

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Firemní kultura**

**Veronika Hollerová**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Hollerova

Hospodářská politika a správa  
Hospodářská a kulturní studia

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 13. 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 15.3. 2021

---

## **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) mé vedoucí, Kateřině Kuralové, za její trpělivost, ochotu a pomoc při zpracování této práce. Také bych touto cestou chtěla poděkovat Gabriele Hejduk, manažerce lidských zdrojů ve společnosti Douglas, která mi ochotně poskytla všechny potřebné informace.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá popisem firemní kultury vybraného podniku, kterým je v tomto konkrétním případě Parfumerie Douglas ČR. V teoretické části práce jsou předloženy definice firemní kultury podle různých autorů a popsány jednotlivé části firemní kultury. Součástí teoretických východisek je také popis konkrétních typologie firemních kultur dle dostupné literatury. Poznatky z teoretické části byly použity při zpracování části praktické, která na základě sběru dat od zaměstnanců firmy popisuje specifickou firemní kulturu Parfumerie Douglas ČR a zařazuje ji do daných odborných typologií. V závěru vlastní části práce jsou navrženy zlepšující opatření, které mohou mít pozitivní vliv na firemní kulturu zvolené firmy.

**Klíčová slova:** firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika podnikové kultury, změna firemní kultury

# Corporate culture

## Abstract

This bachelor's thesis deals with the description of the corporate culture of a selected company, which in this particular case is Perfumery Douglas Czech Republic. The theoretical part of the thesis presents the definitions of corporate culture according to various authors and describes the various elements of corporate culture. In the theoretical basis of this thesis there is also a description of the specific typologies of corporate cultures according to the available literature. The findings from the theoretical part were used in the processing of the practical part which, on the basis of data collection from company employees, describes the specific corporate culture of Perfumery Douglas Czech Republic and profiles it in the given professional typologies. At the end of the thesis, improving measures, that can have a positive effect on the corporate culture of the selected company, are proposed.

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

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika práce.....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Firemní kultura.....	18
3.1.1 Prvky firemní kultury .....	22
3.1.2 Slabá a silná firemní kultura .....	27
3.1.3 Determinanty firemní kultury .....	30
3.2 Typologie firemní kultury .....	34
3.2.1 Mocenská, funkční, úkolová a osobní firemní kultura .....	34
3.2.2 Firemní kultura podle míry rizikovosti prostředí.....	36
3.2.3 Firemní kultura podle vztahu ke změně.....	37
3.2.4 Typologie firemní kultury podle F. Trompenaarse.....	38
3.3 Změna firemní kultury .....	39
3.3.1 Typy změny firemní kultury .....	40
3.3.2 Diagnostika firemní kultury.....	44
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>47</b>
4.1 Charakteristika společnosti Parfumerie Douglas .....	47
4.1.1 Organizační struktura Parfumerie Douglas ČR .....	48
4.1.2 Etický kodex .....	51
4.2 Vymezení firemní kultury vybrané společnosti .....	53
4.2.1 Demografické údaje.....	54
4.2.2 Prvky a determinanty firemní kultury.....	60



4.2.3	Ztotožnění s cíli a hodnotami firmy.....	68
4.2.4	Komunikace a předávání informací ve firmě .....	70
4.2.5	Otevřenost ke změnám a inovacím.....	73
4.2.6	Mezilidské vztahy a pracovní atmosféra .....	77
4.2.7	Popis typologie firemní kultury na základě zjištěných dat.....	83
4.3	Rozhovor s manažerem lidských zdrojů .....	88
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>93</b>
5.1	Navržení opatření na základě zjištěných dat.....	96
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>103</b>
	Příloha 1 – Dotazník Firemní kultura ve společnosti Parfumerie Douglas ČR .....	103

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 -	Vrstvy firemní kultury podle J.W. Fairfield-Sonn.....	25
Obrázek 2 -	Typy kultur podle Ch. Handyho .....	36
Obrázek 3 -	Typologie firemních kultur podle F. Trompenaarse.....	39
Obrázek 4 -	Organizační struktura Douglas ČR první část .....	49
Obrázek 5 -	Organizační struktura Douglas ČR druhá část.....	50
Obrázek 6 -	Organizační struktura Douglas ČR třetí část .....	51
Obrázek 7 -	Pohlaví respondentů.....	55
Obrázek 8 -	Věková skupina respondentů .....	55
Obrázek 9 -	Oddělení, ve kterém respondenti pracují .....	56
Obrázek 10 -	Pozice v hierarchii firmy.....	57
Obrázek 11 -	Místo výkonu práce.....	58
Obrázek 12 -	Délka práce v Douglasu.....	59

Obrázek 13 - Délka zaměstnání na pobočkách.....	60
Obrázek 14 - Délka zaměstnání na centrále.....	60
Obrázek 15 - Použití pracovního slangu v Douglasu .....	61
Obrázek 16 - Opakující se tradice a setkání v Douglasu .....	62
Obrázek 17 - Ideální pracovníci v Douglasu .....	62
Obrázek 18 - Společenské akce v Douglasu v průběhu roku .....	63
Obrázek 19 - Potřeba změny v Douglasu .....	64
Obrázek 20 - Potřeba změny v Douglasu jako kontrolní otázka .....	64
Obrázek 21 - Nadřízení mi naslouchají a respektují mě.....	66
Obrázek 22 - Zajímavost benefitů ve firmě.....	66
Obrázek 23 - Vedení firmy je zaměstnanci respektováno .....	67
Obrázek 24 - Vedení firmy si váží svých zaměstnanců.....	67
Obrázek 25 - Cíle Douglasu a ztotožnění se s nimi.....	68
Obrázek 26 - Hodnoty Douglasu a ztotožnění se s nimi.....	69
Obrázek 27 - Obeznámenost s cíli oddělení v oddělení.....	69
Obrázek 28 - Předávání informací v Douglasu.....	70
Obrázek 29 - Předávání informací v Douglasu, kontrolní otázka.....	71
Obrázek 30 - Komunikace mezi odděleními v Douglasu .....	71
Obrázek 31 - Vedení firmy má dobré komunikační a interpersonální dovednosti.....	72
Obrázek 32 - Komunikace s vyšším vedením firmy.....	72
Obrázek 33 - Komunikace s přímým nadřízeným .....	73
Obrázek 34 - Otevřenost a podpora změn v Douglasu .....	74
Obrázek 35 - Samostatnost zaměstnanců.....	74
Obrázek 36 - Zaměstnanci firmy jsou vedeni k tomu, aby sdíleli své názory a poznatky ..	75
Obrázek 37 - Změny navržené zaměstnanci jsou vždy projednány.....	75
Obrázek 38 - Kariérní postup v Douglasu .....	76

Obrázek 39 - Ve firmě je spousta striktních pravidel, které je nutné dodržovat .....	76
Obrázek 40 - Zaměstnanci ve firmě si mezi sebou můžou věřit.....	77
Obrázek 41 - Mám pocit, že jsem se spolupracovníky ve svém oddělení stejně naladěný v osobním i pracovním duchu.....	78
Obrázek 42 - Mám pocit, že jsem se spolupracovníky i mimo své oddělení stejně naladěný v osobním i pracovním duchu.....	78
Obrázek 43 - S tím, jaká je ve firmě aktuálně atmosféra, jsem spokojený/á.....	79
Obrázek 44 - V Douglasu se můžu rozvíjet i na osobní úrovni.....	79
Obrázek 45 - Můj plat odpovídá mému pracovnímu výkonu.....	80
Obrázek 46 - Ve své práci se cítím šťastný a naplňuje mě.....	80
Obrázek 47 - Mezilidské vztahy v Douglasu jsou dobré, otevřené a přátelské.....	82
Obrázek 48 - Zaměstnanci firmy přemýšlí podobně a sdílí stejné hodnoty .....	83
Obrázek 49 - Je kultura Douglasu spíše silná nebo slabá.....	84
Obrázek 50 - Firemní kultura podle typologie Charlese Handyho.....	85
Obrázek 51 - Firemní kultura dle typologie Kennedyho a Deala.....	86
Obrázek 52 - Firemní kultura dle typologie F. Trompenaarse .....	87

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Firemní kultura Douglasu dle tří různých typologií.....	88
---	----

# 1 Úvod

Firemní kultura je pojem, na který se firmy v současné době zaměřují stále více, o čemž svědčí i množství internetových článků, videí nebo seminářů, které se tímto tématem zabývají a činí ho tak dostupnějším pro širší veřejnost. Zájem o problematiku roste hlavně od konce 20. století, kdy s publikací knih zaměřených na správné vedení lidí, osobní rozvoj ve firmách, motivaci zaměstnanců a vztahy na pracovišti, přišlo zjištění, že strategické nastavení a formulace firemních hodnot, cílů a jejich cílené šíření mezi zaměstnanci může firmě přinést násobně větší zisk.

Firemní kultura je tedy velmi aktuálním tématem a systémem, do kterého v životě vstoupí téměř každý pracující člověk. Každá společnost má svou specifickou, vlastní kulturu ať již je nastavená a řízená velmi přísně a uměle nebo vyplyne organicky z každodenního pracovního styku lidí. Přesto vždy existují společné rysy, které různé firemní kultury sdílí a z těchto podobných vlastností bylo sestaveno několik typologií, do kterých můžeme firemní kultury firem zařadit a na tomto základě je i charakterizovat, zmapovat jejich slabé a silné stránky a využít tyto klíčové znaky pro rozpoznání oblastí, které potřebují praktický zásah, který většinou přichází od vyššího vedení společnosti. Změna firemní kultury je důležitou součástí všech publikací, které se na téma zaměřují a je jednou z nejnáročněji proveditelných projektů, kterými firma může projít. Pokud se však podíváme na to, jak prospěšné a účinné tyto změny mohou být, je jisté, že zdravá firemní kultura může firmě ušetřit spoustu peněz spojených se zaučováním nových zaměstnanců, jejich častou fluktuací, neplněním stanovených cílů nebo špatné interní komunikace. Tato bakalářská práce přibližuje tento široký pojem a v teoretické rovině vymezuje mnoho definic, které pro firemní kulturu existují a zaměřuje se na všechny její existující části, včetně efektivního provedení změny kultury ve firmách a popisuje některé klasické typologie firemní kultury, které v literatuře můžeme najít.

Ve vlastní části práce je poté bakalářská práce zaměřena na charakteristiku firemní kultury společnosti Parfumerie Douglas ČR, jejího zařazení do určitého typologie, následné zjištění slabých stránek nebo oblastí, ve kterých je potřeba zavést zlepšující opatření, a také případné navržení těchto případných opatření, které povedou ke změně či zlepšení stávající firemní kultury ve vybrané společnosti, což může firmě ušetřit práci a peníze, které by jinak investovala do profesionálního zpracování analýzy firemní kultury a může na základě výsledků zjištěných v této bakalářské práci začít s řešením a změnou problémových oblastí ve firmě.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je navrhnout opatření, které povedou ke změně a zlepšení firemní kultury dané organizace, na základě dat týkajících se firemní kultury, které byly získány od zaměstnanců vybrané firmy. Dílčím cílem práce je detailně popsat a vymezit firemní kulturu vybraného podniku a zařadit ji do několika druhů typologií na základě dostupné literatury, popsat konkrétní prvky této firemní kultury a uvést jejich příklady v rámci zvoleného podniku.

### **2.2 Metodika práce**

Popis a vymezení firemní kultury organizace je získán kvalitativními metody výzkumu, konkrétně polo strukturovaným rozhovorem, který je veden s manažerem lidských zdrojů společnosti. Dále jsou data získána prostřednictvím kvantitativního zkoumání ve formě elektronického dotazníku, navrženého pro hodnocení firemní kultury, který je rozeslán všem zaměstnancům firmy, na její centrále i na všech českých pobočkách. Primární výzkum měla doplňovat také kvalitativní metoda výzkumu, a to zúčastněné pozorování, díky kterému je možné popsat a zhodnotit chování a vzájemné interakce zaměstnanců na centrále a pražských pobočkách při každodenní práci i během různých firemních setkání, pozorování však kvůli přetrvávající pandemické situaci nebylo možné uskutečnit z důvodů uzavření prodejen a převažující práce z domova.

Prvním krokem při zpracování této bakalářské práce byla volba tématu. Vzhledem k tomu, že autorka práce již 2 roky pracuje v jedné společnosti, nabízelo se zvolení tématu Firemní kultura, které díky svému zaměření na určitou kulturu pracovního prostředí zároveň souvisí s oborem autorky.

Pro konkurz na bakalářskou práci bylo nutné zpracovat motivační dopis, který vysvětloval důvody autorky pro vybrání právě tohoto tématu a bylo na vedoucím práce, aby posoudil, zda se jedná o vhodného kandidáta. Po odsouhlasení tématu s vedoucím práce začal proces výběru vhodné literatury, která bude použita pro sekundární analýzu zdrojů a zpracování teoretických východisek práce.

Po nalezení vhodných zdrojů přišlo na řadu si tyto publikace obstarat, ať již formou online knih či zapůjčení některých monografií v knihovně a jejich následné prostudování. Dále byl sestaven seznam doporučené literatury, který je zaslán vedoucímu práce pro schválení a zanesení do zadání bakalářské práce v systému.

Vybraná literatura byla následně načtena a za užití metody kvalitativního výzkumu, konkrétně sekundární analýzy dat, průběžně užívána pro zpracování teoretických východisek v této bakalářské práci, od kapitol 3.1. až 3.3.2, za užití důsledné citace zdrojů. Během psaní práce byly kapitoly postupně konzultovány s vedoucím práce, po kterých následovaly úpravy textu. Zpracování teoretické části poskytuje základ pro následný vlastní výzkum a tvorbu praktické části.

Práce na praktické části byla započata rozhovorem s HR manažerkou, který byl uskutečněn v kancelářích pražské centrály. Rozhovoru předcházelo sestavení 15 otázek, jejichž cílem bylo získat informace o tom, jaká je firemní kultura ve společnosti z pohledu manažera lidských zdrojů, tedy někoho, kdo přichází velmi často do styku se všemi zaměstnanci Parfumerie Douglas ČR, velmi dobře je zná a zároveň je to člověk odpovědný za představení a implementaci různých dokumentů, které souvisí s firemními hodnotami a cíli nebo plánuje společenské akce ve firmě. Rozhovor byl po celou dobu trvání nahráván na telefonní zařízení a následně podle této nahrávky přepsán do textového formátu. Rozhovor je podle Reichela (2009) výzkumná technika, kterou můžeme zařadit jak do kvalitativních, tak kvantitativních metod, záleží na tom, jaký druh rozhovoru k získávání informací použijeme. Rozhovory se od sebe odlišují hlavně mírou jejich standardizace, čím méně formální rozhovor je, tím spíše se bude řadit do kvalitativních metod a naopak. Z těch kvalitativních můžeme uvést volný rozhovor, kde otázky nejsou předem zvoleny, jsou kladeny přirozeně během konverzace a odvíjejí se od aktuální situace. Respondent nemusí někdy ani vědět, že je s ním výzkumný rozhovor veden. Kvantitativním příkladem rozhovoru je rozhovor standardizovaný, kdy je předem stanoveno, jaké otázky budou kladeny, a to i v jakém pořadí a zároveň jsou stanoveny i varianty odpovědí.

Formálnější verzí volného rozhovoru je jeho polo strukturovaná forma. Zde jsou otázky dopředu připraveny, není však přesně dáno jejich pořadí a podle toho, jak se rozhovor vyvíjí může tazatel upravit formulaci otázek nebo některé přidat, když ho během rozhovoru napadnou. V této bakalářské práci byl pro sběr dat zvolen právě polostrukturovaný rozhovor s manažerkou lidských zdrojů. Jeho hlavní výhodou je, jak píše Reichel (2009) kombinace volnosti, kterou poskytuje polo strukturalizace vedeného

rozhovoru, ale zároveň lepší utříděnost dat a snazší zaměření na určité téma, což umožňují zase předem stanovené rámcové otázky. Po dokončení rozhovoru byl autorkou práce sestaven elektronický dotazník, který byl sestaven na základě teoretických poznatků zpracovaných v kapitole 3 této práce. Výsledkem se stal dotazník sestávající se ze 45 otázek, které se soustředí na oblasti komunikace a předávání informací, ztotožnění s cíli a hodnotami firmy, prvky a determinanty firemní kultury, mezilidské vztahy a pracovní atmosféru ve firmě, její vztah ke změnám a inovacím, a nakonec identifikaci základních typologií firemní kultury podle autorů, které jsou teoreticky popsány v kapitole 3.2. této práce. U dotazování ve formě dotazníku existují stejné typy jako u rozhovoru, a to volný dotazník, polostrukturovaný dotazník a strukturovaný dotazník. Reichel (2009) představuje volný dotazník jako otázku, která uvádí nějaké téma a zanechává zcela volný prostor, na který se respondent rozepisuje dle svého uvážení. Polostrukturovaný dotazník kombinuje otázky uzavřené a zcela otevřené, jako je tomu u volného dotazníku. Nejužívanějším typem dotazníku je však ten standardizovaný, který byl také použit v této bakalářské práci.

Obsahuje, jak píše Reichel (2009) převážně uzavřené či polo uzavřené otázky, které mohou být doplněny několika málo otevřenými otázkami, kde má respondent možnost se více rozepsat. Při použití elektronické formy dotazníku je výhodou snazší rozšíření dotazníku mezi respondenty prostřednictvím e-mailu nebo sociálních sítí. Následné zpracování dat je také díky dnes dostupným dotazníkovým programům snazší a přehledné.

Dotazník byl nejprve zaslán dvěma kolegyním, které působí v oddělení marketingu a lidských zdrojů, jejich připomínky tedy byly relevantní jak z pohledu sběru informací, tak z nastavení otázek ve vztahu k firemní kultuře. Po odstranění chyb, které byly při pilotáži odhaleny byl dotazník rozeslán pomocí e-mailové komunikace zaměstnancům centrály a poboček v České republice. Kvůli pandemické situaci se však e-maily na pobočkách nedostaly k tolika pracovníkům, protože mají z vládních nařízení omezený přístup na prodejnu, a tak i k e-mailové schránce. Dotazník je součástí příloh – Příloha 1.

Dotazníkové šetření popsané v podkapitolách 4.2.1 až 4.2.7 bylo z jedné strany zaměřeno hlavně na zjištění, zda jsou zaměstnanci s hodnotami Douglasu seznámeni, zda se s nimi ztotožňují a dále také na to, jak hodnotí běžný pracovní život ve společnosti. Z druhé strany se dotazník zaměřuje na rozpoznání firemní kultury podle klasických typologií autorů, kteří toto téma zpracovali ve svých publikacích, a také na to, zda se v organizaci vyskytují typické prvky firemní kultury nebo co ji ovlivňuje.



Jako hodnotící škála odpovědí byla u většiny použita Likertova škála (1 – s tvrzením se vůbec neztotožňuji, 2 - nesouhlasím, 3 - neutrální postoj, 4 - souhlasím, 5 - s tvrzením se naprosto ztotožňuji) nebo zaškrtnutí jedné možnosti z několika vypsaných. Na několik otázek mohli respondenti odpovědět pouze ano či ne. Celkem na dotazník odpovědělo 35 respondentů, sběr dat probíhal od 10.1.2021 do 5.2.2021.

Po ukončení sběru dat byla každá jednotlivá otázka zpracována pomocí aplikace Excel do přehledného grafu či tabulky a následně byly otázky roztrženy do jednotlivých kapitol v praktické části této bakalářské práce. Každý graf či tabulka je samostatně pojmenován a popsán.

Na zpracování a popis jednotlivých otázek navazuje kapitola 5, kde jsou výsledky celkového šetření popsány, zkompletovány a je nad nimi vedena diskuse. Následně jsou na základě všech relevantních zjištění navržena zlepšující opatření, které jsou doporučena firmě zavést za účelem zlepšení či posílení některých aspektů její firemní kultury, což naplňuje cíl praktické části této bakalářské práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Firemní kultura

Předtím, než se budeme věnovat konkrétnímu pojmu firemní kultura je vhodné definovat si sám o sobě stojící pojem „kultura“. Lukášová (2010, s. 12) definuje kulturu jako „široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsobem myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předává“. Je tedy jasné, že firemní kultura odpovídá této definici všeobecné kultury, ale odehrává se pouze ve firmách, v pracovním prostředí a mezi pracovníky té dané firmy. Dalo by se tedy říct, že kultura je to, jak se chovají lidé všude na světě, co dělají a jak přemýšlí, firemní kultura je to, jak se chovají lidé v určité firmě a to, co v ní dělají a jak přemýšlí jako zaměstnanci dané firmy.

Tureckiová (2004) ve své knize o řízení a rozvoji lidí ve firmách zařazuje kapitolu o firemní kultuře až na konec publikace. Popisuje ji jako pojem, který se začal v manažerských kruzích používat hlavně od začátku 80. let 20. století, a to zejména díky vydání mnoha publikací na toto téma, přednostně zmiňuje knihu autora Edgara Scheina *Organizational Culture and Leadership*, kterou vydal v roce 1985 a představil v ní několik teorií spojených s firemní kulturou, které jsou užívány, v různých modifikacích, dodnes.

Dále Tureckiová (2004) píše, že firemní kultura je výsledkem propojení studia společenských i systémových přístupů k organizaci a vedení lidí ve firmách, což umožnilo dále propojit témata vedení i rozvoje lidí ve firmě a ukázalo se, že jdou vlastně ruku v ruce. Rozšíření konceptu firemní kultury, rozvoje lidí ve firmě a celkově chápání podniku jako ne pouze ekonomické, ziskově orientované jednotky, ale spíše jaké komplexní systém, kde se prolínají faktory jak ekonomické, tak psychologické a sociální, je důsledkem přesunu výrobního trhu z „trhu výrobce“ spíše k „trhu zákazníka“, kde je potřeba soustředit se hlavně na poskytnutí těch nejlepších doplňkových služeb než vytvoření toho nejlepšího výrobku.

Aby byla společnost v tomto přesunu úspěšná, bylo nutné zaměstnávat kvalifikované pracovníky, kteří jsou ztotožnění s image, kterou chce firma představovat a dokážou ji zákazníkům předat.

To přineslo dle Tureckiové (2004) také zavedení koncepcí řízení lidských zdrojů a spolu s tím strategický, plánovaný přístup k nabírání i vedení a motivace lidí ve firmách.

Firemní kultura je pojem, na který často narazíme ve člancích zabývajících se řízením firmy, managementem nebo personalistikou. Zabývají se jím však i vědy jako antropologie či sociologie, které firemní kulturu zkoumají z trochu jiného hlediska než vrcholoví manažeři. V dnes dostupné literatuře je k nalezení definic spousta, a téměř by se dalo říct, že co autor, to jiná definice firemní kultury.

Urban (2014) píše, že zájem o tuto problematiku roste od 70. let minulého století, její definice je však poměrně nesourodá a liší se hlavně tím, co vše je do firemní kultury zahrnováno. Existují podle něj dvě základní vymezení firemní kultury, a to úzké a široké. Do úzkého pojetí můžeme zahrnout hlavně to, jak se firma projevuje na venek a do širšího pojetí řadíme specifický způsob pracovního i dalšího chování a jednání osob, které ve firmě působí, ať už jako zaměstnanci nebo zaměstnavatelé.

Úzké pojetí firemní kultury je, dle Urbana (2014), zaměřené hlavně na to, jak firma působí na venek, tedy její vnější projevy, které jsou většinou promyšlené, záměrné a týkají se materiální stránky. Můžeme zmínit to, jak firma vypadá, například tedy budovu, ve které má kanceláře nebo naopak jak vypadají její prodejny, jaké je jejich vybavení a styl. Dále mohou být vnějšími projevy i logo firmy, vzhled dokumentů, které firma poskytuje svým zaměstnancům i zákazníkům, dress code, celkový vzhled i jednání zaměstnanců a další cíleně vytvářené nástroje vnějšího dojmu, který organizace budí.

O širokém pojetí firemní kultury píše Urban (2014) naopak jako o charakteristickém způsobu jednání a chování zaměstnanců, popřípadě i vlastníků firmy, a to jak pracovního, tak společenského. Toto pojetí firemní kultury v sobě zahrnuje jak způsob, kterým uvažují řadoví i řídicí pracovníci, jak plní své úkoly nebo dodržují stanovená pravidla, ale i mezilidské vztahy, které ve firmě panují, a to jak vztahy mezi zaměstnanci, tak i vztahy zaměstnanců a zaměstnavatelů. Široké pojetí firemní kultury obsahuje i to, jaké vztahy na pracovišti panují mezi jednotlivými odděleními, či zkoumá vztahy nadřízených a podřízených. V neposlední řadě se jedná také o způsoby, kterými firma jedná se svými zákazníky a obchodními partnery nebo jak přistupuje ke své společenské odpovědnosti.

Urban (2014, s. 13) tedy definuje firemní kulturu jako „*soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných*“.

Firemní zvyklosti, tradice a další, výše uvedené součásti firemní kultury podle Urbana (2014), nevznikají jen tak, ale hrají ve firmě důležitou roli. Utváří se totiž v situacích, kdy je potřeba splnit zadaný úkol či vyřešit nově vzniklý problém, a když se ukáže, že je řešení efektivní, udrží se i do budoucna.

Postupem času, a s opakováním daných situací, se tato řešení stanou normou, a tak jsou následně i prezentována novým zaměstnancům, od kterých je očekáváno, že budou jednat stejně. Podobně to je i se vznikem různých tradic či formováním hodnot, které jsou poté ve firmě předávány dál a tvoří tak, nezáměrně, unikátní firemní kulturu podniku (Urban, 2014).

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

Ve svém díle se zabývá problematikou firemní kultury a stejně jako Urban (2014) uvádí, že je velmi složité přijít s jednou, univerzální definicí firemní kultury. Dle něj je každou firmu třeba chápat jako sociální systém a sociální systém je vždy také určitý typ kulturního systému. To, jak lidé existují ve firmě, spolu i pouze vedle sebe, ovlivňuje určitý soubor psaných i nepsaných pravidel a to, jak se podle nich pracovníci chovají, formuje firemní kulturu podniku a ta se poté projevuje jak uvnitř, tak na venek. Tento ucelený systém norem, hodnot a myšlenek představuje tvář podniku, která není zcela cíleně tvořena, i když je možné firemní kulturu ovlivnit, a tak i řídit.

Dále Šigut (2004) píše, že se v sociologické literatuře ve vztahu k firemní kultuře často mluví i o sociálním klimatu podniku, do které můžeme zahrnout působení různých vzájemně propojených vlivů, které ve firmě existují. Řadí se mezi ně například pracovní prostředí, platové podmínky zaměstnanců či prestiž, která je s vykonávaným zaměstnáním spojována. Sociální klima má k firemní kultuře organizace velmi blízko, existuje zde však zásadní rozdíl a ten vidí Šigut (2004) hlavně v tom, že do firemní kultury řadíme i výrobní strategii firmy nebo její tržní úspěch, který sociologický pohled na kulturu podniku opomíná a dává přednost hlavně společenskému životu a mezilidským vztahům, které ve firmě vznikají.

Existuje také pohled na firemní kulturu z úhlu teorie řízení, která uvádí kulturu firmy jako důležitou součást řídicího procesu, způsobu motivace a řízení pracovníků a celkového utváření toho, jak firma funguje uvnitř i na venek. Tento pohled na firemní kulturu označuje vedoucí pracovníky či vlastníky firmy jako hlavní tvůrce firemní kultury, a tak do jejich kompetence patří i její formování, udržení a případná změna (Šigut, 2004).

Mazák (2010) ve své publikaci *Firemní kultura a etické kodexy* předkládá několik definic firemní kultury, které jsou dle něj všechny aplikovatelné a správné. Obecně předkládá firemní kulturu jako soubor věcí, které spojují zaměstnance jedné firmy, to, jak vnímají hodnoty, jaké mají cíle nebo jaká dodržují pravidla, na základě, kterých jim jejich pracovní ale i osobní život dává smysl.

Jako příklad můžeme uvést: *„Firemní kultura je souhrn hodnot a z nich vyplývajících představ, co je důležité a správné a z nich vyplývající normy chování“* (Mazák, 2010, s. 10).

Firemní kultura je však podle Mazáka (2010) tak široký pojem, že jej nelze uzavřít do jedné strohé definice, ale je potřeba se na tuto problematiku dívat z několika úhlů, a také individuálně ve vztahu k tomu v jaké firmě se snažíme její kulturu analyzovat a popsat.

Kultura obecně nikdy neexistuje pouze samostatně, ale vždy je, jak píše Mazák (2010), zasazena do určitého kontextu, kde je, většinou lidmi, sdílena. Firemní kultura tedy existuje v prostředí určité organizace, kde je sdílena jejími vlastníky, manažery i řadovými zaměstnanci, tedy na všech úrovních firmy. To, že se zaměstnanci jedné firmy chovají ve spoustě věcech podobně, je právě projevem firemní kultury, která je ovlivňuje.

Mazák (2010) se shoduje s Šigutem (2004) v tvrzení toho, že firemní kultura utváří sociální a psychologické prostředí ve firmě, když píše *„Firemní kultura působí na kvalitu pracovního výkonu všech zaměstnanců a všech procesů a výstupů. Ovlivňuje i kvalitu života zaměstnanců a psychologické klima ve firmě“* (Mazák, 2010, s. 11).

Je tedy zřejmé, že firemní kultura má mnoho definic v závislosti na tom, z jakého pohledu ji chceme popisovat. Hraje velmi důležitou roli v pracovním životě všech zaměstnanců dané organizace, a protože lidé tráví velkou část svého života v práci, zasahuje tak kultura firmy, ve které pracují i do jejich osobního života. Každá společnost by se tedy měla snažit přispívat k příjemné kultuře, protože pozitivní přístup a pocit sounáležitosti může firmě pomoci při cestě k jejím ziskovým i neziskovým cílům.

### 3.1.1 Prvky firemní kultury

Jako prvky nebo projevy firemní kultury, jsou označovány určité symboly a hodnoty, které určují a ovlivňují všechny zaměstnance firmy. Vysekalová a Mikeš (2010) spatřují tyto prvky jako: symboly, hrdiny, rituály a hodnoty.

