

#### **Otázka č. 41**

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 37 Otázka č. 41 Před pandemií Covid-19

<b>Jste spokojená/ý s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	65 %	15
Spíše ano	35 %	8
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 38 Otázka č. 41 Aktuálně

<b>Jste spokojená/ý s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	42 %	5
Spíše ano	58 %	7
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V obou situacích jsou respondenti spokojeni, nebo spíše spokojeni s pracovním prostředím a výbavou na pracovišti. Nicméně v situaci před pandemií (viz Tabulka 37) je větší zastoupení odpovědi *Ano*, než v aktuální situaci (viz Tabulka 38), kde lehce převažuje odpověď *Spíše ano*.

## **Otázka č. 42**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 39 Otázka č 42 Před pandemií Covid-19

<b>Co považujete za největší nedostatky pracovního prostředí? Např. vybavení kanceláře, klimatizace apod.</b>
Klimatizace
Openspace
Chybějící klimatizace
Málo malých zasedaček na cally
Chybějící klimatizace, malá kuchyňka
Chybějící klimatizace na pražské pobočce
Kromě klimatizace v létě mi asi nic zásadního nechybělo. Nedostatek byl možná věčný nepořádek ve společných prostorách (kuchyňka, toalety).
Absence klimatizace

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 40 Otázka č. 42 Aktuálně

<b>Co považujete za největší nedostatky pracovního prostředí? Např. vybavení kanceláře, klimatizace apod.</b>
Klimatizace
Absence klimatizace
Absence monitorů, klimatizace

Zdroj: Vlastní zpracování

Zbylé odpovědi se shodovali, že žádné nedostatky pracovního prostředí nejsou. V situaci před pandemií (viz Tabulka 39) i v aktuální situaci (viz Tabulka 40) se často objevuje problém s chybějící klimatizací na pražské pobočce. Objevuje se také problém s malou kuchyňkou, openspace, absence monitorů a málo zasedacích místností.

Převažuje ale spokojenost s pracovním prostředím, kdy v situaci před pandemií spokojeno bylo 65 % respondentů a při aktuální situaci bylo spokojeno 75 % respondentů.

### Otázka č. 43

#### Před pandemií Covid-19

Tabulka 41 Otázka č. 43 Před pandemií Covid-19

Při výkonu práce pocítujete stres:		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Každý den	0 %	0
Pravidelně	21 %	5
Výjimečně	79 %	18
Při výkonu práce stres nepocítuji	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Aktuálně

Tabulka 42 Otázka č. 43 Aktuálně

Při výkonu práce pocítujete stres:		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Každý den	0 %	0
Pravidelně	42 %	5
Výjimečně	58 %	7
Při výkonu práce stres nepocítuji	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče situace před pandemií většina respondentů odpověděla, že při výkonu práce pocítují stres *Výjimečně*. Zbytek respondentů odpověděl *Pravidelně* (viz Tabulka 41).

Odpovědi u aktuální situace jsou více vyrovnané, stále převažuje odpověď *Výjimečně*, ale již ne s takovou převahou. Druhou nejčastěji volenou odpovědí bylo *Pravidelně* (viz Tabulka 42).

#### **Otázka č. 44**

#### **Před pandemií Covid-19**

*Tabulka 43 Otázka č. 44 Před pandemií Covid-19*

<b>Za zdroje stresu považujete: Prosím uveďte faktory, které Vás při práci stresují nejvíce. Např. kolegové, nereálné termíny, tlak na výsledek apod.</b>
Tlak na výsledek
Kolega
KPIs, prodeje
Tlak na výsledek
Tlak na výsledky
Občas byla stresující absence týmu v 'marketingovém týmu' vzhledem k rozsahu agendy.
Nesmýslné požadavky ze strany vedení (reporty pro reporty, zbytečné rutinní meetingy zdržující od práce).
Tlak klientů na nereálné termíny nebo jejich složité požadavky
Zavalení úkoly, opakované nedodržování procesů některými kolegy-kteří tím akorát přidělávají práci
Tlak na výsledek a prodeje, plnění KPI's, dodržování termínů, náročné pozice, tlak ze strany klientu
Někdy bylo až moc práce, ale nevadilo mi pracovat přesčas.
KPIs
Tlak klientů a jejich složité požadavky
Zavalení prací a úkoly
Náročné požadavky vedení

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 44 Otázka č. 44 Aktuálně

<b>Za zdroje stresu považujete: Prosím uveďte faktory, které Vás při práci stresují nejvíce. Např. kolegové, nereálné termíny, tlak na výsledek apod.</b>
Od začátku roku 2020 stres byl pravidelný. (vyhazovy, otázka, zda přežije firma, málo peněz)
Situace během covidu je určitě daleko náročnější a stresující - obavy o "přežití" firmy, nejistota, potřeba být materiálně zajištěn, větší tlak na prodej a výkony -> potřeba se znovu odrazit a nastartovat
Přidávání agend, které běžně nedělám. V součtu s mou běžnou agendou se to někdy nedá stíhat. Dále mě částečně stresuje nejistota budoucnosti firmy (ohledně financí).
Cíle
Tlak na výsledek
Termíny
Výsledky, nejasná situace
Nejistá budoucnost firmy
Špatná ekonomická situace (celkově na trhu)
KPIs

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče situace před pandemií, nejčastější odpovědi byli tlak na výsledek (KPIs), tlak ze strany klientů a příliš mnoho agendy (viz Tabulka 43).

Odpovědi u aktuální se trochu změnily. Zde hlavně figuruje nejistota budoucnosti firmy, ale také se zde opakuje nadbytek agendy a tlak na výsledek (viz Tabulka 44).

Zbytek respondentů odpovědělo buď *Nevím*, nebo *Neumím odpovědět*.

### 3.3.8 Pracovní doba

#### Otázka č. 45

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 45 Otázka č. 45 Před pandemií Covid-19

<b>Jsou dodržovány termíny pracovních úkolů a povinností ve Vaší společnosti?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Termíny jsou dodržovány vždy	17 %	4
Termíny jsou většinou dodržovány	70 %	16
Termíny se dodržují výjimečně	13 %	3
Termíny není možné dodržet. Nejsou nastaveny realisticky	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

##### Aktuálně

Tabulka 46 Otázka č. 45 Aktuálně

<b>Jsou dodržovány termíny pracovních úkolů a povinností ve Vaší společnosti?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Termíny jsou dodržovány vždy	33 %	4
Termíny jsou většinou dodržovány	67 %	8
Termíny se dodržují výjimečně	0 %	0
Termíny není možné dodržet. Nejsou nastaveny realisticky	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií většina respondentů zastává názor, že jsou termíny většinou dodržovány (viz Tabulka 45).

Co se aktuální situace týče, zde si také většina respondentů myslí, že jsou termíny většinou dodržovány (viz Tabulka 46).



## Otázka č. 46

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 47 Otázka č. 47 Před pandemií Covid-19

Pracovním povinnostem se věnujete:		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Pouze v pracovní době	4 %	1
V pracovní době, výjimečně přesčas	57 %	13
V pracovní době, pravidelně přesčas	35 %	8
Ve dne v noci, včetně víkendů	4 %	1
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Aktuálně

Tabulka 48 Otázka č. 47 Aktuálně

Pracovním povinnostem se věnujete:		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Pouze v pracovní době	0 %	0
V pracovní době, výjimečně přesčas	58 %	5
V pracovní době, pravidelně přesčas	42 %	7
Ve dne v noci, včetně víkendů	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií je nejvíce zastoupená odpověď *V pracovní době, výjimečně přesčas* (viz Tabulka č. 47).

Co se aktuální situace týče, zde je nejvíce zastoupená odpověď *V pracovní době, pravidelně přesčas* a hned za ní je odpověď *V pracovní době, výjimečně přesčas* (viz Tabulka 48).