Mezi symboly poté Vysekalová a Mikeš (2010) řadí různé zkratky, určitý styl mluvy, které rozumí pouze zaměstnanci společnosti. Můžou užívat kódová jména pro určité projekty, které jsou veřejnosti známá pod jinými názvy a tvoří tak jazyk společnosti, slang, který je vlastní pouze té dané firmě a noví zaměstnanci se ho postupem času musí naučit, aby do firmy opravdu zapadli. Symbolem ve firmě může být také styl oblékání nebo postavení, které daný zaměstnanec firmy mezi ostatními pracovníky má a co pro ně tento status znamená.

Hrdinové firmy jsou lidé, ať už reální či imaginární, právě žijící či historické osoby, které ve firmě představují podle Vysekalové a Mikeše (2010) ideálního zaměstnance, modelový vzor chování, který by všichni aktuální zaměstnanci firmy měli následovat. Jedná se například o historického zakladatele firmy, kterého nikdo z právě zaměstnaných pracovníků firmy už nepoznal, ale mají s jeho osobou spojeny základní hodnoty firmy a chtějí tak kopírovat to, jaký byl zaměstnanec. Hrdinou společnosti však může být i generální ředitel, který firmu zachránil před bankrotem a udržel tak zaměstnání svým podřízeným, kteří jsou mu za tento akt vděční a chtějí tak pracovat co nejlépe, aby se mu odvděčili.

Rituály se ve firmě promítají do každodenního chování všech jejich členů. Vysekalová a Mikeš (2010) popisují jako hlavní a nejvýznamnější rituály to, jakým stylem jsou ve firmě pořádány schůze, kdo se jich účastní a kde sedí. Dále pořádání oslav, ať už oslavují firemní úspěchy, či narozeniny zaměstnanců, většinou jsou pořádány ve stejném duchu, pracovníci tedy již vědí, co od nich můžou čekat a vědí, kdy se asi budou konat, což jim dodává rituální význam. Zvyklostí, která má opakovaný, a tedy rituální, charakter však může být i styl psaní e-mailů uvnitř i mimo společnost, předávání informací a různé procesy kontroly ve firmě. Zaměstnanci jsou s těmito rituály obeznámeni a po čase působení ve firmě je vykonávají, ať už vědomě (v případě oslav či schůzí) nebo je do svého jednání implementují nevědomky (ve chvíli, kdy píšou e-maily stejným stylem, jako všichni ostatní ve společnosti).

Posledním prvkem jsou podle Vysekalové a Mikeše (2010) společné hodnoty, které jsou tím nejdůležitějším a nejhlubším projevem firemní kultury ve firmě. Tento prvek představuje pro zaměstnance morální kompas, je odrazem toho, co je ve firmě považováno za zásadně špatné a zásadně dobré, jak v pracovním životě, tak v mezilidských vztazích a vzájemné komunikaci. Tyto hodnoty by měli být, z logického hlediska, sdíleny všemi zaměstnanci firmy, protože poté jsou tyto zásady opravdové, a ne pouze uměle vykonstruované vedením firmy, které by je však ve všech případech mělo vytvářet a zastupovat tak, aby se rozšířili i do řad podřízených pracovníků, což zvyšuje pocit sounáležitosti a umožňuje tak efektivnější plnění firemních cílů.

Mazák (2004) ve své publikaci taktéž uvádí prvky firemní kultury: rituály, symboly, a historky, což se téměř shoduje s výčtem prvků od Vysekalové, až na to, že Mazák místo hrdinů předkládá jako jeden z prvků organizační kultury historky a opomíná hodnoty.

Rituály popisuje jako určitou část kultury, která firmě poskytuje identitu, jsou to akty jako oslavy výročí či narozenin, ale i to, jak se firma chová k zaměstnancům, kteří odchází do důchodu nebo jak vítá nováčky. Je to něco, co spojuje všechny pracovníky firmy, kteří po určitém čase stráveném ve firmě přesně vědí, jak se tyto rituály dělají a přesto, že názory na různé druhy oslav se mohou napříč zaměstnanci lišit, jsou pro kulturní stránku firmy velmi důležité a při prvotním budování firemní kultury je nesmíme vynechat.

Historky, které si zaměstnanci ve firmě předávají, popisuje Mazák (2004) jako příběhy, které nemusí vždy stát na pravdivých základech, ale stejně jako v každé společnosti, která má svou kulturu, vytváří firemního ducha, určitou historii, která se k firmě váže. Stejně jako každý národ má svou lidovou kulturu, národopis, tak i firma pomocí těchto historek i příběhů pomáhá utvářet organizační kulturu s hlubším významem. Ukazují charakter firmy, nepřímou i její hodnoty a mohou sloužit jako vzor správného či naopak nesprávného chování ať už zaměstnanců nebo firmy obecně.

Symboly jsou podle Mazáka (2004) hmotným vyjádřením identity organizace. Nachází se na oficiálních tiskovinách (např. logo firmy), interních i externích prezentacích nebo v podpisu v e-mailu (zde může být uvedeno například motto firmy nebo opět logo). Tyto symboly dávají zaměstnancům pocit sounáležitosti, jsou součástí jedné instituce, která reprezentuje určitou viditelnou ideu, která je snadno rozpoznatelná a mohou se s ní tak identifikovat. Právě tento pocit, že do určité firmy pracovníci opravdu patří, také

pomáhá ztotožnění se s různými pravidly, normami či požadavky, které firma pro své zaměstnance vytváří (jako jsou např. etické kodexy, směrnice, dress code) a pracovníci, kteří jsou rádi součástí této kultury a společnosti nemají problém s tím tyto předpisy dodržovat.

Vykydal in Vysekalová a Mikeš (2010) předkládá Scheinovu teorii toho, co tvoří prvky firemní kultury, které nazývá jejími částmi. Jsou to: artefakty a názory, normy a standardy, předpoklady a základní premisy. Schein (1985) publikoval model třívrstvé firemní kultury, který je často různě interpretován dalšími autory.

Mezi artefakty a názory řadí Vykydal in Vysekalová a Mikeš (2010) hlavně řeč, tedy to, jak se jednotliví členové kultury ve firmě vyjadřují a jak mezi sebou komunikují. Dále postavení ve společnosti a s ním související status, a nakonec viditelná schémata chování. Mezi artefakty firemní kultury můžeme také počítat vnější projevy kultury, jako je vzhled budov, které firma vlastní, jejich kanceláře, to, jak se zaměstnanci oblékají apod. Tyto části kultury označuje jako takové části, které jsou snadno viditelné, ale často nerozluštitelné. Pokud vidíme dva zaměstnance, jak se baví nad šálkem kávy, je nám jasné, co dělají, ale pouhým okem či poslechem nedokážeme bezpečně rozkrýt, o čem se baví, pokud neznáme či nejsme sami členy dané organizační kultury.

Do norem a standardů patří ideály a cíle, se kterými by se měli, alespoň do určité míry, ztotožňovat všichni zaměstnanci společnosti a nejvíce její řídicí pracovníci, kteří podle určitých ideálů následně činí rozhodnutí a tvoří cíle, kterých se firma jako celek snaží dosáhnout. Ideály a cíle organizace by měli být jasně definované a všeobecně známé širokému okruhu zaměstnanců. Následně do této části firemní kultury Vykydal in Vysekalová a Mikeš (2010) zařazuje prostředky, jak těchto předem určených cílů dosáhnout. Zde může jít o prostředky ekonomické, ale zároveň také o prostředky na úrovni motivace zaměstnanců, zavedení nového výrobku či marketingové strategie, na čemž se budou „řadoví“ pracovníci aktivně podílet spolu s vedením firmy. Normy a standardy firmy se vyznačují vyšší mírou uvědomění a jsou snadněji ovlivnitelné než například již zmíněné artefakty a názory.

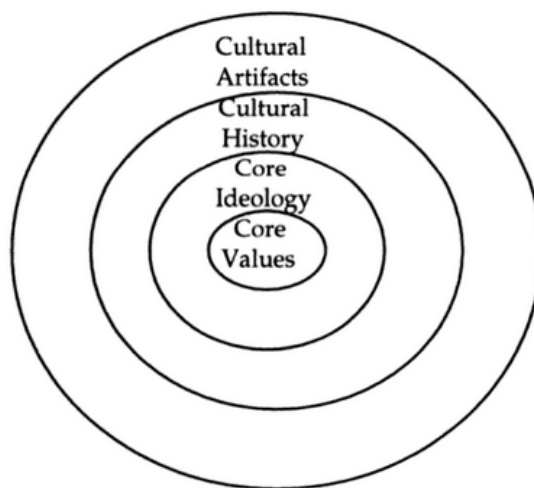
Poslední část firemní kultury označuje Vykydal in Vysekalová a Mikeš (2010) jako předpoklady a základní premisy, které dále člení na jednotlivce a prostředí, čas a místo a vzájemnou mezilidskou interakci. Tyto základní předpoklady se projevují v tom, jaké mají zaměstnanci představy o reálném fungování ve firmě, které považují za samozřejmé a pravdivé.



Fairfield-Sonn (2001) připodobňuje firemní kulturu a její jednotlivé prvky k sopce, protože tyto prvky, stejně jako sopka, mají několik vrstev vedoucích od povrchu až do samého jádra, jak můžeme vidět graficky vyobrazeno na obrázku níže.

Obrázek 1 - Vrstvy firemní kultury podle J.W. Fairfield-Sonn

#### Four Levels of Corporate Culture



Zdroj: Fairfield-Sonn (2001)

Kulturní artefakty jsou vidět hned na první pohled, jsou na povrchu, tedy první vrstva kultury organizace. Můžeme do nich zařadit hmotný majetek firmy a to, jak tento majetek vypadá, směrnice o tom, kolik hodin je každý zaměstnanec povinen odpracovat, čeho musí dosáhnout, aby mohl být povýšen nebo určité oficiální dokumenty firmy, kde si může každý přečíst hodnoty, za kterými tato společnost stojí. Všechny tyto pouhým okem viditelné artefakty bychom však měli brát s nadsázkou, jak píše Fairfield-Sonn (2001).

To, že kancelář velké účetní firmy působí velmi elegantně a organizovaně by nám mohlo říct mnoho o tom, jaké to je v takové firmě pracovat, zatímco pohled na pracovní prostory například skladníka, naznačují jinou pracovní zkušenost. Realita však může být napříč těmito firmami úplně jiná a nelze tak brát jako hlavní ukazatel jejich kultury pouze to, kde zaměstnanci tráví svůj pracovní den. Fairfield-Sonn (2001) dodává, že tento komentář ke kulturním artefaktům firmy by neměl být brán jako srovnávání účetních firem či skladníků a určování, která firemní kultura je lepší. Všechny kultury, hlavně ty silné, jsou zkrátka odlišné. Je však důležité, aby si toto uvědomil každý uchazeč o práci v té či oné firmě a rozhodl se tak, zda chce v takové organizaci opravdu pracovat.

Fairfield-Sonn (2001) nás následně přenáší pod povrch firemní kultury a zde je první podpovrchovou vrstvou právě kulturní historie společnosti. Podle něj má každá firma, která existuje alespoň rok, svou unikátní historii. Čím starší společnost je, tím bohatší historii, kterou může svým novým zaměstnancům předávat, má. Historie firmy a příběhy s ní spojené jsou pro firmu velmi důležité, protože kromě oficiálních předpisů, se kterými je zaměstnanec seznámen, jsou mu předávány i neoficiální normy a pravidla, zachycené prostřednictvím těchto historek z firemní minulosti.

Do kulturní historie zahrnuje Fairfield-Sonn (2001) také v této práci dříve zmíněné hrdiny či hrdinky organizace, které jsou spojeny s některými vyprávěnými příběhy, a nakonec i rituály a symboly. Jako rituály zmiňuje především události a ceremonie spojené s určitými milníky v životě zaměstnanců společnosti, které firma pořádá, jako jsou například ocenění pro pracovníky, kteří jsou ve firmě 5, 10, či více let. Těmto rituálům přisuzuje Fairfield-Sonn (2001) poměrně vysokou důležitost a tvrdí, že je vhodné, aby se s nimi každý nový zaměstnanec důkladně seznámil a předešel tak nepříjemným situacím, které mohou s kulturní neznalostí těchto rituálů nastat.

Symboly mohou být slova či loga, ale dokonce jednotlivec nebo skupina několika lidí ve společnosti se může stát jejím symbolem. Jako příklad uvádí Fairfield-Sonn (2001) původní seskupení astronautů ve společnosti NASA, kteří reprezentují odhodlanost Američanů, v 60. letech minulého století, porazit Rusy v tom, kdo jako první vycestuje do vesmíru, což je považováno za jeden ze symbolů firmy. Mezi symboly můžeme řadit i určitou formu mluvy, kódová označení a slang ve firmě, který si mezi sebou zaměstnanci vytvoří pro popisování určitých situací, lidí nebo projektů.

Další vrstvu firemní kulturu pojmenoval Fairfield-Sonn (2001) základní ideologie. Píše, že ne všechny firmy umí tuto ideologii správně prezentovat veřejnosti, ale pokud tak činí, jedná se o velmi důležité sdělení, na které se můžou zaměstnanci i zákazníci firmy odvolávat. Uvedeným příkladem je firma Johnson & Johnson, jejichž ideologie je sepsaná v oficiálním firemním dokumentu, který je přístupný všem zaměstnancům firmy a je jim také při jejich nástupu předán.

Tento dokument víceméně říká to, že firmě nejvíce záleží na doktorech, sestřičkách, pacientech a matkách, které jejich produkty používají, a proto musí být tyto produkty vyráběny a dodávány v té nejlepší kvalitě. Pokud se tedy objeví případ, kdy produkty odporují této ideologii a nejsou tak kvalitní, jak firma tvrdí, může zákazník požadovat vrácení svých peněz a v některých opravdu závažných případech i přerušeni

výroby a stažení dosud prodávaných výrobků. Fairfield-Sonn (2001) opět jako příklad prezentuje Johnson & Johnson a stažení jejich výrobků poté, co několik jednotlivců v souvislosti s jejich užitím zemřelo, i když to firmu stálo stovky miliónů dolarů. Opak by totiž byl v rozporu s jejich ideologií, a proto toto rozhodnutí respektovali i zaměstnanci společnosti, kteří jsou s touto ideologií ztotožnění.

Nejhlubší a poslední vrstvou firemní kultury, jejím takzvaným jádrem, jsou podle Fairfield-Sonn (2001) základní hodnoty. Tyto hodnoty mohou být známy pouze nejvyššímu vedení, které na jejich základě činí veškerá ostatní rozhodnutí ve firmě. Jindy jsou základní hodnoty sdílené se vedoucími oddělení nebo dokonce se všemi zaměstnanci, v závislosti na velikosti firmy a na povaze těchto hodnot.

Ve všech případech jsou tyto hodnoty užitečné jako návody při rozhodování dnes i v budoucnosti, jsou totiž ztělesněním toho, jak by měla být každá dobrá společnost vedena.

### **3.1.2 Slabá a silná firemní kultura**

Urban (2014) píše, že firemní kultury mohou být různé a pro každou firmu je ta její jedinečná. Existují však určité vlastnosti, které ukazují na to, zda je ta konkrétní firemní kultura silná či slabá. Doslova Urban (2014, s. 16) píše „*Kritérii síly firemní kultury jsou jasnost a srozumitelnost jejich hodnot a norem a rozšířenost či široká zakotvenost jejich projevů.*“

Silná firemní kultura se podle Urbana (2014) pozná hlavně tak, že jsou normy, rituály, zvyky a hodnoty organizace široce rozšířené mezi všemi jejími zaměstnanci, kteří jsou s těmito prvky ztotožnění. Silnou firemní kulturu můžeme pozorovat i na vnějších projevech firmy, na jejím vzhledu, vystupování představitelů firmy či v marketingových strategiích. Na zaměstnance tedy tento typ firemní kultury podstatně působí a ovlivňuje ho v každodenním jednání v práci.

Dále Urban (2014) vyjmenovává přednosti silné firemní kultury, mezi které patří rychlejší rozhodování ve firmě, nekonfliktní prostředí, menší potřeba směrnic a psaných pravidel, na základě toho také není nutné zaměstnance tak často kontrolovat a v případě dobrého výběru zaměstnanců zajišťuje silná firemní kultura i dlouhodobější setrvání pracovníků ve firmě. V tomto případě existují však i nevýhody, ke kterým patří hlavně uzavřenost firmy, nevlídnost ke změnám, trvání na určité tradici a přílišné lpění na historii firmy. To pro organizaci znamená nedostatečnou pružnost a je tak pro ni náročná adaptace

na změny v odvětví, ekonomice a celkových trendů ve společnosti. Silnou firemní kulturu nalezneme hlavně u starších organizací, které mají již několikaletou, desítky či stovky let starou, tradici. Také se s ní, podle Urbana (2014) můžeme setkat u firem s homogenní výrobou nebo tam, kde je typické dlouhodobé či celoživotní zaměstnání pracovníků. K silné firemní kultuře může také přispívat velmi dobře formulovaná idea společnosti, hluboce zakořeněné hodnoty vedení, které ho předávají svým zaměstnancům anebo výrazná osoba zakladatele firmy, který je zaměstnanci obdivován a respektován.

Slabá firemní kultura se vyskytuje především u mladších firem, které jsou nově založeny a nemají ještě přesně definované své hodnoty, normy a jiné vnější a vnitřní projevy firemní kultury. Urban (2014) však píše, že slabší firemní kulturu nalezneme i u firem kde je častá fluktuace zaměstnanců nebo u firem, které se skládají z několika uzavřenějších oddělení, které spolu příliš nespolupracují, protože mají naprosto odlišné pracovní zaměření. Tato oddělení si v organizaci většinou vytváří své vlastní kultury, které nazýváme subkultury organizace. Dalším důvodem slabé kultury je i nejasná formulace idejí, hodnot a cílů firmy, takže se zaměstnanci nemají s čím ztotožnit. Časté změny zaměstnanců ve vedení či změna majitele firmy mohou také přispět ke slabší firemní kultuře.

Jako hlavní rozdíl mezi silnou a slabou kulturou vidí Urban (2014) v tom, že slabší kulturu je snadnější změnit. Je tedy lehčí přetvořit slabou firemní kulturu a ve finále z ní udělat takovou silnou kulturu, kterou si vedení nebo vlastník organizace přejí. Silná kultura je trvalejší a z dlouhodobého hlediska není tak jednoduché ji, jakkoliv upravovat nebo usilovat o její celkovou reformaci.

Rozlišit slabou a silnou kulturu můžeme také při pohledu na to, jak moc se atmosféra ve firmě mění při odchodu a příchodu zaměstnanců. Pokud mohou noví zaměstnanci do firmy přinést své zvyky a hodnoty a ovlivnit tak valnou většinu ostatních pracovníků firmy, je firemní kultura pravděpodobně příliš slabá a velmi přístupná změně. Pokud je firemní kultura silná, nový zaměstnanec se spíše podřídí již zavedeným normám a hodnotám, pokud chce ve firmě setrvat a uspět.

O silné a slabé firemní kultuře píše také Tureckiová (2004) a definuje silnou firemní kulturu jako takovou, kde jsou opravdu sdíleny základní hodnoty napříč celou firmou. Dále popisuje (Tureckiová, 2004, s. 138, 139) kritéria silné kultury a to jako:

- a) *„jasnost - srozumitelnost nepsaných pravidel (norem) jednání zaměstnanců firmy, včetně vymezení jednání, které je ve firmě nepřijatelné;*
- b) *rozšířenost projevů firemní kultury - aby se s nimi pracovníci setkávali doslova na každém kroku (v tomto smyslu je pak firma to, co je její firemní kultura);*
- c) *zakotvenost projevující se vysokou mírou přijetí (integrace) firemní kultury do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců a projevující se v jejich každodenním jednání a činnostech.“*

Je tedy zřejmé, že silná firemní kultura musí být hluboce zakořeněná ve všech zaměstnancích firmy, kteří ji respektují a vlastně nad ní ani nemusí přemýšlet, protože je v nich tak integrovaná až jim přijde jako přirozená realita jejich pracovního dne.

Schein in Tureckiová (2004) tvrdí, že firma potřebuje silnou kulturu hlavně v počátcích svého vývoje. Tím se dostává do rozporu s tvrzením Urbana (2014), který naopak říká, že v počátcích mají firmy kulturu slabou a teprve si ji postupně utváří.

Scheinovo in Tureckiová (2004) tvrzení se opírá o názor, že firemní kultura by měla fungovat jako něco, co zaměstnance organizace spojuje a utváří tak dobré mezilidské vztahy postavené na stejných hodnotách a sociálních normách, a proto je důležité nastavit silnou firemní kulturu s jasně definovanými prvky hned od začátku. V prvních měsících či letech fungování organizace ověřujeme užitečnost těchto zavedených norem, pravidel a hodnot a můžeme se případně snažit o jejich změnu, shledáme-li je jako nefunkční.

Tureckiová (2004) dále píše o výhodách a nevýhodách silné firemní kultury, kde se ve většině bodů shoduje s Urbanem (2014). Podle ní zjednodušuje silná firemní kultura vztahy ve firmě, projevuje se hlavně v řízení a vedení lidí a díky ní se noví zaměstnanci lépe adaptují na život v organizaci. Výhodou je i vyšší úroveň motivace a loajálnosti stávajících zaměstnanců, kteří mají pocit, že jsou s firmou opravdu za jedno a svou prací přispívají k plnění cílů. To snižuje náklady na zaškolování a další rozvojové aktivity, nejsou potřeba, protože se o tento rozvoj a motivace postará silná firemní kultura sama o sobě.

Jako hlavní nevýhodu můžeme opět zmínit nepružnost organizace, těžší adaptaci na nové trendy, a tak stagnaci ve vývoji a posunu firmy. Zaměstnanci ve firmách se silnou firemní kulturou mají často odpor ke změně a inovacím, protože si myslí, že to, co mají právě teď, je přeci to nejlepší a velmi lpí na zachování všeho přesně tak, jak je. Tureckiová (2004) uvádí, že toto nemusí být pravdou pro firmy, v jejichž kultuře je právě silně zakotvený pozitivní přístup ke změně, inovacím a kreativnímu myšlení.

### **3.1.3 Determinanty firemní kultury**

Urban (2014) dělí faktory ovlivňující firemní kulturu, tedy její determinanty, na vnější a vnitřní, podle toho, jak na kulturu dané organizace působí. Vnitřní determinanty pak dále rozděluje na dvě skupiny, a to sice na hodnoty a osobní charakteristiky firemního vedení a na cíle, strategie a důležité vnitřní charakteristiky organizace. Tyto skupiny poté detailněji popisuje.

Osobní charakteristiky vedení firmy a tím pádem i jejich (či firemní) hodnoty se projevují podle Urbana (2014) hlavně v tom, jaká je ve firmě vytvářena personální politika, jaká je ve firmě atmosféra, jak se vedoucí pracovníci chovají ke svým zaměstnancům nebo jak řeší různá pochybení. To vše má vliv na to, zda je kultura ve firmě osobní až rodinná nebo spíše formální, neosobní a chladnější. Rodinnou atmosféru můžeme vidět hlavně v menších firmách, ale záleží i na osobě zakladatele - pokud bude jeho styl vedení spíše neosobní a odtažitý, bude i kultura, ač v rodinné firmě, taková. Z toho je tedy jasné, jakým způsobem ovlivňuje osobnost zakladatele, manažera a potom i celkový postoj širšího vedení kulturu ve firmě.

Manažer dokáže své pracovníky ovlivnit i tím, že jim jde svým chováním příkladem. Urban (2014) píše, že zaměstnanci mají sklon napodobovat své nadřízené, pokud je denně vidí a je pravděpodobné, že si osvojí i určité jejich návyky, a to i pokud budou negativní. To, zda bude zaměstnanec chodit do práce včas a vykonávat ji produktivně, závisí i na tom, zda jeho šéf dělá to samé. Pokud je však vedoucí pracovník nedochvilný a líný člověk, jeho pracovníci budou z velké části také takoví, protože si budou své chování omlouvat tím, že vlastně nedělají nic špatného, když to tak dělá jejich nadřízený. To samé platí i při řešení různých zapeklitých situací nebo v rozhodovacím procesu.

Řídící styl vedení může také ovlivňovat firemní kulturu ve společnosti. Urban (2014) vyjmenovává několik řídicích stylů: autoritativní, demokratický a liberální. Tento řídicí styl se promítá v tom, jaké požadavky jsou pro manažera nejdůležitější, jakým způsobem chce, aby bylo dosahováno cílů, a také jakou vyžaduje pracovní morálku. Určuje i to, zda jsou vedoucí zaměstnanci spíše přátelští a se svými podřízenými se znají, chválí je za odvedenou práci a respektují jejich názory, či se od pracovníků spíše distancují a pouze jim zadávají úkoly a na to, jak se pracovníkům vlastně daří, se moc neohlíží. Zároveň ovlivňuje styl řízení i způsob řešení konfliktů na pracovišti a zvládání jiných zátěžových situací ve firmě. To vše má i přímý vliv na to, jak jsou plněny cíle organizace, jakou strategii vedení zvolí a na základě jakých hodnot bude při dosahování výsledků postupovat.

Vnitřní charakteristiky firmy popisuje Urban (2014) jako věk a vzdělání zaměstnanců a zároveň jejich ambice, které s těmito faktory souvisejí. Firmy, které zaměstnávají spíše mladší lidi, kteří bývají zpravidla ambicióznější a touží po rychlejším kariérním postupu se vyznačují soutěživou firemní kulturou, kde je i vyšší ochota riskovat, ale také větší sklon ke konfliktu, hlavně kvůli otevřenějšímu projevování osobních názorů a stanovisek. Zároveň se od mladších lidí očekává, že se rychleji učí, adaptují na nové prostředí a obětují práci více času než například pracovníci, kteří již mají rodinu.

Dalšími determinanty vnitřního typu jsou podle Urbana (2014) velikost organizace, struktura vlastnictví, typ organizace a také vývojové stádium, ve kterém se firma nachází. Logicky si pod tímto můžeme představit, že kultura menší firmy s pár zaměstnanci bude asi odlišná od kulturu obrovské korporace, kde se napříč odděleními pracovníci neznají ani jménem.

V malých organizacích bývá také snadnější udržet vyšší úroveň informovanosti mezi všemi zaměstnanci, kteří se tak můžou podílet na určitých rozhodnutích firmy nebo svými názory a poznatky vedení přispět, píše Urban (2014). Je zde také typické horizontální rozdělení pravomocí a většinou se lidé mezi sebou lépe znají a jsou zvyklí spolupracovat.

U větších firem je dle Urbana (2014) jejich kultura často různorodá, protože jednotlivé oddělení firmy nebývají tolik propojena, a tak si každé z nich vytváří svou jedinečnou subkulturu, kde panují trochu jiná pravidla a normy, která nemusí zcela zapadat do takové firemní kultury, jakou si organizace přeje vytvářet nebo je naopak zdravější a prospěšnější a takovému oddělení se pak z pracovního hlediska daří lépe. Další vnitřní

charakteristikou firmy může být i její vzhled a to, jak vypadají její kanceláře, skladní prostory a podobně. I to se může lišit napříč odděleními, ale v případě otevřených pracovišť, kdy jsou kanceláře navrhovány jednotně jsou většinou všechna oddělení vzhledově poměrně podobná.

To, jaké firemní prostředí organizace pro své pracovníky vytváří považuje Urban (2014) také za důležité. Pokud má každý pracovník (nebo menší skupina pracovníků) svou uzavřenou kancelář, je méně pravděpodobné, že se bude družít i s ostatními kolegy a firma tak bude spíše uzavřená a nepropojená. Koncept otevřených kanceláří, kde se lidé setkávají alespoň tak, že kolem sebe ráno při příchodu do práce musí projít nebo na sebe mohou navzájem mluvit bez toho, že by se zvedli od stolu, snižuje počet e-mailů a podporuje komunikaci mezi všemi zaměstnanci firmy.

Co se typu vlastnictví organizace týče, Urban (2014) zmiňuje jako hlavní kulturní rozdíl u veřejných a soukromých firem. To, zda firma funguje v soukromém nebo veřejném sektoru se projevuje v jejích pravidlech od dress-code, po vnitřní normy a předpisy i přístupu k nabírání nových pracovníků a požadavcích na ně. Je známo, že pro práci ve veřejném sektoru je více vyžadován vysokoškolský titul, zatímco v soukromých firmách může personalistu přesvědčit i rozsáhlá praxe uchazeče, který vysokou školu nemá. Rozdíl se také promítá v postoji organizací ke změnám, v pracovní době, pravidlech pro kariéerní postup nebo odpovědností za práci.

Jako poslední z vnitřních charakteristik organizace, a tedy i vnitřních determinantů firemní kultury zmiňuje Urban (2014) kodexy, firemní prohlášení a směrnice. Tyto dokumenty upravují ve firmě důležité firemní procesy a mají tak hlavní roli v tom, jak je řízen každodenní chod firmy. Urban (2014, s. 31) však píše: „*tyto nástroje mají svůj význam, především jako součást snah o změny firemní kultury, neměly by však být přeceňovány*“.

Poukazuje tak na to, že procesy ve firmách často probíhají trochu či úplně jinak, než jak jsou ve směrnících popsány. Tato nepsaná pravidla mají na firemní kulturu mnohem větší vliv než ta psaná. Pokud máme velmi podrobně popsaný postup povyšování osob, na základě, kterého chceme povýšit zaměstnance, který bude mít výborné výsledky ale v pár bodech tohoto postupu nebude excelovat, bylo by pro vedoucího pracovníka méně výhodné nechat tohoto zaměstnance na jeho staré pozici, než trochu obejít pravidla a stejně ho povýšit.



Vnější faktory, které mají určitý vliv na firemní kulturu, tedy její vnější determinanty popisuje Urban (2014) jako hlavně ekonomické podmínky odvětví, ve kterém firma působí a postavení, které zaujímá na trhu tohoto odvětví. Mezi vnější vlivy pak také patří národní kulturní odlišnosti, a to může být bráno jak z pohledu rozdílnosti země původu firmy a zemí, kde působí tak z pohledu národních odlišností jednotlivých pracovníků, pokud pocházejí z několika různých kultur.

S tím, v jakém odvětví firma působí souvisí i několik dalších faktorů, které mohou ovlivňovat chod firmy, a tak i její kulturu. Podle Urbana (2014) je to například míra rizik, které je firma ochotna přijmout, což se projevuje i na celkové atmosféře ve firmě. V organizacích, kde je riziko na běžném denním pořádku budou zaměstnanci zvyklí pracovat ve stresu či pod větším tlakem a budou se lépe vyrovnávat s neúspěchem, který je s riskováním neodlučitelně spojený. Zatímco ve firmách, které se pohybují na relativně stabilním trhu, který nevyžaduje moc riskovat budou zaměstnanci zvyklí pracovat v klidnější atmosféře a přechod do vysoce rizikového odvětví by pro ně mohl být velmi náročný.

Jako další ekonomický faktor ovlivňující kulturu firmy zmiňuje Urban (2014) i v jak konkurenčním prostředí firma operuje. V situacích, kdy je firma na trhu s velkou konkurencí, musí si více hlídat své finance a snažit se být vždy v konkurenční výhodě, což znamená větší tlak na zaměstnance s vymýšlením inovací a strategií, jak se na konkurenčním žebříčku posunout výše. Navíc, jak již bylo zmíněno, se pracovníci musí ohlížet na většinou poměrně těsný rozpočet. K tomu patří i faktor toho, zda se společnost nachází spíše v ekonomickém rozmachu či poklesu.

Podle Urbana (2014) může být atmosféra ve firmě silně ovlivněna tím, zda se zaměstnanci cítí ve svém zaměstnání jistě a počítají s tím, že nebudou v následujících měsících či letech vyhozeni z důvodů snižování nákladů nebo naopak pracují v neustálém strachu a pod hrozbou možné výpovědi nebo krachu celé společnosti.

Vnějšími determinantem firemní kultury jsou, jak již bylo zmíněno, i národní kulturní odlišnosti. To, jak vnímáme pravidla, přijímáme autority a celkově vztah k práci je z velké části podmíněno kulturou země, ze které pocházíme. Urban (2014) dává jako příklad to, jak moc jsme otevření mezilidským vztahům, jak velký důraz přikládáme hierarchii, zda jsme dočvilní a věci si pečlivě plánujeme nebo je spíš necháváme volně plynout, ale i to, jak moc dokážeme ovládat své emoce, pozitivně myslet a jakým stylem řešíme pracovní i osobní problémy v zaměstnání.

Je tedy pravděpodobné, že pokud se na pracovišti sejde větší množství různých kultur, které se od sebe budou zásadně lišit, může to mezi zaměstnanci podle Urbana (2014) vytvářet nedorozumění. Někdy vtipná a lehce omluvitelná, ale pokud bude velmi pečlivý a dochvilný člověk, který je zvyklý dodržovat pravidla pracovat s ledabylým, svobodomyšlným člověkem, který si dělá tak trochu co chce, fungovat to asi nebude, i když by samostatně dosáhli stejných výsledků, jen jiným způsobem.

## **3.2 Typologie firemní kultury**

Firemních kultur je mnoho a jsou velmi rozmanité, většina z nich má však určité hlavní znaky, na základě, kterých je můžeme zařadit do určitých typů firemních kultur, které byly v průběhu let, prostřednictvím zkoumání těchto kultur, rozpoznány a popsány autory v literatuře. Brooks (2003) píše například o práci Charlese Handyho z roku 1989, kdy určil čtyři typy kultury, na základě strukturálních rysů uspořádání a faktorů, které determinují organizační kultury firem a spojuje je tak do jednotlivých typů. Existují však i další typologie firemních kultur, které se odvolávají například na míru rizika v odvětví, ve kterém firma působí nebo na schopnost firmy reagovat se na změny.

### **3.2.1 Mocenská, funkční, úkolová a osobní firemní kultura**

Mocenská kultura je podle Handyho in Brooks (2003) dominantní hlavně v menších podnikatelských firmách. Graficky tuto kulturu znázornil jako síť s vyznačeným středem, protože ve středu této firmy také leží moc, kterou má většinou zakladatel, majitel či hlavní vedoucí pracovník firmy. Kultura tohoto typu je neformální, pracovníci se všichni znají osobně mezi sebou i s majitelem či manažerem a akceptují tak jeho centralizovanou moc, která je pro tento typ kulturu nejpříznačnější. Je také běžné, že se zaměstnanci absolutně ztotožňují s hodnotami a postoji majitele/manažera.

Tureckiová (2004) popisuje mocenskou kulturu jako kulturu, kde se klade důraz na vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi pracovníky a styl vedení manažera (či majitele) je hodně autoritativní. Jako nevýhodu této kultury uvádí hlavně to, že se ve většině případů jedná o firmu řízenou jedním člověkem a pokud se tato osoba rozhodne odejít nebo je nucena od vedení firmy z jakýchkoliv důvodů odstoupit, je pravděpodobné že to společnost velmi znejistí a oslabí.

Funkční kulturu poté Tureckiová (2004) popisuje jako kulturu rolí, která převládá v organizacích s vysokou mírou byrokracie a přísným dodržováním daných norem, pravidel a postupů. Prostředí v těchto firmách je vysoce formální, Tureckiová (2004) ji přirovnává ke kultuře procesní, kdy je důležitější postup než cíl, který se snažíme splnit. Typicky funkční kulturu najdeme ve firmách státních a ve veřejné správě.

Brooks (2003) píše o funkční kultuře jako o dobře organizované kultuře, kde jsou role všech jasně rozdělené a lidé se zaměřují opravdu jen na svou specializaci. Vše je řízeno užším managementem firmy, na vedení se řadoví zaměstnanci ve většině případů nepodílejí. Z toho plyne, že práce v těchto společnostech je dobře rozložena mezi jednotlivé pracovníky, život je zde velmi formální a stabilní. Nejdůležitějším faktorem je efektivita a ochota postupovat podle přesně daných předpisů. Není zde příliš progresivní kariérní postup, ale zaměstnancům tato práce může dodávat určitý pocit bezpečí, protože jejich místo je dobře zajištěné.

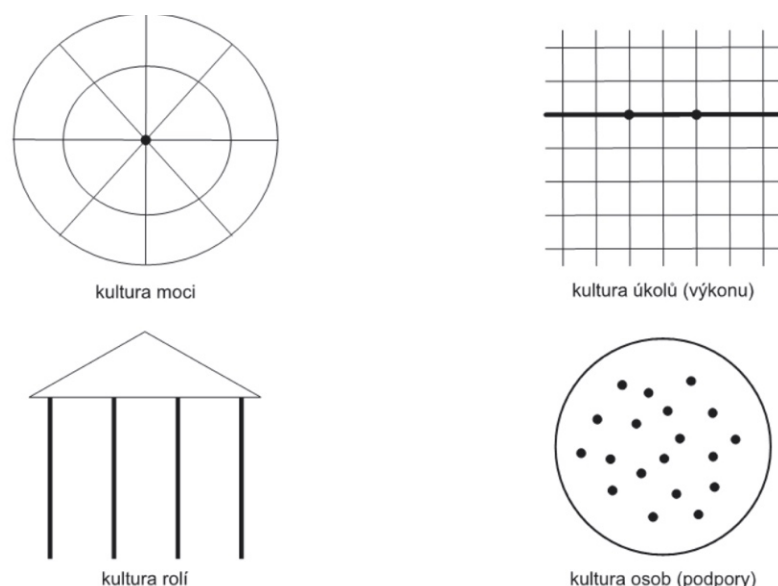
Úkolovou kultura je Tureckiovou (2004) představena jako kultura motivace. Zaměstnanci jsou často placeni za svůj výkon, místo nebo vedle fixní mzdy a jsou tak motivováni práci, která jim byla zadána, vykonávat co nejefektivněji a nejlépe. Nelpí se tolik na formalitách, titulech a pracovních pozicích, hlavní je splnit úkol, což přispívá i k radosti z vykonané práce. Tato kultura je typická pro menší firmy nebo firmy, které byly nově založené a teprve na trhu upevňují svou pozici.

Brooks (2003) se s Tureckiovou (2004) v popisu úkolové kultury téměř shoduje. Zaměstnanci jsou dle něj zaměřeni na své nebo týmové projekty, orientováni na výkon. Ve firmách s úkolovou kulturou je typická i práce v týmu, kdy zaměstnanci přijímají kolektivní zodpovědnost za projekt, ale zvládají pracovat velmi dobře i samostatně na dílčích částech daného úkolu. Vliv a respekt mají ve firmě zaměstnanci s co největší odborností a praxí, nezáleží zde jen na pracovní pozici. Převládá zde liberální styl řízení, není potřebná autoritativní osoba a společnosti tohoto typu bývají velmi adaptivní a pružné.

Poslední z těchto „Handyho typů kultur“ je kultura osobní, kterou Tureckiová (2004) popisuje jako kulturu jednotlivců. Figuruje hlavně ve firmách, které svým zaměstnancům poskytují veškeré zázemí a podporu, ale očekávají od nich naprostou samostatnost a odbornost. Není potřeba je tedy nijak zvlášť řídit a vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci jsou velmi neformální, většinou spolu nepotřebují spolupracovat profesně ale znají se na osobní úrovni. Tato kultura je typická pro organizace, které

shromažďují specialisty na určitý problém, například různé výzkumné ústavy. Brooks (2003) uvádí jako příklad osobní kulturu advokátní či účetní firmy, kdy má každý pracovník přiděleno několik klientů a pracují s nimi pouze oni, nezávisle na chodu firmy.

Obrázek 2 - Typy kultur podle Ch. Handyho



Zdroj: Brooks (2003)

### 3.2.2 Firemní kultura podle míry rizikovosti prostředí

Kulturu firmy ovlivňuje do určité míry také to, jaká míra rizika je běžná na trhu, kde se firma pohybuje. Odvíjí se od toho způsob práce zaměstnanců, a tedy také to, jaké mají mezilidské vztahy. Tureckiová (2004) ve své knize popisuje typologii, kterou vytvořili T. B. Deal a A.A. Kennedy, kdy pojmenovaly 4 typy firemní kultury právě ve vztahu k rizikovosti prostředí ve firmě, a to konkrétně kulturu: procesu, analytického projektu, chléb a hry, všechno nebo nic.

O kultuře procesu píše Tureckiová (2004) jako o kultuře bezchybných postupů a důsledného papírování, která se vyskytuje ve firmách s vysokou mírou byrokracie. Riziko je zde velmi nízké, zaměstnanci nemají v podstatě nikdy pocit ohrožení a zájem o inovaci či dosažení lepších výsledků je zde velmi nízký. Procesní kultura je, stejně jako výše popsaná kultura rolí, běžná ve firmách státních a ve veřejné správě.

V typu analytického projevu se klade důraz na data, určité prognózy, předpokládaný vývoj, a hlavně na odbornost zaměstnanců. Tureckiová (2004) jako příklad uvádí specializované úseky společností zaměřených na výrobu určitého výrobku.

Kultura pojmenována „chléb a hry“ je typická pro firmy s rychlou zpětnou vazbou od zákazníků a nízkou rizikovostí prostředí, například při prodeji rychloobrátkového zboží jako jsou potraviny a další spotřební výrobky. V organizacích s touto kulturou je běžné experimentování, časté inovace a zkoušení nových postupů. Podle Tureckiové (2004) jsou pro důležité mezilidské vztahy, atmosféra je zde přátelská a nesoutěživá.

Proti tomu stojí kultura „všechno, nebo nic“. Jak již její název napovídá, jedná se o kulturu ve firmách, kde je vysoká míra soutěživosti mezi jednotlivými pracovníky. Tureckiová (2004) popisuje prostředí těchto firem jako místo, kde je rychlý kariérní postup, ale zároveň může být i rychlý sestup, pokud se zaměstnanec dopustí chyby. Typická kultura pro firmy, které se pohybují v médiích, cestovním ruchu, anebo reklamní agentury.

### **3.2.3 Firemní kultura podle vztahu ke změně**

Urban (2014) uvádí dvě odlišná stanoviska, které mohou firmy ke změně ve firmě zaujmout. Jsou organizace, kde je kladen velký důraz na tradici a jejich přístup ke změnám a inovacím je spíše negativní. V těchto společnostech není příliš prostoru pro nové vychytávky, je vyžadován sjednocený, předem daný postup u všech pracovních činností a není zde ochota jej měnit, i když by to firmě mohlo prospět.

Pokud se nějaký postup rozhodne vedení firmy změnit, většinou jde velmi opatrnou a pomalou cestou. Urban (2014) také zmiňuje, že se tato firemní kultura vyznačuje respektem k pracovníkům, kteří jsou ve firmě velmi dlouho a mají tak i vyšší věkový průměr, naopak k novým zaměstnancům jsou spíše nedůvěřiví a neberou jejich případné návrhy jako něco podnětného. Firmám tento sklon za každou cenu udržet vlastní tradici může uškodit při prudkých změnách na trhu, kdy organizace není schopna se rychle adaptovat a může tak přijít o zákazníky, v nejhorším i zkrachovat.

Společnosti, kde je inovace a rychlé zavádění nových postupů v důsledku adaptace na aktuální situaci na trhu popisuje Urban (2014) jako firmy s pružnou firemní kulturou. Vedení je zde otevřené různorodým novým myšlenkám a přístupům a zároveň se nebojí je rychle zavádět. Dokážou tak rychle rozlišit, zda se nový postup osvědčil nebo ne a mohou jej tak zavést trvale nebo se rozhodnout jej nakonec neaplikovat.

Je zde tedy důležité, aby se manažeři uměli rychle rozhodovat, dávali prostor podnětům zaměstnanců a mít ochotu jejich nápady vyzkoušet. V těchto organizacích se úspěch neposuzuje podle toho, jak dlouho člověk na pozici pracuje, ale podle toho, jak velkým přínosem je pro firmu. Je zde také větší otevřenost k přijímání mladých, ne tolik zkušených, pracovníků a obsazování vedoucích pozic z venčí.

### **3.2.4 Typologie firemní kultury podle F. Trompenaarse**

Lukášová (2010) ve své knize prezentuje typologii kultur, kterou publikoval Fons Trompenaars ve své knize z roku 1993 *Riding the Waves of Culture*. Tato typologie rozlišuje dva základní protiklady firemní kultury, a to sice orientaci na úkoly proti které stojí orientace na vztahy a poté hierarchie versus rovnost. Z těchto dvou protichůdných dimenzí se dále vyčlenili čtyři typy kultur, které Trompenaars pojmenoval jako kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.

Kulturu rodiny definuje Lukášová (2010) s odkazem na samotného Trompenaarse jako kulturu ve firmě, která je typická blízkými mezilidskými vztahy a respektem určité hierarchie. Vedoucí nebo majitel firmy je takovým „otcem“, který má největší zkušenosti a autoritu a ostatní ho tedy poslouchají, respektují a jednají podle něj. To, co zaměstnanec vede k respektu této hierarchie je hlavně jejich vlastní morálka a motivace být s „otcem“ i ostatními „členy rodiny“ stále zadobře. Toto postavení ve firmě je všemi považováno za přirozené a neexistují zde přílišné tlaky na to hierarchii změnit.

Eiffelova věž je podle Lukášové (2010) kulturou rolí a funkcí, které jsou ve firmě přesně rozdělené a život je zde řízen z vyšších pozic. Jedná se o kulturu plně hierarchickou, kde zaměstnanci plní úkoly přesně podle toho, jaká je jejich přiřazená role ve firmě. Není to kultura příliš osobní, převažuje spíše neformální přístup a zaměstnanci jsou bráni spíše jako prostředky, kterými firma dosáhne svých cílů. Pracují zde hlavně kvalifikovaní odborníci a na mezilidské vztahy se neklade zvláštní důraz.

Řízená střela je kultura orientovaná na cíle. Lukášová (2010) popisuje rozdíl mezi kulturou řízené střely a Eiffelovy věže, která je také orientovaná na úkoly a plnění cílů tak, že ve firmách řízených střel není předem zaměstnancům přiděleno to, co mají dělat. Každý jednotlivý pracovník musí sám přijít na to, jak daného cíle dosáhnout, nemá stanovený přesný postup od vedení, jde jen o to, aby firmu dovedli k vytyčeným cílům. Respekt a hodnota se v těchto firmách odvozuje právě od toho, jak efektivně daný zaměstnanec plní cíle.

Poslední z Trompenaarsových typů kultur je kultura inkubátoru, která je podle Lukášové (2010) založena na myšlence toho, že firmy slouží zaměstnancům jako prostředí, kde se mohou seberealizovat. Téměř neexistuje ucelená struktura firmy či hierarchie, každý ve firmě je tak trochu sám za sebe, ale stejně důležitý a přínosný. Autorita jednotlivých pracovníků se odvíjí čistě z jeho osobnosti, nesouvisí s titulem či pracovní pozicí. Pro firmy s touto kulturou jsou typické inovace, kreativity a neustálé zkoušení nových věcí ve všech oblastech jejího provozu.

Obrázek 3 - Typologie firemních kultur podle F. Trompenaarse



Zdroj: Lukášová (2010)

### 3.3 Změna firemní kultury

Pokud je firemní kultura, která ve firmě panuje, úspěšná a přispívá tak k dobrým mezilidským vztahům, pozitivní image firmy i zlepšení kvality jejích služeb či výrobků není třeba ji nijak ovlivňovat ani měnit. Urban (2014) však píše, že pokud kultura ve firmě obecně dobrá není, může to mít přímý vliv na úspěch, konkurenceschopnost firmy i na její budoucí vývoj. Změna zaběhlé firemní kultury je náročný proces, který vyžaduje spoustu času, energie a plánování hlavně od vedení, které musí s touto změnou přijít a pokusit se jí zavést mezi všechny ostatní pracovníky firmy. Nejtěžší je změna firemní kultury ve velkých firmách s dlouhou historií, kdy je nutné firemní kulturu změnit hlavně kvůli změně celkového společenského klimatu, a tak nutné adaptaci i dané organizace.

Lukášová (2010) se s Urbanem (2014) shoduje v tom, že utváření nové firemní kultury, tedy změna té dosavadní, je velmi náročným úkolem. Jako jeden z důvodů této náročnosti zmiňuje fakt, že manažeři, kteří by se o změnu měli pokusit, v dané kultuře žijí a může pro ně tak být náročné definovat současnou kulturu společnosti, porozumět jí a následně rozhodnout co konkrétně je potřeba pro úspěšné zavedení změny udělat.

Na to, zda je vůbec možné firemní kulturu ovlivnit existuje v odborné literatuře několik názorů, které se od sebe poměrně dost odlišují. Alvesson a Sveningsson in Lukášová (2010) předkládají tři varianty těchto názorů:

1. *„management organizace může kulturu účinně řídit a měnit;*
2. *management organizace může kulturu cíleně ovlivňovat do určité míry;*
3. *záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná, až neproveditelná.“*

Podle Lukášové (2010) však ani tvrzení, že lze kulturu účinně měnit a řídit neznámá, že je toto počínání snadné. Změny tak rozsáhlého společenského elementu, jako je kultura, nelze docílit zavedením jednoho opatření či napsání několika pravidel a jejich rozeslání zaměstnanců. Utváření, zavádění a jakákoliv změna aspektů kultury ve firmě je rozsáhlý a dlouhodobý proces, na kterém se musí v konečné podobě podílet všichni zaměstnanci organizace, nejen její nejvyšší vedení. Je tedy důležité, aby se management, hlavně v počátečních fázích zavádění změn firemní kultury, věnoval tomuto procesu neustále a měl jasně vytyčené cíle, kterých chce danou změnou dosáhnout a systémy, pomocí kterých se k dosažení svých cílů bude přibližovat.

Urban (2014) definuje tvorbu nové kultury nebo změnu stávající jako *„cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které lépe odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i k dosahování jejich cílů“*. Je důležité před zaváděním jakýchkoliv změn v organizaci jasně formulovat cíle, kterých chce společnost touto změnou dosáhnout a dokázat tak přesvědčit své kolegy a podřízené, že tato změna, ač může být složitá a někdy i nepříjemná, je v zájmu úplně všech. Dalším zásadním předpokladem pro změnu firemní kultury je snažit se postavit novou kulturu na tom, co ve firmě již existuje a na rozdíl od jiného i funguje.



### 3.3.1 Typy změny firemní kultury

O změně kultury se ve své publikaci zmiňuje i Tureckiová (2004), která píše o dvou podobách změny, a to živelné a řízené změně. Živelná změna firemní kultury je pravým opakem té řízené, může tedy vycházet z řad pracovníků i vedení, ale nikdy není bezpečně řízeným procesem, který by obsahoval cíle firmy a v extrémních případech může vést až k poškození či zániku společnosti. V lepším případě si této neřízené změny všimne buď vedení, pokud se jí taktéž neúčastní svým chováním, anebo vlastník firmy a pokusí se ji přeměnit na změnu řízenou. Většinou je však i po tomto zásahu firemní kultura natolik narušená, že je nastolení pořádku a zavedení žádoucí kultury velmi náročné. Tureckiová (2004, s. 145-146) vyjmenovává několik bodů, které mohou zamezit živelné změně kultury, a naopak přispět k dobrému zvládnutí řízené změny, kterou si vedení klade za cíl, a to sice:

- *„uznání existence a významu firemní kultury;*
- *poznání jejího typu (analýza firemní kultury);*
- *zjištění shody mezi firemní strategií a kulturou (diagnóza firemní kultury);*
- *důsledné řízení kultury, včetně pochopení potřebnosti a užitečnosti její změny ve změněných podmínkách.“*

Tyto body se dají shrnout do matematického vzorce s několika proměnnými, který může vedení firmy použít, pokud se na řízenou změnu firemní kultury chystá. Tureckiová (2004, s. 146) předkládá vzorec: „ $A_{SK} + D_{SK} * V_{CK} \Rightarrow Z + I_{CK}$ “ a následně popisuje proměnné.  $A_{SK}$  představuje analýzu stávajícího typu kultury, tedy hlavně analýzu toho, co pro firmu představuje hrozbu či nepříjemnost a je nejnnutnější změnit.  $D_{SK}$  je diagnóza firemní kultury, což se od analýzy liší tím, že si vedení určuje shodu mezi aktuální kulturou a strategií firmy a také současnou kulturu porovnává s cílovou firemní kulturou ( $V_{CK}$ ), která je pro dosažení cílů organizace, a tedy naplnění její strategie, klíčová. Při tomto srovnání jsou zjištěny rozdíly mezi aktuální a cílovou kulturou ve firmě, poté je tedy nutné zajistit všechny potřebné zdroje, které jsou ke změně potřebné a v posledním kroku dochází k zásahu ( $Z$ ) do firemní kultury a implementaci té nové ( $I_{CK}$ ).

Tureckiová (2004) se stejně jako Lukášová (2010) a Urban (2014) domnívá, že cílená změna firemní kultury je úkolem vrcholového managementu a jeho členové tedy musí být o strategii, nových pravidlech a zásadách do současné firemní kultury, zcela přesvědčeni. Změna musí vycházet jako první z jejich chování, oni musí jako první pracovníci dodržovat všechna nově zavedená pravidla, etické kodexy či normy, a jedině tak získají na stranu nové firemní kultury i ostatní zaměstnance.

Vedení je v tomto procesu podle Tureckiové (2004) „nositel“ změny. Nejdůležitější je v tomto procesu důvěra mezi vedením a zaměstnanci, veškerá komunikace změn by měla proběhnout na základě věcných, snadno zdůvodnitelných argumentů, bez manipulace pracovníky a zbytečného přibarvování změn. Pro opravdu úspěšné zavedení nové kultury by se vedení mělo spojit a poradit hlavně s personalisty, které mají většinou o celkové kultuře ve firmě přehled a bývají prvními, kteří na potřebu její změny vedení upozorní. Personalisti jsou v tomto procesu „správci“ změny a mají pravomoci k tomu vymáhat dodržování nově nastolených opatření.

Poslední roli v úspěšné řízené změně hrají zaměstnanci, kteří mají ve firmě přirozenou autoritu, manažeři jednotlivých oddělení a respektovaní pracovníci. Ty Tureckiová (2004) nazývá „agenty změny“ a jejich hlavním úkolem je šířit novou firemní kulturu, pozitivně, v celé organizační struktuře firmy až na ty nejnižší pozice. Jedině tak je možné dosáhnout celkové, strategické a úspěšné změny firemní kultury, která je dodržována a respektována všemi zaměstnanci organizace. Je nutné ještě jednou zmínit, že tento proces rozhodně není rychlý a je tedy potřeba si na změnu kultury vyhradit dostatek času, nepolevit v usilování o její změnu a nevzdávat se. Účinné je rozplánovat změnu do několika kroků a o jejich úspěšném plnění průběžně informovat všechny, kterých se týkají a motivovat je tak k dalším změnám.

Brown (1995) a Sackaman (2002) in Lukášová (2010) definují dva další typy změny firemní kultury, a to konkrétně revoluční a evoluční změnu. Revoluční změna bývá často také označována za transformační nebo strategická a nastává zpravidla pokud je na firmu vyvíjen určitý tlak, ať už vnitřní nebo vnější, kvůli kterému je změna firemní kultury nutná. Tlaky z venčí mohou existovat v závislosti na změnu trhu, na kterém se firma pohybuje, změny ekonomické situace anebo konzumních trendů. Vnitřní tlak pramení například ze špatných výsledků firmy, dlouhotrvajících ztrát či úpadku odvětví jako takového.

Sackman in Lukášová (2010) píše, že je odpovědí na tyto tlaky většinou pouze zintenzivnění stávajících postupů firmy, která se, v krajních případech až zoufale, snaží zachránit svou existenci a posílit svoji pozici na trhu. Až po určité době si vedení firmy však uvědomí, že stávající aktivity firmě spíše škodí, než pomáhají a je tedy čas na určitou radikální změnu. Revoluční změna je taková, která prostupuje celou organizací. Je potřeba obměnit jak firemní kulturu, tak i strukturu jednotlivých oddělení a vedení firmy a dotýká se tak mnoha subjektů ve firmě. Zavedení revoluční změny je, jak již bylo řečeno, strategické a je nutné před její praktickou implementací sestavit plán o několika částech, které budou postupně, v různých časových úsecích, uplatňovány.

Evoluční změna se podle Lukášové (2010) ve firmách uplatňuje hlavně v té chvíli, kdy je potřeba něco zlepšit, ale společnost se nenachází v krizové situaci. Nejedná se tedy o komplexní změnu, která by prostupovala celou společností a všemi aspekty její kultury, ale snaží se pouze změnit problémové oblasti. U evoluční změny kultury nedochází k implementaci zásadních změn či mnoha nových pravidel, je to změna dlouhodobá, postupná a neustálá, která se zaměřuje právě na zlepšování určitých aspektů firemní kultury, jako například to, jak se zaměstnanci firmy chovají k zákazníkům, na mezilidské vztahy ve firmě nebo posílení týmového ducha. Tato změna je nejefektivnější, když se firmě daří, je ve fázi růstu a nemá žádné výrazné ekonomické problémy. Pokud se firma dostane do krize, evoluční změna kultury už jí nepomůže, v takovém případě nastupuje právě změna revoluční.

Lukášová (2010) se zmiňuje ještě o typech změny firemní kultury primárních a doprovodných. Již z toho, jak jsou nazvané, je velmi jasně vidět, čeho se týkají. Primární změnou je myšlena řízená a celková změna firemní kultury ve chvíli, kdy neúspěšná firemní kultura poškozuje firmu, nedochází k plnění strategických cílů a výkonnost firmy stagnuje či jde dokonce do úpadku. Doprovodná změna nastává v době, kdy firma prochází jinými změnami, které se sice přímo firemní kultury netýkají, ale aby provedení jiné změny (např. restrukturalizace vedoucích pozic, vznik nových oddělení, fúze) bylo úspěšné, je potřeba i určitá transformace kultury organizace a děje se tak přirozeně, spolu s konkrétní jinou změnou ve firmě, bez potřeby zásahů vedení. Primární a doprovodná změna mohou být také zařazeny do revolučních i evolučních typů změn, podle toho, do jaké míry změnu musí řešit vedení a jaká je povaha problémů, které při změně vyvstávají.

### 3.3.2 Diagnostika firemní kultury

Pro úspěšné zavedení změny nebo jen pouhé zhodnocení firemní kultury, které může managementu poskytnout cenné informace, je vhodné, ne-li nutné, provést diagnostiku aktuální firemní kultury. Lukášová (2010) píše, že je diagnostiku vhodné provést, pokud vedení plánuje organizační změny, vyvíjí novou firemní strategii nebo hledá příčinu nízké výkonnosti firmy a v posledním bodě také, pokud firma plánuje akvizici nebo fúzi. Ve všech těchto případech je prospěšné a nápomocné znát obsah firemní kultury a moct jej tak využít ve vlastní prospěch firmy. Diagnostika může firmě poskytnout cenné znalosti o přednostech její kultury, ale i o rizicích, které by mohla současná kultura představovat.

Sackmann in Lukášová (2010) popisuje jevy, které může správně provedená diagnostika odhalit, mezi které patří například naprosto nezdravý obsah firemní kultury, který organizaci neumožňuje realizaci strategie a snižuje tak její výkonnost. Pokud jsou ve firmě přijímány hodnoty, nepsaná pravidla či normy chování, které jsou překážkou ve spolupráci mezi pracovníky, kteří nemají pocit sounáležitosti se společností a nejsou tak motivováni ji v plnění cílů napomáhat nebo dělat něco navíc. Vysoká různorodost kultur napříč odděleními, které pak spolu nedokážou efektivně komunikovat a spolupracovat, i když je to žádoucí, může být další příčinou špatné firemní kultury, kterou může diagnostika odhalit.

Lukášová (2010, s. 139) vyjmenovává jaká důležitá rozhodnutí by měl obsahovat plán výzkumného projektu diagnostiky kultury, a to konkrétně:

- *„volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek (jaký výzkumný postup bude zvolen, jaký teoretický koncept kultury bude použit, na jaké úrovni bude zkoumaný jev analyzován, které prvky organizační kultury budou postihovány);*
- *volbu výzkumných metod (jaké metody sběru dat budou použity);*
- *vymezení jednotky analýzy (organizace jako celek, subjednotky v rámci organizace), volbu zkoumané souboru a způsobu zpracování dat.“*

Diagnostika firemní kultury by měla proběhnout cíleně a měla by být uskutečněna tak, aby poskytla vedení odpovědi a řešení jejich problémů nebo případně jak postupovat při organizační změně či fúzi tak, aby vzniku problémů zamezili.