### 3.3.9 Motivace zaměstnanců

#### Otázka č. 48

##### Před pandemií Covid-19

Tabulka 49 Otázka č. 48 Před pandemií Covid-19

Myslíte si, že podnik klade dostatečný důraz na motivování zaměstnanců?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	4 %	1
Spíše ano	44 %	10
Spíše ne	44 %	10
Ne	4 %	1
Nechci odpovídat	4 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

##### Aktuálně

Tabulka 50 Otázka č. 48 Aktuálně

Myslíte si, že podnik klade dostatečný důraz na motivování zaměstnanců?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	0 %	0
Spíše ano	42 %	5
Spíše ne	33 %	4
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	25 %	3
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

U situace pře pandemií jsou zastoupeny všechny odpovědi a respondentů odpovědělo *Spíše ano* stejně jako *Spíše ne* (viz Tabulka 49).

Co se aktuální situace týče, zde lehce převládá odpověď *Spíše ano*, zda ní je hned těsně opět odpověď *Spíše ne*. Zde se celkem dost respondentů zdrželo odpovědi (viz Tabulka 50).

## Otázka č. 49

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 51 Otázka č. 49 Před pandemií Covid-19

Umožňuje Vám společnost profesně se vzdělávat formou kurzů?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	4 %	1
Spíše ano	22 %	5
Spíše ne	26 %	6
Ne	48 %	12
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Aktuálně

Tabulka 52 Otázka č. 49 Aktuálně

Umožňuje Vám společnost profesně se vzdělávat formou kurzů?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	0 %	0
Spíše ano	8 %	1
Spíše ne	34 %	4
Ne	50 %	6
Nechci odpovídat	8 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dat z tabulky číslo 51 se většina respondentů přiklání k nesouhlasu, tedy že firmy neumožňuje profesně se vzdělávat formou kurzů.

U aktuální situace je to ještě více patrné, kdy pouze 8 % se přiklonilo na stranu mírného souhlasu (viz Tabulka 52).

## Otázka č. 50

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 53 Otázka č. 50 Před pandemií Covid-19

<b>Používá Váš přímý nadřízený také nefinanční odměňování např. ve formě pochvaly?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	43 %	10
Spíše ano	48 %	11
Spíše ne	9 %	2
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 54 Otázka č. 50 Aktuálně

<b>Používá Váš přímý nadřízený také nefinanční odměňování např. ve formě pochvaly?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	58 %	5
Spíše ano	42 %	7
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií se většina respondentů staví na stranu souhlasu, či mírného s touto otázkou, kdy pouze 8 % odpovědělo *Spíše ne* (viz Tabulka 53).

Co se aktuální situace týče, zde se již všichni respondenti staví na stranu souhlasu, či mírného souhlasu (viz Tabulka 54).

## Otázka č. 51

### Před pandemií Covid-19

Zde uvedlo 100 % respondentů odpověď *Ano*.

## Aktuálně

Tabulka 55 Otázka č. 51 Aktuálně

<b>Poskytuje Vám organizace zaměstnanecké výhody ve formě benefitů, stravenek atd?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	0 %	0
Spíše ano	0 %	0
Spíše ne	25 %	3
Ne	58 %	7
Nechci odpovídat	17 %	2
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií všichni respondenti odpověděli *Ano*.

Při hodnocení aktuální situace se naprostá většina přiklání k nesouhlasu, či mírnému nesouhlasu (viz Tabulka 55).

## **Otázka č. 52**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 56 Otázka č. 52 Před pandemií Covid-19

<b>Jste s těmito výhodami spokojen/a?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	57 %	13
Spíše ano	43 %	10
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 57 Otázka č. 52 Aktuálně

<b>Jste s těmito výhodami spokojen/a?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	0 %	0
Spíše ano	0 %	0
Spíše ne	17 %	2
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	83 %	10
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení situace před pandemií se všichni respondenti staví na stranu souhlasu, nebo mírného souhlasu (viz Tabulka 56).

Co se aktuální situace týče, zde nejspíš došlo ke špatnému pochopení otázky, vinou špatné formulace, protože většina respondentů zvolila odpověď *Nechci odpovídat* (viz Tabulka 57).

## **Otázka č. 53**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 58 Otázka č. 53 Před pandemií Covid-19

<b>Myslíte si, že společnost dostatečně investuje do vzdělání svých pracovníků?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	0 %	0
Spíše ano	26 %	6
Spíše ne	52 %	12
Ne	22 %	5
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 59 Otázka č. 53 Aktuálně

<b>Myslíte si, že společnost dostatečně investuje do vzdělání svých pracovníků?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	0 %	0
Spíše ano	0 %	0
Spíše ne	59 %	7
Ne	33 %	4
Nechci odpovídat	8 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení situace před pandemií se většina odpovědí staví na stranu nesouhlasu, při 52% zastoupení odpovědi *Spíše ne* a 22% zastoupení odpovědi *Ne* (viz Tabulka č.58).

Aktuální situaci ukazuje tabulka číslo 53, kde je ještě znatelnější náklon na stranu nesouhlasu, kdy žádný z respondentů se nepřiklonil na stranu souhlasu (viz Tabulka 59).

## **Otázka č. 54**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 60 Otázka č. 54 Před pandemií Covid-19

<b>Existují ve firmě bonusy, které podporují výkonnost pracovníků?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	87 %	20
Spíše ano	13 %	3
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 61 Otázka č. 54 Aktuálně

<b>Existují ve firmě bonusy, které podporují výkonnost pracovníků?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	59 %	7
Spíše ano	33 %	4
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	8 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak v situaci před pandemií (Tabulka 60) tak i v aktuální situaci (Tabulka 61) se většina respondentů staví na stranu souhlasu, tedy že ve firmě existují bonusy, které podporují výkonnost pracovníků.

## **Otázka č. 55**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 62 Otázka č. 55 Před pandemií Covid-19

<b>Jste spokojen/a s těmito bonusy?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	52 %	12
Spíše ano	39 %	9
Spíše ne	9 %	2
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



## Aktuálně

Tabulka 63 Otázka č. 55 Aktuálně

<b>Jste spokojen/a s těmito bonusy?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	42 %	5
Spíše ano	50 %	6
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	8 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V obou případech převažuje spokojenost, nebo spíše spokojenost s bonusy. Nicméně v situaci před pandemií (Tabulka 62) převažuje odpověď *Ano* a v aktuální situaci (Tabulka 63) převažuje odpověď *Spíše ano*.

## **Otázka č. 56**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 64 Otázka č. 56 Před pandemií Covid-19

<b>Dokážou Vás tyto bonusy motivovat k lepším výkonům?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	44 %	10
Spíše ano	39 %	9
Spíše ne	17 %	4
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 65 Otázka č. 56 Aktuálně

<b>Dokážou Vás tyto bonusy motivovat k lepším výkonům?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	59 %	7
Spíše ano	33 %	4
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	8 %	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

U obou situací převažují souhlasné, nebo spíše souhlasné odpovědi. V situaci před pandemií (Tabulka 64) se ale několik respondentů vyjádřilo jako *Spíše ne*. Co se aktuální situace týče, zde žádný nesouhlas není, pouze 8 % zvolení *Nechci odpovídat* (viz Tabulka 65).

## **Otázka č. 57**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 66 Otázka č. 57 Před pandemií Covid-19

<b>Máte pocit, že Váš nadřízený dokáže náležitě ocenit kvalitu odvedené práce?</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Procenta</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	35 %	8
Spíše ano	56 %	13
Spíše ne	9 %	2
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 67 Otázka č. 57 Aktuálně

<b>Máte pocit, že Váš nadřízený dokáže náležitě ocenit kvalitu odvedené práce?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	8 %	1
Spíše ano	75 %	9
Spíše ne	0 %	0
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	17 %	2
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V obou případech převažuje mírný souhlas. V situaci před pandemií (viz Tabulka 66) je i 9% zastoupení odpovědi *Spíše ne*. V aktuální situaci se již všichni respondenti staví na stranu souhlasu, mírného souhlasu, a nebo volby odpovědi *Nechci odpovídat* (viz Tabulka 67).