Pro kvalitní diagnostiku je podle Lukášové (2010) vhodné, aby byla kultura analyzována na několika úrovních, prostřednictvím více metod. Kulturu můžeme diagnostikovat například na úrovni artefaktů, kdy jako metodu zvolíme hlavně pozorování, protože artefakty jsou jevy, které se projevují na venek a je tedy možné je pozorovat pouhým okem. Interpretace těchto pozorování však nemusí být tak přesná, pokud neznáme i další úrovně projevů kultury. Určitý námi pozorovaný prvek může totiž na první pohled vypadat pouze jako artefakt, ale při hlubším zaměření se na ně zjistíme, že je zároveň i projevem hodnot, které firma sdílí, ať už dobrých či špatných.

Lukášová (2010) uvádí jako příklad oblečení zaměstnanců organizace, specificky to, když se zaměstnanci oblékají nákladně nebo vybavení firmy drahými počítači. Oba příklady mohou být pozorováním interpretovány tak, že firma je úspěšná a může si tak dovolit platit svým zaměstnancům dostatečný plat nebo nakoupit drahé vybavení. Zároveň však tyto artefakty mohou vyjadřovat nezdravé hodnoty firmy, kdy luxusní oblečení a vybavení symbolizuje nadřazený status jejich zaměstnanců, to však zjistíme až při dotazování či rozhovoru se zaměstnanci.

Urban (2014) se ve své publikaci taktéž zabývá analýzou firemní kultury a jako nejspolehlivější metodu zjištění stavu kultury ve firmě označuje dotazování zaměstnanců. Toto dotazování by mělo být zaměřené na to, jak se chtěné hodnoty a normy projevují ve skutečnosti a do jaké míry se promítají do opravdového chování zaměstnanců. Analýza firemní kultury se sestává z několika kroků, prvním z nich je volba témat, na které se chceme v dotazníku předloženém zaměstnancům zaměřit. Poté zbývá jeho tvorba, rozdělení zaměstnancům, a nakonec zpracování a interpretace výsledků analýzy, na což může navazovat i zavedení určitých opatření, které povedou ke změně firemní kultury k lepšímu.

Podle Urbana (2014) by se měl průzkum mezi zaměstnanci zaměřit na hlavní projevy firemní kultury, a to konkrétně na pracovní chování, řešení problémů, vztahu organizace k prostředí, ve kterém působí, a hlavně k zákazníkům. Dále by se dotazování mělo dotknout mezilidských vztahů mezi zaměstnanci, i mezi nadřízenými a podřízenými a také toho, jaký vztah mají zaměstnanci k organizaci jako takové, čímž se dá zjistit i míra jejich loajality vůči společnosti. V dotazníku by neměly chybět identifikační otázky na věk či pohlaví, ale neměla by tak být narušena anonymita dotazovaných.

Výzkum musí být reprezentativní, aby byl pro nás po interpretaci přínosný, je tedy podle Urbana (2014) důležité, aby zaměstnanci pochopili, proč dotazník vyplňují a zajistila se tak co největší návratnost vyplněných dotazníků a zároveň byly odpovědi od

zaměstnanců pravdivé a otevřené. Podoba dotazníku by měla být uzpůsobena délce odpovídání, která by neměla překročit 20 minut, protože zaměstnanci nejsou zpravidla ochotní věnovat dotazníku více času. Této délce odpovídá 25-30 otázek nebo výroku, na které pracovník odpovídá pomocí hodnotící škály, vhodnou pro další interpretaci.

Znění otázek by mělo být jednoduché a výstižné. Otevřené otázky, u kterých se zaměstnanci mohou rozepsat nepovažuje Urban (2014) pro účely dotazování příliš vhodné, je možné zahrnout 1-2 takovéto otázky, které výzkum doplňují. Pokud chceme od zaměstnanců získat více informací a jejich osobitý názor, je lepší zvolit pro diagnostiku kultury rozhovor.

Po provedení testování následuje shrnutí a interpretace dat tohoto výzkumu. Urban (2014) píše, že úkolem tohoto shrnutí je logicky, shrnout výsledky do několika bodů v závislosti na tom, co konkrétně jsme dotazníkem chtěli ověřit. Můžeme tak zjistit konkrétní typologii kultury, zda je silná či slabá, její hrdiny a hlubší hodnoty a normy, které se zaměstnanci rezonují. Pomocí těchto výsledků jsme schopni porovnat opravdová data s těmi žádoucími a nastavit taková opatření, které povedou k jejich změně, aby opravdová kultura firmy byla stejná jako ta požadovaná.

Navržením zlepšujících opatření pro firmy úzce souvisí se změnou firemní kultury, která je popsána v kapitole 3.3. Urban (2014) zmiňuje tyto návrhy v souvislosti s výsledky provedené diagnostiky a píše, že je nejlepší jejich zavádění rozdělit do určitých časových úseků. Existují opatření, která lze zavést hned po vyhodnocení dotazníku, je však spousta opatření, které je potřeba nejprve důkladně připravit, představit zaměstnancům a postupně kontinuálně zavádět, ve více fázích. V mnoha případech je i vhodné s některými opatřeními počkat na vhodnou dobu. Změny je možné také roztrždit podle toho, zda se jedná o změnu organizační, personální, výrobní nebo technickou. U všech navrhovaných změn je potřeba vysvětlit, proč jsou zaváděny a jakého kýženého efektu mají dosáhnout. V poslední řadě je také vhodné provést diagnostiku kultury pár let po zavedení těchto opatření, po otestování toho, zda opravdu fungují.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti Parfumerie Douglas

Parfumerie Douglas GmbH je jednou z nejúspěšnějších parfumerií v Evropě, prodávající parfémy, dekorativní, vlasovou a pečující kosmetiku ve více než 2 400 kamenných obchodech i na internetu. Mateřská firma sídlí v německém městě Düsseldorf, ale ve všech ostatních zemích, ve kterých Douglas působí jsou menší centrály, které řídí dceřinou společnost Douglas v dané zemi, stejně jako je tomu v České republice (Douglas, 2021).

Společnost Douglas založil v roce 1821 jako továrnu na mýdlo a mycí přípravky skotský imigrant John Sharp Douglas v Hamburgu, která se jmenovala „J.S. Douglas Sons“ (Douglas, 2021).

Jeho mýdla se rychle stala velmi populární, mezi ty nejznámější patří „Coconut Oil Soda Soap“ nebo „Chinese Heavenly Soap“ z 30. a 40. let 19. století. Po jeho smrti firmu převzali hamburští obchodníci Gustav Runge a Johann Kolbe, ale jméno společnosti zachovali stejné. Teprve poté, co Johann Kolbe přenechal vedení společnosti své ženě byl v roce 1910 otevřen první kamenný obchod, který nesl jméno „Parfümerie Douglas“ (Douglas, 2021).

Od roku 1973, kdy společnost odkoupila rakouskou síť parfumerií „Parfümerie Ruttner“ je Douglas na cestě k mezinárodní expanzi a od 90. let 20. století se rozšiřuje v téměř všech zemích Evropy. Kamenné obchody parfumerie můžeme najít v Německu, Rakousku, České republice, Maďarsku, Polsku, Slovensku, Litvě, Lotyšsku, Rumunsku, Bulharsku, Turecku, Dánsku, Chorvatsku a také v Monaku. Sortiment, který je v obchodech nabízen se každým rokem rozšiřuje o nové druhy a značky parfémů, péče o pleť a vlasy nebo dekorativní kosmetiky a doplňků, jejichž nabídka se v každé zemi může lišit. Od roku 2000 spouští Douglas také svůj vlastní internetový obchod, nejdříve pouze v mateřském Německu, ale následně i ve všech zbylých zemích Evropy (Douglas, 2021).

V roce 2012 nabídla rodina Kreke spolu s investorem Advent International odkoupení od Douglas Holdingu AG, což se také v roce 2013 stalo a od tohoto okamžiku se Douglas soustředí hlavně na upevnění své pozice na trhu jako přední prodejce parfémů, dekorativní a pečující kosmetiky a expanze do dalších evropských zemí, čehož příkladem

je koupě francouzské parfumerie Nocibé nebo anglické webové stránky parfumdreams. V roce 2016 odkoupil 85% společnosti investor CVC Capital Partners a centrální kanceláře společnosti Douglas se přesunuli do Düsseldorfu (Douglas, 2021).

V roce 2017 nastoupila jako generální ředitelka mateřské společnosti Douglas Tina Müller, která představila strategii s názvem Forward Beauty. Tato strategie značně změnila vnější i vnitřní firemní identitu organizace, včetně firemního loga a Douglas se začal také soustředit více na e-commerce a online aktivity. V rámci Forward Beauty jsou také vydány oficiální materiály, které přibližují, jak se tato strategie promítá do vnitřní firemní kultury společnosti nejen v Německu, ale i v ostatních dceřiných společnostech Douglas (Douglas, 2021).

#### **4.1.1 Organizační struktura Parfumerie Douglas ČR**

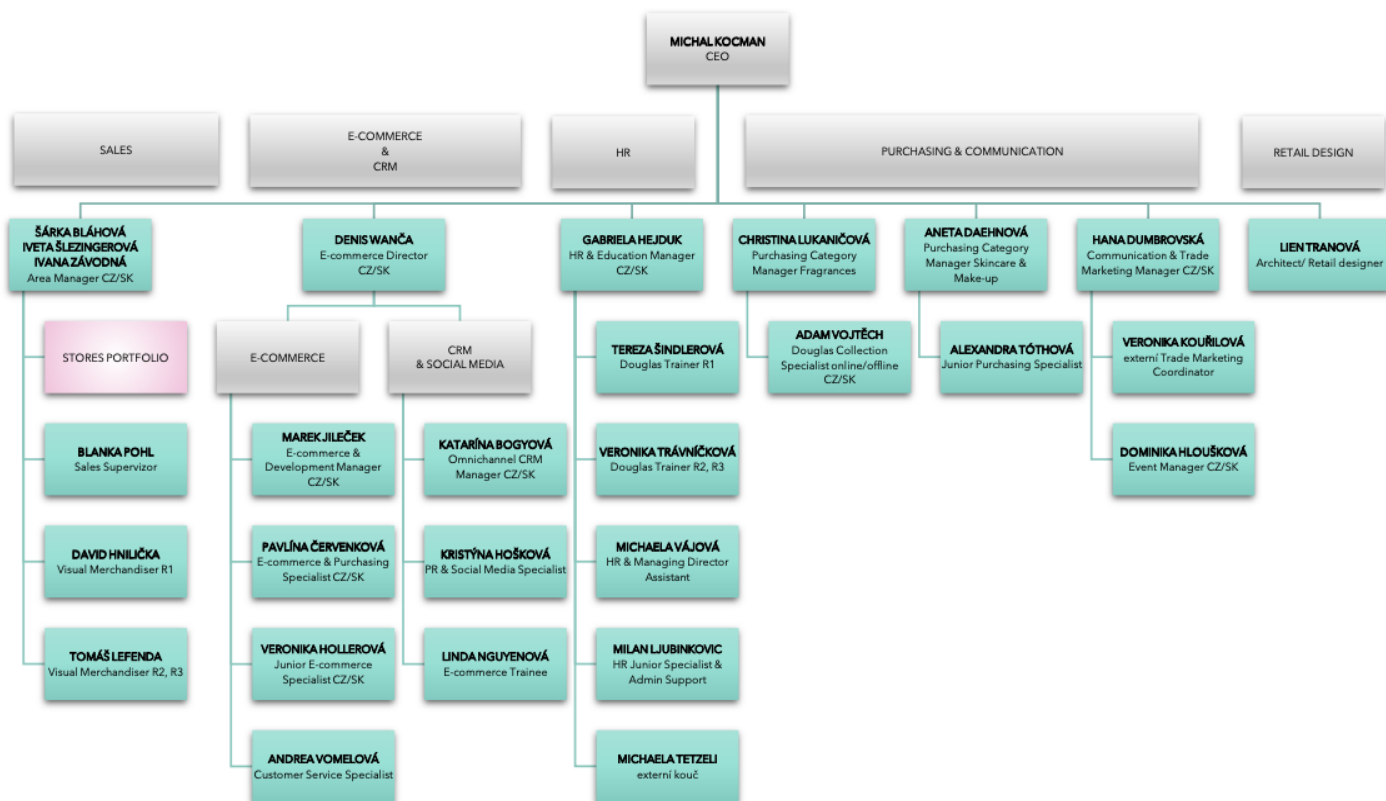
Parfumerie Douglas ČR se skládá z jedné pražské centrály, která řídí všechny české i slovenské pobočky včetně českého i slovenského e-shopu. Na centrále je celkem 8 oddělení, konkrétně Sales (Prodej), E-Commerce & CRM, HR (Lidské zdroje), Purchasing & Communication (Nákup a Komunikace), Retail design, Supply Chain (Zásobující oddělení), Finance a IT. Všechna oddělení spadají pod generálního ředitele Douglas pro Českou a Slovenskou republiku, Michala Kocmana, kromě Financí, IT a Supply Chain oddělení, které spadají pod finančního ředitele Alexandra Štacha (Organizational Structure, Parfumerie Douglas ČR, 2020).

Každé oddělení má jednoho hlavního nadřízeného, který se stará o všechny zaměstnance a větší oddělení, jako např. E-commerce & CRM jsou dále více členěny na jednotlivé týmy, které zastřešují různé online aktivity. Kromě pražské centrály má Parfumerie Douglas samozřejmě také spoustu poboček po celé České i Slovenské republice, aktuálně jich je 21 v České republice a 8 ve Slovenské republice. Vzhledem k situaci spojené s pandemií koronaviru byl však Douglas ČR nucen zrušit tři své nejméně úspěšné pobočky (dvě v Praze a jednu v Českých Budějovicích) aby se vyrovnal se ztrátami nastávajícím kvůli preventivním opatřením vlády, které nařizují, s přestávkou několik měsíců, uzavření obchodů již téměř rok. O správné fungování poboček a jejich zaměstnanců se starají 3 area manažerky, kterým jsou pobočky přidělené podle regionů, ve kterých se nachází. Zároveň pod zaměstnance poboček spadají také dekoratéři, kteří mají na starosti vzhled poboček (Organizational Structure, Parfumerie Douglas ČR, 2020).



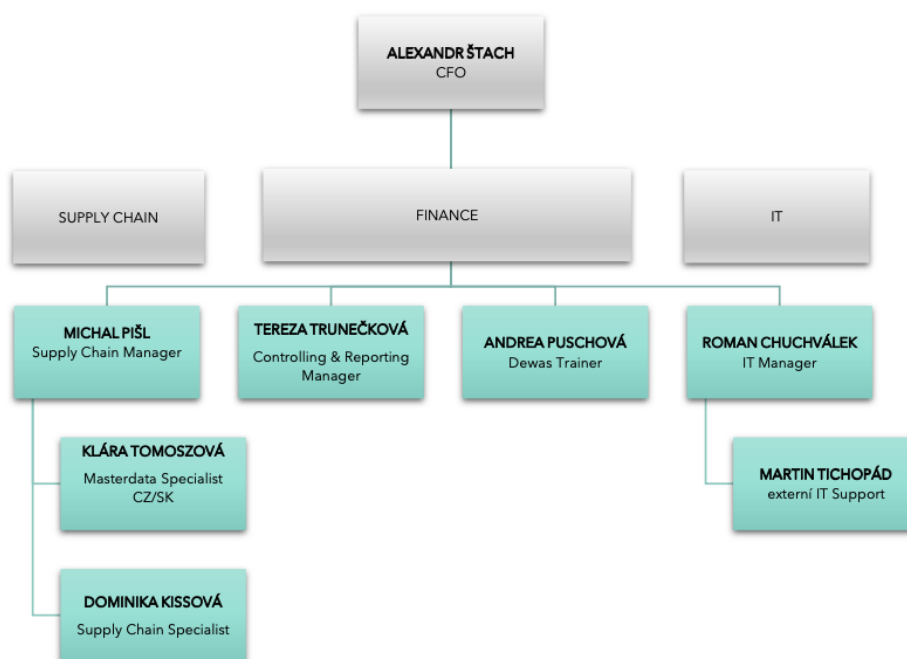
Na následujících obrázcích je organizační struktura celého Douglasu ČR jasně vidět. V první části můžeme vidět právě oddělení Sales, E-commerce nebo HR, v druhé části jsou vyobrazeny oddělení, které spadají pod finančního ředitele, a nakonec třetí část představuje strukturu poboček v ČR a SR (Organizational Structure, Parfumerie Douglas ČR, 2020).

Obrázek 4 - Organizační struktura Douglas ČR první část



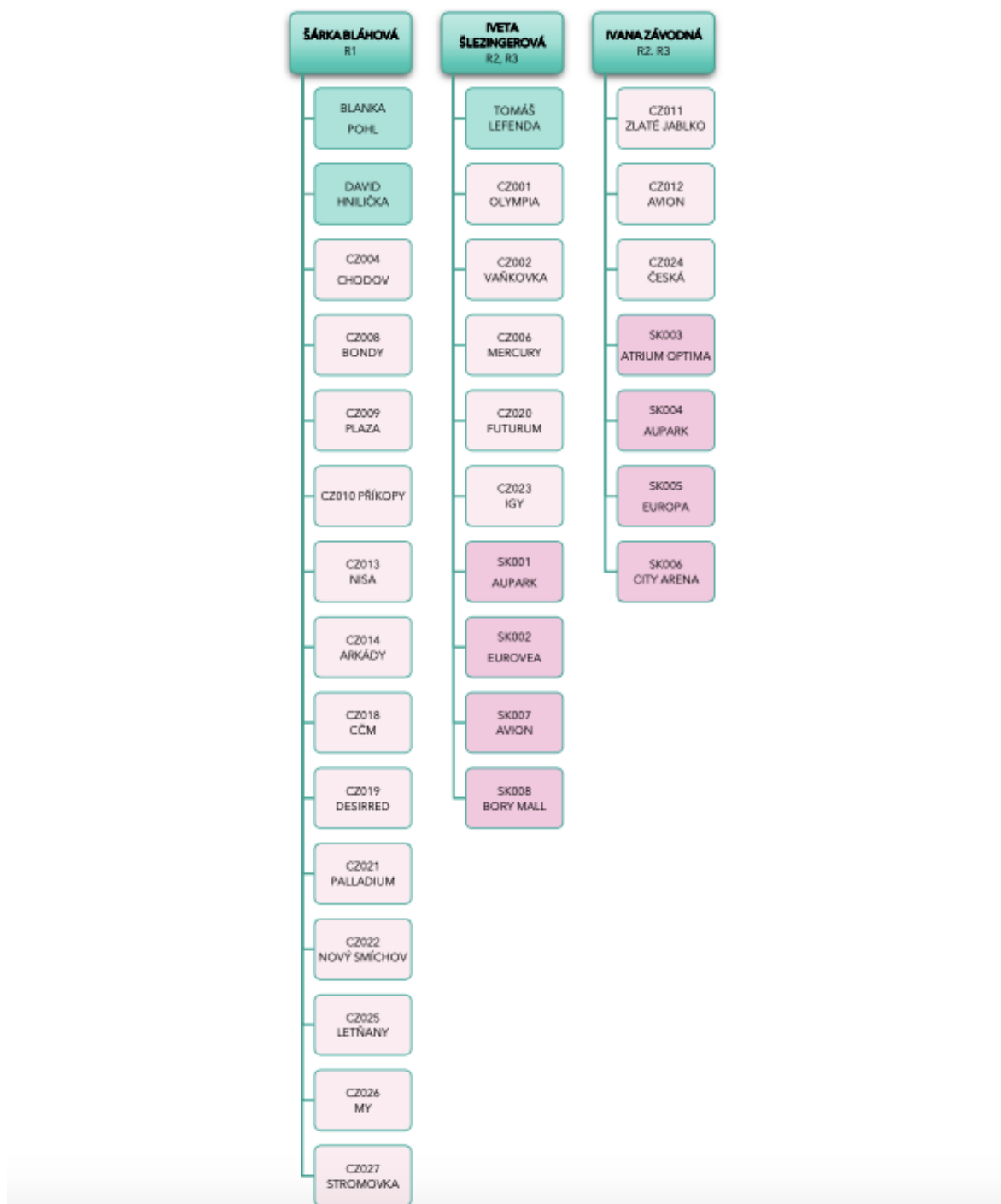
Zdroj: Oddělení lidských zdrojů Douglas ČR

Obrázek 5 - Organizační struktura Douglas ČR druhá část



Zdroj: Oddělení lidských zdrojů Douglas ČR

Obrázek 6 - Organizační struktura Douglas ČR třetí část



Zdroj: Oddělení lidských zdrojů Douglas ČR

#### 4.1.2 Etický kodex

Firmy vytvářejí své etické kodexy, protože jim umožňují kodifikovat etické principy, jejichž dodržování vyžadují v oblasti jejich obchodní činnosti a firemním životě celé společnosti. Eduard Mazák (2010) ve své publikaci píše „*firemním etickým kodexem*

*nazýváme soubor pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům a pravidel jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy“.* Etický kodex je tak podle Mazáka (2010) účinným nástrojem, který zaručuje že zaměstnanci budou ve všech každodenních činnostech spojených s výkonem jejich práce dodržovat stanovená pravidla, stejně jako všechny ostatní aktivity firmy uvnitř i navenek. Pravidla, která v daném dokumentu zveřejníme by měla odpovídat hodnotám a principům celé společnosti a díky tomu stanovují určitý standard chování pro stávající, a hlavně nové zaměstnance. Vydání a prosazování etického kodexu v organizaci přispívá ke sjednocení chování všech pracovníků a zlepšuje tak celkovou atmosféru ve firmě.

Etický kodex pro Parfumerii Douglas byl naposledy aktualizován a vydán v roce 2019 a je závaznou směrnicí pro všechny zaměstnance. Jeho tvůrci jsou výkonná ředitelka celé Parfumerie Douglas Tina Müller a COO Dr. Johannes Schulte a tento dokument představuje pro firmu podle nich toto: *„Etický kodex společnosti Douglas je naší směrnicí pro odpovědný přístup k zákazníkům i kolegům. Zabývá se dodržováním zákonů a předpisů a popisuje naše vlastní pravidla a hodnoty. Etický kodex je naším ukazatelem na cestě ke správným rozhodnutím“* (Etický kodex Douglas, 2019).

Kodex má celkem 18 částí a zabývá se téměř všemi situacemi, které mohou při práci v parfumerii nastat. Mimo jiné zahrnuje i slib, ke kterému se všichni zaměstnanci Douglasu zavazují nebo zdůrazňuje význam respektu a odpovědnosti, kterou musí nést. Dále se dokument zabývá otázkami bezpečnosti, zdraví, konfliktu zájmů či korupce, poctivé konkurence, účetními doklady, kvalitou produktů, obchodního tajemství, ochrany údajů a majetku společnosti a v neposlední řadě také upozorňuje zaměstnance na to, aby se nebáli otevřeně mluvit se svým nadřízeným, pokud mají pocit, že jejich spolupracovníci zásady etického kodexu nedodržují (Etický kodex Douglas, 2019).

Dodržováním etického kodexu Douglas jako společnost ukazuje, že se hodlá řídit pravidly právního systému, v závislosti na tom, jaké jsou v zemi, ve které Douglas působí. Od zaměstnanců společnosti se očekává, že se budou navzájem respektovat, budou spravedliví a čestní, a to vše platí nejen pro řadové pracovníky na prodejnách, ale pro všechny zaměstnance společnosti na všech úrovních. Douglas se striktně vymezuje proti jakýmkoliv formám obtěžování, vyhrožování nebo ponižování a snaží se jakoukoliv nastalou situaci vyřešit otevřenou diskusí s celým týmem (Etický kodex Douglas, 2019).

V kodexu nalezneme také kapitolu, která se zabývá kvalitou produktů, které se v prodejnách Parfumerie Douglas prodávají. Společnost se zavazuje k tomu, že všechny produkty a jejich výroba odpovídají platným zákonům daných zemí, a také vždy odpovídají vlastním standardům kvality Douglasu, nemůže se tedy stát, že by se na e-shopu či v kamenných prodejnách Parfumerie prodávali padělané produkty, které nejsou distribuovány oficiálními dodavateli dané značky (Etický kodex Douglas, 2019).

## 4.2 Vymezení firemní kultury vybrané společnosti

Firemní kultura společnosti Douglas z pohledu mateřské firmy je velmi zaměřená na účel, který Parfumerie pro své zákazníky plní a všechny oficiální hodnoty a cíle, se kterými by se všichni zaměstnanci měli ztotožňovat, z toho vycházejí. Název prezentace, která shrnuje hodnoty a vizi společnosti, je „Beautiful on purpose“ což by se dalo volně přeložit jako „Krásná s účelem“ (Douglas Purpose and Values Presentation, 2020).

To, že v Douglasu je hlavním cílem je dělat život lidem, kteří kamenné prodejny nebo internetové obchody navštíví, krásnější, se objevuje ve všech oficiálních dokumentech a tato zpráva nechybí ani v podpisu všech zaměstnanců napříč všemi zeměmi, e-maily ukončuje tučně zvýrazněné motto „Douglas. We do beautiful.“, ve volném překladu opět „Douglas. Děláme krásu.“ Ačkoliv tyto hodnoty mohou působit povrchně, Parfumerie ve svých materiálech jasně sděluje, že ústředním tématem je hlavně to, že činíme život krásnější pro všechny lidi bez jakýchkoliv rozdílů a hlavní hodnotou společnosti je diverzita a inkluze (Douglas Purpose and Values Presentation, 2020).

Stanovení těchto hodnot, vymezení účelu, který Parfumerie Douglas jako firma plní ve společnosti je extrémně důležité, protože dává všem zaměstnancům jasnou odpověď na otázku: proč děláme to, co děláme. Tento účel a hodnoty s ním spojené prostupují všechny části a oblasti Parfumerie a poskytuje jasnou vizi a cestu k plnění stanovených cílů (Douglas Purpose and Values Presentation, 2020).

Manifest Parfumerie Douglas jasně říká, že se společnost zavazuje k tomu dělat život krásnější tím, že je otevřená všem unikátním vzhledovým i povahovým rysům všech osob. Rozpoznat a ocenit krásu v těch nejobyčejnějších věcech a předat ji dál, skrze profesionálně vyškolené zaměstnance, širokému spektru zákazníků, kteří se na všech Douglas platformách budou cítit pohodlně a budou odcházet s lepším pocitem, než se kterým přišli. Mezi hlavní hodnoty, které by všichni zaměstnanci měli cítit patří oddanost,

vděčnost a uznání, odvaha a otevřenost k inovacím, cílevědomost, vášně a láska k práci s lidmi. Tato oficiální firemní kultura, vize a cíl společnosti je společný i pro všechny dceřiny společnosti v jiných zemích Evropy, v každé zemi je však nutné s těmito informacemi pracovat na lokální úrovni a propojit tak zásadní body firemní kultury Douglasu jako globální společnosti s národní kulturou dané země (Douglas Purpose and Values Presentation, 2020).

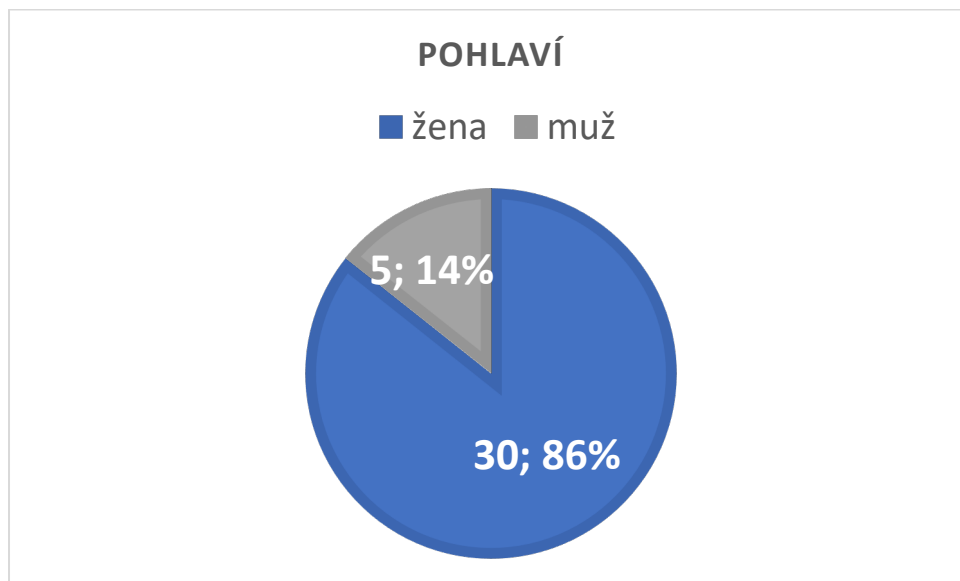
Dotazníkové šetření popsané v podkapitolách 4.2.1 až 4.2.7 bylo z jedné strany zaměřeno hlavně na zjištění, zda jsou zaměstnanci s hodnotami Douglasu seznámeni, zda se s nimi ztotožňují a dále také na to, jak hodnotí běžný pracovní život ve společnosti. Z druhé strany se dotazník zaměřuje na rozpoznání firemní kultury podle klasických typologií autorů, kteří toto téma zpracovali ve svých publikacích, a také na to, zda se v organizaci vyskytují typické prvky firemní kultury nebo co ji ovlivňuje.

Jako hodnotící škála odpovědí byla u většiny použita Likertova škála (1 - s tvrzením se vůbec neztotožňuji, 2 - nesouhlasím, 3 - neutrální postoj, 4 - souhlasím, 5 - s tvrzením se naprosto ztotožňuji) nebo zaškrtnutí jedné možnosti z několika vypsanych. Na několik otázek mohli respondenti odpovědět pouze ano či ne.

#### **4.2.1 Demografické údaje**

Otázky týkající se demografických údajů se zabývaly pohlavím a věkem respondentů, stejně jako informacemi o tom, v jakém oddělení ve společnosti působí, zda pracují na pobočce či centrále a jak dlouho jsou zaměstnanci Parfumerie.

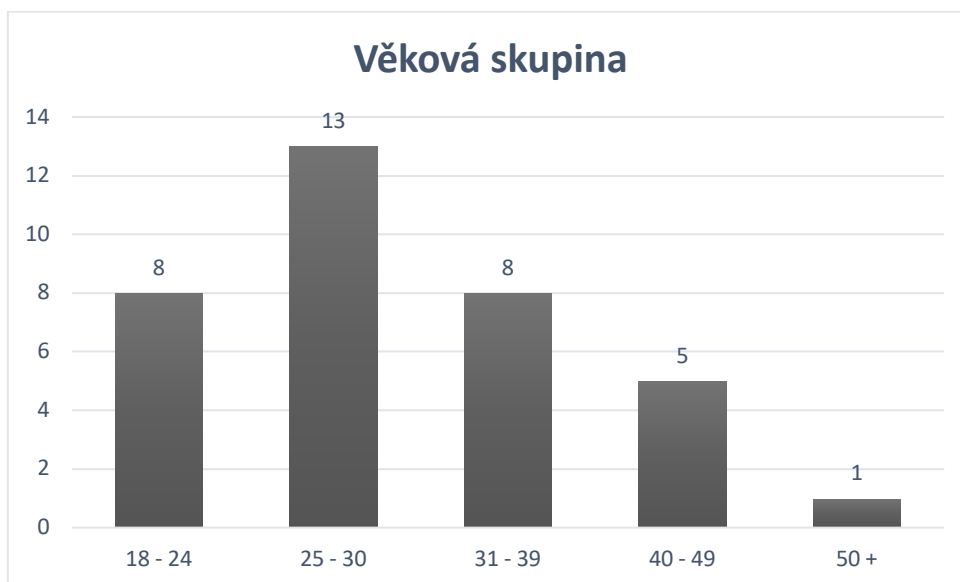
Obrázek 7 - Pohlaví respondentů



Zdroj: zpracováno autorem

Z grafu na obrázku č. 7 lze jasně vyčíst, že při odpovídání na dotazník převažovaly ženy. Z 35 respondentů, tvořilo 86 % žen, zatímco mužů bylo jen 14 %. Tento výsledek byl však očekáván, protože v Parfumerii Douglas v České republice pracují převážně ženy.

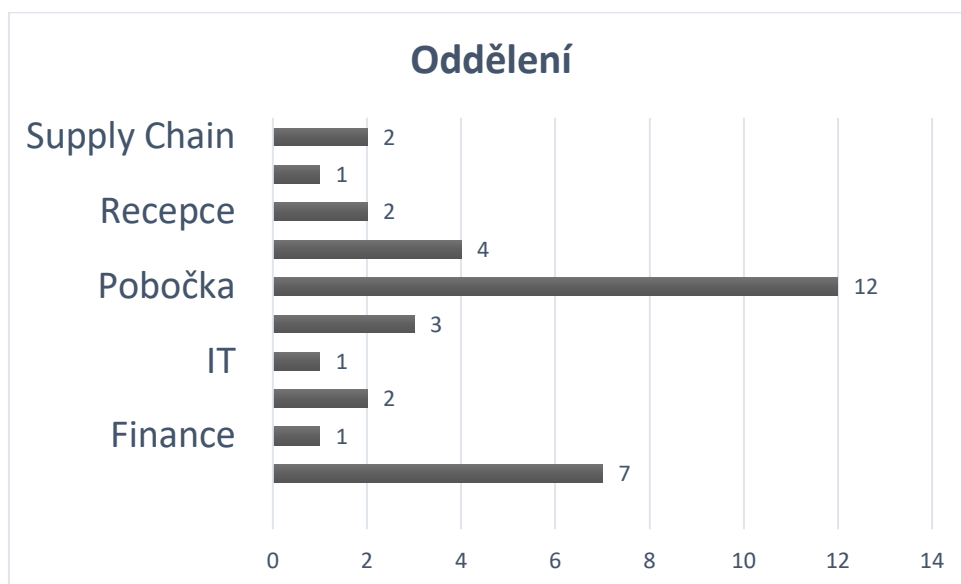
Obrázek 8 - Věková skupina respondentů



Zdroj: zpracováno autorem

Nejvíce respondentů se, jak můžeme vidět v grafu na obrázku č. 9, nachází ve věkové kategorii od 25-30 let věku, hned poté následuje kategorie 31 – 39 let a s úplně stejným výsledkem, 8 odpovědí, i kategorie 18 – 24 let. Složení zaměstnanců Douglasu je tedy spíše mladší, do věkové skupiny 50+ se zařadil pouze 1 respondent.

Obrázek 9 - Oddělení, ve kterém respondenti pracují

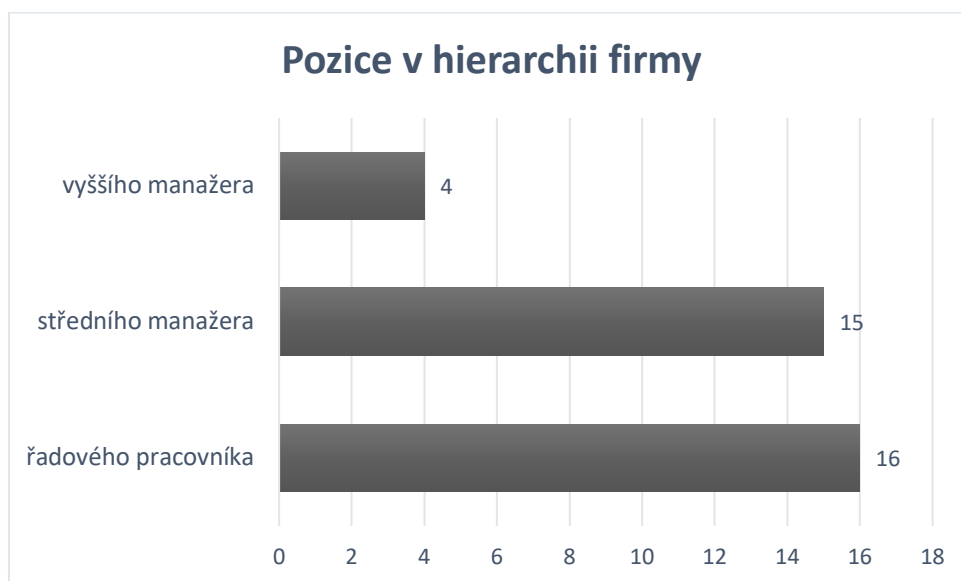


Zdroj: zpracováno autorem

Na grafu v obrázku č. 10 můžeme vidět několik oddělení, ve kterých respondenti pracují. Všechny oddělení, kromě označení „Pobočka“ spadají pod centrálu. Do kategorie „Nezařazeno“ spadají zaměstnanci, kteří nepatří pod konkrétní oddělení, protože působí dynamicky mezi všemi odděleními centrály a často pracují i jako podpora pro pobočky.



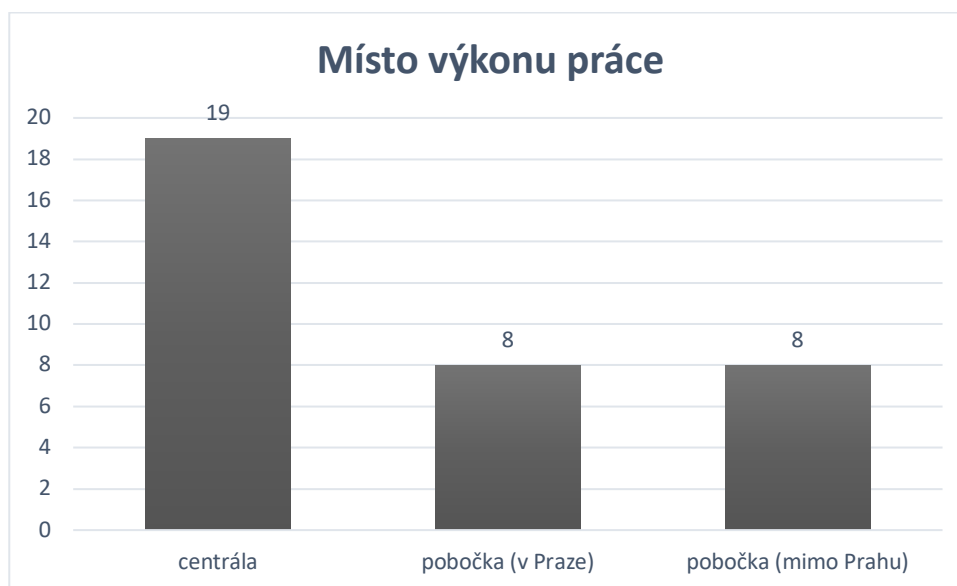
Obrázek 10 - Pozice v hierarchii firmy



Zdroj: zpracováno autorem

Graf na obrázku č. 12 se týká podobných informací jako graf na obrázku č. 11 a rozřazuje respondenty do 3 pracovních úrovní, které v Parfumerii Douglas existují. Mezi řadové pracovníky se řadí všichni, kteří nemají v názvu své pozice „manažer“, takže pracovníci jednotlivých oddělení z centrály a poboček. Mezi střední manažery patří vedoucí jednotlivých oddělení nebo area manažerky, které spravují daný region a všechny prodejny, které pod něj spadají. Pozici vyššího manažera zastávají generální ředitel či finanční ředitel firmy, ale také manažeři, kteří pod sebou mají více než jedno celé oddělení.

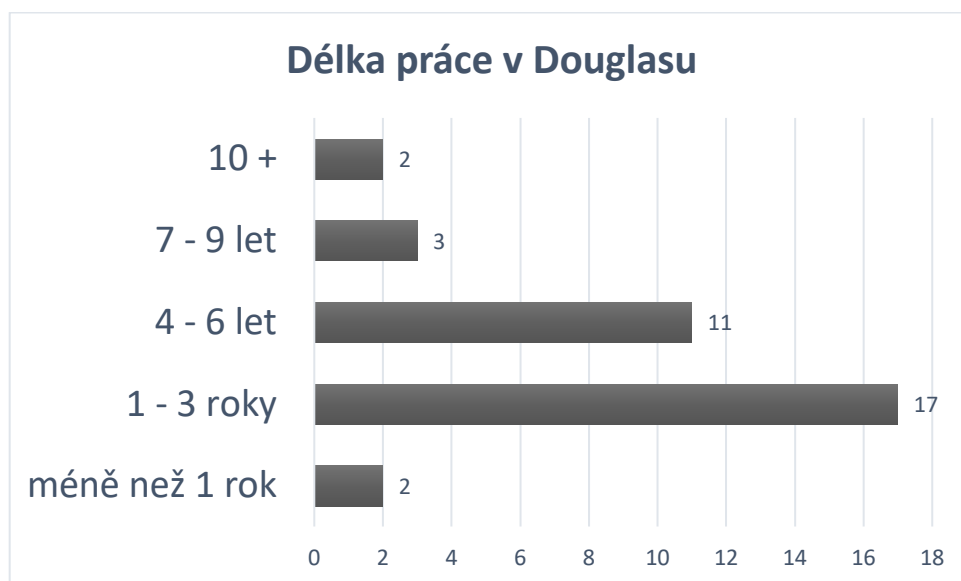
Obrázek 11 - Místo výkonu práce



Zdroj: zpracováno autorem

Možná místa výkonu práce jsou při práci pro Douglas dvě, a to centrála a pobočky. Pro přehlednost byla v dotazníku také možnost zvolit, zda respondent pracuje na pražské či mimopražské pobočce. Nejvíce respondentů, kteří odpověděli na tento dotazník, pracuje na centrále, což je zřejmě důsledkem toho, že kvůli pandemické situaci byly prodejny Parfumerie Douglas v době dotazníkového šetření zavřeny a na pobočkách byl pouze omezený počet pracovníků, kteří měli přístup k e-mailu, na který byl dotazník zaslán. Odpovědi z pražských a mimopražských poboček jsou vyrovnány.

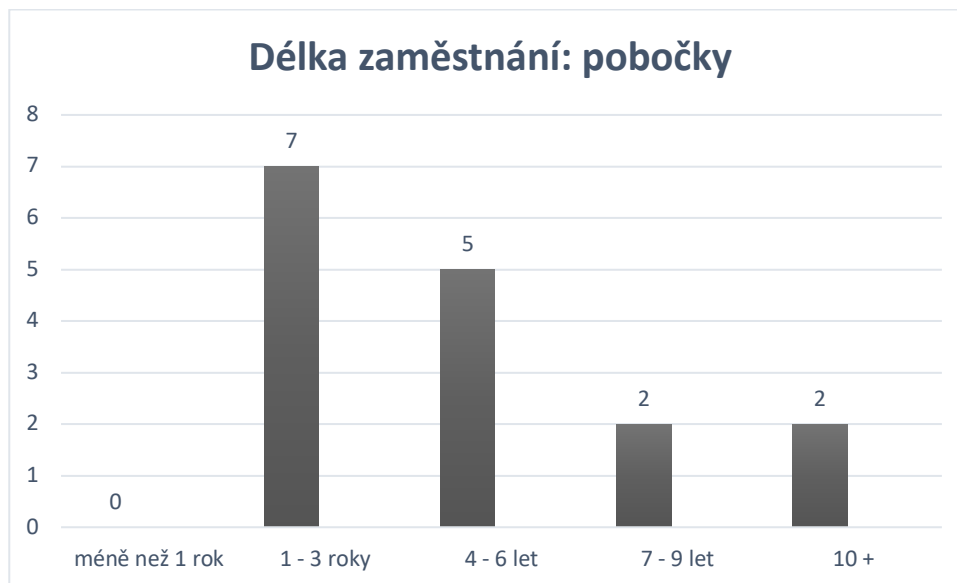
Obrázek 12 - Délka práce v Douglasu



Zdroj: zpracováno autorem

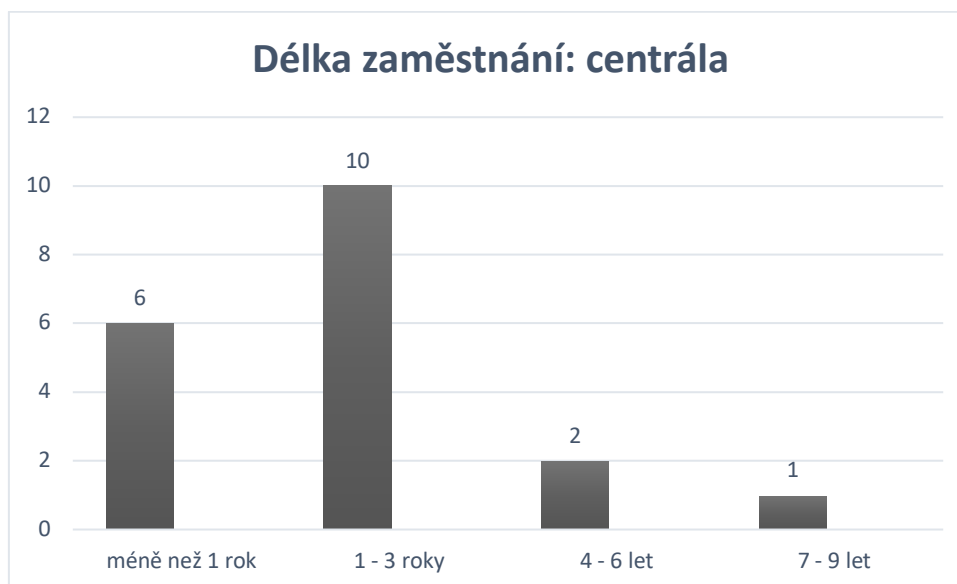
Posledním demografickým ukazatelem je, jak dlouho jsou respondenti v Douglasu zaměstnáni. Odpověď, která nejvíce převládala je „1 – 3 roky“, za kterou hned následuje „4 – 6 let“. Pro Douglas je tedy typická déle trvající doba zaměstnání. Pouze 2 respondenti odpověděli, že ve firmě pracují méně než rok a stejný počet respondentů odpověděl, že zde působí více než 10 let. Na grafech v obrázcích č. 13 a č. 14 můžeme vidět srovnání délky zaměstnání na pobočkách a na centrále, ze kterých vyplývá, že je délka trvání úvazku na pobočkách i na centrále podobné a nejvíce respondentů pracuje v Douglasu 1 – 3 roky nezávisle na tom, jaké je místo výkonu jejich práce.

Obrázek 13 - Délka zaměstnání na pobočkách



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 14 - Délka zaměstnání na centrále



Zdroj: zpracováno autorem

#### 4.2.2 Prvky a determinanty firemní kultury

Prvky firemní kultury jsou detailně popsány v teoretické části této bakalářské práce, a to konkrétně v kapitole 3.1.1. Mezi tyto prvky řadíme symboly, hrdiny, rituály. Hodnoty, které jsou mezi prvky firemní kultury také řazeny, jsou posuzovány v kapitole 4.2.3.

Cílem těchto otázek, jejichž výsledky můžeme vidět v grafech na obrázcích č. 15 až 18, bylo zhodnotit, zda se dané prvky v Douglasu vyskytují. Z odpovědí respondentů na dané otázky jasně vyplývá, že v Douglasu existují všechny prvky firemní kultury. Mezi symboly je řazen pracovní slang zaměstnanců dané společnosti a 66 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda je v Douglasu používán. Fakt, že se v Douglasu nacházejí „hrdinové“ nebo ideální pracovníci, ke kterým ostatní zaměstnanci vzhlížejí potvrzuje výsledek 89 % kladných odpovědí na otázku, zda se takový pracovník ve firmě nachází, jak je vidět v grafu v obrázku č. 17. Na prvek rituálů se zaměřují grafy č. 16 a 18, kdy je jasně vidět, že zaměstnanci v Douglasu z 83 % souhlasí s tvrzením, že je ve firmě spousta tradic a opakujících se společenských setkání. O něco menší procento, 69 %, potvrzuje i to, že ví, kdy má dané společenské akce v průběhu roku očekávat.

Obrázek 15 - Použití pracovního slangu v Douglasu



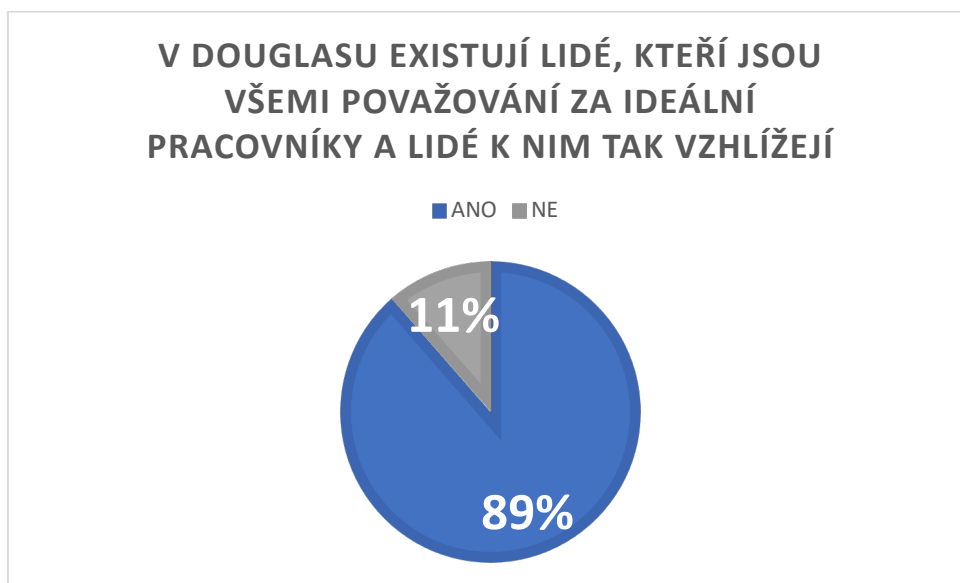
Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 16 - Opakující se tradice a setkání v Douglasu



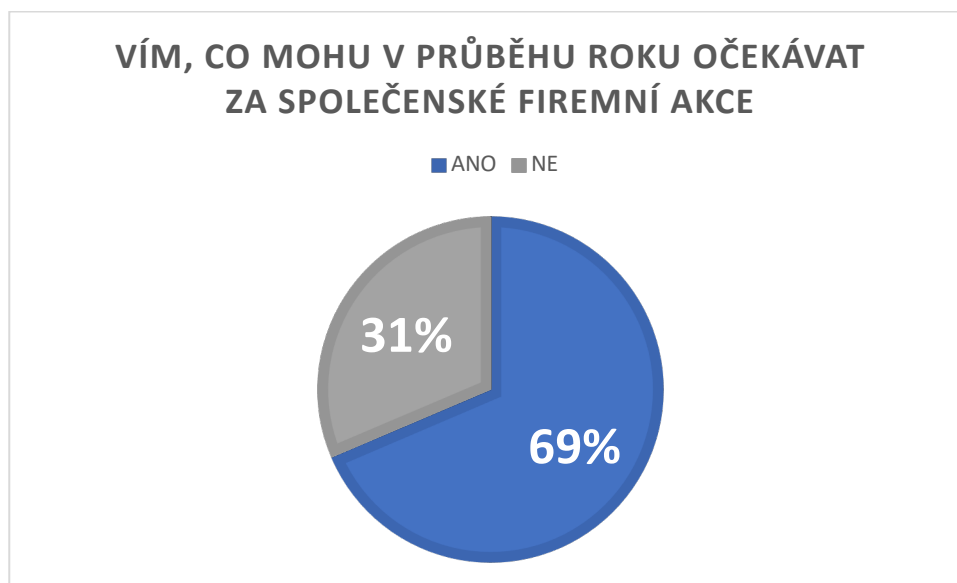
Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 17 - Ideální pracovníci v Douglasu



Zdroj: zpracováno autorem

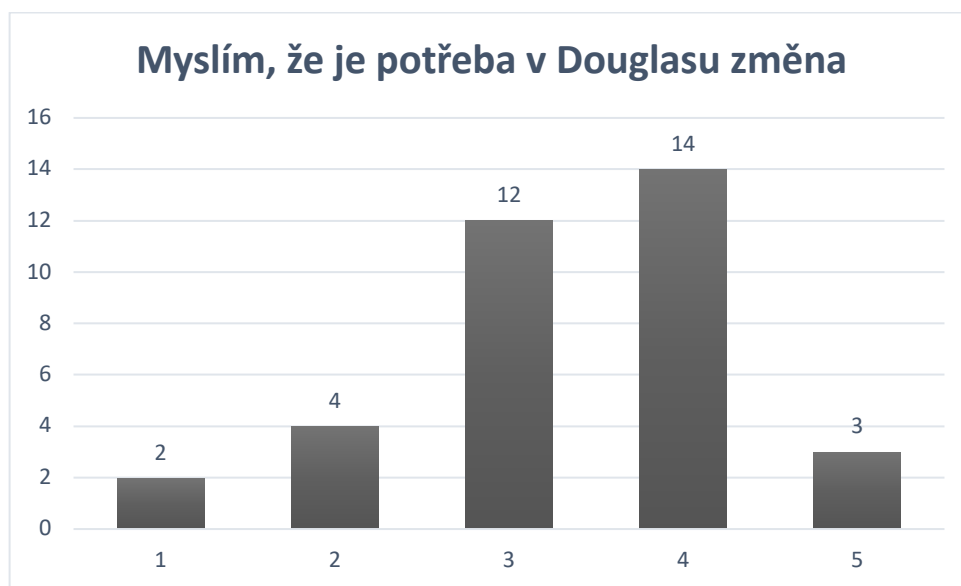
Obrázek 18 - Společenské akce v Douglasu v průběhu roku



Zdroj: zpracováno autorem

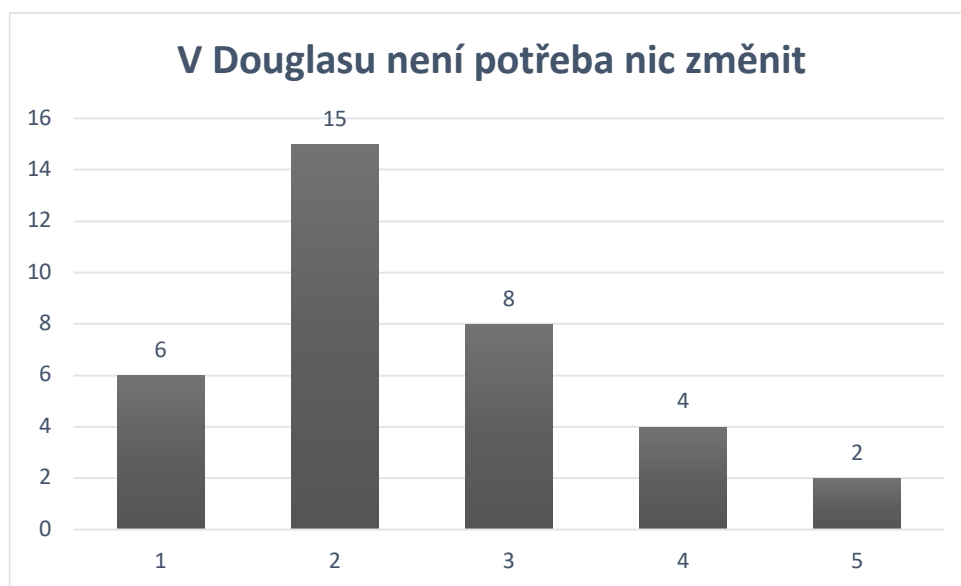
Determinanty firemní kultury jsou popsány v kapitole 3.1.3 a jsou definovány jako hodnoty a osobní charakteristiky firemního vedení a na cíle, strategie a důležité vnitřní charakteristiky organizace. Otázky, které mají posoudit různé determinanty firemní kultury v Douglasu se tedy zaměřovali hlavně na vztah vedení ke svým podřízeným a naopak. Zbytek faktorů, které firemní kulturu ovlivňují, jako velikost a typ firmy, počet pracovníků nebo prostředí, ve kterém pracují popisuje autorka na základě svých znalostí získaných právě z práce přímo ve firmě. K determinantům firemní kultury se řadí i věk zaměstnanců, který je zmapován v grafu na obrázku č.7 a vyplývá z něj, že v Douglasu pracují převážně lidé mladšího věku.

Obrázek 19 - Potřeba změny v Douglasu



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 20 - Potřeba změny v Douglasu jako kontrolní otázka



Zdroj: zpracováno autorem

Otázka týkající se změny v Douglasu byla v dotazníku záměrně použita dvakrát, pouze opačně formulována. Je jasně vidět, že pokud je otázka postavena jako „Myslím, že je potřeba v Douglasu změna“ mnoho lidí se přikloní k neutrálnímu postoji, ale převládá stejně druhá nejvyšší možnost ztotožnění se s otázkou „souhlasím“, kterou vybralo 14 lidí. Možnost „s tvrzením se naprosto ztotožňuji“ vybrali pouze 3 lidé. Zatímco u otázky „V Douglasu není potřeba nic změnit“ se proti tomuto tvrzení vyhraňují lidé mnohem



ostřeji a zaškrtili „s tvrzením se vůbec neztotožňuji“ v 6 případech, na první místě je „nesouhlasím“ s 15 odpověďmi. To, že v Douglasu není potřeba změnit si myšleni respondenti dva a shodují se v obou otázkách, jak můžeme vidět na grafech v obrázcích č. 19 a 20.

Na to, co by zaměstnanci v Douglasu případně změnili, byla zaměřená i jediná otevřená a dobrovolná otázka, na kterou odpovědělo celkem 14 respondentů. Otázka zněla: „Co byste na Douglasu nejradši zlepšil/a či změnil/a? Zde také můžete uvést jakékoliv Vaše další podněty či připomínky k firemní kultuře Douglasu.“

Odpovědi jsou následující:

1. Nic mě nenapadá, jsem spokojená v Douglas.
2. Jsem tu moc krátce na to, abychom mohla relevantně hodnotit.
3. V Douglasu se pracuje dobře, je zde velice přátelské prostředí a člověk se zde cítí být mezi svými. Změnila bych však intenzitu, s jakou se otevírají nové pobočky a dbala tak především na kvalitu, ne kvantitu.
4. Nejvíce mě štve snižování úvazku na prodejně, přitom je více a více práce a úkolů.
5. Vylepšení systémů a vzájemné propojenosti, efektivita.
6. Systémy (automatizace a zefektivnění procesů).
7. Lepší komunikace s centrálou. Vylepšení e-shopu a rychlejší reakce na aktuální situaci-propojení eshopu se skladem prodejny.
8. Zlepšila úroveň komunikácie niektorých zamestnancov, pocit istoty a stability vo firme.
9. Lepší komunikace, předávání informací.
10. Interní komunikaci, komunikaci a sdílení společných hodnot.
11. Komunikaci mezi odděleními, komunikaci obecně shora k řadovým zaměstnancům, kladnější přístup k inovacím.
12. Jasněji definovaná strategie online/offline a modernizace některých postupů a nástrojů.