## **Otázka č. 58**

### Před pandemií Covid-19

Tabulka 68 Otázka č. 58 Před pandemií Covid-19

<b>Umožňuje Vám společnost se alespoň částečně podílet na rozhodování?</b>		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	9 %	2
Spíše ano	26 %	6
Spíše ne	35 %	8
Ne	30 %	7
Nechci odpovídat	0 %	0
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Aktuálně

Tabulka 69 Otázka č. 58 Aktuálně

Umožňuje Vám společnost se alespoň částečně podílet na rozhodování?		
Odpověď	Procenta	Relativní četnost
Ano	33 %	4
Spíše ano	42 %	5
Spíše ne	17 %	2
Ne	0 %	0
Nechci odpovídat	8 %	1
Celkem	100 %	12

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci před pandemií u otázky číslo 58 je většina odpovědí zastoupena podobně, ale převládá zde spíše strana mírného nesouhlasu a nesouhlasu (viz Tabulka 68). V aktuální situaci jsou odpovědi jiné, převládá zde strana mírného souhlasu a souhlasu (viz Tabulka 69).

### **3.4 Rozhovor**

Strukturovaný rozhovor s jednatelkou společnosti Talentica s.r.o. Mgr. Darinou Wiedermann Janíčkovou.

#### **1. Jak souhlasíte s výsledky dotazníkového šetření a jak situaci vidíte Vy?**

*Domnívám se, že to odpovídá realitě. Před tzv. „covidovou krizí“, která se spustila v březnu 2020, firma rychle rostla, a to přinášelo řadu změn v rámci přerodu z velmi malé firmy o pár lidech na společnost s desítkami zaměstnanců. Komunikace těchto změn mohla být pro některé členy týmu rychlá a nepřehledná, protože se vše dělo hodně rychle. V důsledku příchodu covidu byla přímo ohrožena existence firmy, ve chvíli, kdy naši zákazníci zastavili spolupráci a musela jsem přistoupit k řadě nepopulárních opatření – výrazné zmenšení týmu a rušení veškerých benefitů. Snažila jsem se poučit z minulosti a komunikačních chyb a předat veškeré důležité informace týmu včas a transparentně.*

*Zcela se pouze neztotožňuji s tím, že by firma nenabízela kariérní růst nebo rozvoj. Tým se u nás posouvá celkem pravidelně horizontálně i vertikálně. Zároveň jsem pro tým zajistila celou řadu zajímavých interních i externích školení. V roce 2020 byla školení dočasně*

*pozastavena z důvodu krize plynoucí z covidové pandemie, ale plánuji to opět obnovit, až to situace dovolí.*

## **2. Jakým způsobem jsou cíle, mise a vize společnosti předávány/komunikovány novým zaměstnancům? A jaká je tedy vize společnosti?**

*S novým členem týmu si vždy sednu osobně a podrobně vysvětluji, proč jsem společnost založila, co chceme dokázat, kam směřujeme, kde aktuálně jsme a kde je jeho či její místo ve firmě a jak to vše do sebe zapadá. Každému zdůrazňuji, že je součástí týmu, který firmu posouvá dál. Vize zůstává od založení firmy stále stejná – být tou nejlepší českou agenturou na nábor technických odborníků.*

## **3. Jakým způsobem probíhá přijímání a adaptace nově příchozích zaměstnanců?**

*Většinou proběhnou 2. kola pohovorů, kde jsem zapojená já a další členové týmu. A jakmile si někoho vybereme, naplánujeme zaškolení, určíme mentora, který nováčkovi zejména pomáhá. V aktuální situaci budeme muset zapojit komunikaci na dálku, tedy přes videomeetingsy, sdílení obrazovky apod. S tím zatím zkušenost nemáme, musíme se to naučit.*

## **4. Jaké chování je od zaměstnanců vyžadováno? Jaké chování je naopak nepřijatelné?**

*Lidé jsou vedeni zejména k tomu, aby se k sobě chovali slušně, pomáhali si a týmově spolupracovali. Dále pak zdůrazňuji pravidlo „client comes first“, tj. že když klient něco potřebuje, musí se to rychle a efektivně vyřešit. Netoleruji lhaní, intriky a netýmovost.*

## **5. Je ve Vaší firmě nějakým způsobem řízena firemní kultura? Pokud ano, jak? (společné akce, zvyky)**

*Ano, jen nyní v době covidové to je velmi těžké. Veškeré firemní akce – teambuildingy, společné obědy, večere apod. jsme museli zrušit. Aktuálně se snažíme vymýšlet alespoň soutěže a před Vánoci jsme měli online vánoční setkání formou kvízu, kdy věřím, že se to týmu líbilo a užili si to. Také jsme zavedli pravidelné pateční online setkání celého týmu – Friday drink, které má být takovým uzavřením dalšího týdne a těšením se na víkend.*

**6. Má společnost nějaké svoje hrdiny? Tj. Například zaměstnance, kteří dosáhli výjimečných úspěchů a jsou vzorem pro ostatní zaměstnance?**

*Formálně to aktuálně neřešíme, ale vždy se najde někdo, kdo daný měsíc vynikne. Zmíním jej např. na velké poradě, pochválím apod. Dříve jsme měli v rámci benefitů zavedenu soutěž o nejlepšího Talentáka měsíce, kdy tým vždy hlasoval, kdo to bude. A vítěz dostal odměnu. Nyní je toto zatím mezi zrušenými benefity z důvodu covidové krize.*

**7. Je zaměstnancům poskytována možnost vzdělávání a rozvoje?**

*V tuto chvíli neposkytuje firma žádné formální školení, nicméně rozvoj je určitě možný v rámci „training on the job“ (školení na pracovišti). Snažím se lidem hodně věnovat i sama a učit je novým věcem.*

**8. Jakým způsobem společnost pečuje o své zaměstnance? (benefity, bonusy, zaměstnanecké výhody...)**

*Máme nastavenou u každé pracovní pozice motivační variabilní složku mzdy formou bonusu z prodeje či kvartálních bonusu v návaznosti na plnění určených cílů. Většinu benefitů, kterých bylo opravdu hodně, jsme museli kvůli covidové krizi zrušit. Ponechali jsme 5 týdnů dovolené a nyní uvažuji o vrácení stravenek formou stravenkového paušálu. Již před covidem jsme měli velkou flexibilitu a možnost práce z tzv. homeoffice. Z covidové doby jsme si vzali jako výhodu ještě větší flexibilitu a větší možnost homeoffice. S týmem jsme si zvolili, jaký harmonogram nám vyhovuje a aktuálně pracujeme 2 dny v týdnu z kanceláře a zbytek týdně si lidé mohou vybrat, zda jsou v kanceláři nebo doma. Většina preferuje práci z domova.*

**9. Jaké hodnoty jsou ve firmě považovány za nejdůležitější?**

*Osobně je pro mě nejdůležitější týmová spolupráce a schopnost zdravé sebereflexe. Toto se snažím v týmu podporovat a také si dle toho vybírám členy týmu.*

## 4 Výsledky a diskuse

### 4.1 Shrnutí dotazníku

#### Charakteristika zaměstnanců

Jak je již uvedeno na začátku kapitoly 5.2. 83 % respondentů dotazníkového šetření byly ženy. Můžeme tedy usuzovat, že ve společnosti Talentica pracují především ženy. Podle dat z tabulky 1 můžeme říct, že ve společnosti pracují především vysokoškolsky vzdělaní lidé ve věku 25-29 let. Můžeme také říct, že zaměstnanci jsou k firmě loajální, na základě dat z tabulky 1, kdy 64 % respondentů pracuje ve firmě více než 2 roky. Společnost má tedy malou fluktuaci.

#### Vize a cíle

Podle dat z tabulek 2 a 3 lze říct, že zaměstnanci spíše znají vizi a cíle firmy. To dokazují i odpovědi na otázku číslo 2, kdy se velká většina shodla ve stejné vizi a cíli firmy, a to být nejlepší agenturou v oblasti nábory engineeringových a IT pozic. Při porovnání situací před pandemií a aktuální situací, můžeme pozorovat malé znejistění v aktuální situaci, co se týče vize a cílů firmy (viz Tabulka 3).

#### Struktura firemní kultury

Z dat obsáhlých v kapitole 5.2.2 Struktura firemní kultury vyplývá následující. Před pandemií byla firemní kultura ve společnosti podle zaměstnanců silná, avšak aktuální situace ukazuje nejednoznačné určení, zda je firemní kultura z pohledu zaměstnanců silná, nebo slabá.

Nedostatky firmy v době před pandemií se točili spíše kolem rozhodování a změn. Aktuální nedostatky nejspíše vyplývají z právě zmíněného špatného rozhodování a chaotických změn a také z krize způsobené pandemií Covid-19. Aktuální nedostatky se točí kolem problémů s interním systémem a také kolem nejistoty v zaměstnání. Přetrvávajícím nedostatkem je nedostatečný rozvoj zaměstnanců.