Obrázek 21 - Nadřízení mi naslouchají a respektují mě



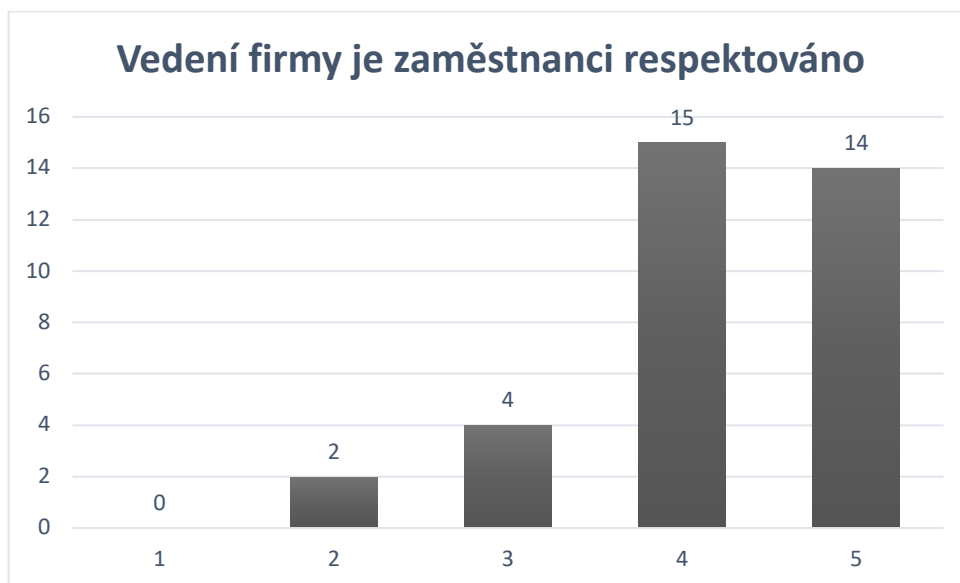
Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 22 - Zajímavost benefitů ve firmě



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 23 - Vedení firmy je zaměstnanci respektováno



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 24 - Vedení firmy si váží svých zaměstnanců



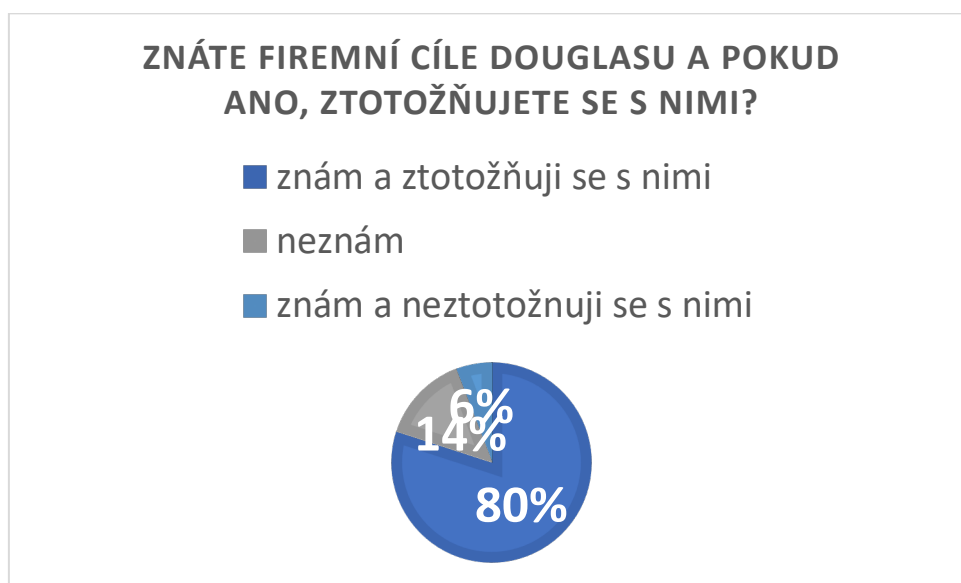
Zdroj: zpracováno autorem

Vedení Douglasu vychází u všech otázek, které se týkají respektu a naslouchání svým zaměstnancům, velmi dobře. Z grafů v obrázcích č. 21, 23 a 24 je z odpovědí respondentů vidět, že je vedení respektuje, naslouchá jim a je také naopak respektováno zaměstnanci společnosti. Otázka, u které zůstaly odpovědi spíše neutrální je zobrazena v grafu na obrázku č. 22, benefity, které Douglas nabízí nejsou pro zaměstnance očividně tak zajímavé a motivující, jak by mohly být, ale mnoho respondentů se klaní i ke kladnějším odpovědím.

### 4.2.3 Ztotožnění s cíli a hodnotami firmy

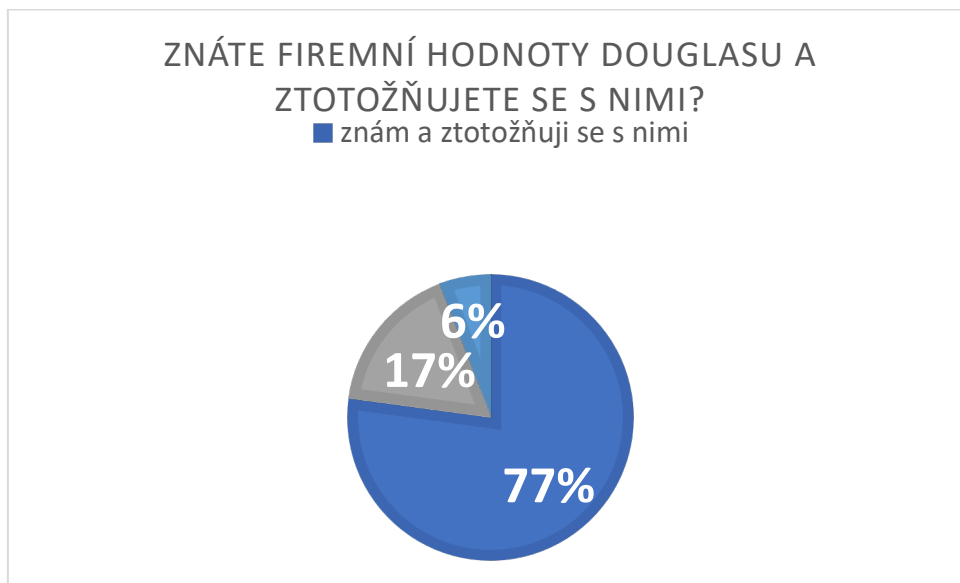
Znalost a ztotožnění se s cíli a hodnotami firmy je projevem toho, že zaměstnanci jsou vůči firmě loajální, jsou s těmito cíli a hodnotami seznámeni a pokládají za důležité tyto hodnoty ctít a dodržovat, zatímco cíle mohou efektivně plnit, protože přesně vědí, jaké jsou. Z grafů v obrázcích č. 25 a 26 vyplývá, že drtivá většina respondentů zná hodnoty a cíle společnosti, a navíc se s nimi ztotožňuje.

Obrázek 25 - Cíle Douglasu a ztotožnění se s nimi



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 26 - Hodnoty Douglasu a ztotožnění se s nimi



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 27 - Obeznamenost s cíli oddělení v oddělení



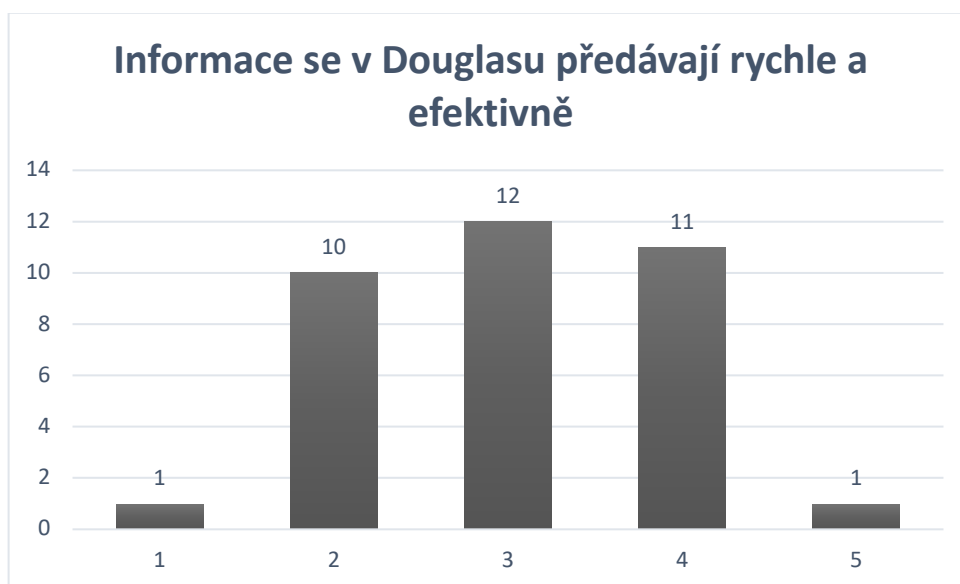
Zdroj: zpracováno autorem

Na otázku, zda zaměstnanci v oddělení znají cíle svého oddělení odpovědělo kladně nebo velmi kladně převážné množství respondentů, dohromady 32 tedy 92 %, jak můžeme vidět na obrázku č. 27.

#### 4.2.4 Komunikace a předávání informací ve firmě

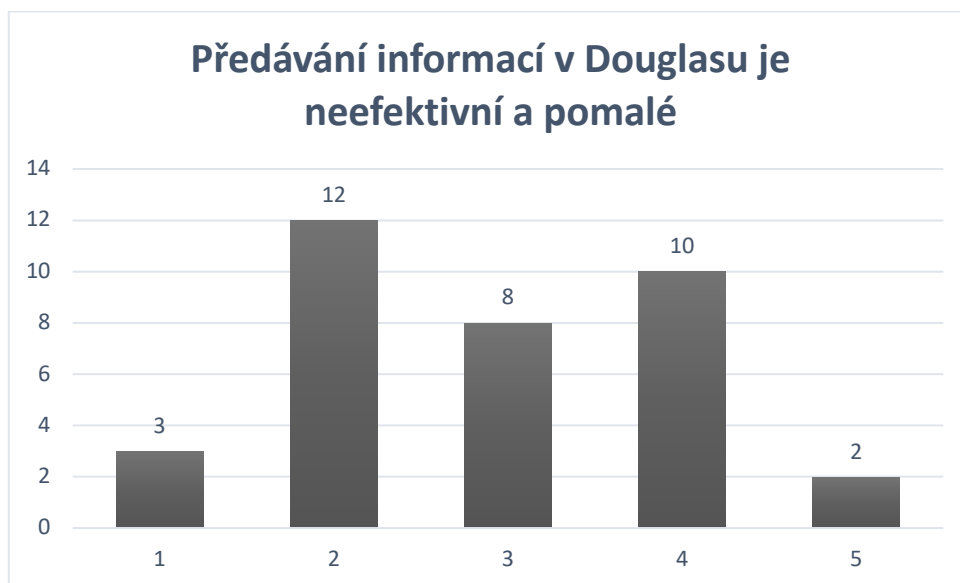
Téma komunikace a předávání informací ve firmě je velmi důležité, je sledováno jako jeden z typů prvků kultury a čím lepší komunikace ve firmě je, ať už od vedení k zaměstnancům nebo mezi všemi zaměstnanci navzájem, tím snazší je sdělit jakékoliv změny, komunikovat nové cíle, úspěchy či neúspěchy firmy a všichni pracovníci mohou na tyto informace dynamicky reagovat. To, jak spolu pracovníci komunikují pomáhá určit také typ firemní kultury, který ve společnosti převládá, zejména to, jaký stupeň formality ve firmě panuje.

Obrázek 28 - Předávání informací v Douglasu



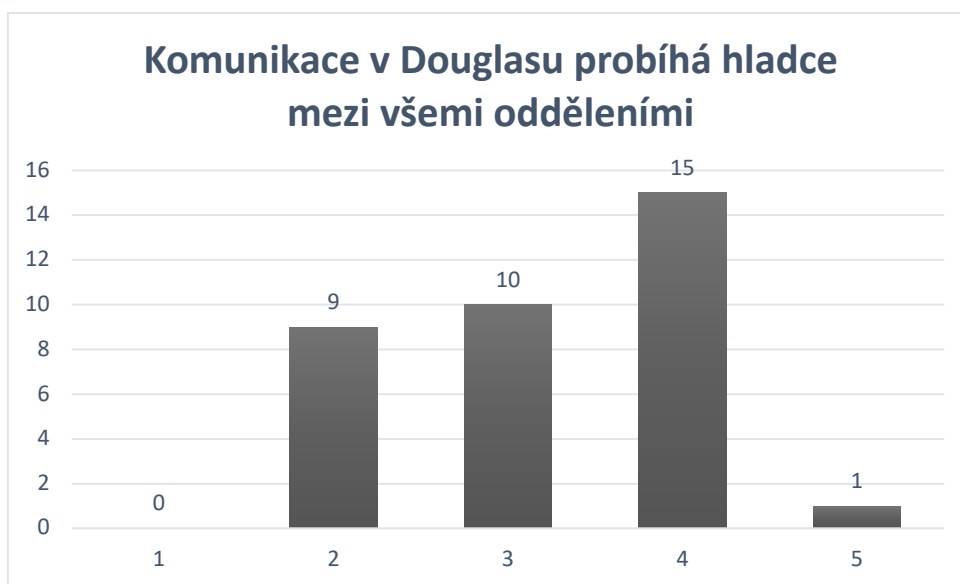
Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 29 - Předávání informací v Douglasu, kontrolní otázka



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 30 - Komunikace mezi odděleními v Douglasu

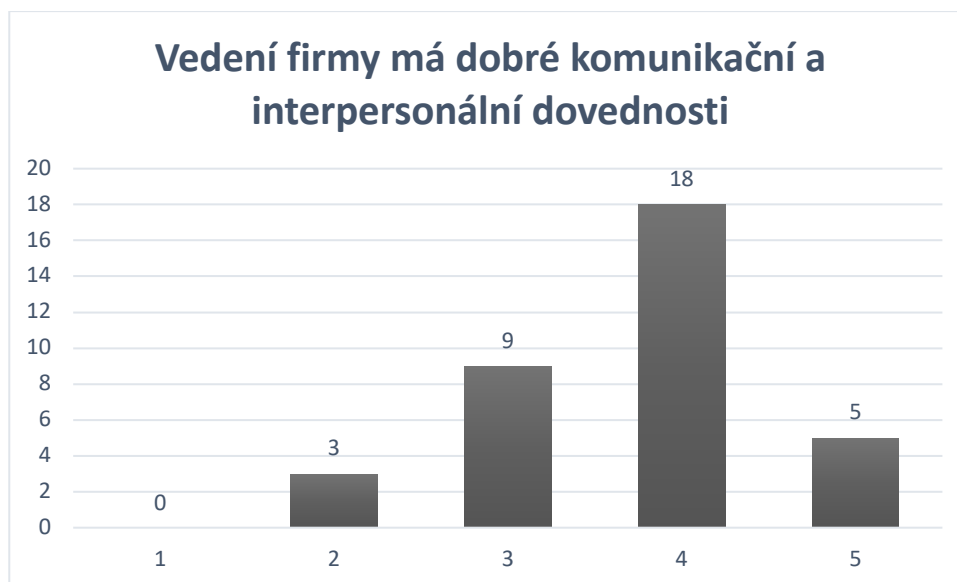


Zdroj: zpracováno autorem

Z grafů na obrázcích č. 29 a 30 vyplývá, že se ne všichni zaměstnanci zcela ztotožňují s tvrzením, že komunikace a předávání informací v Douglasu funguje přesně tak, jak by měla. U otázky na plynulost předávání informací (obrázek č. 28) dali respondenti velmi těsně nejvíce odpovědi neutrálních, s tvrzením však souhlasí (11) i nesouhlasí (10) téměř stejný počet respondentů, je tedy zřejmé, že zde jsou pracovníci v Douglasu poměrně rozdělení.

Otázka byla opět uvedena dvakrát, pouze opačně formulována. To, že komunikace probíhá hladce mezi všemi odděleními si myslí 16 respondentů, tedy 45 %. Neutrální či nesouhlasný postoj převládá s dohromady 19 odpověďmi, tedy 55 %.

Obrázek 31 - Vedení firmy má dobré komunikační a interpersonální dovednosti



Zdroj: zpracováno autorem

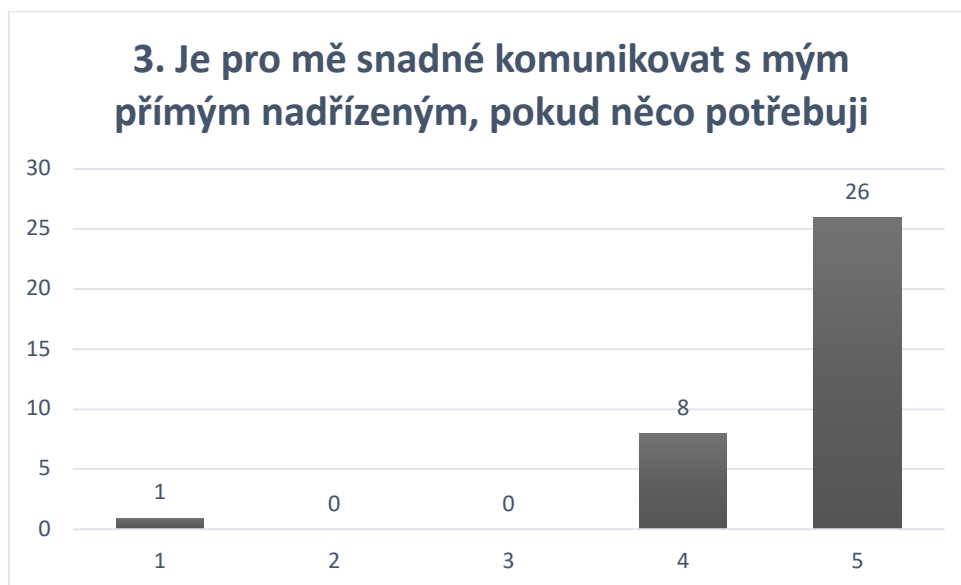
Obrázek 32 - Komunikace s vyšším vedením firmy



Zdroj: zpracováno autorem



Obrázek 33 - Komunikace s přímým nadřízeným



Zdroj: zpracováno autorem

Komunikovat s přímým nadřízeným nebo vyšším vedením firmy však přijde snadné téměř všem respondentům, jak je patrné z grafů v obrázcích č. 32 a 33, kdy většina odpověděla na otázky velmi kladně, zejména pokud se pak zaměříme na obrázek č. 33, kdy je jasně vidět, že se svým přímým nadřízeným mohou zaměstnanci komunikovat bez obtíží. S tím, že vedení firmy má dobré komunikační schopnosti respondenti převážně souhlasí, jak je možné vidět v grafu na obrázku č. 31 pouze 3 uvedli, že s tímto tvrzením nesouhlasí a 9 odpovědělo neutrálně.

#### 4.2.5 Otevřenost ke změnám a inovacím

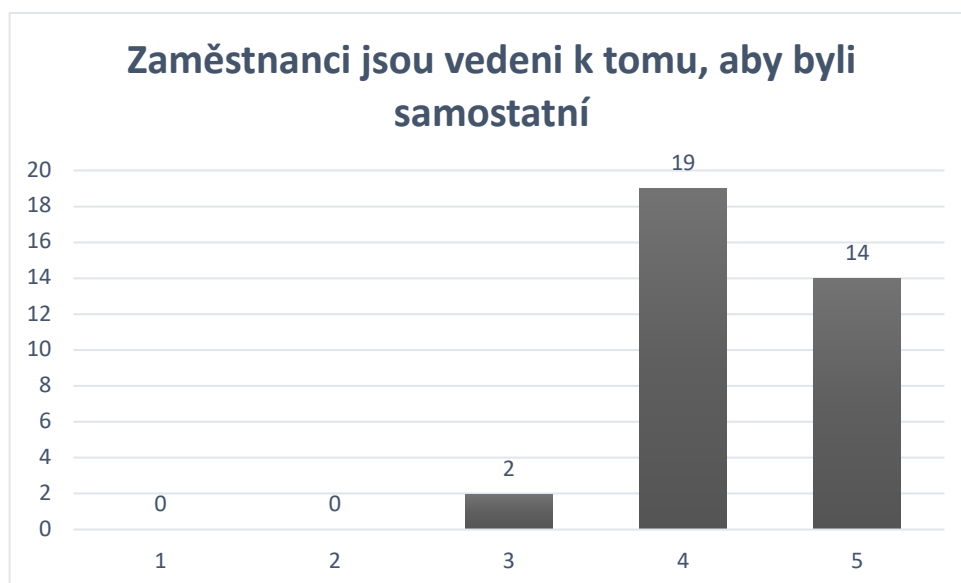
Otevřenost ke změnám a inovacím může být projevem slabé firemní kultury, ale také ochotou naslouchat svým zaměstnancům, schopnost rychle reagovat na situaci na trhu a následně možnosti oslovit toho správného zákazníka. Firmy jsou většinou otevřené ke změnám, pokud to, co již dělají nefunguje a je potřeba to změnit nebo pokud o nějakou větší změnu, ať už z ekonomických či sociálních důvodů, usilují. Pokud mají zaměstnanci pocit, že za svými nadřízenými mohou přijít s vlastní iniciativou a jejich návrhy budou vyslyšeny, podporuje to přátelskou a důvěrnou atmosféru ve firmě, což může být žádoucí zejména z hlediska loajality pracovníků vůči společnosti.

Obrázek 34 - Otevřenost a podpora změn v Douglasu



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 35 - Samostatnost zaměstnanců



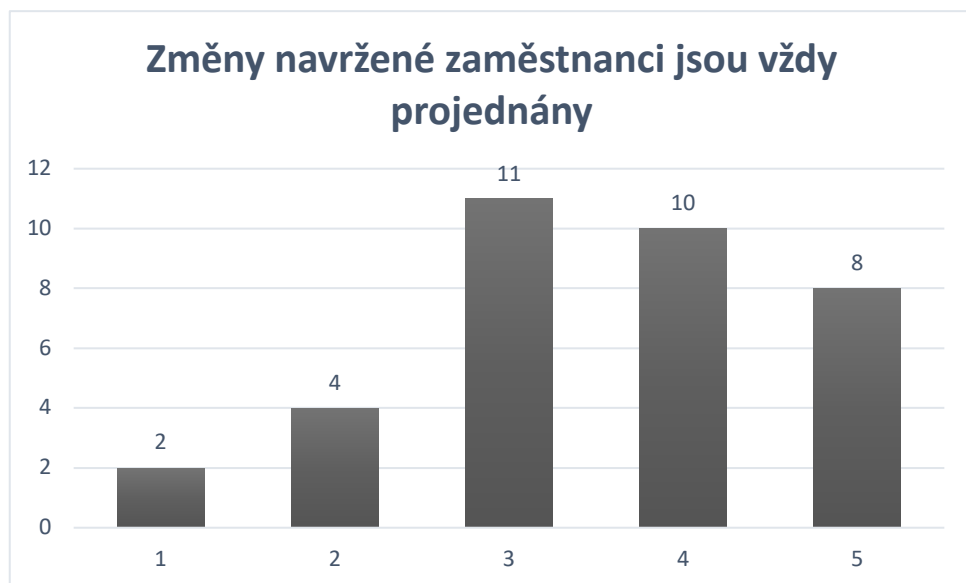
Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 36 - Zaměstnanci firmy jsou vedeni k tomu, aby sdíleli své názory a poznatky



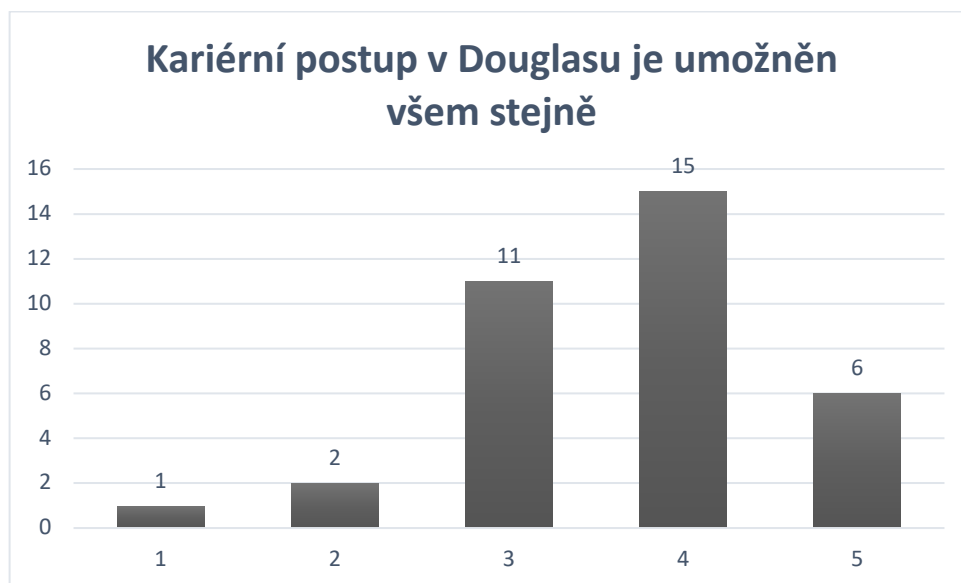
Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 37 - Změny navržené zaměstnanci jsou vždy projednány



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 38 - Kariérní postup v Douglasu



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 39 - Ve firmě je spousta striktních pravidel, které je nutné dodržovat



Zdroj: zpracováno autorem

Otázka na to, zda je firmě spousta striktních pravidel, které je potřeba dodržovat, rozděluje respondenty opravdu hodně, každá možnost od „s tvrzením se zcela neztotožňuji“ až po „s tvrzením se zcela ztotožňuji“ byla využita. Nejvíce odpovědí, jak můžeme vidět na grafu obrázku č. 39, však získala možnost, která na škále odpovídá č. 2, tedy „nesouhlasím“, ale pouze o jeden hlas méně získala odpověď č. 4, tedy naopak „souhlasím“. Je zřejmé, že pohled na to, jestli je v Douglasu mnoho striktních pravidel, které je nutné dodržovat, se mezi zaměstnanci značně liší.

#### 4.2.6 Mezilidské vztahy a pracovní atmosféra

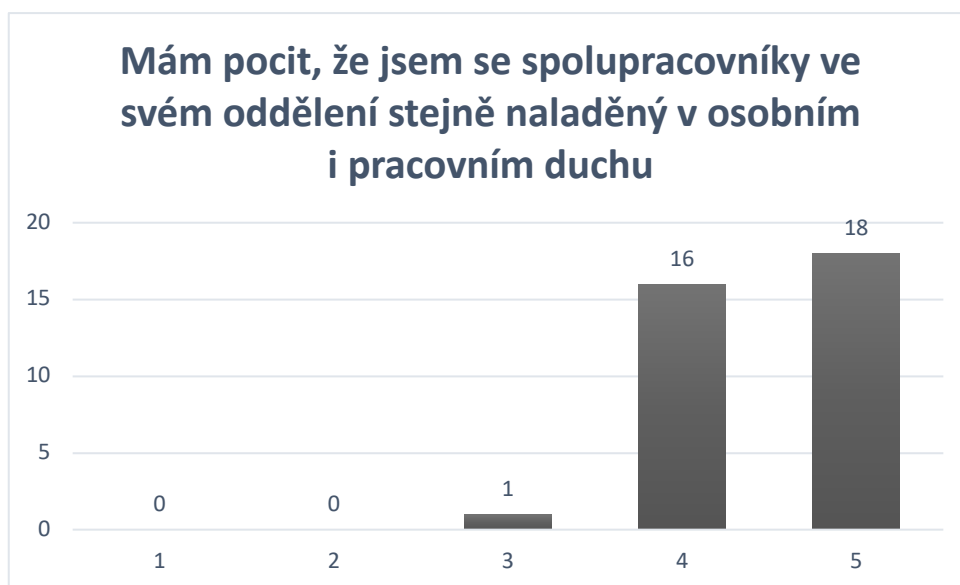
Tyto otázky se zaměřují na mezilidské vztahy a pracovní atmosféru v Douglasu s cílem zmapovat, zda jsou zaměstnanci ve firmě podobně naladěni, což by předpokládalo i stejné sdílení hodnot, dále na důvěru, kterou mezi sebou zaměstnanci mají anebo na to, zda pracovníky jejich práce naplňuje a cítí se ve společnosti šťastní. Pokud mají zaměstnanci pocit, že jim práce přináší uspokojení a že se mohou ve firmě zároveň osobně rozvíjet potvrzuje úspěšnost již nastavené firemní kultury ve společnosti. "

Obrázek 40 - Zaměstnanci ve firmě si mezi sebou můžou věřit



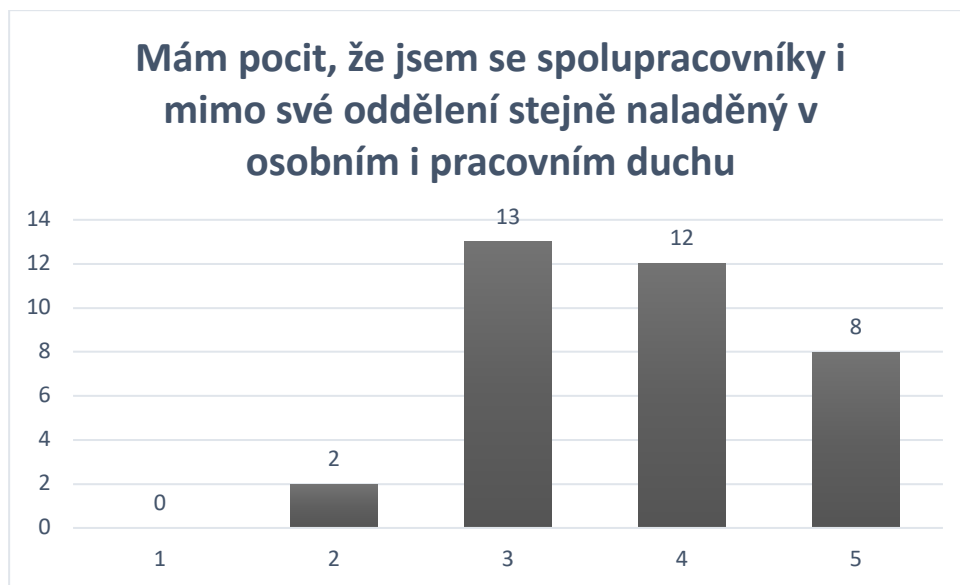
Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 41 - Mám pocit, že jsem se spolupracovníky ve svém oddělení stejně naladěný v osobním i pracovním duchu



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 42 - Mám pocit, že jsem se spolupracovníky i mimo své oddělení stejně naladěný v osobním i pracovním duchu



Zdroj: zpracováno autorem

Otázky zobrazené v grafech na obrázcích č. 40, 41 a 42 se zaměřují na vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a taky společné osobní i pracovní naladění. Pokud jsou zaměstnanci schopni si důvěřovat a navazovat i osobní a přátelské vztahy, budou i jejich pracovní souhra snazší a atmosféra ve firmě bude harmoničtější. Na otázku atmosféry ve firmě se zaměřuje otázka, kterou vidíme v grafu na obrázku č. 43 a z odpovědí jasně převládá odpověď č. 4, tedy to, že respondenti souhlasí s tím, že jsou s aktuální atmosférou spokojeni.

Obrázek 43 - S tím, jaká je ve firmě aktuálně atmosféra, jsem spokojený/á



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 44 - V Douglasu se můžu rozvíjet i na osobní úrovni



Zdroj: zpracováno autorem

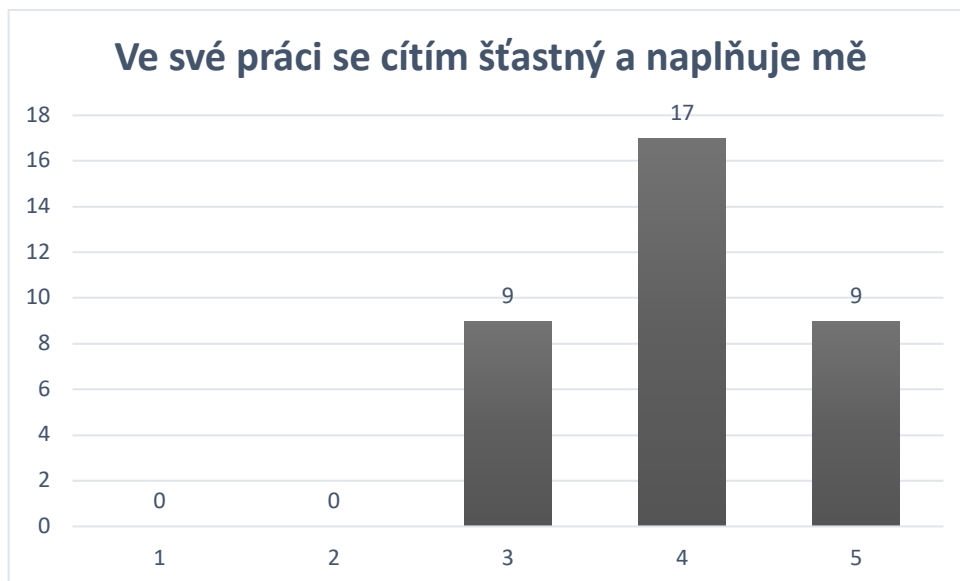
Obrázek 45 - Můj plat odpovídá mému pracovnímu výkonu



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 46 - Ve své práci se cítím šťastný a naplňuje mě





Zdroj: zpracováno autorem

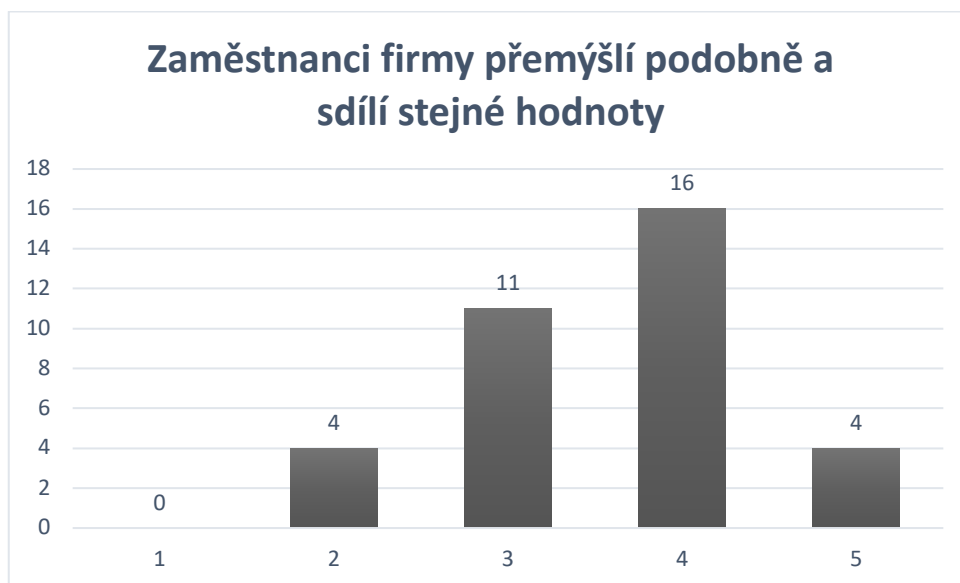
V Douglasu se většina zaměstnanců cítí šťastně a jejich práce je naplňuje, stejný pocit převládá i u otázky na to, zda se mohou v práci rozvíjet i na osobní úrovni, u obou o otázek respondenti převážně odpovídali souhlasně a to s 16 „souhlasím“ jak můžeme vidět v grafu na obrázku č. 46 a 17 souhlasím na obrázku č. 44. Tvrzení „můj plat odpovídá mému pracovnímu výkonu“ je hodnocené převážně neutrálně s 13 odpověďmi rovnajícím se „nevím“. Pokud však porovnáme souhlasné a nesouhlasné odpovědi, těch, které s výrokem souhlasí je o 8 respondentů více.

Obrázek 47 - Mezilidské vztahy v Douglasu jsou dobré, otevřené a přátelské



Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 48 - Zaměstnanci firmy přemýšlí podobně a sdílí stejné hodnoty



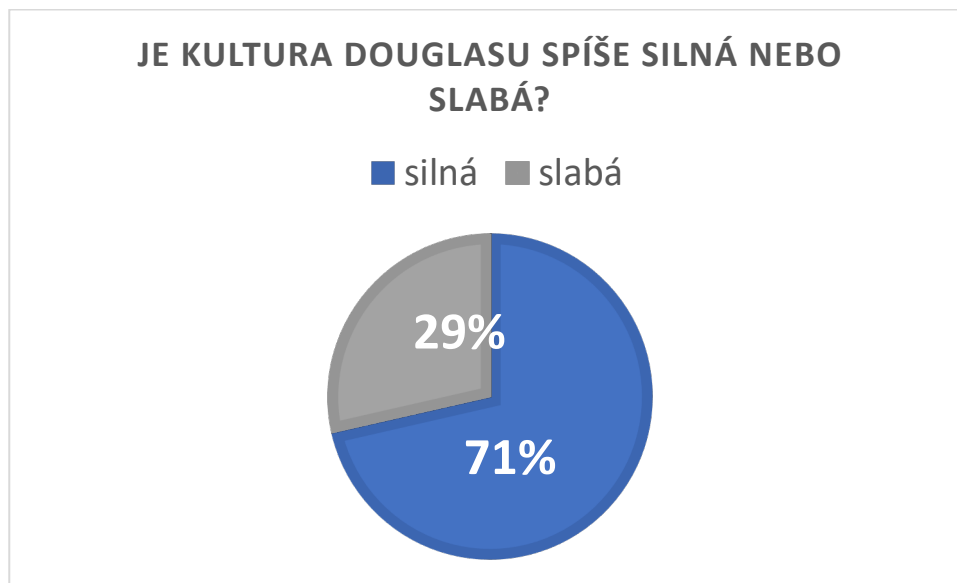
Zdroj: zpracováno autorem

S tvrzením, že mezilidské vztahy ve společnosti jsou otevřené, přátelské a dobré se zcela ztotožňuje 10 respondentů, souhlasí jich poté 18, jak můžeme vyčíst z grafu na obrázku č. 47, což je jasný úkaz toho, že firemní kultura v Douglasu se nese spíše v neformálním a přátelském duchu. Otázka na to zda, zaměstnanci firmy přemýšlí podobně a sdílí stejné hodnoty by se dala zařadit i do kapitoly pojednávající o ztotožnění se s hodnotami firmy stejně jako zde. Je jasné, že souhlasný názor opět převládá a ukazuje tedy na fakt, že zaměstnanci ve firmě sdílí podobný pohled na svět.

#### 4.2.7 Popis typologie firemní kultury na základě zjištěných dat

Otázky v této části dotazníku byly formulovány tak, že respondenti vybírali z několika možností takovou kulturu, která podle poskytnutého popisu nejvíce odpovídá firemní kultuře Douglasu.

Obrázek 49 - Je kultura Douglasu spíše silná nebo slabá



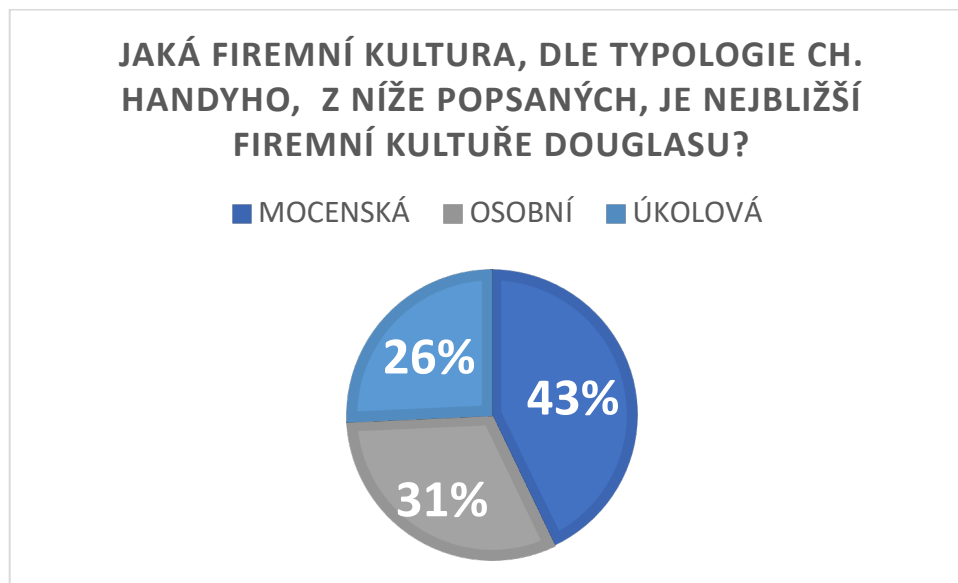
Zdroj: zpracováno autorem

Definice silné kultury, která byla respondentům poskytnuta: jasné a srozumitelná nepsaná pravidla a normy, které ovlivňují jednání zaměstnanců firmy, rozšířené projevy firemní kultury tak, že jsou s nimi seznámeni všichni zaměstnanci, vysoká míra přijetí hodnot firmy do hodnotového systému zaměstnanců, které se projevuje při jejich každodenním jednání, je těžké implementovat změnu těchto norem a hodnot.

Definice slabé kultury, která byla respondentům poskytnuta: pravidla a normy nejsou všem známá a jasná, nejsou přesně definována, každý se chová spíše tak, jak chce a nezná základní hodnoty firmy, které by mohl zařadit do svého jednání ve firmě, je velmi snadné kulturu změnit či ovlivnit např. příchodem nového zaměstnance

Respondenti ze 71 % volili kulturu silnou, pouze 29 % z nich uvedlo, že je kultura Douglasu spíše slabá.

Obrázek 50 - Firemní kultura podle typologie Charlese Handyho



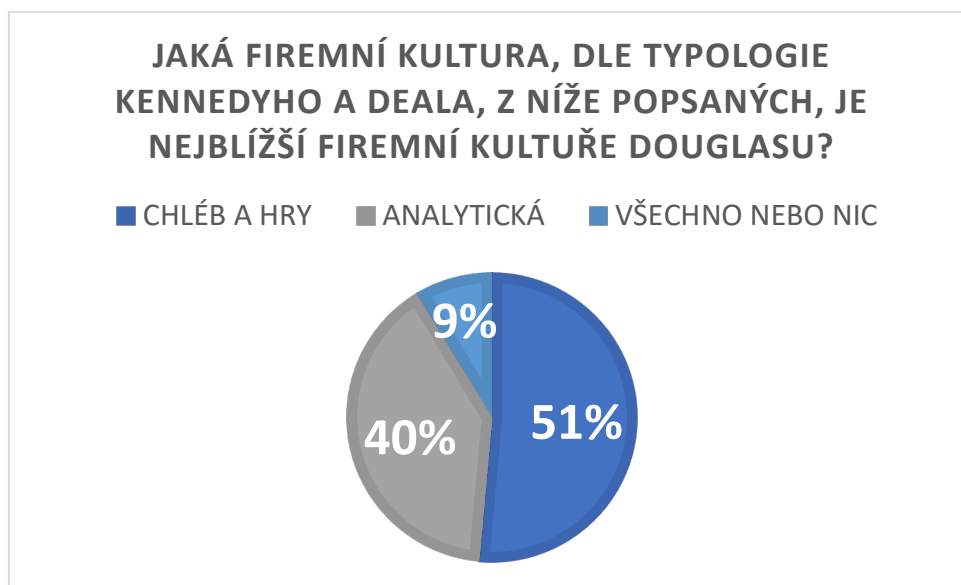
Zdroj: zpracováno autorem

Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, a to:

- Mocenská = neformální, pracovníci se všichni znají osobně mezi sebou i s majitelem či manažerem a akceptují tak jeho centralizovanou moc, která je pro tento typ kulturu nejpříznačnější, zaměstnanci se absolutně ztotožňují s hodnotami a postoji majitele/manažera.
- Funkční = vysoká míra byrokracie a přísné dodržování daných norem, pravidel a postupů. Prostředí v těchto firmách je vysoce formální, důležitější je postup než cíl, který se snažíme splnit.
- Úkolová = zaměstnanci jsou často placeni za svůj výkon, místo nebo vedle fixní mzdy a jsou tak motivováni práci, která jim byla zadána, vykonávat co neefektivněji a nejlépe, nelpí se tolik na formalitách, titulech a pracovních pozicích, hlavní je splnit úkol.
- Osobní = firma poskytuje veškeré zázemí a podporu, ale očekává od zaměstnanců naprostou samostatnost a odbornost, není potřeba je tedy nijak zvlášť řídit a vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci jsou velmi neformální.

Dle odpovědí respondentů je kultura Douglasu podle typologie, kterou předložil Charlese Handy na základě strukturálních rysů uspořádání a faktorů, které determinují organizační kultury firem, mocenská s 43 %, za kterou v těsném závěsu stojí kultura osobní s 31 %. Kultura funkční nebyla vybrána ani jedním respondentem, jak je vidět z grafu na obrázku č. 44.

Obrázek 51 - Firemní kultura dle typologie Kennedyho a Deala



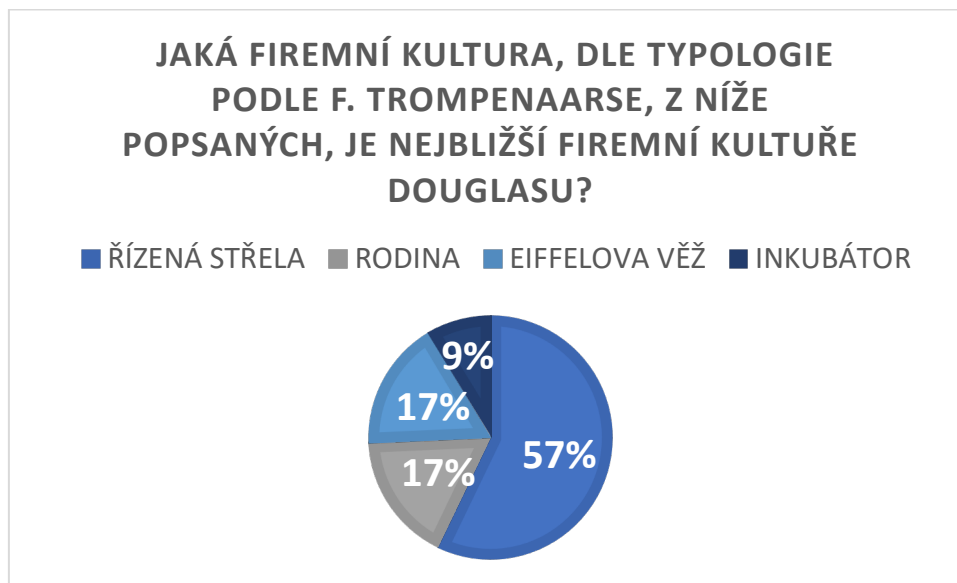
Zdroj: zpracováno autorem

Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, a to:

- Procesní = bezchybné postupy, důsledné papírování, nízké riziko, nulový pocit ohrožení (strach ze ztráty zaměstnání), nízký zájem inovaci a rozvoj.
- Analytická = podobná projektu, velký důraz kladen na data a předpokládaný vývoj, důležitá odbornost zaměstnanců.
- Chléb a hry = rychlá zpětná vazba od zákazníků, nízká rizikovost prostředí, časté inovace a experimentování s novými věcmi, nesoutěživá a přátelská atmosféra, důležité mezilidské vztahy.
- Všechno nebo nic = vysoká míra soutěživosti mezi zaměstnanci, rychlý kariérní postup, velmi negativně se hodnotí, pokud někdo udělá chybu.

Podle typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho, která reflektuje, jaká je firemní kultura ve firmě vzhledem k míře rizikovosti prostředí je kultura Douglasu nejbliže typu kultury „chléb a hry“ s 51 % hlasů a se 40 % hlasů následuje kultura analytická. Kultura procesní nebyl vybrána ani jedním respondentem, jak můžeme vidět na obrázku č. 51.

Obrázek 52 - Firemní kultura dle typologie F. Trompenaarse



Zdroj: zpracováno autorem

Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, a to:

- a) Rodina = blízké mezilidské vztahy, respekt k hierarchii, a hlavně k vedoucímu firmy, ke kterému je doslova vzhlíženo všemi zaměstnanci.
- b) Řízená střela = pracovníci musí sami přijít na to, jak dosáhnout cílů, nejsou stanovovány postupy od vedení, zaměstnanci jsou vedeni k samostatnosti, důležité je daných cílů dosáhnout více než samotný postup.
- c) Eiffelova věž = zaměstnanci mají jasně přiděleno to, co mají dělat, jaké úkoly plnit a jak dosáhnout cílů, kultura velmi orientovaná na úkoly a na postupy jejich plnění.
- d) Inkubátor = firma slouží zaměstnancům hlavně jako místo k realizaci, individualismus, autorita pracovníků souvisí s jejich osobností, a ne pracovní pozicí, velmi kladný přístup k inovacím.

Podle typologie F. Trompenaarse, která rozlišuje dva základní protiklady firemní kultury, a to sice orientaci na úkoly proti které stojí orientace na vztahy a poté hierarchie versus rovnost, je kultura Douglasu nejbližší typu „řízená střela“ s 57 % hlasů od respondentů a převažuje úplně nejvíce, ostatní typy dostali pouze po 17 % nebo 9 % hlasů, jak je vidět v grafu na obrázku č. 52.

Odpovědi na tyto otázky z dotazníkového šetření jsou názorně vidět v tabulce č. 1, která popisuje firemní kulturu Douglasu podle jednotlivých typologií.

Tabulka 1 - Firemní kultura Douglasu dle tří různých typologií

Typ firemní kultury Douglasu		
Charles Handy	A. Kennedy a T. B. Deal	F. Trompenaarse
mocenská	chléb a hry	řízená střela
neformální, pracovníci se všichni znají osobně mezi sebou i s majitelem či manažerem a akceptují tak jeho centralizovanou moc, která je pro tento typ kulturu nejprůzračnější, zaměstnanci se absolutně ztotožňují s hodnotami a postoji majitele/manažera	rychlá zpětná vazba od zákazníků, nízká rizikovost prostředí, časté inovace a experimentování s novými věcmi, nesoutěživá a přátelská atmosféra, důležité mezilidské vztahy	pracovníci musí sami přijít na to, jak dosáhnout cílů, nejsou stanovovány postupy od vedení, zaměstnanci jsou vedeni k samostatnosti, důležité je daných cílů dosáhnout více než samotný postup

Zdroj: zpracováno autorem

### 4.3 Rozhovor s manažerem lidských zdrojů

Rozhovor s manažerkou lidských zdrojů, Gabrielou, z pražské centrály Douglas na téma firemní kultury společnosti byl uskutečněn 16. prosince 2020 a trval 30 minut, bylo položeno celkem 15 otázek. Celý rozhovor byl nahráván na telefonní zařízení a následně byl podle této nahrávky přepsán do textové podoby. Odpovědi respondentky jsou zvýrazněny kurzívou.

V: Jak bys popsala firemní kulturu Douglasu na hodně obecné rovině?

*G: Otevřená a přátelská.*

V: Označila bys firemní kulturu Douglasu za silnou nebo spíše slabou?

*G: Kulturu bych označila jako silnou, zapracovat ale musíme na její komunikaci.*

V: Existuje hodně subkultur (zcela odlišné pracovní atmosféra) napříč odděleními?

*G: Řekla bych, že napříč odděleními na centrále společnosti odlišná pracovní atmosféra není. Všichni jsou otevření jiným pohledům a názorům, panuje mezi námi uvolněná a přátelská atmosféra a o řešeních jsme zvyklí vést konstruktivní diskusi.*



*Na prodejnách se může pracovní atmosféra z povahy náplně práce trochu lišit. Naše konzultantky/ naši konzultanti jsou v každodenním kontaktu se zákazníky a je proto nutné dodržovat určité postupy a standardy chování. Ať už se ale jedná o naše zaměstnance na centrále, či na prodejnách, všude se snažíme razit politiku otevřených dveří a řídit se heslem, že při řešení každého problému je nejdůležitější komunikace.*

**V:** Co myslíš že lidi přitahuje k naší firmě, proč chtějí v Douglasu pracovat?

*G: Pracovat v parfumerii je pro mnoho lidí atraktivní záležitost, kdo by nechtěl dělat svět krásnější? Na pozici konzultantky/konzultanta je hlavním motivátorem práce s krásnými značkami jako je např. Chanel, Dior, účast na Fashion Weeku a podobných akcích. Na druhou stranu si ale kandidáti musí uvědomit, že se jedná o práci velmi náročnou, není to jen o tom pozlátku. Řekla bych, že na trhu práce nemá Douglas pověst takového zaměstnavatele, kde je možné dělat kariéru v marketingu, e-commerce, HR. Hodně lidí bere společnost Douglas jako parfumerii, kde je o něj vždy dobře postaráno, nakoupí si, co potřebuje, ale naši společnost nevnímají jako zaměstnavatele. To bychom do budoucna rádi změnili.*

**V:** Jak bys popsala interní firemní komunikaci?

*G: Naši interní komunikaci bych popsala jako neformální. Používáme samozřejmě e-maily, které slouží jako nejjednodušší a nejspolehlivější kanál pro předávání informací mezi centrálou a prodejnami. Plánujeme pravidelné meetingy, kde sdílíme důležité informace a novinky. Pro komunikaci ohledně vzdělávání a tréninků využíváme i sociální sítě, především Instagram, abychom informace dostali k našim zaměstnancům jim vlastní cestou. Je ale stále co zlepšovat. Do budoucna bychom pro celou interní komunikaci rádi více využili právě Instagram a strohé e-maily přeměnili v interaktivní newslettery.*

**V:** Jak bys popsala vztah Douglasu ke změně a inovacím?

*G: Určitě kladný. Příkladem může být i naše letošní vánoční kampaň, která podporuje myšlenku „krása všem!“ – bez rozdílů. Douglas je bezesporu otevřený změnám a inovacím, ale nic není ze dne na den, vše má svůj správný čas. Řekla bych, že v tomto směru nám i hodně „pomohla“ koronavirová krize - museli jsme se velmi rychle přizpůsobit nové situaci a hledat nová řešení.*

**V:** Jaké jsou podle tebe nejzásadnější pravidla a normy v Douglasu?

*G: Myslím, že v tomto ohledu je rozdíl mezi centrálou a pobočkami. Hodně využíváme vnitřní předpisy a směrnice (prodej zboží, práce s produkty, plánování směn apod.). Ostatní pravidla jsou spíše nepsaného charakteru a platí převážně pro centrálu.*

*Pro pobočky se snažíme mít vždy všechno sepsané. Hlavním důvodem je samozřejmě větší množství poboček, které jsou rozmístěny různě po České republice a Slovensku. Aby se informace dostaly ke všem ve stejném znění, musí být jejich komunikace více formalizovaná.*

V: S jakými hodnotami by se dle tebe měli zaměstnanci nejvíce ztotožňovat?

G: *Upřímnost a otevřenost. Je potřeba říkat si věci narovinu, nepřekrucovat je ve svůj prospěch, říct, když se mi něco nelíbí, ale zároveň umět ocenit, když se něco podaří. Důležité je za mě i přebírání iniciativy, nejen plnění zadání. Vnitřní nastavení, kdy chcete věci zlepšit, protože věříte, že je to tak správně, a nejen proto, že vám to někdo řekl.*

*Oficiální hodnoty a vizi máme samozřejmě nastaveny centrálně pro celý Douglas, je ale potřeba pracovat s nimi hlavně lokálně. Tyto hodnoty můžeme brát jako výchozí bod, snažit se k nim přiblížit, jelikož se stále jedná o značku Douglas, ať jsme v Čechách, Polsku, nebo Německu. Důležité ale je, aby tyto hodnoty vycházely z toho, jaké nastavení panuje v jednotlivých zemích a jaké hodnoty jsou pro nás vlastní. Nelze tedy jen přijmout balíček hodnot a tvářit se, že máme „splněno“. Musíme si dát tu práci a říct si, co pro nás tyto hodnoty znamenají, jak se projevují a co jsou za nás hodnoty, kterými se nevědomky každý den řídíme. Tento proces definování vlastních hodnot a propojení s těmi centrálními nás čeká v roce 2021.*

V: Je v Douglasu mnoho striktních pravidel nebo normovaných postupů, při například povyšování zaměstnanců? Pokud ano, jakých? Pokud ne, proč myslíš že tomu tak je?

G: *Myslím si, že v tomto ohledu je opět rozdíl mezi centrálou a prodejnami. Na prodejnách máme poměrně jasně daný systém toho, kdy můžeme/chceme zaměstnance povýšit. Jedná se o odpracovanou dobu, výkony, zaměstnanec musí projít testem a pohovorem, kde hodnotíme věci, které by na vyšší pozici měl umět. Postup je více formalizovaný, kdy i interní kandidát dělá tak trochu výběrové řízení. Nicméně jsou i takové situace, kdy zaměstnance povyšujeme na určité pozice i bez těchto formálních kroků.*

*Na centrále je to hodně individuální, neexistuje pomyslný žebříček úrovní, po kterých lze stoupat každý rok výš a výš. Spíš řešíme rozvoj jednotlivých kolegů, přijímání nových zodpovědností, projektů. Pracuje se na tom, aby se zaměstnanci posunuli tam, kam se posouvat chtějí a kam to dává smysl.*

V: Je podle tebe vedení Douglasu respektováno ostatními zaměstnanci?

*G: Určitě ano. Řekla bych, že existuje jiná forma respektu vůči vedení na prodejnách než na centrále. Je to způsobené hlavně tím, že na centrále pracují všichni společně a zaměstnanci jsou s vedením společnosti v denním kontaktu. Pro zaměstnance na prodejnách je náš jednatel alfa a omega celé společnosti Douglas. Vzhlíží k němu, je to někdo, koho nevidí každý den, i když se snaží na každou naši prodejnu několikrát do roka dorazit.*

*V: Jak jsou zaměstnanci oceňováni a motivováni?*

*G: Co se týče finanční motivace, tak zaměstnanci jsou oceňováni opět rozdílně (pobočka centrála). Na centrále mají zaměstnanci nastavené své roční cíle, na které je navázán systém bonusů. Ke zpětné vazbě však dochází častěji, než jen jednou za rok formou splnil/ nesplnil. Na prodejnách je finanční motivace navázaná na plnění obrátových cílů.*

*Benefity máme spíš vzdělávací, rozvojové - každý zaměstnanec má určitý rozpočet na své vzdělání (kurzy, ať už se jedná o zdokonalování hard-skills, či soft-skills). Dále máme Seduo, online vzdělávací portál, kde jsou dostupné různé kurzy od osobního rozvoje po kurzy Excelu.*

*Nabízíme i Multisport kartu, aby naši zaměstnanci mohli sportovat či relaxovat za méně peněz. Snažíme se také trávit hodně času společně na různých teambuildingových akcích, což je bohužel v současné covidové situaci není možné. Za normálních okolností máme každý rok společnou konferenci, teambuildingy, každý měsíc slavíme narozeniny formou narozeninové snídani. Je vidět, že si všichni zaměstnanci tyto akce užívají a že jim v současné době chybí.*

*V: Jakých vlastností si u zaměstnanců nejvíce ceníš?*

*G: Upřímnosti. Přijde mi, že všechno se dá řešit, ale je důležité s tím včas přijít. Pokud někoho něco trápí, tak je to špatně pro něj a v důsledku i pro celou firmu. Mám ráda, když se zaměstnanec nebojí přijít a říct upřímně a otevřeně svůj názor.*

*V: Jaké existují formy zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými? Myslíš, že jsou zaměstnanci firmě loajální?*

*G: Zpětnou vazbu máme v rámci ročního hodnotícího pohovoru, ale ideálně by měla být dávana průběžně, například po dokončení velkého projektu. Někdy na to však není čas, a ne každý se dokáže o zpětnou vazbu říct, nebo ji naopak někomu dávat. Nicméně i tak je to důležité a lidi to posouvá. Myslím si, že vzhledem k otevřenosti, která v rámci naší společnosti panuje, ale o zpětnou vazbu nouzi nemáme.*

*Řekla bych, že naši zaměstnanci jsou víceméně loajální. Máme hodně zaměstnanců, kteří v naší společnosti pracují mnoho let. Tím ale určitě nechci říct, že máme nulovou fluktuaci. Samozřejmě, že vzhledem k povaze práce v retailu, dochází často i k odchodu zaměstnanců. Nicméně bych řekla, že i když někdo z firmy odešel, tak má na práci zde hezké vzpomínky a často se nám i stává, že se zaměstnanci po nějaké době vrátí.*

V: Ztotožňují se zaměstnanci s celkovou vizí a hodnotami Douglasu? Jsou v tom podporováni?

*G: To je pro mě poměrně těžká otázka. Vědí zaměstnanci, co je naše vize, hodnoty? Myslím, že ne, protože jsme tohle téma do této chvíli příliš nekomunikovali. Jak jsem ale již řekla, tento rok se budeme věnovat vytváření vlastní vize a hodnot, a vzhledem k tomu, že se na tomto procesu budou zaměstnanci podílet, měli by se s výsledkem doufejme i ztotožňovat. Moc nám v tomto nepomáhá korona krize, protože bychom neradi dělali workshopy na téma vizí a hodnot online, ale až se situace zlepší, tak to bude určitě jedna z našich priorit.*

V: Co bys v Douglasu změnila, kdybys mohla bez jakékoliv námahy?

*G: Asi to nebude příliš hluboká myšlenka, ale v současné době bych hrozně ráda udělala společné setkání nás všech bez hrozby nákazy koronavirem. Zrušila bych tedy své vlastní nařízení o omezení kontaktu a naplánovala společný teambuilding. Vím, že se u této otázky čeká něco více strategického, ale po tomto těžkém roce práce v nových podmínkách a omezeném setkávání, by myslím právě tohle naši zaměstnanci ocenili.*

## 5 Výsledky a diskuse

Na základě provedeného šetření, ať už formou dotazníku, rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů anebo vlastního pozorování při práci ve firmě je možné poměrně detailně popsat a zhodnotit, jaká je firemní kultura v Parfumerii Douglas ČR, což je také cílem této bakalářské práce.

Pokud se budeme chtít držet úzkého pojetí firemní kultury, jak o něm píše Urban (2014), tak je v Douglasu vidět hlavně na tom, jak je firma prezentována na venek svým vzhledem i vzhledem svých pracovníků, kteří firmu na kamenných prodejnách reprezentují. Ucelený vzhled všech online i off-line marketingových aktivit, které na firmu upozorňují, dodávají pocit luxusní značky, která svými produkty a službami dokáže dodat pocit luxusu i do našich domovů, a tato prezentace Parfumerie Douglas ČR je zcela v souladu s oficiálními hodnotami, které mateřská firma Douglas se svými zaměstnanci sdílí.