Hlavní přednosti firmy jsou v obou situacích stejné: *Týmové prostředí, Flexibilita, Přátelský kolektiv, Důvěra mezi zaměstnanci, Důkladný výběr členů týmu*. Hlavní předností firmy jsou hlavně tedy lidé, kteří zde pracují.

### **Typologie firemní kultury firmy Talentica**

Podle typologie Handyho a Harrisona kultura zkoumané společnosti odpovídá typu *Kultura úkolů*, a to jak v situaci před pandemií, tak i v současné situaci.

Podle typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho kultura zkoumané společnosti odpovídá typu *Kultura tvrdé práce*, a to také jak v situaci před pandemií, tak i v současné situaci.

Podle typologie Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese kultura zkoumané společnosti před pandemií odpovídá typu *Negativní síťovitá kultura*. Zde se aktuální situace liší od té před pandemií, aktuální situaci odpovídá *Pozitivní pospolitá kultura*. Je zde tedy vidět určitá změna.

Pokud bychom spojili všechny výše zmiňované typologie, tak by kultura zkoumané společnosti před pandemií nejvíce odpovídala typu **Negativní síťová kultura** a aktuální firemní kultura společnosti by odpovídala typu **Kultura úkolů**.

### **Informovanost zaměstnanců**

Podle dat z kapitoly 5.2.3 lze tvrdit, že informovanost ve společnosti je na dobré úrovni, a to jak v situaci před krizí, tak i aktuálně. Zaměstnancům jsou všechny důležité informace poskytovány včas a nejsou příliš zatěžováni nadbytečnými informacemi.

### **Komunikace**

Podle Tureckiové (2004) patří systém firemní komunikace mezi základní nástroje řízení a uplatňování moci (vlivu) ve firmě, který ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy. Je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení (řízení) a případnou změnu firemní kultury.

Z dat obsáhlých v kapitole 5.2.4 Komunikace vyplývá, že komunikace ve firmě je neformální. Nejčastější formou komunikace mezi řadovými zaměstnanci před krizí byla přímá komunikace a po ní následovala komunikace přes uzavřenou komunikační platformu Slack. Nicméně v aktuální situaci, při stále trvajících vládních opatřeních přímou komunikaci nahradila komunikace přes email a hned za ní je opět komunikace přes platformu Slack.

Před krizí, jako nejčastější formu komunikace ke sdělování informací podřízeným používalo vedení přímou komunikaci, případně email. To se znovu změnilo v aktuální situaci, kdy se nejvíce používá emailová komunikace a malé zastoupení zde má i telefonická komunikace.



Z výsledků dotazníku vyplývá, že aktuálně ve firmě již není tolik problémů v komunikaci, jako v situaci před pandemií. Před krizí se problémy v komunikaci točili kolem neshod mezi IT engineeringovým oddělením, špatné komunikace směrem k nejvyššímu vedení, strachu z otevřené diskuse a neustálého tlaku na výsledek v komunikaci. Přestože většina respondentů odpověděla, že v aktuální době nepozorují žádné problémy v komunikaci, objevují se zde i odpovědi, které upozorňují na nové a přetrvávající problémy. Jsou to přetrvávající tlak na výsledek a špatná komunikace změn a rozhodnutí.

Z výsledků také vyplývá, že v obou situacích se zaměstnanci rádi a pravidelně účastní firemních porad, které společnost organizuje na pravidelné bázi a že jim tyto porady pomáhají dozvědět se nové informace.

### **Atmosféra a mezilidské vztahy**

Podle dat obsáhlých v kapitole 5.2.5 Atmosféra a mezilidské vztahy vyplývá, že v obou situacích je pracovní atmosféra ve firmě týmová a spolupracující.

Vztahy s kolegy se v obou situacích liší. V době před pandemií převažují neformální vztahy, kdy se zaměstnanci stýkají i mimo pracovní dobu, ale objevuje se zde doplněná odpověď, upřesňující tuto skutečnost, tedy, že tyto vztahy jsou pouze s kolegy ze stejného oddělení a s kolegy z jiného oddělení jsou vztahy spíše formální. Tyto neshody jsou zmiňované i v přechozí podkapitole o komunikaci. Vztahy v aktuální situaci zaujaly jakýsi kompromis, a tedy jsou spíše neformální.

Většina zaměstnanců se také v obou situacích ráda a pravidelně účastní firemních akcí i když je zde vidět menší pokles u aktuální situace, kdy poměrně dost respondentů odpovědělo *Účastním se občas*.

Zaměstnanci se také před pandemií mohli na své nejbližší kolegy v práci v spolehnout, kdy zde převažuje 91% jasný souhlas. Jasný souhlas převažuje i v aktuální situaci, ale již tak dominantně, kdy z 58 % zvolilo *Ano* a 42 % *Spíše ano*.

### **Ztotožnění s firmou**

Z dat obsáhlých v kapitole 5.2.6. Ztotožnění s firmou vyplývá, že v době před pandemií znamenala pro respondenty práce ve společnosti zejména možnost být součástí týmu a sounáležitost. Dále pak možnost seberealizace a materiální uspokojení. Aktuální situace je jiná. Pro respondenty práce ve firmě znamená hlavně seberealizaci a materiální uspokojení. V obou

situacích je na posledním místě možnost kariérního růstu. Můžeme tedy soudit, že společnost nenabízí příliš prostoru pro kariérní růst.

Zaměstnanci jsou k firmě loajální, kdy v obou situacích převažuje souhlas s tímto tvrzením. To také potvrzují data na začátku kapitoly 5.2, kde 64 % respondentů ve firmě pracuje více než 2 roky.

Ve firmě také převládá spíše spokojenost s prací, kterou zaměstnanci vykonávají

### **Pracovní prostředí**

*„Zaměstnavatelé, kteří se zabývají pohodou zaměstnanců, tím zvyšují pravděpodobnost, že zaměstnanci budou organizaci oddáni a budou organizaci vnímat jako nejlepší místo pro práci.“ (Armstrong, 2007).*

Podle dat obsáhlých v kapitole 5.2.7. Pracovní prostředí jsou zaměstnanci v obou situacích spokojeni s pracovním prostředím společnosti. Mezi nedostatky byla nejčastěji řazena absence klimatizace na pražské pobočce, ale přesto převládá spokojenost s pracovním prostředím. Vybavení pracoviště je na dobré úrovni. V každé pobočce se nachází místnost, nebo alespoň místo určené pro odpočinek a relaxaci. Dále je zde veškeré potřebné zázemí.

Stres pracovníci zažívají výjimečně jak v situaci před pandemií, tak i aktuálně. Nicméně při aktuální situaci narostlo zastoupení odpovědi *Pravidelně*. Můžeme tedy říct, že aktuální situace je pro zaměstnance více stresující než situace před pandemií, co se pracovního výkonu týče. Nejčastější stresující faktory před pandemií byl tlak na výsledek, tlak ze strany klientů a příliš mnoho agendy. V aktuální situaci převládá stále jako stresující faktor tlak na výsledek a nově také nejisté postavení firmy v krizi.

### **Pracovní doba**

Soudě dle dat z kapitoly 5.2.8. Pracovní doba, jsou ve firmě v obou situacích termíny většinou dodržovány.

Zaměstnanci ve firmě pracují také přesčas. V době před pandemií to bylo, dle výsledků dotazníku spíše výjimečně, avšak aktuálně se práci věnují zaměstnanci přesčas pravidelně.

Můžeme usuzovat, že zaměstnanci aktuálně mají mnoho práce, které se musí věnovat o přesčas.

## Motivace zaměstnanců

Podle výsledků dotazníku obsažených v kapitole 5.2.10. se názory na dostatečné motivování zaměstnanců ze strany vedení firmy rozcházejí. V situaci před pandemií jsou výsledky padesát na padesát a výsledky aktuální situace se spíše přiklání v mírnému souhlasu, nicméně je zde poměrně velké zastoupení možnosti *Nechci odpovídat*.

Z výsledků vyplývá, že společnost nedostatečně umožňuje pracovníkům se rozvíjet formou kurzů, a to v obou situacích.

Zaměstnanci se v obou situacích shodují, že jejich nadřízení využívají také nefinanční odměňování například formou pochval. Co se odměňování týče 100 % respondentů odpovědělo, že společnost v době před pandemií poskytovala zaměstnancům zaměstnanecké výhody a benefity. Aktuálně je tato situace však jiná, kdy většina odpověděla *Ne*. Toto zrušení benefitů je nejspíše v důsledku ekonomické krize v rámci úspor.

Co se týče spokojenosti s těmito výhodami a benefity, tak před pandemií převládala spokojenost. U aktuální situace se velká většina zdržela odpovědi. Je to nejspíše vinnou špatné formulace otázky, kde není specifikováno, zda se respondenti v případě, že aktuálně benefity nejsou, mají vyjádřit k benefitům, které měli předtím.

V obou situacích si respondenti spíše myslí, že společnost málo investuje do vzdělání svých pracovníků.

Ve společnosti Talentica existují bonusy, které podporují výkonnost zaměstnanců. Většina zaměstnanců je s těmito bonusy také spokojena a tyto bonusy je dokážou motivovat k vyšším výkonům. Nadřízení také dokáží náležitě ocenit kvalitu odvedené práce.

Z výsledků vyplývá, že možnost podílet se na rozhodování před pandemií zaměstnanci příliš neměli, avšak to se mění v aktuální situaci, kdy se většina spíše souhlasí s tím, že se mohou podílet na rozhodování ve firmě.

## 4.2 Shrnutí rozhovoru

Jednatelka se domnívá, že výsledky ve velké míře odpovídají skutečnosti. Před pandemií Covid-19 společnost Talentica s.r.o. rychle rostla a bylo zapotřebí zavést různé změny. Komunikace a zavádění těchto změn mohlo být pro některé zaměstnance rychlé a nepřehledné. V důsledku krize byla společnost nucena výrazně snížit počet zaměstnanců a zrušit veškeré benefity. Jednatelka však vyjádřila nesouhlas s výsledkem, že společnost poskytuje malou možnost kariérního růstu a malou možnost pro osobní rozvoj zaměstnanců.

Každému novému zaměstnanci je osobně předávána vize společnosti, a to na začátku jeho nastoupení přímo jednatelkou společnosti. Přijímání a adaptování nových zaměstnanců se skládá z 2 kolového výběrového řízení, na kterém se podílejí i stávající zaměstnanci a z osobního zaškolení zkušenými zaměstnanci. Důležité a prosazované pravidlo ve společnosti je týmovost. Dále také společnost klade důraz na pravidlo klient na prvním místě. Firemní kulturu se podle jednatelky snaží společnost řídit pomocí různých akcí jako teambuildingy, společné obědy, soutěže, kvízy a další. Společnost aktuálně nemá žádného firemního hrdinu. Zaměstnanci aktuálně nemají možnost formálního školení, nicméně jednatelka se zaměstnancům věnuje a učí je novým věcem. Aktuálně je většina benefitů pozastavena, nicméně zůstal benefit 5 týdnů dovolené, flexibilní pracovní doba a přemýšlí se o znovu zavedení stravenek. Společnost nabízí motivační variabilní složku mzdy, která se odvíjí od prodeje, či kvartálních výsledků.

## 4.3 Interpretace výsledků

Celkové shrnutí výsledků výzkumu firemní kultury ve společnosti Talentica.

### **Silné stránky společnosti**

Ve firmě byl dříve velký počet zvyků, které měli za úkol tvořit silnou firemní kulturu, motivovat a stmelovat zaměstnance. Aktuálně je většina z nich kvůli pandemii Covid-19 zrušená, nicméně společnost se i nadále snaží vymýšlet nové zvyky, které jsou možné provádět i v pandemické situaci. Atmosféra je neformální, uvolněná, týmová a spolupracující. Pracovní prostředí ve firmě je moderní a poskytuje i prostor pro odpočinek. Společnost Talentica s.r.o. dbá na svou image a firemní symboly, zejména logo, které upravila, aby nezastaralo. O svou image se stará také na své webové prezentaci, která je interaktivní a udržována aktuální. Ve firmě je vysoká vzdělanost zaměstnanců, malá fluktuace a věkově podobný kolektiv.

Zaměstnanci znají vizi společnosti a společnost klade důraz na předání vize novým zaměstnancům. Společnost Talentica s.r.o. se řídí názorem, že pro firmu jsou nejdůležitější zaměstnanci, a proto je její hlavní předností přátelský kolektiv, její zaměstnanci a klade důraz na týmovost. Zaměstnanci se také mohou jeden na druhého spolehnout. Oproti situaci před pandemií Covid-19, se ve firmě aktuálně zlepšila informovanost zaměstnanců. Ve firmě byla také dříve špatně tvořena a komunikována rozhodnutí a změny, avšak aktuálně se tato skutečnost zlepšila. Komunikace je neformální a jsou pořádány pravidelné porady, které zaměstnanci vnímají jako užitečné. Zaměstnanci pocítují stres pouze výjimečně. Společnost podporuje výkonnost zaměstnanců pomocí bonusů z prodejů. Oproti situaci před pandemií Covid-19 se zlepšilo podílení se zaměstnanců na rozhodování.

### **Slabé stránky společnosti**

Spokojenost si společnost dříve udržovala velkým počtem benefitů, ty ale jsou v současné době pozastaveny, kvůli krizi způsobené pandemií Covid-19. U zaměstnanců převládá pocit nejistoty a nestability zaměstnání v důsledku krize způsobené pandemií. Ve společnosti Talentica s.r.o. je také značný problém s interním systémem a jeho zdoluhavou optimalizací. Dříve ve společnosti panovaly neshody mezi odděleními Engineeringu a IT. Aktuálně tyto neshody zmizely, nebo nejsou tolik patrné, ale nejspíše tomu je z důvodu zmenšení obou oddělení. Ve společnosti také přetrvává tlak na výsledek v komunikaci. Z pohledu zaměstnanců není předností společnosti kariérní růst a společnost nedostatečně rozvíjí své zaměstnance. Vedení s tímto pohledem nesouhlasí. I přes výjimečné pocíťování stresu zaměstnanci, faktory stresu jsou aktuálně nejčastěji tlak na výsledek a nejisté postavení firmy. S aktuální krizí a tlakem na výsledek je nejspíše i spojeno zvýšení práce zaměstnanců přesčas. Co se týče pracovního prostředí nedostatkem je v létě na pražské pobočce absence klimatizace.

### **Určení typologie**

Firemní kultura společnosti Talentica aktuálně odpovídá nejvíce typu Kultuře úkolů, podle typologie autorů Handyho a Harrisona. Je tedy dynamická, adaptabilní, zaměřená na úkol, či projekt, který má být splněn a klade důraz na týmovou práci. Jsou zde různé pravomoci, které jsou spíše spojené s odborností. Úkolem managementu je tedy vytvořit vhodné pracovní týmy, které mají sílu rozhodovat se a rychle reagovat na změny.

Co se týče situace před pandemií Covid-19, zde firemní kultura společnosti Talentica nejvíce odpovídala typu Negativní síťová kultura. Tedy je založena na vzájemných vztazích,

přátelství a laskavosti. Lidé si pomáhají a tráví hodně času tvorbou a udržováním vztahů, a to někdy na úkor pracovního výkonu. Výhody jsou přátelská atmosféra, vzájemná péče, vzájemná loajalita pracovníků, ochota pracovat přes čas. Nevýhodou může být tolerování špatného výkonu. Negativní ladění znamená, že tyto přátelské vztahy a laskavost jsou pouze selektivně, tzv. „mezi přáteli“. Tomu by odpovídaly i již zmíněné neshody mezi odděleními.

Zařazení kultury do jednoho typu není vhodné.

V praxi se většinou typy prolínají a jsou kombinací několika typů. Aktuální firemní kultura společnosti Talentica s.r.o. tedy bude kombinací Kultury úkolů podle Handyho a Harrisona, Kultury tvrdé práce podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho a Negativní síťové kultury podle R. Goffeeho a G. Jonese.

#### **4.4 Vliv pandemie Covid-19**

Společnost Talentica s.r.o. stejně jako další společnosti zasáhla krize spojená s pandemií Covid-19. Společnost byla nucena výrazně snížit počet zaměstnanců, pozastavit benefity a další zavést další opatření v rámci úspor. Tyto skutečnosti měly určitý vliv na firemní kulturu společnosti Talentica s.r.o. Síla firemní kultury společnosti Talentica s.r.o. se vlivem pandemie trochu snížila, snížilo se také přesvědčení zaměstnanců, že se mohou na své kolegy spolehnout a zaměstnanci při práci více pociťují stres a pracují přesčas. Nicméně několik věcí se zlepšilo. Například společnost již lépe komunikuje a představuje interní změny, zlepšila se také interní komunikace ve společnosti a zaměstnanci se mohou více podílet na rozhodování. Zlepšení komunikace je právě nejspíš důsledek výrazného snížení počtu zaměstnanců.

#### **4.5 Doporučení**

Cílem této práce je navržení návrhů a doporučení, která by měla vylepšit firemní kulturu společnosti Talentica. Celkové výsledky neodhalily významné nedostatky ve stávající firemní kultuře, přesto je formulováno několik doporučení, která mají za cíl zlepšit stávající a budoucí firemní kulturu firmy.

##### **Doporučení č. 1 Navázání na předchozí benefity**

Aktuální finanční situace společnosti Talentica s.r.o. neumožňuje mít všechny benefity, které měli zaměstnanci k dispozici před krizí, avšak je důležité, aby s postupným zotavováním

společnosti se postupně navracely i původní benefity, které z velké části napomáhali spokojenosti zaměstnanců. Původní benefity, které jsou aktuálně pozastaveny jsou: stravenky, vitamínové dny, eat meetingy, „Talenták měsíce“, bonus za key account při obsazení pozice, Multisport karta, kurzy anglického jazyka. Doporučení tedy je, postupné znovu zavádění původních benefitů při plnění prodejního cíle, který aktuálně společnost má (výše tohoto cíle je interní informace, kterou si společnost nepřeje zveřejňovat). Toto zavádění se také ale bude odvíjet od vládních opatření.

### **Doporučení č. 2 Větší důraz na konečnou optimalizaci interního systému**

Jeden z aktuálních nedostatků společnosti Talentica s.r.o., který pociťovala většina zaměstnanců je zdlouhavá a stále nedokončená optimalizace nového interního systému. Interní systém je důležitý pro efektivní práci zaměstnanců a jeho nesprávné optimalizování může vést k horší výkonnosti. Doporučení tedy zní, prioritně dokončit optimalizaci interního systému, zejména podle požadavků výkonných pracovníků, kteří se systémem nejčastěji pracují. Tuto optimalizaci by měl vyřešit dodavatel interního systému a komunikaci s ním by měl řešit jeden člověk, nejlépe office managerka, které by zaměstnanci dávali své připomínky a požadavky na optimalizaci. Optimalizace by měla být ideálně hotova do konce března 2021.

### **Doporučení č. 3 Větší rozvoj zaměstnanců**

I přesto, že s tvrzením o nedostatečném rozvoji a vzdělávání zaměstnanců vedení nesouhlasí, respondenti tento názor zastávají. Je to možná zkreslené aktuální pandemickou situací, která nedovoluje osobní vzdělávací aktivity. Doporučení zní, nabídnout a podporovat online formu vzdělávání a získávání nového know-how. Například pomocí různých online kurzů.

Například online kurzy od Seduo.cz, ty nabízí celou škálu kurzů rozdělenou podle kategorií. Je zde kategorie „HR a právo“ ale třeba také „Produktivita“, nebo „Osobní rozvoj“. Některé kurzy jsou zde zdarma a některé se platí, ale většinou stojí v řádech stovek, navíc je zde možnost pro firmy, zkušební verze zdarma. Na konci každého kurzu je závěrečný test, to může společnost využít a může odměňovat zaměstnance, kteří se aktivně vzdělávají (Seduo.cz).

Další možností je sledování Youtube kanálu Recruitment Academy, kde jsou zdarma různé webináře z oblasti HR (Youtube.com – Recruitment Academy)

#### **Doporučení č. 4 Tlak na výsledek**

Toto je pochopitelné. Společnost Talentica s.r.o. se aktuálně zotavuje z krize způsobené pandemií a je tedy potřeba vyšších výkonů zaměstnanců. Zaměstnanci také pociťují nejistotu, co se budoucnosti firmy týče. Nicméně navržení je, lépe komunikovat a před zaměstnancům aktuální potřebu vyšších výkonů, tím může odpadnout tlak na výsledek v běžné komunikaci. Vysvětlit, že tlak na výsledek je aktuálně nutný v rámci zotavení společnosti a vedení by se také mělo vyvarovat tlaku na výsledek v běžné mimopracovní komunikaci se zaměstnanci.

#### **Doporučení č. 5 Poučit se z chyb při zotavování firmy**

V situaci před pandemií společnost Talentica s.r.o. rostla velkým tempem a některé změny byly špatně a nepřehledně komunikovány. Nebyl také kladen takový důraz na názory řadových zaměstnanců a na jejich zpětnou vazbu. To mělo nejspíš za následek i zdlouhavou optimalizaci interního systému, která je zmíněna výše. Je pravděpodobné, že po zlepšení pandemické situace, se bude společnost znovu rozrůstat. Je tedy důležité poučit se z chyb, zejména při zavádění změn a také při jejich komunikaci velkému počtu pracovníků.

Nedostatek ohledně chybějící klimatizace společnost Talentica s.r.o. v minulosti již řešila. Zde je technické omezení, kdy do stávajících prostor pražské pobočky se obtížně instaluje klimatizační zařízení. Společnost tuto absenci řeší nákupem ventilátorů.



## 5 Závěr

Předmětem této bakalářské práce byla firemní kultura podniku. V první teoretické části práce byla popsána teoretická východiska této problematiky. Byl zde vymezen pojem kultura, definován pojem firemní kultura a popsána historie, vznik a vývoj firemní kultury. Byl zde také popsán význam firemní kultury a její vliv na efektivnost, kde se práce zaměřovala na popsání výhod a nevýhod jak silné, tak i slabé firemní kultury. Dále byly v práci popsány jednotlivé typy rozdělení firemní kultury podle autorů Handyho a Harrisona, T. E. Deal a A. A. Kennedyho a R. Goffeeho a G. Jonese. V posledních podkapitolách teoretické části práce byla popsána diagnostika firemní kultury, kde bylo vymezeno rozdělení metod diagnostiky na kvalitativní a kvantitativní. Dále byly rozpracovány dvě metody více do hloubky, a to metody dotazovací a metody pozorovací. Na konec popsání teoretických východisek byla popsána změna firemní kultury a doporučovaný postup změny podle Lukášové (2010).

Hlavním cílem práce bylo popsat firemní kulturu ve společnosti Talentica s.r.o. a navrhnout doporučení, která mají za cíl zlepšit firemní kulturu ve zkoumané společnosti. Bylo použito celkem tří metod určení firemní kultury ve společnosti Talentica s.r.o. První metodou bylo systematické, zúčastněné pozorování, které se soustředilo na chování zaměstnanců při zvycích typických ve firmě, na pracoviště a vybavení firmy, dále pak na firemní symboly, a nakonec na webovou prezentaci společnosti. Druhou metodou bylo dotazníkové šetření, které obsahovalo 56 otázek zaměřených na určení firemní kultury z pohledu zaměstnanců. Toto šetření bylo pro porovnání rozděleno na situaci před pandemií Covidu-19 a na aktuální situaci. Dotazníkového šetření se tedy pro porovnání zúčastnili také bývalí zaměstnanci, kteří firmu opustili kvůli krizi způsobené pandemií Covid-19. Třetí použitou metodou výzkumu firemní kultury společnosti Talentica s.r.o. byl řízený rozhovor s majitelkou firmy, který obsahoval 9 otázek a také její pohled na výsledky šetření.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že společnost Talentica s.r.o. měla před pandemií silnou firemní kulturu, nicméně aktuálně již ne tolik. Atmosféra ve společnosti je přátelská, uvolněná, spolupracující a neformální. Firma dbá na moderní vybavení pracoviště, na své symboly i webovou prezentaci. Hlavní předností firmy jsou její zaměstnanci a týmový kolektiv. Firma si zakládá na týmové spolupráci a pocitu sounáležitosti. Kultura firmy nejvíce odpovídá typu Kultura úkolů podle Handyho a Harrisona, tedy je orientována na úkol či projekt a je důležitá je týmová práce.

Výzkum také zjistil určité nedostatky, na které byla formulována zlepšující doporučení. První doporučení se týkalo absence benefitů, kterých bylo před krizí mnoho. Tedy postupně znovu zavést jednotlivé benefity, na které byli zaměstnanci zvyklí s případnou podmínkou plnění určitého prodejního cíle celé firmy v rámci zotavení firmy. Druhé doporučení se týkalo interního systému, kdy je doporučeno prioritně dokončit optimalizaci podle požadavků výkonných pracovníků. Třetí doporučení se zaměřovalo na větší rozvoj zaměstnanců, tedy zajistit zaměstnancům možnost se více profesně vzdělávat formou například online kurzů a webinářů, které jsou v aktuální pandemické situaci nejschůdnější. Čtvrtým doporučením bylo lépe komunikovat potřebu vyšších výsledků v souvislosti se zotavováním firmy. Tím by mohl odpadnout tlak na výsledek v běžné komunikaci. Posledním doporučením bylo poučit se z chyb, které firma dělala před pandemií v souvislosti s rychlým růstem firmy. Více se v budoucnu zaměřit na komunikaci a organizaci zavádění změn většímu počtu zaměstnanců a také na zpětné vazby zaměstnanců.

## 6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vydání.* Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování. 1. vydání.* Olomouc: Rubico, 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1.

Cira.ca, *Canadas Internet Factbook 2020* [online] 2020, [cit.28.1.2021], dostupné z <https://www.cira.ca/resources/factbook/canadas-internet-factbook-2020>

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly. 1. vydání.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů.* Praha: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-917-8.

HANDY, Charles. *Understanding organizations.* Harmondsworth: Penguin Books Ltd., 1993. 487 s. ISBN 0-14-015603-8

HAVLÍK, Radomír. *Úvod Do Sociologie,* Karolinum Press, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz/lib/czup/detail.action?docID=2039873>

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. 1. vydání.* Praha: Linde, 2007.. ISBN 80-86131-70-X.

JAQUES, Elliott. *Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century.* Rev. 2nd ed. Arlington, VA: Cason Hall, c1998. ISBN 1886436045.

JAQUES, Elliott. *The changing culture of a factory.* London: Tavistock Publications, 1951.

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie. 5. vydání.* Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. 118 s. ISBN 80-86429-39-3

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *Corporate culture and performance.* Los Angeles : Free press, 1992. 214 s. ISBN 978-0029184677

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura. 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

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

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

NOVÝ, Ivan a SURYNEK Alois. *Sociologie a ekonomie pro manažery. 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura. 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0787968455.

SCHEIN, Edgar H. *The corporate culture survival guide*. New and rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2009. Warren Bennis signature series. ISBN 0470293713.

Seduo.cz, *Vzdělávejte své zaměstnance jinak* [online], Copyright © 1996 [cit. 12.03.2021]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>

STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-032-6.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Talentica.cz, *O nás* [online], [cit. 6.3.2021]. Dostupné z: <https://www.talentica.cz/o-nas/>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita. 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Youtube.com, *Recruitment academy* [online], [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCoHD8CfoCytCRbSNE7y8XMw>

## 7 Přílohy

Odkazovaný seznam příloh

### **Příloha č. 1: Dotazník**

#### IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Pohlaví:

- Muž • Žena

Věk:

- 20-24 let • 25-29 let • 30-39 let • 40-49 let • 50 a více let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní • Vyučen/a • Středoškolské s maturitou • Vyšší odborné vzdělání • Vysokoškolské

Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Méně než půl roku • Půl roku až 1 rok • 1 až 2 roky • Více než dva roky • Již zde nepracuji

Pokud zde již nepracujete, jak dlouho jste zde pracoval/a?

- Stále zde pracuji • Méně než půl roku • Půl roku až 1 rok • 1 až 2 roky • Více než dva roky

#### VIZE A CÍLE

1. Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší firmy?

- Ano • Spíše ano • Ne • Spíše ne • Nechci odpovídat

2. Prosím stručně uveďte vizi Vaší firmy:

#### STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY

3. Má podle Vás firma silnou a stabilní firemní kulturu? Silná a stabilní 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.

- Ano • Spíše ano • Ne • Spíše ne • Nechci odpovídat

4. Jaké jsou podle Vás hlavní nedostatky firmy? Prosím uveďte, v čem vidíte největší nedostatky firmy a možné návrhy jejich řešení:

5. Jaké jsou podle Vás hlavní přednosti firmy?

6. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

V centru firmy existují dominantní jedinci, či jedinec, o které se kultura ve firmě opírá. Platí zde málo pravidel, je zde málo byrokracie a organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci

7. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Ve firmě je práce řízena pravidly a postupy a profil pracovní role je důležitější než osoba, která v dané právní roli působí. Firma příliš neumožňuje jednat mimo svoji roli.

8. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Kultura ve firmě je orientována na úkol, či projekt, který má být splněn, nebo realizován. Cílem této kultury je spojit správné lidi a nechat je pracovat.

9. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Ve firmě jsou pouze jednotlivci, nikdo z nich nemá dominantní postavení a firma existuje jen, aby sloužila a pomáhala jedincům, kteří v ní působí.

10. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Kultura ve firmě je mladá, rychlá, zaměřená na „všechno, nebo nic“. Pracovníci v této kultuře si příliš nepotrpí na týmové práci, spíše chtějí být za hvězdy. Ve firmách panuje soutěživost a napětí

11. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Ve firmě je důraz kladen na aktivitu a týmovou práci spojenou se zábavou. Důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka. Hrdinové ve firmě jsou nejlepší prodejci.

12. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Ve firmě jsou investovány milióny a miliardy a úspěch, či neúspěch se projeví až po dlouhé době. Rozhodnutí jsou několikrát důkladně kontrolována a prověřována, protože riskují budoucnost celého podniku.

13. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Ve firmě jsou uznávanými hodnotami technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detail. Chybí zde jasně definovaný úspěch a klade se důraz na pojmenování funkcí, funkční kompetence a na formality

14. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Kultura ve firmě je založena na vzájemných vztazích, přátelství a laskavosti. Přátelství panuje v rámci celé organizace. Lidé ochotně sdílejí informace a vzájemně se upozorňují na to, co by mohlo druhého zajímat.

15. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Kultura ve firmě je založena na vzájemných vztazích, přátelství a laskavosti, avšak pouze selektivně. Rozhodnutí o společenských akcích a večírcích se děje v uzavřené skupině, pouze mezi „přáteli“.

16. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Kultura ve firmě je orientovaná na peníze. Je zde prostředí intenzivní práce, snažení, vzrušení a energie. Úkoly jsou zde posvátné a práce je výzva. Všichni se snaží porazit konkurenci.

17. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Kultura ve firmě je orientovaná na peníze. Každý se stará o svůj vlastní výkon a své výsledky, a to způsobuje nedostatek komunikace mezi pracovníky. Kdo nepodává výkon, je pro organizaci neúčinný a měl by být propuštěn.

18. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Ve firmě lidé nejsou ani moc přátelští, ani moc nepodporují cíle organizace. Lidé zde jsou individualisté a pracují především pro vlastní pověst a kariéru. Druhotně pak pro peníze.

19. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.

Lidé jsou zde individualisté a zaměření na sebe a svůj úspěch přerůstá v aroganci a sobeckost. Pracovníci projevují jen tolik snahy, kolik je nutné.

20. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.  
Ve firmě panuje přátelství mezi lidmi i oddanost organizaci a jejím cílům. Když je někdo úspěšný, nevyvolá to žárlivost, ale hrdost. V organizaci panuje silný pocit sounáležitosti.

21. Uveďte, jak souhlasíte s tímto tvrzením, 5 plně souhlasím 1 vůbec nesouhlasím.  
Kultura ve firmě má silný pocit neporazitelnosti. Panují zde přátelské vztahy i oddanost organizaci. Je zaujímán postoj, že firma poskytuje nejlepší službu a kdo si myslí opak, tak nemá pravdu.

#### INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

22. Jsou Vám poskytovány informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce včas?  
• Ano • Spíše ano • Ne • Spíše ne • Nechci odpovídat
23. Jsou Vám poskytovány všechny informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce?  
• Ano • Spíše ano • Ne • Spíše ne • Nechci odpovídat
24. Jsou Vám poskytovány informace nadbytečné nebo nepotřebné pro výkon Vaší práce?  
• ano • spíše ano • ne • spíše ne • nechci odpovídat

#### KOMUNIKACE

25. Komunikaci ve firmě byste označil/a jako:  
• Formální • Spíše formální • Spíše neformální • Neformální • Nechci odpovídat
26. Který komunikační nástroj je používán mezi řadovými zaměstnanci nejvíce?  
• Přímá komunikace • Email • Telefon • Jiné: ... • Nechci odpovídat
27. Který komunikační nástroj nejvíce používá vedení firmy ke sdělování informací podřízeným?  
• Přímá komunikace • Email • Telefon • Jiné: ... • Nechci odpovídat



28. Kde vidíte největší problémy v komunikaci ve Vaší firmě? Prosím uveďte, v čem spatřujete největší problémy v komunikaci ve firmě (př. mezi jednotlivými odděleními, mezi jednotlivými zaměstnanci, nečasnost informování ze strany vedení apod.):

29. Pořádá vaše firma pravidelné porady?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

30. Účastníte se rád/a těchto porad?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

31. Pomáhají vám porady dozvědět se nové informace?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

#### ATMOSFÉRA A MEZILIDSKÉ VZTAHY

32. Pracovní atmosféru byste označil/a jako:

•Tvůrčí •Týmovou, spolupracující •Konkurenční, soupeřivou •Pasivní •Nechci odpovídat

33. Vaše vztahy se spolupracovníky jsou:

•Spíše formální – pracovní •Spíše neformální – přátelské •Neformální – s kolegy se stýkám i mimo pracovní dobu •Jiné: ... •Nechci odpovídat

34. Účastníte se firemních akcí?

•Ano, účastním se pravidelně a rád/a •Účastním se občas •Firemních akcí se neúčastním •Nechci odpovídat

35. Můžete se na své nejbližší kolegy v práci spolehnout?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

#### ZTOTOŽNĚNÍ S FIRMOU

36. Co pro Vás znamená práce ve firmě? Možnost výběru více možností.

• Materiální uspokojení • Seberealizace • Možnost kariérního růstu • Sounáležitost – možnost být součástí týmu • Jiné: ... • Nechci odpovídat

37. Jsou zaměstnanci k firmě loajální?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci odpovídat

38. Jste spokojená/ý s prací, kterou vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci odpovídat

### PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

39. Jste spokojená/ý s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci odpovídat

40. Co považujete za největší nedostatky pracovního prostředí? Např. vybavení kanceláře, klimatizace apod.:

41. Při výkonu práce pocítujete stres:

- Každý den
- Pravidelně
- Výjimečně
- Při výkonu své práce nepocítuji nikdy
- Nechci odpovídat

42. Za zdroje stresu považujete: Prosím uveďte faktory, které Vás při práci stresují nejvíce.  
Např. kolegové, nereálné termíny, tlak na výsledek apod.:

### PRACOVNÍ DOBA

43. Jsou dodržovány termíny pracovních úkolů a povinností ve Vaší firmě?

- Termíny jsou dodržovány vždy
- Termíny jsou většinou dodržovány
- Termíny se dodržují výjimečně
- Termíny není možné dodržet, nejsou nastaveny realisticky
- Nechci odpovídat

44. Pracovním povinnostem se věnujete:

- Pouze v pracovní době
- V pracovní době, výjimečně přesčas
- V pracovní době, pravidelně přesčas
- Ve dne v noci, včetně víkendů
- Nechci odpovídat

### MOTIVACE A VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ

45. Myslíte si, že podnik klade dostatečný důraz na motivování zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci odpovídat

46. Umožňuje vám podnik profesně se vzdělávat formou kurzů?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

47. Snaží se váš přímý nadřízený motivovat k práci?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

48. Používá váš přímý nadřízený také nefinanční odměňování např. ve formě pochvaly?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

49. Poskytuje vám organizace zaměstnanecké výhody ve formě benefitů, stravenek, atd?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

50. Jste s těmito výhodami spokojen/a?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

51. Myslíte si, že firma dostatečně investuje do vzdělávání svých pracovníků?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

52. Existují ve firmě bonusy, které podporují výkonnost pracovníků?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

53. Jste spokojen/a s těmito bonusy?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

54. Dokáží vás tyto bonusy motivovat k lepším výkonům?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

55. Máte pocit, že váš nadřízený dokáže náležitě ocenit kvalitu odvedené práce?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

56. Umožňuje vám podnik se alespoň částečně podílet na rozhodování?

•Ano •Spíše ano •Spíše ne •Ne •Nechci odpovídat

## **Příloha č. 2: Rozhovor**

1. Jak souhlasíte s výsledky dotazníkového šetření a jak situaci vidíte Vy?

2. Jakým způsobem jsou cíle, mise a vize společnosti předávány/komunikovány novým zaměstnancům? A jaká je tedy vize společnosti?
3. Jakým způsobem probíhá přijímání a adaptace nově příchozích zaměstnanců?
4. Jaké chování je od zaměstnanců vyžadováno? Jaké chování je naopak nepřípustné?
5. Je ve Vaší firmě nějakým způsobem řízena firemní kultura? Pokud ano, jak? (společné akce, zvyky)
6. Má společnost nějaké svoje hrdiny? Tj. Například zaměstnance, kteří dosáhli výjimečných úspěchů a jsou vzorem pro ostatní zaměstnance?
7. Je zaměstnancům poskytována možnost vzdělávání a rozvoje?
8. Jakým způsobem společnost Talentica s.r.o. pečuje o své zaměstnance? (benefity, bonusy, zaměstnanecké výhody...)
9. Jaké hodnoty jsou ve firmě považovány za nejdůležitější?

## Příloha č. 4 Výpočet typologie

	Body		Naprostu nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Naprostu souhlasím
<b>Zaměřená na moc</b>						
Před	19		0	1	14	3
Aktuálně	9		0	0	7	1
<b>Zaměřená na role</b>						
Před	-24		6	13	1	0
Aktuálně	-8		0	9	1	0
<b>Kultura úkolů</b>						
Před	30		0	1	9	11
Aktuálně	22		0	0	2	10
<b>Zaměřená na osoby</b>						
Před	-30		11	8	0	0
Aktuálně	-14		4	6	0	0
<b>Kultura drsných hochů</b>						
Před	-28		10	9	1	0
Aktuálně	-15		4	7	0	0
<b>Kultura tvrdé práce</b>						
Před	32		0	2	6	14
Aktuálně	8		0	2	10	0
<b>Kultura sázky na budoucnost</b>						
Před	-29		12	7	2	0
Aktuálně	-7		4	5	0	3
<b>Procesní kultura</b>						
Před	-33		12	9	0	0
Aktuálně	-9		0	9	0	0
<b>Pozitivní síťovitá kultura</b>						
Před	12		0	4	6	5
Aktuálně	6		0	3	3	3
<b>Negativní síťovitá kultura</b>						
Před	35		1	0	5	16
Aktuálně	-5		3	4	5	0
<b>Pozitivní námezdní kultura</b>						
Před	-3		0	10	7	0
Aktuálně	1		0	4	5	0
<b>Negativní námezdní kultura</b>						
Před	-10		7	2	4	1
Aktuálně	-2		0	2	0	0
<b>Pozitivní fragmentální kultura</b>						
Před	-38		15	8	0	0
Aktuálně	-20		8	4	0	0
<b>Negativní fragmentální kultura</b>						
Před	-32		12	8	0	0
Aktuálně	-23		11	1	0	0
<b>Pozitivní pospolitá kultura</b>						
Před	25		0	0	15	5
Aktuálně	16		0	0	4	6
<b>Negativní pospolitá kultura</b>						
Před	-7		0	11	4	0
Aktuálně	4		0	0	4	0