Zaměstnanci jsou s těmito oficiálními, celofiremními hodnotami obeznámeni a ztotožňují se s nimi, vědí, co mají jako pracovníci Parfumerie představovat a jaké cíle jsou pro firmu důležité, ale vzhledem k tomu, že Douglas v České republice nemá specificky definovanou firemní kulturu a hodnoty, které jsou typické pouze pro Parfumerii v této zemi, tvoří ji zaměstnanci zatím poměrně organicky sami. Díky tomu se můžeme zaměřit na širší pojetí firemní kultury, kterou tvoří dle Urbana (2014) hlavně jednání zaměstnanců, jejich uvažování, způsob, jakým plní úkoly a jak se na tyto dílčí úkoly a cíle dívají, a také samozřejmě mezilidské vztahy zaměstnanců, vztahy podřízených a nadřízených a celkové atmosféry, která ve firmě panuje. Do širšího pojetí kultury můžeme zařadit i platové podmínky a prestiž, která je s vykonáváním daného povolání nebo prací v dané společnosti, spojena.

Z výsledků dotazníku je evidentní, že ve firemní kultuře Douglasu v České republice hrají nejdůležitější roli dobré a přátelské mezilidské vztahy, osobní přístup nadřízených k podřízeným a naopak, stejně jako vysoká míra samostatnosti a otevřenosti k různým změnám, a to navzdory tomu, že je jádro existující firemní kultury Douglasu dobře udržováno a kultura společnosti je dle názoru zaměstnanců silná. Jasnost vymezení firemní kultury je zde třeba brát z pohledu vymezení od mateřské firmy, protože jak je zmíněno v rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů, specificky česká firemní kultura Douglasu nikde vymezena a publikována ještě není. Pro silnou firemní kulturu je také

příznačná nekonfliktnost mezi zaměstnanci, není nutné stanovovat spoustu psaných pravidel a firma funguje spíše na bázi nepsaných zvyklostí a nad zaměstnanci není nutno vykonávat tak důslednou kontrolu, což firemní kultuře Douglasu přesně odpovídá.

Získaná data nám dovolují popsat a detailněji rozebrat i jednotlivé prvky firemní kultury, které je možné doplnit osobní zkušeností a vlastním pozorováním autorky této bakalářské práce. Vysekalová označila za prvky firemní kultury hlavně symboly, rituály, hrdiny a hodnoty a všechny tyto aspekty byly také zhodnoceny dotazníkovým šetřením, které ukazuje, že se všechny v Parfumerii Douglas ČR vyskytují. Jako symbol firemní kultury je popsán hlavně určitý styl mluvy, který mezi sebou zaměstnanci používají a běžný kolemjdoucí, který ve firmě nepracuje, by mu nemohl zcela správně porozumět. Různá, pro Douglas specifická, slova se používají hlavně ve vztahu k marketingovým a slevovým akcím, společným setkáním, produktům nebo i k určitým lidem. V odděleních se také vytváří ještě specifičtější forma tohoto slangu, které rozumí zase pouze ti, kteří v tomto daném oddělení pracují a pro nově příchozí to může být ze začátku matoucí. Symbolem firemní kultury může být i podpisový vzor e-mailu, který je společný pro všechny zaměstnance a dodává tak pocit jednoty, zatímco připomíná ústřední motto firmy.

Za hrdiny jsou v Douglasu považováni hlavně lidé, kteří jsou ve firmě již mnoho let, zažili spoustu změn personálu, přístupu a vlastně jsou ve firmě od jejich začátků v České republice a jsou tak bráni jako ti, co toho vědí nejvíce, a tak mohou své znalosti nejlépe předat ostatním. K tomu, že jsou za hrdiny považováni hlavně ti, co jsou v Douglasu nejdéle přispívá i fakt, že poté co pracovník v Douglasu strávil 10 let, je za to na každoroční celofiremní konferenci oceněn a je mu věnován krátký prostor pro reflektování nad roky strávenými ve firmě, což je tradice, které si všichni ostatní pracovníci váží. Skrze tento rituál se dostáváme k dalšímu prvku firemní kultury, a to právě různé rituály a opakující se tradice, kterých je v Douglasu také spoustu a převážná většina pracovníků i ví, kdy může, jaké konkrétní akce očekávat. Jak zmiňuje Gabriela v rozhovoru, každý měsíc se slaví, formou velké společné snídaně, narozeniny zaměstnanců z předchozího měsíce, kterou vždy přichystá jedno určité oddělení. Předávají se dárky a květiny, všichni se společně baví, připijí si a nají se dobrého jídla.

Stejně tak je v podobné formě chystaná i oslava „baby shower“, kterou kolegové připravují pro nastávající maminku, než odejde na mateřskou. Mezi další rituály, které jsou ve firmě běžné patří i předávání uvítacího dárku, který se sestává z různých kosmetických produktů, novým zaměstnancům. Z větších akcí, kterých se většinou účastní celá firma, můžeme jmenovat celoroční konferenci nebo různé zimní či jarní teambuildingy.

Pokud se zaměříme na hodnoty, které by měli zaměstnanci sdílet, jak v osobním, tak pracovním duchu, výsledky dotazníkového šetření nám poskytnou poměrně jasnou odpověď. Pracovníci Douglasu se ve většině případů cítí stejně naladěni jako sví kolegové, ať už jde o kolegy ve stejném oddělení nebo mimo něj. Většina se také ztotožňuje s oficiálními hodnotami Douglasu v tom případě, že je zná a stejně tak si myslí, že všichni zaměstnanci Douglasu sdílí podobný způsob myšlení, jak by tomu při správném nastavení firemní kultury mělo být.

Pro zhodnocení determinantů, tedy vlivů, které na firemní kulturu Parfumerie Douglas můžeme opět využít data z dotazníku, stejně jako vlastní pozorování autorky práce. Podle Urbana (2014) existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují firemní kulturu, a to vnější a vnitřní. Vnitřní determinanty jsou dále rozděleny na dvě skupiny, a to sice na hodnoty a osobní charakteristiky firemního vedení a na cíle, strategie a důležité vnitřní charakteristiky organizace, mezi které můžeme zařadit věk zaměstnanců a jejich ambice, velikost firmy a vývojové stádium ve které se nachází.

Z otázek v dotazníku, které byly zaměřeny na vztah vedení a jemu podřízených zaměstnanců, je viditelný pozitivní naladěni pracovníků vůči jejich nadřízeným. Mají pocit, že s nimi mohou komunikovat, nečiní jim velkou obtíž za nimi přijít, pokud něco potřebují a své nadřízené i vedení celé firmy respektují a věří, že má dobré komunikační schopnosti, které při své práci využívá. Je však také vidět, že si zaměstnanci nejsou jistí tím, zda jsou jejich poznatky, názory či námítky projednány, a ze strany firmy by tedy bylo vhodné zaměřit se na zavedení určité formy zpětné vazby.

Z pozorování zaměstnanců v práci i z rozhovoru s Gabrielou vyplývá, že ať už se jedná o pracovníky poboček nebo centrály, je jasné, že považují nejvyšší vedení firmy, tedy generálního ředitele, za určitý vzor, který chtějí tak trochu napodobit, následovat a odvádět proto tu nejlepší práci, která si vyslouží jeho ocenění. Tento jev je vidět i na typu firemní kultury podle Charlese Handyho, která je v Douglasu z výsledků dotazníku právě mocenská a vyznačuje se akceptací centralizovanější moci v rukou ředitele společnosti. Věk zaměstnanců, který je v Douglasu spíše nižší, a je nejčastěji v rozmezí 25 – 39 let,

může ovlivňovat firemní kulturu hlavně v otázkách iniciativy ke změně, reakci na společenské témata a snaze o rychlejší kariérní postup, což však může mezi zaměstnanci vytvářet i určitou míru soutěživosti, která na druhou stranu působí jako motivace. Na velikost firmy a její vývojové stádium je možné nahlížet z pohledu mateřské Parfumerie Douglas v Německu, tedy opravdu velké nadnárodní korporace s pobočkami po celé Evropě, která byla založena již v 19. století, a také z pohledu dceřiné Parfumerie Douglas ČR, která má stovky zaměstnanců, z čehož jich 40 pracuje na pražské centrále a funguje teprve od roku 2003. Vzhledem k tomu, že práce se zaměřuje na firemní kulturu Douglasu v České republice, dá se říct, že se jedná o střední firmu, která je stabilně zavedená, aktuálně spíše ve fázi expanzivního růstu a je tedy možné očekávat i přijetí více zaměstnanců.

Kultura v Douglasu je z většiny dobře nastavená a zaměstnanci jsou s aktuální atmosférou ve firmě spokojeni. Na otázku, zda je ve firmě potřeba změna však převažuje odpověď, že ano. Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a ptala se právě na to, co by zaměstnanci v Douglasu chtěli změnit či zlepšit. Odpovědí bylo pouze 14, protože otázka byla dobrovolná, ústředním tématem, které se v návrzích opakuje, je však zlepšení komunikace a předávání informací, případně lepší propojenost mezi odděleními, centrálou a pobočkami. Existují tedy oblasti, na kterých je potřeba v Parfumerii Douglas ČR zapracovat, aby firemní kultura, která zde panuje, byla nastavená co nejlépe a nejefektivněji tak dovedla firmu k plnění jejích cílů. Druhá oblast, na kterou byla reakce velmi smíšená a na kterou by se Douglas měl více zaměřit, jsou benefity, které zaměstnancům nabízí. Cesta k pozitivní a účinné změně v oblasti komunikace a opatření, které by společnost měla přijmout jsou dále navrženy a popsány v kapitole 5.1.

## **5.1 Navržení opatření na základě zjištěných dat**

Prvním krokem u každé změny, kterou by firma chtěla ohledně firemní kultury provést, by měla být dostatečná příprava. Než je možné změnu zavést, je nutné zjistit jaký je opravdový aktuální stav dané věci, nejlépe dostatečným průzkumem, který je uskutečněn vedením či s pomocí profesionálních výzkumných nástrojů, které dokážou zhodnotit jaká je ve firmě situace a od těchto faktů se může vedení nebo oddělení lidských zdrojů posunout dál k naplánování opatření, které je možné zavést pro zlepšení nebo odstranění daného problému.



Z dotazníkového šetření, které bylo provedeno pro účely této práce vyšly problémy celkem tři, a to: komunikace, předávání informací mezi zaměstnanci a benefity, které firma nabízí. Pro zlepšení komunikace, na kterou je navázáno i efektivnější předávání informací je vhodné využít online komunikačních kanálů či sociálních sítí (Microsoft Teams, Instagram), které však budou propojovat všechny zaměstnance Parfumerie Douglas, jak zaměstnance na centrále, tak na pobočkách, protože využití tohoto způsobu komunikace umožňuje rychlejší předávání informací než při použití klasické e-mailové zprávy. Zaměstnanci můžou mít aplikaci nainstalovanou i na svém firemním telefonu a během své pracovní doby tak být lépe dostupný pro své kolegy.

Tato komunikace by byla využívána pouze interně, a proto by se předešlo situacím, kdy se e-mail od někoho z firmy ztratí mezi desítkami e-mailů od dodavatelů či zákazníků. Pro zavedení této online, rychlé komunikace je potřeba ji mezi zaměstnance co nejvíce rozšířit a ukázat jim, že není nutné využívat formalizovaných zpráv, pokud komunikují interně. V počátcích je nejdůležitější tento způsob komunikace všem představit, názorně ukázat a poté je vhodné, aby prostřednictvím zvolené komunikační aplikace zaměstnanci kontaktovali i vyšší vedení, což pracovníkům ukáže, že mohou opravdu využít tento způsob domluvy s každým ve firmě.

Aplikace umožňují také vytvoření různých skupin, je tedy možné vytvořit skupiny pro každou pobočku, kde si mohou zaměstnanci předávat živě informace tak, jak je dostávají, vedoucí poboček mohou sdílet informace, které dostaly například z centrály, svým zaměstnancům rychle a snadno, může sdílet fotografie nebo různá schémata a soubory.

Dalším krokem, který může vést ke zlepšení komunikace, a hlavně k lepšímu předávání informací je volba jednoho člena týmu, který bude pověřen tím, každých několik dní či každý týden, v závislosti na urgentnosti a důležitosti, sepsat a odprezentovat všechny nové informace, které jsou nebo mohou být pro členy týmu relevantní a jeho hlavním úkolem je zajistit, že se tyto informace opravdu dostanou ke všem osobám, pro které jsou zásadní.

Tyto pověřené osoby z každého týmu by si před odprezentováním informací potvrdili, že je to vše, co ostatní zaměstnanci potřebují vědět, ať už právě pouze o jejich vlastním týmu nebo o týmech ostatních. Toto opatření se může ze začátku zdát poněkud zdlouhavé a jako ztráta času, pokud se však zamyslíme nad tím, kolik času můžeme ztratit, pokud nemáme ty potřebné informace a děláme například úplně zbytečně práci, o které se

nakonec dozvíme, že nebyla vůbec potřeba, ale tato informace se k nám zkrátka již nedostala, může 10minutová prezentace jednou za pár dní opravdu zefektivnit všechny pracovní procesy ve firmě.

Jednou za měsíc by byl také zaslán e-mail, ve formě newsletteru, kde by byly shrnuty všechny zvládnuté projekty, zmíněny všechny zásadní informace, které byly ten daný měsíc důležité a na ně by navázala první osobní prezentace o informacích, které jsou důležité pro začátek nového měsíce. Zaměstnanci tak budou mít pocit, že jsou o všem dostatečně informováni a při rekapitulaci všeho, co se za daný měsíc událo a podařilo zvládnout, budou mít i pocit motivace a radosti ze splněných cílů.

Parfumérie Douglas by se také měla zaměřit na lepší a konzistentnější podávání zpětné vazby, zejména co se týče projednávání různých návrhů či požadavků, které zaměstnanci mají. Je jasné, že zaměstnanci mají pocit, že za svým nadřízeným či za vyšším vedením firmy se svými iniciativami mohou jít, často už pak však nemají pocit, že by byly projednávány. Z rozhovoru s Gabrielou můžeme učinit ten závěr, že ano, na názory a podněty zaměstnanců se bere značný ohled, jen jim to není v takovém množství sdělováno, není na to čas nebo se zapomene. Zavedení čtvrtletních sezení mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, které by byly kratší než klasický roční pohovor, který je v Douglasu praktikován, by pomohlo překonat tento nedostatek zpětné vazby a dodat tak zaměstnancům pocit, že jsou jejich přání opravdu projednána a vyslyšena a zároveň by tyto sezení nadřízeným usnadnila rozhodování a umožnila lepší komunikaci a hodnocení práce jejich podřízených, což by vedlo i k efektivnější práci, stanovování a plnění cílů.

Pokud by Douglas měl zájem zvýšit atraktivnost a zájem o benefity, které zaměstnancům poskytuje, měl by učinit průzkum mezi svými zaměstnanci, jak na pobočkách, tak na centrále a pomocí určitého dotazníkového šetření, které by bylo rozšířené mezi co nejvíce zaměstnanců, zjistit, jaké benefity by pro ně byly lákavější a více by je motivovaly při práci. Na základě výsledků tohoto dotazníku by se poté vedení mělo rozhodnout, zda je pro ně finančně a organizačně proveditelné některé tyto bonusy poskytnout nebo třeba zaměnit ty stávající, které pracovníkům až tak zajímavé nepřijdou, za ty, které v dotazníku navrhnou.

Tím by mohl Douglas i dosáhnout svého cíle, který zmínila v rozhovoru Gabriela, stát se atraktivním zaměstnavatelem a firmou, ve které lidé chtějí a mohou dělat kariéru v mnoha oblastech marketingu, HR nebo e-commerce.

Všechna navržené opatření by mělo schválit celé vedení firmy a bylo by vhodné zavést je postupně, například nejprve vyzkoušet, zda fungují na menší části zaměstnanců, jednom oddělení, jedné pobočce apod., a poté je na základě zpětné vazby od těchto zaměstnanců případně upravit a po dostatečném informování a proškolení všech zaměstnanců, kterých se tato nová opatření budou týkat, zavést napříč celou firmou.

Opatření, která jsou zde navržena jsou pro firmu velmi výhodná také proto, že nepřináší téměř žádné dodatečné náklady. Jmenování určitého pracovníka jako hlavního prostředníka, který bude komunikovat s ostatními odděleními a předávat informace by firmu, v závislosti na domluvě s každým oddělením, nemuselo stát vůbec nic, v téměř každém oddělení je alespoň 1 osoba na poloviční úvazek, která nemá povinností tolik, aby si nemohla tuto komunikační pozici přibrat.

Pokud tomu tak není, je poté na domluvě mezi zaměstnancem a vedením firmy, zda za převzetí těchto povinností budou pracovníkovi poskytnuty určité benefity nebo zvýšení měsíčního platu nebo zda je potřeba zaměstnat na částečný úvazek někoho, kdo bude mít na starosti tok informací mezi všemi odděleními, a to bude jeho exkluzivní pracovní náplň. Tato volba by samozřejmě pro firmu představovala náklad v podobě zaměstnání nové osoby a tomu odpovídající plat a benefity, náklad by tedy nebyl jednorázový, ale měsíční, pro firmu by tedy bylo výhodnější pokusit se domluvit se současnými zaměstnanci a v každém oddělení stanovit odpovědnou osobu i za cenu toho, že by jim museli zvýšit plat.

Parfumerie Douglas ČR již využívá služby Microsoft Teams ke komunikaci v rámci jednotlivých oddělení, mezi nimi i mezi jednotlivci. Větší propagace a upřednostňování jejich interního využívání před e-maily by mohlo vést právě ke zvýšení užívání této aplikace, která se podobá sociální síti, a tak i zlepšení a zrychlení komunikace mezi zaměstnanci. Pokud by byla v rámci Microsoft Teams umožněna i komunikace mezi pobočkami a centrálou, ještě více by se snížila nutnost posílání interních e-mailů a komunikace by tak byla efektivnější napříč celou Parfumerií bez jakýchkoliv dalších nákladů.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala tématu firemní kultury a všech oblastí, které pod tento rozsáhlý pojem spadají, jako jsou její prvky, determinanty, typologie a dílčí typy nebo jak probíhá její cílená i organická změna, která je u firemní kultury vždy to nejsložitější, zejména pokud se snažíme něco změnit strategicky, tak, aby to firmě prospělo a ne uškodilo.

Cílem práce bylo navrhnout opatření, které povedou ke změně a zlepšení firemní kultury dané organizace, na základě dat týkajících se firemní kultury, které byly získány od zaměstnanců vybrané firmy. Dílčím cílem práce bylo detailně popsat a vymezit firemní kulturu vybraného podniku a zařadit ji do několika druhů typologií na základě dostupné literatury, popsat konkrétní prvky této firemní kultury a uvést jejich příklady v rámci zvoleného podniku. Součástí této charakteristiky bylo ,i popsání firmou stanovené firemní kultury, která je společná jak pro mateřskou společnost, tak její dceřiné pobočky. Ty mají však i svou vlastní firemní kulturu, která se odvíjí od lokálních zvyků a tradic, a tak se promítá a mísí s tou oficiální firemní kulturou, kterou mají všechny země nastavenou, a právě charakteristika této unikátní firemní kultury a její zařazení do různých typů podle 3 různých typologií od Charlese Handyho, A. Kennedyho & T. Deal a F. Trompenaarse bylo hlavním cílem a ústředním bodem práce.

Firemní kultura Douglasu ČR odpovídá typům mocenské kultury, chlebu a hry a řízené střely. Společným znakem těchto typů je hlavně neformálnost firemní kultury, ztotožňování se s hodnotami firmy a jejího vedení, přátelská atmosféra a orientace na samostatnost, otevřenost k inovacím a plnění stanovených cílů. Dalo by se říct, že pracovníci v Douglasu jsou samostatní a dokážou si najít vlastní postup, pomocí kterého dosáhnout cíle, ale díky neformální a přátelské atmosféře ve firmě dokážou tyto přednosti využít i při týmové práci, umí se o své znalosti podělit s ostatními a nemají problém jim pomoci, protože mezi pracovníky nepanuje soutěživost.

Při vyhodnocování dat z dotazníku vyšly najevo tři problémové oblasti firemní kultury, a to komunikace, předávání informací a firemní benefity. Na základě tohoto zjištění byla navržena opatření, které firmě pomohou tyto oblasti zlepšit či problémy úplně odstranit, na základě toho, jak široce budou zavedena. Firemní kultura Douglasu je víceméně bezproblémová, vedení firmy je respektováno, zaměstnanci jejich práci naplňují a cítí se spokojeni s atmosférou, která ve firmě panuje.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BROOKS, I., 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DOUGLAS, 2021. Corporate. *Douglas.de* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://corporate.douglas.de/home/>

FAIRFIELD-SONN, J. W., 2001. *Corporate culture and quality organization*. Westport: Quorum Books. 221 s. ISBN 0-89930-303-8.

LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAZÁK, E., 2004. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SACKMANN, S., 2002. *Unternehmenskultur: analysieren – entwickeln – verändern*. Neuwied: Luchterhand. 261 s. ISBN 3-472-05049-7

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. ISBN 11-021-69

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

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

VYKYDAL, A., 2001. *Firemní image*. Ostrava. Disertační práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Vedoucí práce Jiří Bláha.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., 2010. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

*Etický kodex Douglas*, Praha, 2019

*Douglas Purpose and Values Presentation*, Düsseldorf, 2020



## **8 Přílohy**

### **Příloha 1 – Dotazník Firemní kultura ve společnosti Parfumerie Douglas ČR**

# Firemní kultura ve firmě Douglas

Vážená paní/pane, jmenuji se Veronika Hollerová a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku níže, který se týká firemní kultury společnosti Douglas.

Data z něj získána budou použita v mé bakalářské práci na téma Firemní kultura, která je zpracovávána na Provozně ekonomické fakultě ČZU v Praze.

Dotazník je anonymní, odpovídejte tedy prosím co nejvíce upřímně.

Dotazník má 46 otázek, na otázky 1 - 29 odpovídáte pomocí číselné škály. (1 - s tvrzením se vůbec neztotožňuji, 2 - nesouhlasím, 3 - neutrální postoj, 4 - souhlasím, 5 - s tvrzením se naprosto ztotožňuji).

U otázek 30 - 33 vybíráte z možností ANO/NE, dále následují otázky 34 - 39 kde vybíráte z několika možností, u otázek, kde jsou popsány různé typy firemních kultur, prosím zaškrtněte tu, které je podle Vás kultura Douglasu nejvíce podobná.

Nakonec jsou zařazeny demografické otázky 40 - 45 a poslední otevřená otázka č. 46., kde můžete sdělit svůj podnět ke zlepšení firemní kultury ve firmě.

Předem moc děkuji za vyplnění!

**\*Povinné pole**

## Definice firemní kultury

Soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot a norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných. Určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, které ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.

1. Komunikace v Douglasu probíhá hladce mezi všemi odděleními \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1      2      3      4      5

---

---



2. 2. Je pro mě snadné komunikovat s vyšším vedením firmy, pokud něco potřebuji \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 3. Je pro mě snadné komunikovat s mým přímým nadřízeným, pokud něco potřebuji \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 4. Douglas je otevřený změnám a podporuje je \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5. Zaměstnanci firmy jsou vedeni k tomu, aby sdíleli své názory a poznatky \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6. Změny navržené zaměstnanci jsou vždy projednány \*

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7. Moji nadřízení mi naslouchají a respektují mě \*

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8. Zaměstnanci ve firmě si mezi sebou můžou věřit \*

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9. Vedení firmy má dobré komunikační a interpersonální dovednosti \*

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10. Vedení firmy je zaměstnanci respektováno \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 11. Každý v oddělení zná cíle svého oddělení \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 12. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby byli samostatní \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 13. Myslím, že je potřeba v Douglasu změna \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 14. Mám pocit, že jsem se spolupracovníky ve svém oddělení stejně naladěný v osobním i pracovním duchu \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 15. Mám pocit, že jsem se spolupracovníky i mimo své oddělení stejně naladěný v osobním i pracovním duchu \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 16. S tím, jaká je ve firmě aktuálně atmosféra, jsem spokojený/á \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 17. Informace se v Douglasu předávají rychle a efektivně \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 18. V Douglasu se můžu rozvíjet i na osobní úrovni \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 19. V Douglasu není potřeba nic změnit \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 20. Můj plat odpovídá mému pracovnímu výkonu \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 21. Benefity ve firmě jsou zajímavé a motivují mě při práci \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 22. Ve své práci se cítím šťastný a naplňuje mě \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. 23. Mám pocit, že se o mě moji nadřízení opravdu zajímají \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. 24. Ve firmě je spousta striktních pravidel, které je nutné dodržovat \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. 25. Mezilidské vztahy v Douglasu jsou dobré, otevřené a přátelské \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. 26. Kariérní postup v Douglasu je umožněn všem stejně \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. 27. Zaměstnanci firmy přemýšlí podobně a sdílí stejné hodnoty \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. 28. Vedení Douglasu si váží svých zaměstnanců \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. 29. Předávání informací v Douglasu je neefektivní a pomalé \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. 30. V Douglasu používají zaměstnanci určitý pracovní slang, kterému rozumí pouze pokud zde pracují \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

ANO

NE

31. 31. Máme hodně tradic a opakujících se společných setkání při daných příležitostech \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

ANO

NE

32. 32. V Douglasu existují lidé, kteří jsou všemi považováni za ideální pracovníky a lidé k nim tak vzhlížejí \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

ANO

NE

33. 33. Víím, co mohu v průběhu roku očekávat za společenské firemní akce \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

ANO

NE



34. 34. Znáte firemní cíle Douglasu, a pokud ano, ztotožňujete se s nimi? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- znám a ztotožňuji se s nimi
- znám a neztotožňuji se s nimi
- neznám

35. 35. Znáte firemní hodnoty Douglasu a ztotožňujete se s nimi? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- znám a ztotožňuji se s nimi
- znám a neztotožňuji se s nimi
- neznám

36. 36. Je kultura Douglasu spíše: \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- silná = jasné a srozumitelné nepsané pravidla a normy, které ovlivňují jednání zaměstnanců firmy, rozšířené projevy firemní kultury tak, že jsou s nimi seznámeni všichni zaměstnanci, vysoká míra přijetí hodnot firmy do hodnotového systému zaměstnanců, které se projevuje při jejich každodenním jednání, je těžké implementovat změnu těchto norem a hodnot
- slabá = pravidla a normy nejsou všem známá a jasná, nejsou přesně definována, každý se chová spíše tak, jak chce a nezná základní hodnoty firmy, které by mohl zařadit do svého jednání ve firmě, je velmi snadné kulturu změnit či ovlivnit např. příchodem nového zaměstnance

37. 37. Jaká firemní kultura, z níže popsaných, je nejbližší firemní kultuře Douglasu? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- neformální, pracovníci se všichni znají osobně mezi sebou i s majitelem či manažerem a akceptují tak jeho centralizovanou moc, která je pro tento typ kulturu nejpříznačnější, zaměstnanci se absolutně ztotožňují s hodnotami a postoji majitele/manažera
- vysoká míra byrokracie a přísné dodržování daných norem, pravidel a postupů. Prostředí v těchto firmách je vysoce formální, důležitější je postup než cíl, který se snažíme splnit
- zaměstnanci jsou často placeni za svůj výkon, místo nebo vedle fixní mzdy a jsou tak motivováni prací, která jim byla zadána, vykonávat co nejefektivněji a nejlépe, nelpí se tolik na formalitách, titulech a pracovních pozicích, hlavní je splnit úkol
- firma poskytuje veškeré zázemí a podporu, ale očekává od zaměstnanců naprostou samostatnost a odbornost, není potřeba je tedy nijak zvlášť řídit a vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci jsou velmi neformální

38. 38. Jaká firemní kultura, z níže popsaných, je nejbližší firemní kultuře Douglasu? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- bezchybné postupy, důsledné papírování, nízké riziko, nulový pocit ohrožení (strach ze ztráty zaměstnání), nízký zájem inovaci a rozvoj
- podobná práci na určitém projektu, velký důraz kladen na data a předpokládaný vývoj, důležitá odbornost zaměstnanců
- rychlá zpětná vazba od zákazníků, nízká rizikovost prostředí, časté inovace a experimentování s novými věcmi, nesoutěživá a přátelská atmosféra, důležité mezilidské vztahy
- vysoká míra soutěživosti mezi zaměstnanci, rychlý kariérní postup, velmi negativně se hodnotí pokud někdo udělá chybu

39. 39. Jaká firemní kultura, z níže popsaných, je nejbližší firemní kultuře Douglasu? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- blízké mezilidské vztahy, respekt k hierarchii a hlavně k vedoucímu firmy, ke kterému je doslova vzhlíženo všemi zaměstnanci
- pracovníci musí sami přijít na to, jak dosáhnout cílů, nejsou stanovovány postupy od vedení, zaměstnanci jsou vedeni k samostatnosti, důležité je daných cílů dosáhnout více než samotný postup
- zaměstnanci mají jasně přiděleno to, co mají dělat, jaké úkoly plnit a jak dosáhnout cílů, kultura velmi orientovaná na úkoly a na postupy jejich plnění
- firma slouží zaměstnancům hlavně jako místo k realizaci, individualismus, autorita pracovníků souvisí s jejich osobností a ne pracovní pozicí, velmi kladný přístup k inovacím

40. 40. Pohlaví: \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- muž
- žena

41. 41. Věk: \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 18 - 24
- 25 - 30
- 31 - 39
- 40 - 49
- 50 +

42. 42. Oddělení, ve kterém pracujete: \*

---

43. 43. Působíte na pozici: \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- vyššího manažera
- středního manažera
- řadového pracovníka

44. 44. Místo výkonu práce: \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- pobočka (v Praze)
- pobočka (mimo Prahu)
- centrála

45. 45. Jak dlouho pracujete v Douglasu: \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 9 let
- 10 +

46. 46. Co byste na Douglasu nejradši zlepšil/a či změnil/a? Zde také můžete uvést jakékoliv Vaše další podněty či připomínky k firemní kultuře Douglasu.

---

---

---

---

---

---

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře