

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Firemní kultura**

**Bc. Helena Cellarová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Helena Cellarová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Firemní kultura**

Název anglicky

**Corporate culture**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit firemní kulturu ve zvoleném subjektu a navrhnout možná zlepšení.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z výzkumu firemní kultury, a to za pomoci dotazníkového šetření, pozorování a hloubkových rozhovorů. 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 výzkumu firemní kultury.
5. Analýza získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60-80 A4

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 1999. ISBN 80-85899-72-8.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.3.2022

---



### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Janě Švecové, Ph.D., za cenné rady a poznatky, které mi věnovala během zpracování této problematiky.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou firemní kultury. Jejím hlavním cílem je zhodnotit firemní kulturu ve vybrané společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. a navrhnout možná řešení případných problémů. Dílčím cílem diplomové práce je na základě teoretické přípravy zvolit a zformulovat otázky na tuto problematiku, zjistit názory zaměstnanců na danou firemní kulturu a identifikovat typ firemní kultury vybrané společnosti dle známých typologií.

Teoretická část práce obsahuje na základě zpracování literární rešerše podrobné vysvětlení pojmů týkajících se dané problematiky, jako je firemní identita a image, význam firemní kultury, prvky firemní kultury, determinanty firemní kultury a typologie firemní kultury dle známých autorů.

V praktické části je představena vybraná společnost a je stanoveno celkem osm výzkumných předpokladů. Dále je proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum pomocí pozorování, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů. Díky těmto metodám je vyhodnocen současný stav firemní kultury spolu s přiřazením do jednotlivých typů firemní kultury. V závěru práce jsou předloženy návrhy na eventuální řešení, jak zlepšit aktuální situaci firemní kultury.

**Klíčová slova:** diagnostika firemní kultury, firemní kultura, komunikace, prvky firemní kultury, podpora firemní kultury, typologie firemní kultury

# Corporate culture

## Abstract

The diploma thesis deals with the issue of the corporate culture. The main objective of the diploma thesis is to evaluate the corporate culture in the selected company Brown-Forman Czechia, s.r.o. and to propose possible solutions. The partial aim of the diploma thesis is to choose and formulate questions on the given issue based on the theoretical preparation, to find out the opinions of employees, and to identify the type of corporate culture according to known typologies.

The theoretical part of the thesis contains, on the basis of literary research, a detailed explanation of terms related to the given issue such as corporate identity and image, the meaning of the corporate culture, elements of corporate culture, and the typology of corporate culture according to well-known authors.

In the practical part, the selected company is introduced and a total of eight research assumptions are determined. Furthermore, qualitative and quantitative research is carried out using observations, questionnaire surveys, and in-depth interviews. Thanks to these methods, the current state of corporate culture is evaluated along with the assignment to individual types of corporate culture. At the end of the thesis, proposals for possible solutions are presented to improve the current situation of the corporate culture.

**Keywords:** communication elements of corporate culture, corporate culture, corporate culture diagnostics, elements of corporate culture, support of corporate culture, typology of the corporate culture

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Pojem kultura .....	13
3.2 Firemní identita a image.....	14
3.2.1 Prvky firemní identity .....	15
3.2.1.1 Firemní design .....	16
3.2.1.2 Firemní komunikace .....	17
3.2.1.3 Firemní kultura .....	18
3.2.1.4 Produkt či služba .....	18
3.3 Firemní kultura.....	19
3.4 Význam firemní kultury .....	23
3.5 Prvky firemní kultury .....	24
3.5.1 Základní předpoklady .....	24
3.5.2 Hodnoty .....	24
3.5.3 Normy chování .....	25
3.5.4 Postoje.....	25
3.5.5 Artefakty materiální a nemateriální povahy .....	25
3.5.6 Jazyk .....	26
3.5.7 Historiky a mýty .....	26
3.5.8 Zvyky, rituály, ceremoniály.....	26
3.5.9 Hrdinové .....	27
3.5.10 Firemní architektura a vybavení .....	27
3.6 Determinanty firemní kultury .....	27
3.7 Typologie firemní kultury .....	28
3.7.1 Typologie R. Harrisona.....	28
3.7.2 Typologie Ch. Handyho.....	28
3.7.3 Typologie F. Trompenaarse .....	30
3.7.4 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	31
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>33</b>
4.1 Představení společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o.....	33
4.2 Výzkumné předpoklady .....	34

4.3	Prvky firemní kultury společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. ....	34
4.3.1	Základní předpoklady .....	34
4.3.2	Hodnoty .....	35
4.3.3	Normy chování a postoje .....	36
4.3.4	Artefakty .....	36
4.3.5	Komunikace a jazyk.....	40
4.3.6	Zvyky, rituály a ceremoniály .....	41
4.4	Výsledky dotazníkového šetření .....	41
4.4.1	Představení respondentů .....	42
4.4.2	Základní předpoklady, hodnoty a postoje.....	46
4.4.3	Artefakty .....	53
4.4.4	Komunikace a jazyk.....	63
4.4.5	Zvyky, rituály a ceremoniály .....	66
4.5	Hlubkové rozhovory.....	69
4.5.1	Představení skupiny respondentů.....	69
4.5.2	Výsledky jednotlivých hlubkových rozhovorů.....	70
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>78</b>
5.1	Shrnutí výsledků metody pozorování.....	78
5.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	79
5.2.1	Představení respondentů .....	79
5.2.2	Základní předpoklady, hodnoty a postoje.....	80
5.2.3	Artefakty .....	81
5.2.4	Komunikace a jazyk.....	82
5.2.5	Zvyky, rituály a ceremoniály .....	82
5.3	Shrnutí výsledků hlubkových rozhovorů .....	83
5.4	Shrnutí výsledků výzkumných předpokladů.....	84
5.5	Zhodnocení firemní kultury společnosti, návrhy a doporučení .....	86
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>91</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>94</b>
8.1	Seznam obrázků .....	94
8.2	Seznam tabulek .....	94
8.3	Seznam grafů.....	94
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>96</b>
9.1	Příloha A Dotazník.....	96

# 1 Úvod

V zaměstnání stráví každý člověk velkou část svého života, častokrát je to daleko více času, než tráví se svými rodinami. Proto je firemní kultura pro společnosti velice důležitá, jelikož se jedná o nedílnou a velice důležitou součást každodenního pracovního života. S firemní kulturou ve společnosti se setkáváme, aniž bychom o tom věděli.

Její správné nastavení má vliv na úspěšnost dané společnosti. Zaměstnanci by měli sympatizovat s nastavenou kulturou a ztotožnit se s ní, jelikož zdravá firemní kultura má pozitivní vliv na zaměstnance a udržuje jejich dobré pracovní výsledky. V opačném případě může být příčinou destrukce podniku, jelikož jeho rozvoj byl zbrzděn. V dnešní době si personalisté vybírají takové zaměstnance, u kterých jsou si jisti, že do firemní kultury zapadnou. Jedná se i o důležitý aspekt k hledání vhodného kandidáta. Pojem firemní kultura je velmi obsáhlý, zahrnuje spoustu faktorů jako např. chování zaměstnanců, jejich loajalitu, firemní komunikaci atd.

Diplomová práce v teoretické rovině představuje poznatky důležité k pochopení dané problematiky, které byly získány pomocí odborné literatury. Cílem této diplomové práce je zhodnotit firemní kulturu ve vybrané společnosti a navrhnout možná řešení případných problémů, a to za pomoci použití kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody pozorování a hloubkových rozhovorů se zaměstnanci.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je zhodnotit firemní kulturu ve zvoleném subjektu na základě výsledků jednotlivých kvalitativních a kvantitativních metod a navrhnout možná řešení případných nedostatků.

Dílčím cílem diplomové práce je na základě teoretické přípravy zvolit a zformulovat otázky na danou problematiku, zjistit názory zaměstnanců na konkrétní firemní kulturu a identifikovat typ firemní kultury vybrané společnosti dle známých typologií.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je zpracována pomocí studia odborné literatury. Jsou zde vysvětleny základní pojmy týkající se dané problematiky, jako je firemní identita a image, význam firemní kultury, prvky firemní kultury, determinanty firemní kultury a typologie firemní kultury dle známých autorů. Na základě teoretických poznatků je zpracována praktická část práce.

Navazující praktická část podrobně analyzuje firemní kulturu vybraného subjektu pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. K naplnění cílů praktické části je využito metody pozorování, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů.

Podle jednotlivých typů pozorování dle Kozla (2006, s. 139) bylo zvoleno pozorování skryté, nestrukturované, přirozené, přímé a osobní. Dle této metody jsou poté slovně popsány jednotlivé prvky firemní kultury společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o.

Kvantitativní výzkum v práci byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen na základě zpracované literární rešerše a byl rozdělen do tematických okruhů, které charakterizovaly prvky firemní kultury uvedené v teoretické části práce. Nejdříve byla provedena pilotáž a poté upraveny otázky výběrového šetření. U uzavřených otázek, kde respondenti volili jednu možnost na čtyřstupňové Likertově škále, jsou odpovědi statisticky vyhodnoceny pomocí následující bodové váhy: 4 – Ano, 3 – Spíše ano, 2 – Spíše ne a 1 – Ne. Získaná data z dotazníku jsou následně znázorněna v tabulkách a grafech. Závěr dotazníku tvoří identifikační otázky sloužící k charakteristice respondentů.

Následně jsou v praktické části zpracovány individuální hloubkové rozhovory se zaměstnanci vybrané společnosti. Nejdříve bylo provedeno pilotní ověření s celkem třemi

respondenty. Doba trvání každého individuálního hloubkového rozhovoru byla cca 45 min. Výstupy hloubkových rozhovorů byly zpracovány dle Hendla (2005, s. 210) podle metody selektivního protokolu, kde redukce textu probíhala těmito způsoby: vypuštění, zobecnění, konstrukce, selekce a vázání. Celkem se jedná o 6 hloubkových rozhovorů. Po sběru těchto dat se již jednotlivé odpovědi respondentů opakovaly, tudíž jsou vyřazeny z této práce, a výzkum byl proto ukončen.

Na základě metody pozorování bylo stanoveno celkem 8 výzkumných předpokladů firemní kultury ve vybrané společnosti. Tyto předpoklady jsou po rozboru použitých metod v práci zamítnuty, anebo potvrzeny. V posledním kroku praktické části práce je analyzováno vyhodnocení jednotlivých kvalitativních a kvantitativních metod a navrženy opatření a doporučení pro zlepšení firemní kultury vybrané společnosti.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Pojem kultura

Kultura určuje to, jak každý z nás vidí svět. Kultura každého člověka určí, kam bude věnována jeho pozornost, jak danou věc bude vnímat, interpretovat a jak bude následně jednat. Odlišnost je znakem chování jednotlivců i různých skupin (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 16). Jedná se o široký mezioborový pojem, který označuje sdílení a naučený způsob myšlení, chování a cítění. Kultura vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a je předávána v sociálních skupinách jako účinný nástroj. Na jedné straně je kultura výsledkem adaptace a na druhé nástrojem adaptace lidí ze sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí (Lukášová, 2010, s. 12).

Pod pojmem kultura je možno chápat obyčeje, zvyky, zákony, morálku, standardy, společenské hodnoty, které jsou z generace na generaci předávány a vyjadřovány v různých symbolech, rituálech a je požadováno jejich respektování. Lidé si svoji kulturu uvědomí až v situacích, kdy se střetnou s lidmi z jiné kultury, neboť zjistí, že dělají mnoho věcí jiným způsobem. Součástí kultury je historie, rodina, výchova a vzdělání, geografie, náboženství, politika a role státu, uzavřenost či otevřenost vůči jiným kulturám, společenská hierarchie a mobilita (Mikuláščík, 2010, s. 276). Národ se občas bere pouze jako jedna skupina pro potřeby identifikace. Národ jako samotný představuje jen jednu ze skupin, k nimž přináležíme. Každý člověk patří k více než jedné skupině, proto se všichni pohybují v rámci většího počtu kultur. Člověk může být současně Francouzem pracujícím v korporaci, hrdým katolíkem a absolventem Grande Ecole apod. (Rosinski, 2003, s. 44). Obsah kultury je pro každého specifický a předává se prostřednictvím učení. Především se jedná o sdílené normy, názory a hodnoty, které ovlivňují způsob myšlení, chování a cítění jedinců na materiální a nemateriální produkty (Lukášová, 2010, s. 12).

V dnešní době má v mnoha jazycích slovo kultura jiný význam, který je spojený s civilizováním a zdokonalováním podmínek života. Pro potřeby managementu je tento pojem však nedostatečně obsáhlý a je potřeba ho rozšířit. Pojem kultura tedy zahrnuje vše, co určitým způsobem vede lidi k nějakému jednání a chování jak vůči sobě navzájem, tak i vůči fyzickému světu a jejich práci (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 17).

## 3.2 Firemní identita a image

Firemní identita je představou něčeho jedinečného, vyjadřuje sama sebe a svůj charakter. Jako každá osoba má i firemní identita své specifické vlastnosti a charakteristiky. *„Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost, ucelenost vytváří.“* (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 10)

Firemní identita znamená způsob, jakým se firma prezentuje svým cílovým zákazníkům, jedná se o určitou symboliku, způsob chování a komunikace. Samotnou identitu nezahrnuje pouze hmatatelná prezentace, sdílené hodnoty a prohlášení, ale také produkty, značky, komunikace, způsob distribuce, chování k veřejnosti a ke svým partnerům (Pelsmacker, Geuens, Van de Bergh, 2003, s. 33).

Novodobá firemní identita znamená okamžité určení „totožnosti“ subjektu navenek a zároveň uvnitř celku. Znamená to, jak posílit sounáležitost subjektu. Měla by být proto jedinečná, snadno zapamatovatelná, výrazná a dobře srozumitelná. Jedná se o vlastní naplánovanou představu. Svou identitu má každý podnik, a to i tehdy, když ji nijak nedefinuje a neposiluje. Identita vychází ze samé podstaty organizace (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 58).

Firemní identita úzce souvisí s organizační strukturou. Pokud je struktura jednoduchá, tak má firemní identita za úkol dát firmě styl. Když firma obchoduje, komunikuje a uskutečňuje více produktových značek či obchodních činností, je její úkol složitější. *„Firemní identita musí nejen profilovat jednotlivé značky, ale musí vyjádřit určitý vztah mezi jednotlivými značkami a značkou firemní, ‚rodičovskou‘.“* (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 65)

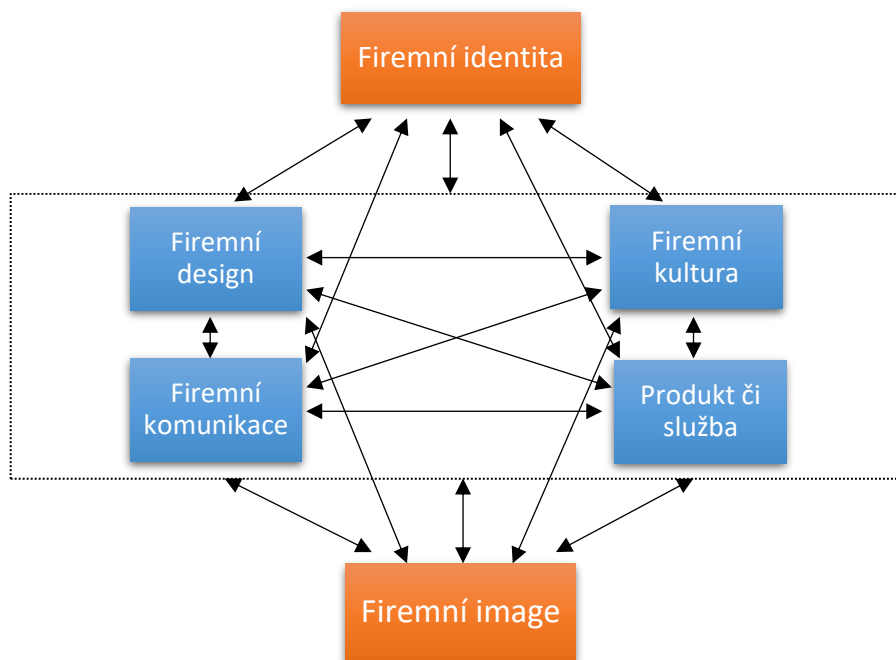
Na základě historie firmy a jejích strategických variantách se rozlišují tři typy identity. Monolitní identita znamená, že se celá firma reprezentuje jednotně, a to jak vizuálně, tak i svým chováním a komunikací. V řízené identitě mají pobočky firmy vlastní tradici a styl na rozdíl od mateřské organizace, ta je však vždy výrazně vidět v pozadí. Vlastní identita a styl poboček je pro ně vždy důležitý tržní nástroj. Posledním typem je značková identita, kde má každá divize (ale dokonce i výrobek) svůj vlastní styl a identitu. Často se jedná o firmy, které jsou výsledkem fúzí několika existujících firem. Mají silnou vlastní identitu nebo si navzájem konkurují (Pelsmacker, Geuens, Van de Bergh, 2003, s. 33).

Prostředek, který ovlivňuje firemní image, je její identita. Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být. Image je veřejným obrazem firemní identity (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 16). Image je možné získat, ale těžké udržet, zároveň je snadné ji ztratit a velmi těžké získat zpět. I když se firma bude chovat tak, jak říká, je důvěra již ztracena (Halík, 2008, s. 117). Jedná se o představu, kterou si vytváří každý jednotlivec na základě svých vlastních zkušeností a také díky informacím od jiných osob a médií. Čím více je image založena na osobní zkušenosti, tím více je pevnější a hůře zranitelná, obzvláště pokud se jedná o nějakou negativní či nepříjemnou zkušenost. V image firmy je zahrnuta její známost, profesionalita, serióznost, úspěšnost, dynamika, solventnost, výkonnost, přístup k zákazníkům, tradice, atraktivnost, obchodní úspěšnost, společenská odpovědnost a mnohé další. Odlišit firemní image od firemní reputace se snaží někteří američtí autoři, protože image zůstává výsledkem marketingové komunikace (Foret, 2011, s. 77). Hodnota pozitivní image dodává firmě autoritu, ta je základem prosperity a úspěchu. Zákazníci kupují produkt pro jeho reputaci a hodnoty. Emocionální zisk tvoří image, díky tomu tak má dlouhodobě trvalejší konkurenční výhodu. Image vytváří dobré jméno společnosti, proto nemá společnost tak problémový vztah k nátlakovým skupinám, spotřebitelským organizacím a vládě. Firma si díky image získá řadu lidí, kteří jsou klíčovým faktorem k úspěchu. Především se jedná o partnery, pracovníky, investory a analytiky. Pozitivní image rozhoduje při nákupu produktu, obzvláště při takovém, kde mají zákazníci limitované informace (Pelsmacker, Geuens, Van de Bergh, 2003, s. 33).

### **3.2.1 Prvky firemní identity**

Firemní image je velmi úzce spojena s firemní identitou. Vzájemné vztahy jsou výstižně popsány v dynamickém modelu (Obrázek 1), jehož základem jsou vazby mezi jednotlivými prvky. Základními prvky systému jsou: firemní design, firemní komunikace, firemní kultura a produkt či služba. Tyto prvky a vazby ukazují vzájemnou ovlivnitelnost uvnitř systému. Mezi celkovou firemní identitou, image a prvky existují přímé vazby. V působení systému firemní identity dochází často ke změnám, proto je nezbytná průběžná analýza (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 19).

Obrázek 1 – Systém firemní identity



Zdroj: vlastní zpracování, Vysekalová, Mikeš, Binar (2020)

Někteří autoři se zabývají pouze prvními třemi prvky – firemním designem, komunikací a kulturou. Další k prvkům zvlášť přiřazují firemní prostředí nebo firemní chování (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 42).

### 3.2.1.1 Firemní design

Firemní design je vizuální vyzdvižení firmy. Jeho základem je logotyp, který se používá při vyjádření firemní prezentace. Jedná se o tiskové materiály, oděvy, budovy, promo předměty a merkantilie. Design je jednotný vizuální styl firmy a je chápán jako jeho vizuální vyjádření a vlastní reflexe. Jasně odráží a vyzařuje podnikovou identitu a vytváří firemní image (Svoboda, 2009, s. 31). Dává společnosti jedinečnou smysly vnímatelnou tvář, díky tomu působí emotivně. Vizuální identita společnosti se najde ve stylu písma, logu, vizuálních nebo zvukových symbolech a barevném značení (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 62).

V design manuálu je zakotvena grafická podoba jednotlivých složek vizuálního stylu. Jeho součástí je i návod, který jednoznačně stanovuje, jak se má zacházet s jednotlivými komponenty a prvky. Dále obsahuje i jejich využívání, aby vizuální prezentace byla jednotná (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 42).

Logo slouží k jednoznačné identifikaci firmy a má určitou signální funkci. Je důležitým prvkem pro všechny komunikační aktivity. Logo musí být dobře rozpoznatelné, aby uspíšilo rozeznání značky a firmy, dále z něj musí být pozitivní emocionální reakce a subjektivní pocit obeznanosti. Jeho význam by měl jasně spojovat logo s firmou a jejími produkty (Vysekalová, Mikeš, 2007, s. 72).

### 3.2.1.2 Firemní komunikace

Jedná se o proces, ve kterém se převádí firemní identita do image firmy, a to především prostřednictvím plánované a řízené komunikace se zájmovými a rozhodujícími skupinami. Komunikace je nezbytná k pochopení identity organizace spolu s jejími strategiemi a hodnotami. Společnosti, které ví, za čím stojí, a které řídí, kdy, co, komu, jak a proč říkají, mají k vytvoření jasné firemní identity blízko. Navíc dosáhnou toho, že firemní identita a image si budou velmi blízko. Tím se odliší a zvýrazní od konkurence a vymezí se k zájmovým skupinám (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 61). Ve firemní komunikaci jsou zahrnuty všechny komunikační prostředky a komplexy všech norem chování, kterými firma něco o sobě sděluje vnějšímu i vnitřnímu prostředí (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 72). Firemní komunikace sleduje dlouhodobý záměr a strategický cíl budováním pozitivních postojů k organizaci ve firmě i mimo ni. Společně s firemním produktem, designem a kulturou vytváří jednotnou image firmy (Svoboda, 2009, s. 36).

Do firemní komunikace je zahrnuto:

- public relations – vytváření vztahu k veřejnosti;
- corporate advertising – firemní inzerce, způsob vystupování představitelů firmy, komunikace stanovisek firmy, formy a způsoby jakými firma přistupuje a vyjadřuje postoje k otázkám veřejného zájmu (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 72), reklama v médiích a další druhy marketingové komunikace, které jsou zaměřeny na cílovou skupinu;
- human relations – komunikace, do které patří podpora vzdělání, sdělení všeobecných informací, propagace podnikových hodnot, potřebná inzerce k získání pracovních sil na trhu práce;
- investor relations – komunikace zaměřená na akcionáře společnosti, jedná se o výroční a obchodní zprávy organizace, různá sdělení pro akcionáře, zveřejňování bilancí podniku;

- employee relations – vnitřní systém komunikace k zaměstnancům, např. podnikové časopisy, dopisy či e-maily vedoucích zaměstnanců svým podřízeným, podniková shromáždění a výměna informací;
- government relations – formy a metody komunikace, které jsou využívány pro rozhodující osoby ve státní správě, vládě apod., jedná se o prosazování zájmů firmy tam, kde je k tomu potřeba realizace rozhodnutí a aktivity zastupitelů vyšší moci;
- university relations – komunikace se sférou vědy, školství a výzkumu;
- industry relations – vztahy a vazby s oborovými a odvětvovými partnery;
- minority relations – zpracovávají důležitý politicko-ekonomický a společenský prostor pro různé komunity a nadnárodní menšiny (Svoboda, 2009, s. 38).

### 3.2.1.3 Firemní kultura

Vychází z hodnot, které jsou stanoveny v organizační filosofii. Shrnuje styl chování, rituály, cíle, žebříček hodnot apod. Každá organizace si svoji firemní kulturu začíná formovat postupem času podle vlivu každodenního života podniku. Sloužit k tomu může např. intranet, interní časopisy či interní komunikační manuály, programy pro zaměstnance a významné zákazníky, schůzky s vedením společnosti, teambuildingové aktivity, oslavy podnikových nebo osobních výročí a mezníků. Firemní kultura působí přímo na motivaci zaměstnanců (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 61). Blíže je specifikována v další kapitole.

### 3.2.1.4 Produkt či služba

Tuto část firemní identity řeší marketing. Základem existence každé firmy je nabídka produktů či služeb. Integrálním prvkem je sledování produktu, bez samotného produktu ztrácí firemní identita smysl. Společně s firemním designem, komunikací a kulturou tvoří homogenní prvek. Velmi úzká je vazba mezi produktem organizace a její firemní identitou (Svoboda, 2009, s. 45). Důležité jsou emocionální vlastnosti produktu, které z něho zákazník má. Jedná se o celkový prožitek z toho, že produkt vlastní a používá, dále o uspokojení individuálního vkusu, vliv produktu na sebeuspokojení a prestiž, personifikaci produktu

a braní produktu za možnost sebevyjádření. Spotřebitel vnímá produkt jako prostředek k uspokojení potřeb, to ho pak motivuje k nákupu (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 84).

### **3.3 Firemní kultura**

V kontextu managementu se objevují zmínky o firemní kultuře v literatuře ze 60. let minulého století a starší. Od 70. let je pojem kultura využíván již ve větší míře. Předmětem zájmu se stala na počátku 80. let (Lukášová, 2010, s. 15). Právě v těchto letech akademici a manažeři doufali, že odhalí odpovědi na spoustu nesnadných manažerských otázek. Nadbytek spisů a zkoumání o firemní kultuře skončil podnícenou aktivní a spornou debatou o její definici (Brooks, 2003, s. 219).

Kultura je sama o sobě jako taková sdílena, jedná se o společenský jev, neexistuje sama. Firemní kultura toto sdílení činí na úrovni společnosti, organizace a firmy. Projevy společné firemní kultury popisují chování jednotlivců, které jsou shodné s přístupy a postupy v dané organizaci (Mazák, 2010, s. 9). Podnik je jako celek vždy dílem určitého typu kulturního systému. Je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém (Šigut, 2004, s. 9). Jedna skupina lidí se může chovat, vypadat a myslet jinak než druhá. Tyto skupiny mohou mít odlišné hodnoty, názory a interpretaci věcí kolem sebe. Je také možná existence kultury ze dvou a více subkulturních skupin. Každá tato skupina má své vlastní názory, domněnky, pravidla chování, hodnoty, rituály, obřady apod. Subkultury v jedné firemní kultuře se často dostávají do styku. Příkladem může být zdravotnický sektor po celém světě (Brooks, 2003, s. 217).

Pojem firemní kultura může být definován jako soubor interních pravidel a zvyklostí, díky kterým probíhá každodenní fungování v organizaci. Ovlivňuje značku, image a dobré jméno organizace, proto je z pohledu budování vztahů pojem firemní kultura brán jako jeden z hlavních nástrojů public relations (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 32).

Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, její celkovou atmosféru, vnitřní život, ovzduší a chování spolupracovníků firmy. V obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců se projevují firemní hodnoty, zvyklosti a rituály, které jsou ve firmě využívány (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 76). To, jak se věci v dané organizaci dělají i bez toho, aby se na to lidé soustředovali, přesně tak se může zjednodušeně popsat kultura v organizaci (Laloux, 2020, s. 237).

Ve firemní kultuře jsou důležité tři klíčové body, a to týmová spolupráce, vzájemná důvěra a upřímná pozitivní komunikace. Tyto aspekty se vzájemně podmiňují. Pokud se ve firmě dobře spolupracuje, tak je i vzájemná důvěra vysoká a v mezilidské komunikaci je upřímnost. Spolupráce a komunikace se zlepšuje při vytvoření vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci. Klíčové vztahy ve firmě jsou mezi manažery, mezi manažery a zaměstnanci a v poslední řadě v rámci jednotlivých týmů a kolektivů. Právě mezi nimi může nastat určitá dysfunkce, když se některý z klíčových bodů zhorší. Právě proto je potřeba tyto tři klíčové aspekty firemní kultury neustále monitorovat, objevovat a případně řešit určitá narušení (Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016, s. 93). Silná firemní kultura se často projeví tím, že v případech, kde je naznačena kolize cílů, se objeví konzistentní odpor proti takovému jednání, a to nejen pouze u jednoho, ale rovnou u několika zaměstnanců současně (Bujna, Müller, Bloudek, Kubátová, 2015, s. 42).

Pokud si organizace chtějí udržet své zákazníky, musí se jim čím dál tím více přizpůsobovat, především jejich přáním, musí ale také reagovat na konkurenci a další změny v okolí. Je zapotřebí nutnost flexibility a agility. Od zaměstnanců je požadována proaktivita a iniciativa (Novák, 2017, s. 101). Manažeři zahraničních firem často poslouchají a vyslyší názor a doporučení svých podřízených. Jsou respektováni a jejich význam je velmi oceňován. Velkou pozornost věnují spolupráci a otevřené komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými (Foret, 2011, s. 71).

V sociologické literatuře se také hovoří o sociálním klimatu ve firemní kultuře. Zde se názor autorů liší. Jedni se přiklánějí k názoru, že tento pojem znamená výslednici vzájemného působení všech stránek sociálního systému firmy. Druzí do sociálního klimatu podniku přikládají aspekty působících faktorů jako např. platové poměry, pracovní prostředí, prestiž, vliv mimopodnikových jevů, osobnosti vedení podniku apod. (Šigut, 2004, s. 10).

Další pohled na firemní kulturu je z hlediska teorie řízení, a to především z personálního řízení. Firemní kultura je zde vnímána jako důležitá součást řídicího procesu. Určuje management firmy a je považována za tvůrce „produktu podnikové kultury“. V tomto pohledu záleží pouze na managementu, jak prezentuje firemní kulturu a jak je její dodržování kontrolováno (Šigut, 2004, s. 10).

Podle Lukášové existují dva přístupy k vymezení firemní kultury. Interpretativní přístup, který má kořeny v antropologii a za prvky jsou zde považovány veškeré rysy organizace. Organizace je chápána jako kultura, která je sdílená systémem významů, vizí,



idejí, hodnot, názorů, norem chování a postojů. Druhý přístup je objevistický. Zde je kultura chápána jako objektivní entita, jako určitý aspekt, který ovlivňuje výkonnost a fungování organizace (Lukášová, 2010, s. 16).

Firemní kultury různých organizací se od sebe navzájem liší (stejně tak jako osobnosti jedinců). Při prozkoumání vlivů na utváření firemní kultury se odhalí originalita kultury každé organizace. Charles Handy identifikoval faktory, které mají na utváření firemní kultury nejvýznamnější vliv, jedná se o historii a vedení organizace, hlavní používané technologie, velikost a cíle organizace a v neposlední řadě lidi, kteří komunitu organizace tvoří (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 88).

První funkcí firemní kultury je redukce konfliktů, jelikož vede ke společnému vnímání, hodnocení jevů a názorů, definování problémů a upřednostňovanému jednání. Dále pomáhá působit na členy podniku tak, aby jednali určitým způsobem a určovali spolupráci. Díky vlivu definovaných hodnot redukuje nejistoty. Především kvůli zásadám a pravidlům zaměstnanci vědí, co je od nich očekáváno. Firemní kultura je také velkou konkurenční výhodou, jelikož zvyšuje šance úspěchu na trhu (Jermář a kol., 2012, s. 149).

Mazák ve své publikaci uvádí následující pracovní definici firemní kultury. *„Firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána, a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje (existující) žebříček hodnot a tradice dané organizace.“* (Mazák, 2010, s. 10)

Patří do ní skutečnosti jako loajalita pracovníků a dobrovolníků organizace. Již při výběru nových zaměstnanců musejí brát manažeři a lídři v potaz jejich souznění s posláním a hodnotami organizace. Pokud v organizaci již existuje systém, který zpracovává nové pracovníky, a dále pokud je v ní systém pravidelné evaluace strategického plánu a jeho plnění, je tato organizace naprosto ideální pro zaškolení nových pracovníků (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 32). Základem kultury je výběr hodnot, který je pravděpodobně vždy částečně účelový. Všem zaměstnancům by měl být jasný výběr hodnot organizace. Pořadí jejich důležitosti poté určí, jak efektivně organizace dosáhne úspěchů nebo neúspěchů (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 88).

Další částí firemní kultury je poté úroveň jednání lidí uvnitř organizace a navenek. Patří sem to, jaká má firma stanovená pravidla chování, vystupování, telefonování,

e-mailové korespondence, příjmu osobních návštěv, práce apod. Zároveň do této části spadá i etický kodex organizace (Svoboda, 2009, s. 44).

Oblečení a úprava zaměstnanců jsou dalším bodem. Jedná se o pravidla související s požadavky ohledně pracovního oděvu, např. povinnost nosit viditelně vizitku se jménem či úprava na společenských akcích (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 32). Musí se ovšem odlišovat, v jaké organizaci a do jaké míry je nutno nařízení používat. Firma může s ohledem na své podnikání zavést dress-code (Svoboda, 2009, s. 44).

Prostředí v organizaci je zásadní především pro nově příchozí návštěvy, je důležité, jaký dojem na ně udělá vstupní místnost či recepce, jak vypadá přístupová cesta, jaké je zázemí, jak je v kancelářích uklizeno, jak vypadá květinová výzdoba, technické vybavení apod. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 33). Daleko intenzivněji než na ostatní prostředky firemní identity působí na vnitřní a vnější veřejnost právě jednotné ztvárnění firemních budov, které jsou díky velikosti a viditelnosti nepřehlédnutelným symbolem (Svoboda, 2009, s. 45).

Úroveň spolupráce jednotlivců v organizaci je ovlivněna vtahy mezi nadřízenými a podřízenými, vzájemným respektem a úctou, tykáním či vykáním uvnitř organizace, neformální atmosférou apod. Z dobré atmosféry v organizaci lze odhadnout vzájemné vztahy. Odměny a postihy mají značný vliv na atmosféru v organizaci. Je potřeba stanovit cíle, výkonová kritéria a pravidla hry, na jejichž základech se očekává systém odměn za jejich splnění či případně systém sankcí za jejich nesplnění.

Zvyklosti v organizaci slouží k udržování rituálů – slavení svátků a narozenin, pravidelná setkání týmů mimo pracovní dobu, vytvoření každodenních rituálů v pracovní době (např. jednou měsíčně společný oběd, meeting každý čtvrtek při kávě) (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 32).

Firemní kultura ve firmě existuje, i když ji management zanedbává či o ni nepečuje. Nelze ji nařídit nebo zakázat. Může být firmě nápomocna či jí může škodit. Jedná se o nejvlivnější motivační (demotivační) faktor ve firmě, jelikož má firemní kultura přímý vliv na veškeré dění ve firmě, dále také ovlivňuje kvalitu života zaměstnanců a psychologické prostředí ve firmě, zároveň také působí na kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců – včetně všech výstupů a procesů (Mazák, 2010 s. 10).

Jak se firma hodnotí, jak je se sebou spokojena, či naopak, to vše je součástí firemní kultury jako sebereflexe firmy. Ohledně jejího hodnocení by se měla firma zaměřit nejen na

ekonomické ukazatele, ale i na její „individualitu“ a „osobnost“. Rozumí firma vývoji prostředí? Umí se přizpůsobit změnám? Je firma ochotná změnit svoje postoje, přístupy a hodnoty? Jak si stojí v porovnání s konkurencí? Je firma přitahována lidmi, kteří něco umí? Tyto otázky by si měla klást neustále, aby se vyhnula vývoji, který by ji mohl dovést ke krizi. Součástí firemní kultury by měla být i touha se zlepšit, určitá nespokojenost se svým aktuálním stavem (Mazák, 2010, s. 11).

Firemní historky, které ani nejsou pravdivé, jsou nedílnou součástí firemní kultury a tvoří jakýsi firemní folklór. Tyto historky dostávají do povědomí lidí firemní tradici. Jedná se o překročení určitých hranic či vzory chování, jež společně ilustrují hranici kulturního chování a charakter firemní kultury (Mazák, 2010, s. 12).

Existenci firmy dokládají firemní symboly, které jsou k nalezení v oficiálních prostorách společnosti, na tiskových materiálech a na dokumentech. Symboly pomáhají zaměstnancům pochopit, že společnost, ve které pracují, má vlastní symboliku a viditelnou tvář. To jim usnadňuje chápání hodnot, pravidel a vlastní osobnosti firmy, jež je součástí požadavků a nároků na chování pracovníků (Mazák, 2010, s. 12).

### **3.4 Význam firemní kultury**

Firemní kultura je pro organizaci přínosná z hlediska realizace poslání a strategie. Zároveň však může působit kontraproduktivně, není-li její obsah a forma utvořena s ohledem na konkrétní cíle a strategii organizace. Vliv firemní kultury zlepšuje efektivnost organizace, a to i při řízení změn. Za klíčové je považováno její využití z hlediska budoucnosti organizace (Šigut, 2004, s. 70). Armstrong ve své publikaci uvádí, že kultura, *„představuje ,tmel společnosti‘ a plodí pocit ,to jsme my‘, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený význam systémů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou splněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“* (Armstrong, 2007, s. 258).

Firemní kultura může také sehrát roli prostředku kultury, jelikož umožňuje zaměstnancům shodné vnímání a interpretaci momentů, které jsou důležitým či kritickým momentem života organizace. Pokud tuto skutečnost organizace zvládla, je poté výsledkem chod společnosti, který není založen na stálých příkazech a neustálé kontrole ze strany

vedení. Zaměstnanci v tomto případě sdílejí uvedené principy, podle nichž interpretují důležité skutečnosti firemního dění a v tomto duchu i jednají (Šigut, 2004, s. 74).

### **3.5 Prvky firemní kultury**

Prvky firemní kultury jsou nejjednodušší funkční a strukturální jednotkou a představují její základní komponenty. Autoři se ve svých publikacích často rozcházejí v uvedených prvcích (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 200). Nejčastěji jsou zmiňovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále artefakty materiální a nemateriální povahy neboli vnější manifestace kultury. Autor Hofstede (1991) řadí symboly do dílčí kategorie artefaktů. Velká řada pojmů se u různých autorů překrývá (Lukášová, 2010, s. 18).

#### **3.5.1 Základní předpoklady**

Základní předpoklady, možno říci i přesvědčení, lze chápat jako zafixované představy o fungování reality. Tyto představy pak lidé považují za zcela pravdivé, samozřejmé a nezpochybnitelné. U člověka vznikají plně nevědomě a automaticky, proto je také obtížné je identifikovat (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23). Edgar Schein (1992) považuje základní přesvědčení za jádro firemní kultury, které ovlivňuje kognitivní procesy příslušníků dané organizace. Podle něj je zdrojem vzniku základních předpokladů opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Lidé v organizaci začnou postupně věřit, že věci takto fungují, pokud uvidí, že určitý způsob chování a uvažování vedl k výsledku (Lukášová, 2010, s. 19).

#### **3.5.2 Hodnoty**

Hodnoty pomáhají lidem určit, co je dobré nebo špatné, co je důležité a co je žádoucí. Jedná se o to, co je nejlepší nebo dobré pro firmu. Hodnoty budou mít silnější vliv na chování zaměstnanců, pokud jsou v podniku silně zakořeněny (Armstrong, 2007, s. 260). Projevují se v postojích a stanoviscích, které lidé v organizaci zaujímají. Individuální hodnoty člověka určují, co je pro něj osobně významné. Hodnoty organizace značí, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku (Čopíková, Bláhová, Horváthová, 2015, s. 201). Podle většiny autorů označují hodnoty jádro firemní kultury a jsou zároveň klíčovým nástrojem k utváření oné kultury. Podniky často své hodnoty definují ve své filozofii, etickém kodexu, poslání a jsou komunikovány uvnitř organizace. Některé organizace své hodnoty komunikují i navenek,

jsou tak součástí jejich image. Řada organizací deklaruje jedny hodnoty, poté ovšem zastává jiné. Skutečné hodnoty jsou pak ty, které jsou v organizaci v reálném čase a daném čase sdíleny a promítány do každodenního chování zaměstnanců (Lukášová, 2010, s. 21). Mezi firemní hodnoty lze řadit např. integritu, kompetence, odpovědnost, přesnost, ambice, respektování různorodosti, vzájemnou spolupráci, excelenci, flexibilitu, týmovou práci a další (Čopíková, Bláhová, Horváthová, 2015, s. 201).

### **3.5.3 Normy chování**

Skupina jako celek akceptuje určitá nepsaná pravidla či zásady chování, které jsou chápány jako normy chování v určitých situacích. Jedná se o neformální pravidla chování, jež členové sdílejí a jejich dodržování je „odměňováno“ a nedodržování „trestáno“. Členové organizace se chovají více přátelsky k těm, kteří je dodržují, naopak k těm, kteří je nedodržují, se chovají odmítavě, nevšimavě, až nepřátelsky. Pokud chtějí být členové ve skupině akceptováni, musejí se chovat v souladu s těmito nepsanými normami chování (Lukášová, 2010, s. 22). Ty se mohou týkat např. interní komunikace v organizaci, pracovní činnosti (způsob jednání se zákazníky, kvalita práce atd.), způsobu oblékání apod. (Čopíková, Bláhová, Horváthová, 2015, s. 202).

### **3.5.4 Postoje**

Termín postoj je přidělován vztahu pozitivních či negativních emocí, tyto emoce se týkají určité osoby, problému, události či věci. Postoj je produktem hodnocení. Má tři složky psychiky – kognitivní, emotivní a konativní. Kognitivní složka přináší člověku poznatky, v emotivní prožívá jejich význam a hodnotí jejich vztah, konativní složka závisí na situačních podmínkách ze složky emotivní (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

### **3.5.5 Artefakty materiální a nemateriální povahy**

Artefakty neboli lidské výtvořky jsou hmatatelnými a viditelnými stránkami organizace, lze je slyšet, vidět a cítit (Armstrong, 2007, s. 261). Artefakty materiální povahy představují slupku firemní kultury a jsou to lidské výtvořky. Nejčastěji se jedná o vzhled a úpravu organizačních místností a dokumentů, logo, propagační brožury, internetové stránky podniku, architekturu organizace apod. Pod pojmem artefakty nemateriální povahy se skrývají zvyky, historky a mýty, organizační mluva, symboly apod. (Čopíková, Bláhová, Horváthová, 2015, s. 202).

### **3.5.6 Jazyk**

Jazyk užívaný v organizaci odráží její předpoklady, zastávané hodnoty, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. Je důležitým determinantem pro integraci uvnitř podniku, vzájemné porozumění a koordinaci. Lidé mohou ve firmě přikládat stejný význam určitým pojmům, což usnadňuje dorozumění a zvyšuje emocionální pohodu zaměstnanců (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24).

### **3.5.7 Historiky a mýty**

Historiky jsou „přibarvené“ příběhy odehrané v minulosti, které se v organizaci vypráví a pramení ze skutečných událostí. Interpretace jejich obsahu je obtížná, jelikož je vypráví různí lidé rozdílným způsobem (Lukášová, 2010, s. 23). Jsou snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, právě proto jsou významným nástrojem a indikátorem firemní kultury. Mýty v organizaci vyjadřují určitý způsob uvažování nebo výkladu, který objasňuje žádoucí či nežádoucí chování uvnitř organizace. Jsou bez racionálního základu, vznikají, aby měli zaměstnanci čemu věřit (Čopíková, Bláhová, Horváthová, 2015, s. 202).

### **3.5.8 Zvyky, rituály, ceremoniály**

Jedná se o ustálené vzorce chování, které se ve firmě udržují a předávají. Vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí, snižují nejistotu pracovníků, napomáhají hladkému fungování firmy a umožňují zaměstnancům si vytvořit vlastní identitu (Lukášová, 2010, s. 24). Jako příklad zvyků lze uvést vánoční večírky nebo oslavy narozenin. Bývají cíleně organizovány, jelikož přispívají k integritě firmy. Rituály jsou ve firmě rovněž zažité, běžné a pro firmu typické. Oproti zvykům však mají rituály symbolickou hodnotu. Tureckiová (2004) rozděluje rituály na společensko-rozvojové akce (firemní večírky, firemní dny), dále na informační (způsob schvalování dokumentů ve společnosti, vedení porad) a na motivační (vyhlašování nejlepších zaměstnanců společnosti). Ceremoniály posilují a připomínají firemní hodnoty a oceňují jejich úspěchy. Jedná se o slavnostní události, které jsou pečlivě připravované a konané při speciálních příležitostech (Čopíková, Bláhová, Horváthová, 2015, s. 202).

### **3.5.9 Hrdinové**

Pod tímto pojmem se rozumí osoby reálné, vymyšlené, žijící, ale i zesnulé, jejichž charakteristiky jsou ve firemní kultuře velmi oceňované. Slouží jako příklad ostatním (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 16). Jsou to osoby, které zosobňují základní hodnoty. Plní v organizaci řadu velice důležitých funkcí, jako je např. motivování zaměstnanců, symbolizace organizace vnějšmu světu, poskytování modelu chování, nastolení vysokých standardů výkonu, posilování a udržování jedinečnosti dané organizace, dokládání dosažitelnosti úspěchu pro každého zaměstnance. Hrdinové jako Tomáš Baťa či Henry Ford se „rodí“ a jejich vizionářství a jedinečnost ovlivňuje několik generací. Jiní hrdinové, jež jsou bráni jako „situační“, jsou hrdiny dne či roku. Podle Daela a Kennedyho potřebují organizace oba tyto typy hrdinů, pokud je nemají, měly by si je samy vytvořit (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25).

### **3.5.10 Firemní architektura a vybavení**

V dnešní době firmy věnují velkou pozornost vnějšmu vzhledu a vybavení svých budov, jelikož se spotřebitelé především orientují podle image firmy. Vzhled budovy je důležitý nejen pro identitu firmy, ale i pro vztah k vnějšmu prostředí. Budovy činí firmu jedinečnou a odlišnou od firem jiných. Mohou odrážet tradici, být symbolem blahobytu nebo skromnosti. To, co je pro organizaci prioritou, se odráží v jejím vybavení (Lukášová, 2010, s. 25).

## **3.6 Determinanty firemní kultury**

Pod pojmem determinanty firemní kultury se rozumí to, co má na kulturu zásadní vliv, co na ni působí a co ji předurčuje. Determinanty se dělí na vnější vlivy, jedná se o ty, co mají kořeny mimo firmy, a na vnitřní vlivy, ty naopak vycházejí ze samotné firmy. Mezi vnější vlivy se řadí např. tržní pozice, ekonomický a sociální systém, ekologie, legislativa, charakter kultur vyšších řádů, geografická dislokace a jiné. Do vnitřních vlivů patří např. předmět podnikání, zaměstnanci, historie firmy a její velikost, řídicí síly, právní forma, strategie firmy apod. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 26).

Dále lze determinanty pro jejich dokreslení dělit na: hmotné a nehmotné, minulé a současné, ovlivnitelné a neovlivnitelné, determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky

potřebné firemní kultury a determinanty podporující tuto shodu (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 81).

Šigut (2004) ve své publikaci rozděluje determinanty podle možnosti jejich ovlivnění na: v zásadě ovlivnitelné faktory (faktory managementu a základní faktory) a obtížně ovlivnitelné (kulturní a společenské podmínky, okolní prostředí) (Šigut, 2004, s. 15).

### **3.7 Typologie firemní kultury**

Firemní kultura je maximálně individuální věc, je osobitá a nevhodná pro kategorizaci (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 35). Řada teoretických prací se zabývá touto problematikou. Existuje mnoho způsobů, jak lze klasifikovat firemní kulturu, každá z těchto klasifikací má rozličný potenciál pro praktické využití (Fišer, 2014, s. 40). Jde o rozčlenění a zpřehlednění složitého obsahu sociální reality. Význam doposud zkontrolovaných typologií se dělí na teoretický a praktický. Teoretický význam je takový, který popisuje typické obsahy firemní kultury, tím prohlubuje vědecké poznání v konkrétní oblasti. Praktický význam porovnává obsah kultury v organizaci a přikládá typické příklady, které jsou odrazem reality (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 75).

#### **3.7.1 Typologie R. Harrisona**

Typologie Rogera Harrisona byla poprvé publikována v roce 1972. Jedná se o první typologii firemní kultury, jež se výrazně zapsala do povědomí odborné veřejnosti (Lukášová, 2010, s. 99). Harrison vytvořil kategorie toho, co považoval za „ideologii organizace“. Jedná se o:

- orientaci na moc – je převážně soutěživá, kladně reaguje spíše na osobnost než odbornost;
- orientace na lidi – je konsenzuální, je zde odmítána kontrola managementem;
- orientace na úkol – zaměřuje se na schopnost, preferuje dynamiku;
- orientace na roli – zaměření na byrokracii, legitimitu a legálnost (Armstrong, 2007, s. 262).

#### **3.7.2 Typologie Ch. Handyho**

Na Harrisonovu typologii navázal v roce 1976 Charles Handy publikací „Understanding Organizations“. Harrisonovy myšlenky rozvinul v souvislosti s organizační strukturou



organizace a jednotlivé typy kultury popsal pomocí jednoduchých piktogramů (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76).

**Kultura moci** je kulturou, kde pramení moc z řídicího a kontrolujícího centra (Armstrong, 2007, s. 262). To většinou reprezentuje autokratický manažer. Lidi se na něj obrazejí v případě problémů a s žádostí o rozhodnutí. Je zde malá existence pravidel či postupů. Rozhodnutí šéfa zde má ale vždy přednost, i když jsou pravidla a postupy popsány (Fišer, 2014, s. 40). Organizace je založená na vzájemné důvěře a komunikaci. Předvoláním příslušného pracovníka či prostřednictvím klíčových jednotlivců je prováděna kontrola. Rozhodování je výsledkem vlivů a politického manévrování. Podle výsledků jsou hodnoceni pracovníci organizace. Kultura moci je schopna reagovat na hrozby a nebezpečí, je považována za silnou a poměrně pružnou kulturu. Spokojenost panuje u lidí orientovaných na moc, nespokojenost panuje u lidí závislých na jistotě a bezpečí. Úspěch organizací tohoto typu závisí především na osobě či osobách v jejich centru. Pokud je organizace zaměřena na příliš mnoho aktivit a na přílišném geografickém území, může se její „pavučina roztrhnout“ v důsledku velikosti organizace. Organizace může růst pouze produkcí jiných organizací (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 77). Tato kultura je k nalezení převážně u malých organizací do 30 lidí, kde je manažer zároveň i majitelem. Mezi její výhody patří pružnost a mezi nevýhody závislost na přítomnosti majitele (Fišer, 2014, s. 40). Atmosféra v organizaci je orientovaná na moc, soutěživá a plná politikaření (Armstrong, 2007, s. 262). Jedná se například o malé podnikatelské činnosti či politické skupiny (Jermář a kol., 2012, s. 150). Podle tradičních autorů se jedná především o kulturu velkých zločineckých organizací, malých firem, rodinných podniků, častá také bývá ve společnostech s obchodem a financemi (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 77).

**Kultura rolí** je založena na pravidlech a postupech, plánech, normách, na logice a racionalitě. Chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici, se rozumí rolí. Chování je jasně vymezeno popisem práce, stanovenými normami a určením odpovědnosti. Podle toho, jak dokáží naplnit jednotlivé role, jsou pracovníci v této kultuře vybíráni. Není očekáván ani vyžadován výkon, který by přesahoval popis práce a danou roli. Tato kultura je úspěšná především tam, kde je předvídatelný a kontrolovatelný trh, stabilní prostředí, velmi dlouhý životní cyklus výrobku, kde inovace nebo náklady jsou méně důležité než hloubka specializace a míra technické odbornosti. Kultura jednotlivci nabízí bezpečí a předvídatelnost, možnost stát se expertem, stoupat po pilíři směrem nahoru, aniž by musel

cokoliv riskovat. Pro jednotlivce, kteří jsou silně ambiciózní a orientováni na získání moci, je tato kultura velmi frustrující. Nejčastěji je kultura rolí k nalezení v armádě či státní správě (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 77).

**Kultura úkolů** je orientována na projekty, které mají být realizovány, a na úkoly, které mají být splněny. V této kultuře má management za úkol soustředit se na jednotlivé projekty a vybrat pro ně vhodné lidi, sestavit vhodný tým a přidělovat zdroje takovým způsobem, aby byly projekty úspěšně realizovány. Je zaměřená na výsledky, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, přizpůsobivost, vzájemný respekt mezi dobře fungujícími vztahy, schopnosti a výkonnost. Tato kultura je vhodná pro firmy, kde je krátký životní cyklus produktu, silně konkurenční trh a tam, kde je důležitá rychlost reakce, kreativita a senzibilita. Reklamní agentury jsou typickým příkladem kultury úkolů (Lukášová, 2010, s. 101).

**Kultura osob** je oproti tomu založena na jednotlivce, kteří jsou středem veškerého dění. Pomoc jednotlivcům, kteří jsou součástí organizace, je hlavní vykonávací činností organizace (Armstrong, 2007, s. 262). Jednotlivci zde mají vidinu uspokojení nákladů na provoz, administrativu a vybavení, proto se většinou v této kultuře spojí několik jedinců. Pravomoci jsou sdíleny a jednotliví členové jsou samostatní. Základem moci je odbornost. Například vysokoškolští učitelé jsou orientováni na kulturu osob, ale fungují v kultuře rolí (Lukášová, 2010, s. 102).

### 3.7.3 Typologie F. Trompenaarse

Fons Trompenaars svoji typologii prezentuje pomocí dvou dimenzí: orientace na úkoly versus orientace na vztahy, hierarchie versus rovnost. Díky kombinaci těchto dimenzí pak vznikají čtyři typy kultur, kterým Trompenaars přidělil názvy: rodina, řízená střela, inkubátor a Eiffelova věž. Obsah typů těchto jednotlivých kultur je velmi blízký typologii Harrisona a Handyho (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 78).

Pro kulturu typu **rodina** je charakteristický blízký vztah členů ve spojení s hierarchií. V čele rodiny stojí „otec“, který má zkušenosti, autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Existuje zde morální tlak na respektování moci a hierarchie. Ztráta místa v rodině a náklonnosti je hlavní sankcí. Za přirozené je považováno rozdílné postavení členů v organizaci (Lukášová, 2010, s. 102).

Typ **řízené střely** je založen hlavně na úkolech a jejich plnění. Cíle, kterých chce organizace dosáhnout, stojí ve středu zájmu kultury řízené střely. Tato kultura je

rovnostářská a neosobní. Od kultury Eiffelovy věže se odlišuje tím, že není předem dáno, co členové organizace dělají. Musí si sami hledat cestu, využívat informace ze zpětné vazby a experty, aby dosáhli cíle. Mírou dosahování cílů je odvozována hodnota lidí (Lukášová, 2010, s. 103).

Na sdílení myšlenky je založena kultura **inkubátoru**. Tyto myšlenky slouží k seberealizaci pracovníků. Je k nalezení v organizacích, kde je minimální struktura i hierarchie. Autorita v této kultuře pramení z osobních předností jedince. Vytváření nových věcí, tendence k inovování a testování nových myšlenek jsou charakteristickými rysy této kultury. Ostatní členové organizace jednotlivce podporují, pomáhají mu při tvůrčích činnostech a zároveň mu oponují (Lukášová, 2010, s. 103).

Pro kultury **Eiffelovy věže** je charakteristickým rysem přesné rozdělení funkcí a rolí, které jsou koordinovány z vyšších pozic. Jedná se o hierarchickou kulturu, naplnění předepsané role zde znamená plnění úkolů. Lidé v této kultuře představují především „zdroje“ a do jednotlivých rolí jsou dosazováni na základě dovedností a kvalifikace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 78).

#### **3.7.4 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Předchozí typy kultur se především vázaly k organizační struktuře organizace. Tato typologie firemní kultury je nejsilněji ovlivněna širším podnikatelským a sociálním prostředím, ve kterém funguje. Autoři Deal a Kennedy identifikovali čtyři typy kultury: kulturu tvrdé práce, kulturu drsných hochů, procesní kulturu a kulturu sázky na budoucnost (Lukášová, 2010, s. 104).

Pro firmy, v jejichž podnikání je nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba trhu, je typická **kultura tvrdé práce**. Důraz je zde kladen na iniciativu, aktivitu a na týmovou práci, která je spojená se zábavou a legrací. Zákazník a jeho potřeby jsou důležitou hodnotou této kultury. Nejlépe se zde cítí pracovníci, kteří jsou aktivní, zaměřují se na přítomnost, zábavu a výkon. Jedná se tedy především o prodejní organizace a společnosti orientované na masového konzumenta. Příkladem firem s kulturou tvrdé práce jsou společnosti Avon, Mary Kay Cosmetics a McDonald's (Lukášová, 2010, s. 105).

**Kultura drsných hochů** je založena na individualistech, kteří jsou zvyklí na podstoupení velkých rizik, zároveň však potřebují rychlou zpětnou vazbu, zda jejich aktivity byly úspěšné. Tato kultura je mladá a rychlá, platí zde heslo „všechno nebo nic“. Pracovníci

jsou v ní dobří tak jako jejich poslední výkon. Není dovoleno zaváhání, natož chyby. Příslušníci této kultury chtějí být hvězdami, nejsou týmovými hráči a trpělivost s vytrvalostí nejsou vlastnosti jim vlastní. Kulturou drsných hochů se vyznačují firmy v oblasti kosmetiky, reklamy a v zábavním průmyslu (Lukášová, 2010, s. 105).

**Procesní kultura** je k nalezení u organizací s nízkým rizikem a téměř žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se zde více soustředí na to, jak se věci dělají, než na to, co dělají. Správný postup, technická dokonalost a zaměřenost na přesnost s detaily jsou typickými uznávanými hodnotami v této kultuře. Schůze a porady v těchto organizacích bývají často dlouhé. Na funkční kompetence a pojmenování funkcí je zde kladen velký důraz. Postup směrem nahoru je pro jednotlivce známkou úspěchu. Procesní kultura je typická pro pojišťovny, banky a státní správu (Lukášová, 2010, s. 106).

Ve firmách, kde je **kultura sázky na budoucnost**, jsou velká rizika rozhodování a velmi pomalá zpětná vazba. Společnostem trvá roky, než zjistí, zda byl daný projekt úspěšný. Lídři těchto společností obvykle riskují celou její budoucnost. Životně důležité je jejich rozhodnutí, a proto jej musí pečlivě uvážit. Ověřen a zkontrolován je zde každý krok, není možné si dovolit chyby. Rizika musí být minimalizována. Příkladem kultury sázky na budoucnost jsou naftařské a letecké společnosti (Lukášová, 2010, s. 105).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o.

**Název:** Brown-Forman Czechia, s.r.o.

**Sídlo společnosti:** Klimentská 1216/46, 110 00 Praha 1 – Nové Město

**Základní kapitál:** 18 milionů Kč

**Webové stránky:** [www.brown-forman.cz](http://www.brown-forman.cz)

**Datum vzniku a zápisu:** 12. duben 1994

**Právní forma:** Společnost s r.o.

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, a to v následujících oborech činnosti: velkoobchod a maloobchod, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Jedná se o českou pobočku americké společnosti Brown-Forman vystupující samostatně. Založena byla v roce 1994 pod názvem ALKOMETA, s.r.o. a zabývala se prodejem a distribucí prémiového alkoholu po České a Slovenské republice. Od roku 2014 se soustředí pouze na český trh a prezentuje se pod názvem Brown-Forman Czechia, s.r.o. Mezi nejznámější značky jejího portfolia patří Jack Daniel's Tennessee Whiskey a Finlandia Vodka, dále také skotské whiskey Glendronach, Benriach a Glenglassaugh, tequily El Jimador, Herradura a Pepe Lopez, bourbon Woodford Reserve nebo třeba francouzský likér Chambord. V roce 2021 podstoupila společnost reorganizaci a kompletně se změnilo její vedení. Zároveň některé pozice byly zrušeny, což mělo za následek odchod několika zaměstnanců. Momentálně je ve společnosti zaměstnáno celkem 69 lidí, z toho 59 kmenových zaměstnanců a 10 agenturních zaměstnanců. V kanceláři pracují lidé, kteří jsou součástí jak české organizace, tak mezinárodních týmů. Konkrétně se jedná o 52 zaměstnanců z české jednotky a 17 zaměstnanců z mezinárodního týmu. Část české jednotky také tvoří obchodní tým v terénu.

## 4.2 Výzkumné předpoklady

Jelikož je hlavním cílem práce zhodnotit firemní kulturu společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. a navrhnout možná řešení případných problémů, bylo na základě metody pozorování stanoveno několik hypotéz. Tyto hypotézy jsou po rozboru použitých metod v práci zamítnuty, anebo potvrzeny.

1. Předpokládá se, že většina zaměstnanců, tj. více než 50 %, zná vize, cíle a hodnoty společnosti a zároveň je s nimi a firemní kulturou ztotožněna.
2. Předpokládá se, že více než 75 % zaměstnanců označí pracovní kulturu za přátelskou.
3. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců má se svým nadřízeným přátelský vztah.
4. Předpokládá se, že více než 75 % zaměstnanců označí komunikaci ve společnosti za neformální nebo spíše neformální.
5. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců je dostatečně motivováno pro výkon jejich pracovních činností.
6. Předpokládá se, že firemní kultura odpovídá „kultuře drsných hochů“ dle typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.
7. Předpokládá se, že firemní kultura společnosti odpovídá „kultuře Eiffelovy věže“ a „kultuře inkubátoru“ dle typologie F. Trompenaarse.
8. Předpokládá se, že firemní kultura společnosti odpovídá „kultuře moci“ a „kultuře osob“ dle typologie Ch. Handyho.

## 4.3 Prvky firemní kultury společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o.

Jednou z metod kvalitativního výzkumu byla metoda pozorování. Tyto výsledky lze shrnout pomocí charakteristiky prvků firemní kultury u společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o.

### 4.3.1 Základní předpoklady

Společnost si na každý fiskální rok stanovuje nové cíle. Cíle jsou utvářeny pro každé oddělení zvlášť. Obchod má za cíl opět nastartovat business po koronavirové situaci s ohledem na současné události. Marketingovým cílem je rozšířit stopu na trhu, překonat s Jack Daniel's a Finlandia Vodkou konkurenci, vybudovat základy pro prémiové značky

(Slane, Woodford Reserve a El Jimador) a udělat z novinek na trhu úspěšné produkty (Jack Daniel's Tennessee Apple, Finlandia Botanicals, Jack Daniel's RTD). Cílem finančního oddělení je zotavení businessu společnosti, jelikož utrpěl velké ztráty kvůli zavření on-trade v době pandemie, dále pokračovat v růstu na off-trade a vrátit se po pandemii na trh on-trade ještě silnější. Cílem za human resources je nastartovat kulturu, podpořit nadšení pro D&I, podpořit ERG's Grow, nastartovat skupinu Young Professionals, projít organizačním developmentem a doplnit CLT tým (neboli corporate leadership team).

Brown-Forman Czechia, s.r.o. leadership team se posledních několik měsíců velmi zabýval firemní kulturou. Výsledkem tohoto úsilí je nová kultura společnosti postavená na čtyřech pilířích. Každý pilíř funguje díky zpětné vazbě, komunikaci a spolupráci na základě hodnot společnosti. Prvním pilířem je inkluze, která umožňuje každému zaměstnanci se účastnit a přinášet danou hodnotu tím, že bude respektovat a rozvíjet odlišnosti, a to především kvůli tomu, aby každý do práce přinášel to nejlepší ze svých kvalit. Druhým pilířem je uznání, což znamená ocenění dobrých výsledků v oblastech „co“ a „jak“, aby každý dosáhl skvělých výsledků a podpořil tím angažovanost, loajalitu a nadšení. Pod třetím pilířem vlastnictví se skrývá rozvíjení sama sebe a ostatních prostřednictvím osobní odpovědnosti a dodržování pravidel za podpory všech manažerů. Posledním pilířem je podnikatelský duch. Ten umožňuje a povzbuzuje k nestandardnímu myšlení, inovacím, uvědomělému riskování, vizionářství a umožnění cesty k růstu.

#### **4.3.2 Hodnoty**

Brown-Forman Czechia, s.r.o. se reprezentuje celkem pěti hodnotami. Mezi ně patří: důvěra, týmová spolupráce, excelence, integrita a respekt. Tyto hodnoty jsou pro společnost zcela zásadní, jelikož se jimi prezentuje nejen mateřská společnost, ale i všechny pobočky po celém světě.

První hodnotou společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. je důvěra neboli to, že se zaměstnanci na sebe a své nadřízené mohou spolehnout. Vedení společnosti tuto hodnotu chápe jako upřímnou komunikaci mezi zaměstnanci a plnění slibů, které zaměstnanec dal. Další hodnotou je týmová spolupráce. Zde je hlavním mottem fráze: „*Nikdo není chytrější než my všichni dohromady*“. Každodenní spolupráce zaměstnanců je pro společnost velmi důležitá. Zaměstnanci se o sebe navzájem zajímají a společně tvoří efektivní vztahy mezi sebou. Dále je to excelence na denním pořádku, která představuje větu: „*Každý den děláme*

*vše, jak nejlépe umíme*“. Znamená to hledání cest namísto problémů; znalost toho, kdo je náš zákazník, plnění jeho očekávání a zlepšování informací o něm. Excellence představuje trvalé přinášení požadovaných výsledků a každodenní motivování sebe sama a ostatních k dosažení těch nejlepších výsledků. Integrita představuje konání těch správných věcí. Zaměstnanci si nechávají důvěrné informace zcela pro sebe a nezneužívají dostupné informace od ostatních. Pod respektem si Brown-Forman Czechia, s.r.o. představuje takové povzbuzování, které se snaží o to, aby všichni přinesli vždy tu nejlepší verzi sami sebe do práce. Zároveň se jedná o přístup k ostatním s respektem a vítání rozmanitosti odpovědí. Zaměstnanci se také mají chovat k lidem s respektem, zdvořilostí a laskavostí.

### **4.3.3 Normy chování a postoje**

Ve společnosti neexistuje etický kodex, pravidla chování upravuje pracovní řád a ve společnosti samozřejmě existují nepsaná pravidla chování. Normy chování, které má každý zaměstnanec dodržovat, jsou: plnit svoji práci kvalitně, dle stanovených rozpočtů a termínů; řádně se připravovat a neustále prohlubovat svoji kvalifikaci, ať už pomocí samovzdělávání nebo odborných časopisů a publikací. Co se týče interní komunikace ve společnosti, všichni zaměstnanci si zde navzájem tykají. Nepsaným pravidlem před zahájením každého meetingu je vždy krátká, zdvořilá a nezávazná konverzace neboli tzv. small talk. Ten je zařazen i do e-mailové komunikace, jelikož většina zaměstnanců před vyjádřením určitého požadavku zahajuje komunikaci větou: „Jak se máš?“. Za nepřístupné chování jsou ve společnosti považovány vulgarismy, hrubé porušení pracovní kázně, neustálé stěžování a nevhodné vystupování.

### **4.3.4 Artefakty**

#### **Logo společnosti**

Na níže uvedeném obrázku je vyobrazeno logo společnosti, které představuje její hlavní charakter. Společnost se tímto logem prezentuje od roku 2014. Logo vychází z mateřské společnosti, je k němu však přidán nápis „Czechia“. Je vyobrazeno pomocí siluet lahve a sklenice vína. Barevné kombinace loga a zároveň hlavní barvy společnosti jsou hnědá a šedivá. Logo by nemělo být jakkoliv upravováno a je k nalezení na mnoha komunikačních materiálech společnosti.



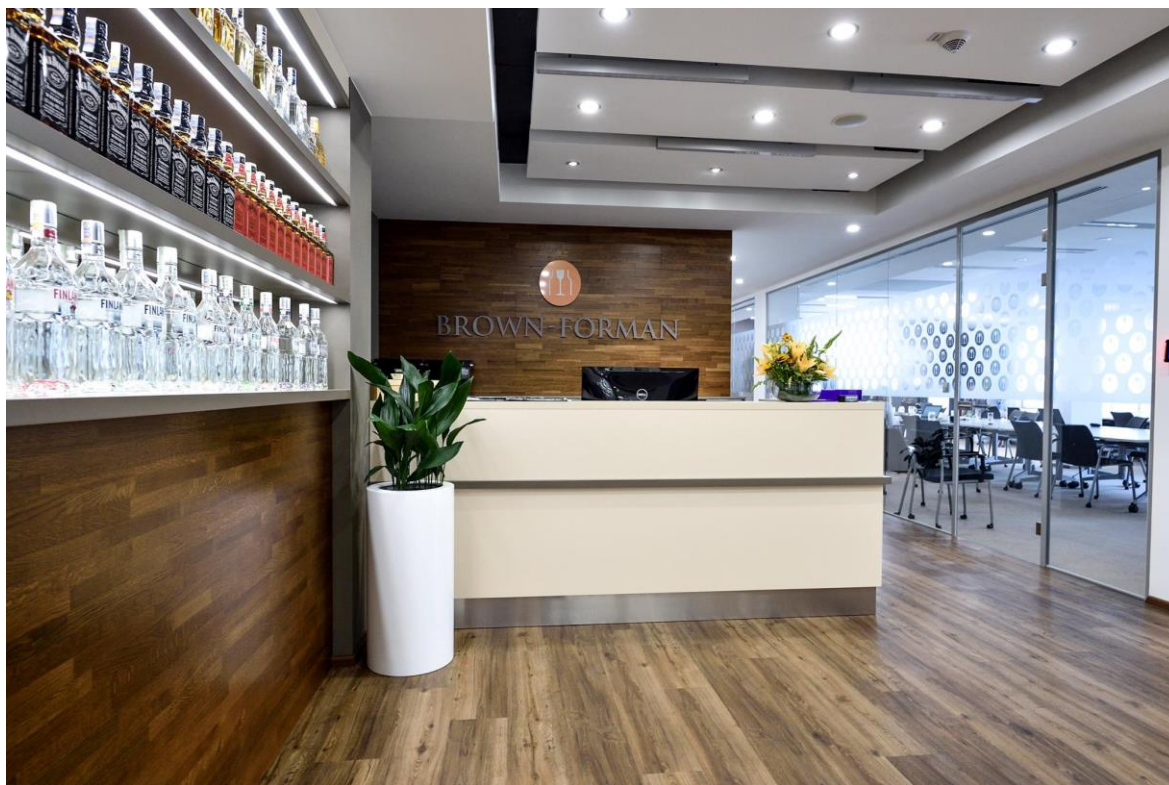


Zdroj: Brown-Forman Czechia, s.r.o. (2022)

### **Architektura a vybavení kanceláří**

Společnost sídlí v luxusním kancelářském komplexu Praha City Center v ulici Klimentské na Praze 1. Při vstupu do společnosti na první pohled zaujme moderní vzhled a osvětlená vitrina s portfoliem společnosti. Veškeré prostory jsou laděny do barev společnosti a vyzdobeny fotkami produktů z jejího portfolia. Celkově tak prostory působí velmi moderně, uceleně, vzdušně a elegantně. Kancelářské prostory mají vysoké stropy a přísun světla zajišťují velká okna. Většina zaměstnanců pracuje v tzv. open space, kde se seskupují zaměstnanci z jednotlivých oddělení. Každé pracovní místo je vybaveno moderním počítačem od společnosti Dell Inc., velkým pracovním stolem a anatomicky tvarovanou kancelářskou židlí. V prostorách je celkem 12 uzavřených kanceláří, kde především pracují zaměstnanci z vrcholového managementu nebo globální zaměstnanci. V prostorách se nachází celkem pět zasedacích místností. Každá zasedací místnost je pojmenována po jedné značce z portfolia společnosti a je i příslušně vyzdobena. Dále se nachází v prostorách společnosti kuchyňka, dva menší sklady a tři sociální zařízení.

Obrázek 3 – Vstup do společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o.



Zdroj: Brown-Forman Czechia, s.r.o. (2022)

### **Produkty společnosti**

Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá prodejem a distribucí prémiových značek alkoholu. Značky v portfoliu společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. jsou vytvářeny směsí tradičních metod a moderních inovací, ctí místa a lidi, kteří přivádějí lihoviny k životu. Mají jedinečné místo v životech jejich spotřebitelů a jsou známé tím, že zodpovědně spojují lidi s výjimečnými okamžiky života. Nejznámější značkou společnosti je bezpochyby Jack Daniel's Tennessee Whiskey. Jedná se o nejprodávanější individuální značku whiskey na světě, kterou vytvořil sám Jack Daniel, po němž je i pojmenována. Tato prémiová whiskey zraje v nejstarší palírně ve Spojených státech v Lynchburgu (Tennessee). Další značkou, která stojí za zmínku, je Finlandia Vodka, jež pochází z čisté ledovcové pramenité vody Rajamaki. Další jmenované značky společnosti jsou k nalezení v kapitole 4.1 Představení společnosti.

### **Dress code**

Dress code společnosti je dle pracovního řádu z roku 2010 považován za důležitý faktor ovlivňující rozhodování obchodních partnerů zaměstnavatele a může přispívat k vhodné obchodní atmosféře. Důrazně je vyžadováno dodržování určitých pravidel. Dvěma základními variantami oblékání jsou formální („Business“) a neformální („Business Casual“). Zaměstnanci jsou povinni být oblečeni ve stylu „Business“, vyžaduje-li to situace. V ostatních případech je standardem oblečení „Business Casual“.

Za vhodné oblečení ve stylu „Business“ se považuje oblek, košile, kravata, kostým, halenka, sukňe a společenské boty. Pro „Business Casual“ je vhodná košile, halenka, svetr, bavlněné, syntetické či vlněné kalhoty, sukňe a šaty, společenské nebo vycházkové boty.

### **Firemní benefity**

Společnost Brown-Forman Czechia, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům hned několik benefitů. Mezi největší benefity patří týden dovolené navíc, dále také osobní překážku v práci na straně zaměstnance z důvodu zdravotní indispozice s náhradou mzdy neboli „Sick days“. Zaměstnanec má právo na celkem 3 „Sick days“ v průběhu kalendářního roku. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům firemní placené volno vždy 31. 12., tedy v posledním dnu kalendářního roku. Dalším benefitem je darování nemocenské dávky zaměstnanci do výše jeho průměrné mzdy, a to nejvýše za 30 dnů v období 12 po sobě jdoucích měsíců. Všichni zaměstnanci mohou používat pro soukromé účely soukromé zdravotnické zařízení EUC, zároveň mohou přidat partnera a děti. Zaměstnancům se společně se mzdou za měsíc listopad vyplácí i tzv. vánoční bonus. Dále společnost poskytuje všem zaměstnancům stravenky Ticket Restaurant v nominální hodnotě 100 Kč za každý odpracovaný den. Zaměstnavatel taktéž poskytuje příspěvek na regeneraci v celkové hodnotě 9 000 Kč na kalendářní rok. Dalšími benefity jsou jazykové kurzy, služební vozidlo s telefonem, poradenská linka Optum, příspěvek na dobrovolné penzijní připojištění, úrazové pojištění u společnosti Generali Pojišťovna, a.s., výroční poukázky ve výši 1 000 Kč, služební počítač, POS materiály se slevou a produkty zdarma v podobě 11 lahvů Jack Daniel's měsíčně.

### **Podnikové dokumenty**

Interní dokumenty jsou neoddelitelnou součástí firemní kultury. Tyto dokumenty jsou zaměstnancům k dostání na nově spuštěném intranetu pod odkazem „směrnice“.

Pracovní řád určuje počátek a ukončení pracovního poměru, základní povinnosti zaměstnance, pracovní dobu a její evidenci, dovolenou, pracovní cestu, BOZP, pravidla oblékání a spoustu dalšího. Směrnice pro používání mobilních telefonů určuje cenové limity telefonů zaměstnanců, jejich ztrátu nebo krádež, poruchu, možný odkup mobilního zařízení při ukončení pracovního poměru a nabídku pro rodinné příslušníky. Další směrnice jsou pro užívání služebních vozidel, o pružné pracovní době a práci z domova.

#### **4.3.5 Komunikace a jazyk**

Ve společnosti se komunikuje českým a anglickým jazykem a spíše neformálně. Ředitelka společnosti je španělské národnosti a komunikace s ní probíhá výhradně v angličtině. V podniku panuje kulturní rozmanitost v rámci zaměstnanců. Kromě španělského původu paní ředitelky, zde najdeme i další zaměstnance cizích národností, např. z Kazachstánu, Irska, Skotska, Severní Makedonie, Slovenska a Běloruska. Důležité prezentace pro top management a celou společnost musí být v angličtině. Tento jazyk je zde používán na každodenní bázi jak v interní komunikaci, tak i v komunikaci s mateřskou společností v Americe.

Ve společnosti si všichni zaměstnanci navzájem tykají. Na horizontální a vertikální úrovni komunikace je tedy běžné oslovování křestním jménem spolu s tykáním. Podnikové vedení společnosti se přímo reportuje generální ředitelce a jejím nadřízeným z globálního týmu. Řadový zaměstnanec do styku s generální ředitelkou moc často nepříjde.

Každý první čtvrtek v měsíci společnost pořádá tzv. „Business Mixer“, kde je probíráno, jak se společnosti vedlo za uplynulý měsíc. Na tuto událost jsou zváni všichni zaměstnanci a každé oddělení zde prezentuje své výstupy a uskutečněné akce, promo akce apod. Společnost aktuálně pracuje na zprovoznění intranetu, který bude sloužit pro větší informovanost zaměstnanců. Každé oddělení pořádá pravidelné týmové meetingy dle svých aktuálních časových možností a potřeb. Hodinový meeting se svým přímým nadřízeným má každý zaměstnanec jedenkrát týdně.

Každému zaměstnanci je přidělen mobilní telefon a pracovní notebook, díky těmto prostředkům může být realizována elektronická komunikace dennodenně mezi všemi, což je důležité pro společné dorozumívání zaměstnanců ve společnosti i mimo ní. Dříve byla k dispozici telefonní linka určená téměř každému zaměstnanci, v současné době je používána především recepcí pro komunikaci zvenčí. Dopis je používán jako velmi formální

způsob komunikace a používal se hlavně dříve pro zaslání faktur odběratelům. V současné době se pomocí dopisů posílají pouze smlouvy. V obou případech může za aktuální nevyužívání situace po COVID-19.

#### **4.3.6 Zvyky, rituály a ceremoniály**

Tato kapitola je výrazně ovlivněna pandemií COVID-19, jelikož se některé zvyky, rituály či ceremoniály z pandemických důvodů nepořádají. Co se týče rituálů, které probíhají i nadále, tak sem nepochybně patří pravidelně pořádaný „Business Mixer“, o kterém bylo uvedeno více informací v předešlé kapitole. Nyní se pouze přesunul do online podoby. Každodenním rituálem je zdravení při příchodu a odchodu z práce. Dále sem také spadá sdělování zážitků z víkendu v kuchyňce.

V případě narozenin některého ze zaměstnanců se pořádá hromadná gratulace v kuchyňce. Oslavenci je předán dort a květina. Mezi udržované zvyky patřily rozlučkové večírky pro zaměstnance, kteří rozvázali svůj pracovní poměr se společností. Tyto večírky měl vždy na starost jejich přímý nadřízený, avšak momentálně se v době pandemie nepořádají. Každý rok před Vánoci společnost pořádala vánoční večírek, na kterém byla charitativní tombola. Bohužel vzhledem k epidemické situaci se již 2 roky po sobě večírek nekonal.

Jedenkrát do roka společnost pořádala národní meeting. Zde byly prezentovány celkové výsledky společnosti za uplynulý fiskální rok a došlo ke zhodnocení každého oddělení. Dále zde byl vyhlašován zaměstnanec roku.

#### **4.4 Výsledky dotazníkového šetření**

V této kapitole budou prezentovány výsledky kvantitativního výzkumu pomocí dotazníku. Dotazník byl sestaven na webové stránce [www.survio.cz](http://www.survio.cz), která umožňuje sestavovat online dotazníky. Osloveno bylo všech 69 zaměstnanců, a to pomocí elektronické pošty. V tomto e-mailu byl zmíněn důvod sběru těchto odpovědí, dále bylo objasněno, co pojem firemní kultura znamená, a nechyběly instrukce týkající se vyplnění dotazníku s odkazem na samotný dotazník. Zároveň byli zaměstnanci ujištěni o anonymitě. Před odesláním dotazníku došlo k pilotnímu šetření s celkem pěti respondenty, aby se předešlo nesrovnalostem. Dotazník obsahoval celkem 48 otázek. Jelikož je ve společnosti několik mezinárodních zaměstnanců, byl dotazník přeložen i do anglického jazyka. Výzkum

probíhal přesně týden od 23. 2. 2022 do 2. 3. 2022. Z 69 zaměstnanců vyplnilo dotazník 50, návratnost tedy činí 72 %.

Dotazník byl rozdělen na jednotlivé tematické okruhy otázek: základní předpoklady, hodnoty a postoje; artefakty; komunikace a jazyk; zvyky, rituály a ceremoniály; představení respondenta. Každý okruh otázek je v závěru statisticky vyhodnocen (až na představení respondentů). Dotazník obsahoval především uzavřené otázky, nechyběly ale ani otevřené a polootevřené otázky. Závěr dotazníku tvořily otázky identifikační.

Respondenti volili u uzavřených otázek jednu možnost na čtyřstupňové Likertově škále. Odpovědím byly přiřazeny následující bodové váhy: 4 – Ano, 3 – Spíše ano, 2 – Spíše ne a 1 – Ne.

Jelikož téma firemní kultury společnost Brown-Forman Czechia, s.r.o. zajímá, výsledky dotazníku byly poskytnuty vedení společnosti a několika managerům, kteří o ně osobně požádali.

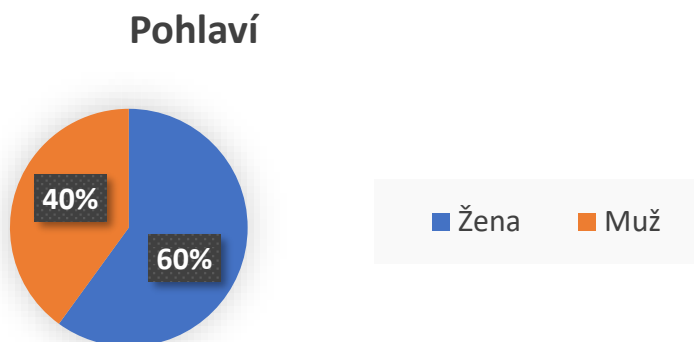
#### 4.4.1 Představení respondentů

Osloveno bylo všech 69 zaměstnanců, jimž byl pomocí elektronické pošty rozeslán odkaz na dotazník na stránce survio.cz. Dotazník vyplnilo 50 zaměstnanců Brown-Forman Czechia, s.r.o., což činí návratnost dotazníku 72 %. Ke každé otázce je uveden krátký komentář.

##### Pohlaví

Z celkového počtu 50 dotazovaných tvoří 30 respondentů, tedy 60 %, ženy. Menší část dotazovaných jsou muži – celkem 20 respondentů, tj. 40 %.

Graf 1 – Pohlaví

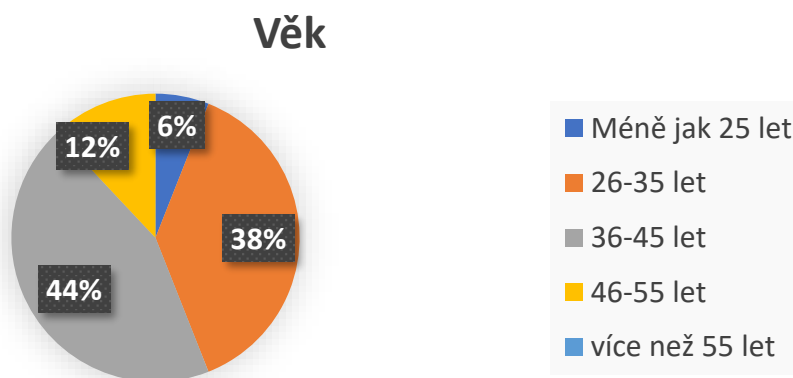


Zdroj: vlastní zpracování

## Věk

Dalším předmětem zkoumání u respondentů byl jejich věk. Věkové rozhraní respondentů bylo rozděleno do 5 kategorií. Nejpočetnější kategorií dotazníkového šetření tvoří zaměstnanci nacházející se ve věkové kategorii 36–45 let (celkem 44 % z celkového počtu). Dalších 12 % respondentů uvedlo věk v kategorii 46–55 let a 19 respondentů (čili 38 %) v kategorii 26–35 let. Dále následují tři respondenti mladší věku 25 let, žádný z respondentů nebyl starší 55 let.

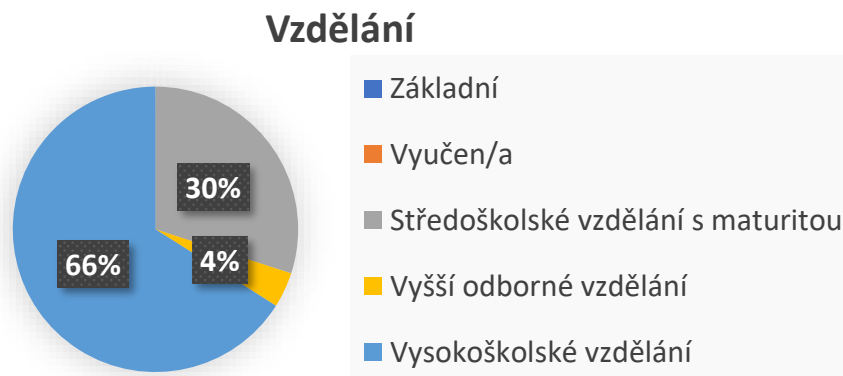
Graf 2 – Věk



Zdroj: vlastní zpracování

## Nejvýše dosažené vzdělání

Co se týče vzdělání respondentů, je patrná vysoká účast dotazovaných zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, a to celkem 33 respondentů neboli 66 %. Následuje 30 % respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou. Nejmenší zastoupení respondentů (4 %) má vyšší odborné vzdělání. Žádný z dotazovaných neměl pouze základní vzdělání nebo učiliště.



Zdroj: vlastní zpracování

### Délka pracovního poměru

Z pohledu délky pracovního poměru představovali nejpočetnější skupinu s podílem 30 % respondentů dotazovaní zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než 5 let. Následují respondenti s délkou pracovního poměru 3–4 roky a méně než 1 rok se stejným počtem 14 respondentů. Nejméně početnou skupinu se 7 respondenty, tj. 14 %, tvoří dotazovaní pracující ve společnosti 1–2 roky.

Graf 4 – Délka pracovního poměru

### Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

### Typ zaměstnaneckého poměru

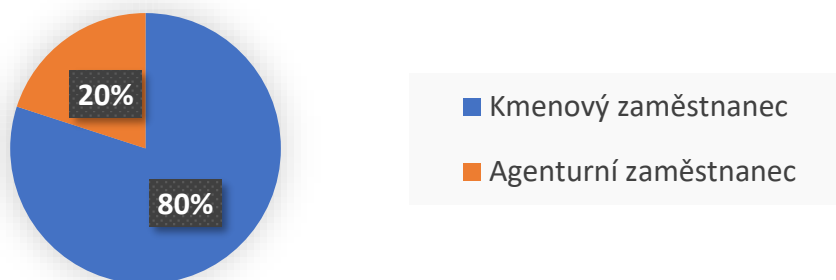
Další otázka určovala typ zaměstnaneckého poměru, jelikož společnost kvůli nedostatku headcountů využívá i agenturní zaměstnance. Z grafu č. 5 vyplývá, že převažují kmenoví zaměstnanci se 40 respondenty, což činí 80 % z celkového počtu. Všech



10 agenturních zaměstnanců společnosti se zúčastnilo dotazníkového šetření. Celkově tvoří 20 % respondentů.

Graf 5 – Typ zaměstnaneckého poměru

### Typ zaměstnaneckého poměru



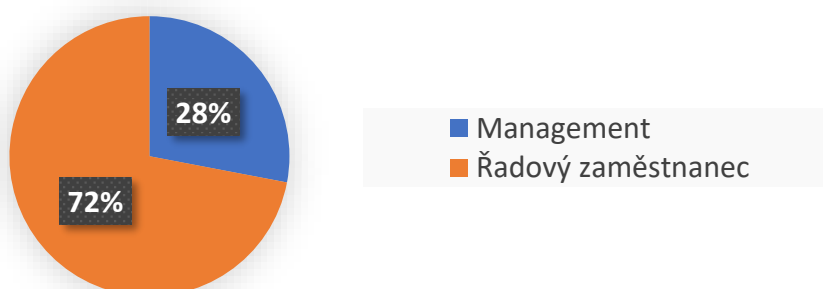
Zdroj: vlastní zpracování

### Pracovní zařazení

Další otázka se týkala pracovního zařazení ve společnosti. Vedení Brown-Forman Czechia, s.r.o. si přálo nerozlišovat v dotazníkovém šetření top management a střední management, protože vrcholové vedení společnosti aktuálně představuje 4 zaměstnance. Z tohoto důvodu není management rozřazován. Největší část respondentů (72 %) představují řadoví zaměstnanci. Respondentů s pracovním zařazením v managementu se zúčastnilo dotazníkového šetření celkem 28 %, tj. 14.

Graf 6 – Pracovní zařazení

### Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

### Skupina zaměstnanců

Jelikož v české pobočce pracují i zaměstnanci z globálních týmů, další identifikační otázka byla zaměřena na to, do jaké skupiny zaměstnanců respondenti spadají. Největší zastoupení z celkového počtu respondentů (80 %) měli zaměstnanci české pobočky (40). Šetření se zúčastnilo i 10 ze 17 globálních zaměstnanců.

Graf 7 – Skupina zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

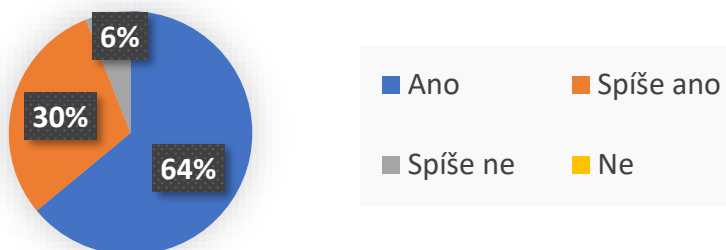
#### 4.4.2 Základní předpoklady, hodnoty a postoje

Tato kapitola obsahuje rozbor otázek ohledně toho, jak zaměstnanci vnímají a jaký mají vztah k základním předpokladům, hodnotám a postojům společnosti.

##### Vize a cíle společnosti

Aby zaměstnanec chápal chod společnosti, ve které pracuje, potřebuje k tomu znát vize a cíle, které si jeho zaměstnavatel nastavil. Graf č. 8 znázorňuje, kolik respondentů zná vize a cíle společnosti. Celkem 64 % respondentů odpovědělo, že tyto vize a cíle Brown-Forman Czechia, s.r.o. zná. Dalších 30 % dotazovaných se domnívá, že je spíše zná. Celkově tedy 94 % respondentů odpovědělo pozitivně. Naopak pouze 3 respondenti uvedli spíše ne. Jedná se o 2 agenturní zaměstnance a jednoho kmenového. Nikdo z dotazovaných nevedl, že vůbec nezná cíle a vize společnosti.

### Vize a cíle společnosti

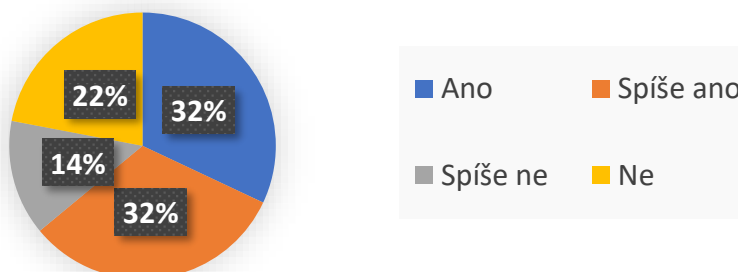


Zdroj: vlastní zpracování

Aby zaměstnanec věděl, co ho u nového zaměstnavatele čeká, je lepší mu dopředu nebo při nástupu do zaměstnání sdělit cíle společnosti. Dohromady 16 respondentů, tj. 32 %, se seznámilo s cíli společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. při svém nástupu do zaměstnání. Stejný počet respondentů uvedl, že se s nimi spíše seznámil. Celkově se jedná o 64 % dotazovaných s pozitivní odpovědí. Spíše neseznámených s cíli bylo na začátku pracovního poměru 14 % respondentů. Celkem 11 respondentů (22 %) se přiznalo, že vůbec nebyli seznámeni s cíli společnosti. Negativní odpověď uvedli především ti respondenti, kteří jsou součástí české pobočky a jsou ve společnosti zaměstnáni 1–2 roky, 3–4 roky nebo 5 let a více. Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 3–4 roky nebo 5 let a více byli vybráni do zaměstnání bývalým vedením společnosti.

Graf 9 – Seznámení s cíli společnosti

### Seznámení s cíli společnosti při nástupu do zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Ztotožnění zaměstnanců s cíli společnosti je důležité pro jejich každodenní práci a zároveň jejich spokojenost v zaměstnání. Odpověď na otázku, zda se respondenti ztotožňují s cíli společnosti, dopadla udáním pozitivních odpovědí u všech respondentů. Celkem 66 % dotazovaných se s cíli kompletně ztotožňuje, zbývajících 34 % (17 respondentů) se s nimi spíše ztotožněno. Tedy i 3 respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že spíše neznají cíle, se s nimi ztotožňují.

Graf 10 – Ztotožnění s cíli společnosti

### Ztotožnění s cíli společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

### Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti jsou důležitým prvkem firemní kultury. Následující graf je odpovědí na otázku, zda respondenti znají hodnoty společnosti. Ukázalo se, že celkem 38 respondentů (76 %) si je jisto, že hodnoty zná. Jediný respondent kazí velmi pozitivní výsledek, ten v dotazníkovém šetření uvedl, že hodnoty společnosti spíše nezná.

Graf 11 – Hodnoty společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

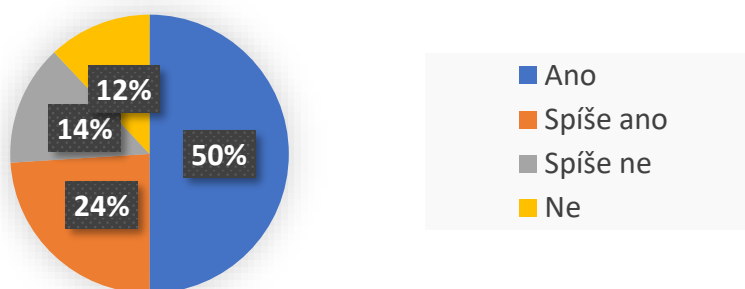
Na doplňující otevřenou otázku, co si respondenti pod jednotlivými hodnotami představují, bylo nejčastější odpovědí, že jde o vzorec chování, tj. jak se zaměstnanci mají chovat a jaké chování je od nich očekáváno. Někteří respondenti vypisovali jednotlivé hodnoty společnosti. Jiní si pod nimi představují pracovní a přátelské jednání, značku, fungování jako jeden tým, povinnost, závazek a odpovědnost.

### **Firemní kultura společnosti**

Podobně jako u otázky ohledně seznámení s cíli společnosti při nástupu do zaměstnání je podstatné, aby zaměstnanec byl seznámen i s firemní kulturou. Díky tomu si každý nový zaměstnanec je schopen odhadnout, zda do dané společnosti zapadne či nikoli. Půlka respondentů se seznámila při nástupu do společnosti s firemní kulturou. Dalších 24 % (12) respondentů uvedlo, že se s kulturou společnosti spíše seznámili. Počet respondentů, kteří se spíše neseznámili s firemní kulturou, dosáhl 14 % z celkového počtu 50 respondentů. Zbývajících 12 % respondentů odpovědělo čistě negativně, protože tito respondenti s kulturou seznámení při nástupu do společnosti nebyli. Negativní odpovědi spíše ne a ne udali respondenti, kteří jsou zaměstnání 3–4 roky nebo více než 5 let. Tato skutečnost opět dokazuje, že příchozí zaměstnanci jsou novým vedením společnosti seznamováni s firemní kulturou při nástupu do zaměstnání.

*Graf 12 – Seznámení s firemní kulturou společnosti*

### **Seznámení s firemní kulturou společnosti při nástupu do zaměstnání**



Zdroj: vlastní zpracování

Čistě pozitivně dopadla i otázka ohledně ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou, která je zavedena ve společnosti. Až 76 % (38) respondentů uvedlo, že se plně ztotožňují. Zbývajících 24 % (12) respondentů se spíše ztotožňuje.

### Ztotožnění s firemní kulturou společnosti

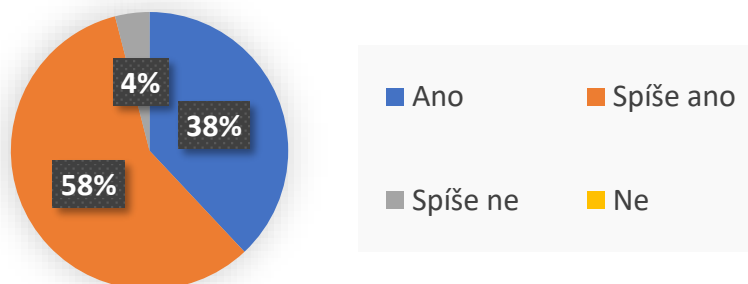


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou v dotazníkovém šetření bylo, zda si zaměstnanci myslí, že má Brown-Forman Czechia, s.r.o. pevně danou firemní kulturu. Z grafu č. 14 vyplývá, že 58 % respondentů si myslí, že spíše ano. Skoro 40 % respondentů se domnívá, že firemní kultura společnosti je opravdu pevně daná. Zbývající 2 respondenti, 4 % z celku, jsou přesvědčeni o spíše nepevně dané firemní kultuře.

Graf 14 – Pevně daná kultura společnosti

### Pevně daná kultura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

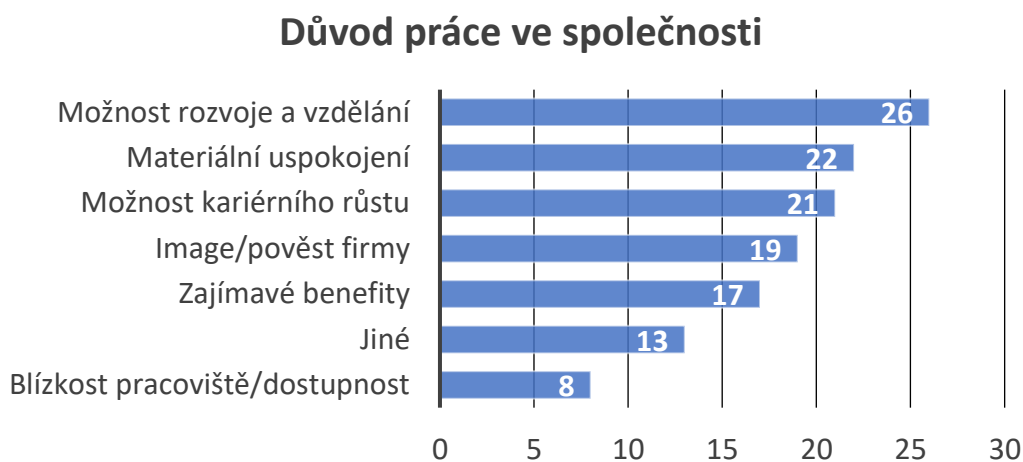
Další dvě otázky k firemní kultuře byly otevřené. Zaměstnanci byli tázáni na to, jaké jsou hlavní přednosti a nedostatky firemní kultury Brown-Forman Czechia, s.r.o. Respondentům se především líbí, že je kultura orientována na lidi, dále je také oceňována týmová práce ve společnosti, respekt, spravedlnost, komunikace a stálost hodnot. Jiní také vyzdvihují její otevřenost, slušné chování, vzájemnost a vyšší podaný výkon. Naopak za nedostatek považují, že není zaměstnancům dostatečně interpretována firemní kultura

společnosti, dále také její zdlouhavé procesy, občasnou netransparentnost, přetvářku a otevřenou mluvu. Celkem v 17 případech si zaměstnanci nejsou vědomí nedostatků ohledně firemní kultury Brown-Forman Czechia, s.r.o.

### Důvod práce ve společnosti

Následovala otázka s více možnostmi. Nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci ve společnosti pracují, je možnost rozvoje a vzdělání, celkem 21 % z celkového počtu respondentů udalo tuto odpověď. Následoval důvod materiálního uspokojení a možnost kariérního růstu. Tyto odpovědi dělilo od sebe pouhé procento. Image/pověst společnosti se ukázala být čtvrtým nejčastějším důvodem pro práci v dané společnosti. Důvod práce ve společnosti kvůli zajímavým benefitům udalo celkem 17 respondentů, z celkového počtu to činí necelých 14 %. Jako jiné důvody uvedli respondenti image značky, firemní kulturu, zajímavou pracovní pozici a možnost seberealizace. Posledním důvodem pro zaměstnance byla blízkost pracoviště neboli jeho dostupnost.

Graf 15 – Důvod práce ve společnosti



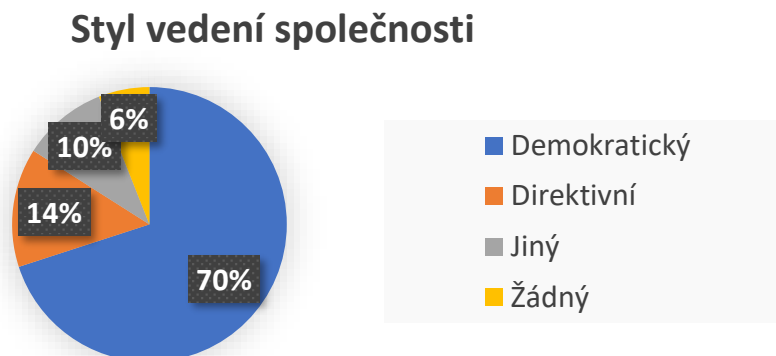
Zdroj: vlastní zpracování

### Styl vedení společnosti

Důležitým aspektem v zaměstnání bývá styl vedení. Dotazovaní zaměstnanci z velké části (70 %) vnímají vedení společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. jako demokratické. Následuje 7 respondentů, kteří se domnívají, že je vedení direktivní. Dalších 10 % respondentů uvedlo jiný způsob a mezi odpověďmi byl styl vedení na základě diskuze, mix

direktivního s demokratickým a jeden zaměstnanec nedokáže specifikovat. Že společnost nemá žádný styl vedení, se domnívá 6 % respondentů.

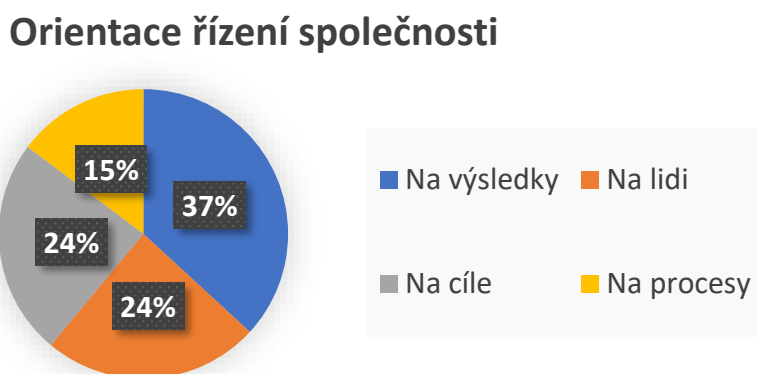
Graf 16 – Styl vedení společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zabývala tím, na co je orientované řízení společnosti. Respondenti mohli vybrat více možností, díky tomu bylo dosaženo poměrně zajímavých výsledků. Každý styl vedení byl v otázce stručně vysvětlen. Celkem 37 % respondentů vnímá, že jejich vedení je orientováno na výsledek. Následuje 24 % respondentů, kteří udávají, že řízení je zaměřeno na lidi a na cíle. Nejmenší skupinu (15 %) v této otázce představují zaměstnanci s domněním, že je řízení společnosti spíše orientováno na procesy, tedy na to, jak se věci dělají.

Graf 17 – Orientace řízení společnosti



Zdroj: vlastní zpracování



### Zhodnocení základních předpokladů, hodnot a postojů

Tabulka č. 1 zobrazuje celkové počty odpovědí zaměstnanců v tematickém okruhu základní předpoklady, hodnoty a postoje. Jednotlivým odpovědím byly přiřazeny bodové váhy, viz kapitola 4.3 Dotazníkové šetření. Díky tomu mohly být vypočítány jednotlivé statistické ukazatele níže. Podle vypočtených statistických ukazatelů lze říci, že výsledky v tomto tematickém okruhu dopadly velmi pozitivně, jelikož hodnoty váženého průměru se pohybují okolo 3 až 4. Nejlépe lze vyhodnotit otázku, u které vyšel nejvyšší vážený průměr 3,76, variační koeficient 11,4 % a nejnižší vážený rozptyl. Tyto hodnoty značí, že se odpovědi příliš neliší od průměru. Naopak nejhůře dopadla otázka ohledně seznámení zaměstnanců s cíli společnosti při nástupu do zaměstnání. U této otázky vyšel vážený průměr 2,74 s variačním koeficientem 41,2 %.

Tabulka 1 – Hodnocení základních předpokladů, hodnot a postojů

Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Vážený průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Znalost vize a cílů společnosti	32	15	3	0	3,58	0,364	0,603	16,8 %
Seznámení s cíli společnosti	16	16	7	11	2,74	1,272	1,128	41,2 %
Ztotožnění s cíli společnosti	33	17	0	0	3,66	0,224	0,474	12,9 %
Znalost hodnot společnosti	38	11	1	0	3,74	0,232	0,482	12,9 %
Seznámení s kulturou při nástupu	25	12	7	6	3,12	1,106	1,051	33,7 %
Ztotožnění s firemní kulturou	38	12	0	0	3,76	0,182	0,427	11,4 %
Pevnost firemní kultury	29	19	2	0	3,54	0,328	0,573	16,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

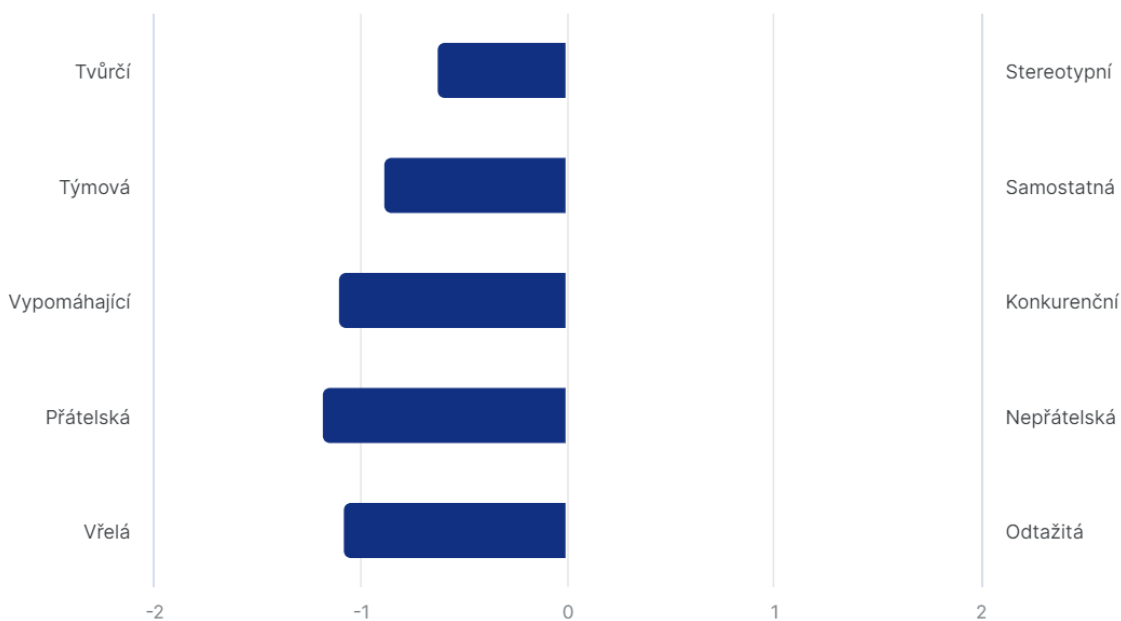
#### 4.4.3 Artefakty

Artefakty, kterými se dotazníkové šetření zabývalo, jsou: pracovní prostředí s atmosférou a zaměstnanecké benefity.

## Pracovní atmosféra

To, jak zaměstnanci vnímají pracovní atmosféru společnosti, zároveň i určuje, jak dobře je nastavena firemní kultura uvnitř společnosti. Respondenti odpovídali pomocí sémantického diferenciálu, aby lépe vyjádřili své pocity. Nejvíce dotazovaní zaměstnanci vnímají pracovní prostředí jako přátelské, následuje vypomáhající a vřelá atmosféra. Na čtvrtém místě je týmová atmosféra ve společnosti a jako poslední tvůrčí.

Graf 18 – Pracovní atmosféra



Zdroj: vlastní zpracování

## Spokojenost s vybavením

Otázka, zda jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením na pracovišti a pracovním prostředím, dopadla velmi pozitivně. Drtivá většina 78 % (39) respondentů je velmi spokojena s pracovním vybavením a prostředím. Dalších 22 % (11) respondentů je spíše spokojeno.

## Spokojenost s vybavením



Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující nepovinná otázka se doptávala respondentů na to, co by navrhli, kdyby měli možnost vylepšit své pracovní místo. Značná část odpovědí představuje prosbu o více zeleně a květin v kanceláři, právě ty utrpěly v době pandemie v kanceláři nejvíce. Dalšími vítanými změnami ze strany zaměstnanců by bylo více zasedacích místností, relaxační zóna, renovace kuchyňky a více uzavřených prostor místo open space.

### Vztah s nadřízeným

Dalším důležitým aspektem pro spokojené pracovní prostředí je vztah podřízeného s jeho přímým nadřízeným. Celkem 70 % (35) dotazovaných zaměstnanců vnímá vztah s nadřízeným jako přátelský. Zbývajících 30 % (15) respondentů jej považuje za pracovní. Žádný z dotazovaných nezvolil špatný nebo žádný pracovní vztah.

Graf 20 – Vztah s nadřízeným

## Vztah s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Na 64 % respondentů má důvěru, že můžou bez problému vyjádřit své názory, ať už jsou pozitivní či negativní. Dalších 26 % dotazovaných zaměstnanců si není zcela jisto, tudíž zvolili možnost spíše ano. Pozitivní výsledek celé otázky kazí 5 (10 %) respondentů, kteří si myslí, že spíše s obavou vyjadřují své pozitivní i negativní názory.

Graf 21 – Vyjádření názoru (i negativního) bez obav

### Vyjádření názoru (i negativního) bez obav



Zdroj: vlastní zpracování

### Kvalita pracovního kolektivu

Kvalita profesního kolektivu určuje, jak se ve společnosti zaměstnanec cítí, zda je obklopen těmi správnými lidmi apod. Celých 66 % z celkového počtu respondentů považuje svůj pracovní kolektiv za zcela kvalitní, 32 % za spíše kvalitní. Pozitivní odpovědi kazí jeden respondent, který vnímá, že je obklopen spíše nekvalitním kolektivem.

Graf 22 – Kvalita pracovního kolektivu

### Kvalita pracovního kolektivu



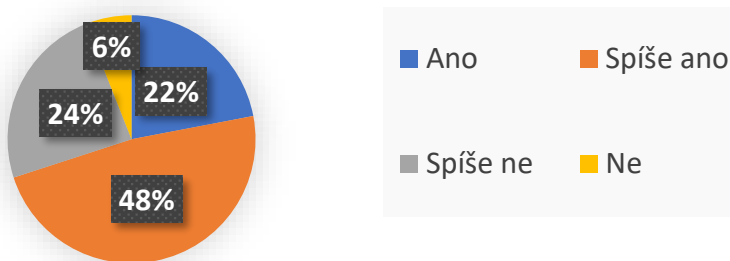
Zdroj: vlastní zpracování

### Změny ohledně pracovní činnosti

Otázka ohledně toho, zda zaměstnanci dopředu vědí o změnách, které se dějí a budou se dotýkat jejich pracovní činnosti, je v souladu s otázkou ohledně firemní komunikace. Skoro polovina dotazovaných zaměstnanců (48 %) vnímá, že o změnách spíše vědí. Následuje 24 % respondentů, kteří spíše nemají informace ohledně změn jejich činnosti. Dalších 22 % označilo ano jako svou odpověď a 6 % si myslí, že nevědí o změnách, které se jich týkají.

Graf 23 – Povědomí o změnách týkajících se pracovní činnosti

### Povědomí o změnách týkajících se pracovní činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

### Svěření odpovídající odpovědnosti

Svěřit odpovídající odpovědnost zanechává v zaměstnanci jistou důvěru a zároveň i přesvědčení, že je prospěšný. Celkem 66 % (33) dotazovaných je spokojeno s jejich odpovědností ve společnosti, 30 % (15) respondentů ji považuje za spíše odpovídající. Dobré výsledky kazí dva respondenti, kteří považují svou odpovědnost za nedostačující.

Graf 24 – Svěření odpovídající odpovědnosti

### Svěření odpovídající odpovědnosti



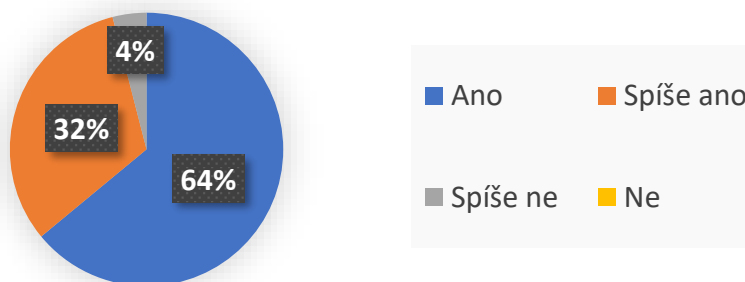
Zdroj: vlastní zpracování

### Dostatečná náročnost úkolů

Aby se zaměstnanci mohli neustále rozvíjet a prohlubovat své znalosti, potřebují k tomu dostatečně náročné úkoly. Většina dotazovaných zaměstnanců (64 %) je spokojená s náročností svých pracovních úkolů. Dalších 32 % dotazovaných úkoly považuje za spíše náročné. Zbylí respondenti (4 %) by očekávali náročnější úkoly.

Graf 25 – Dostatečná náročnost úkolů

### Dostatečná náročnost úkolů



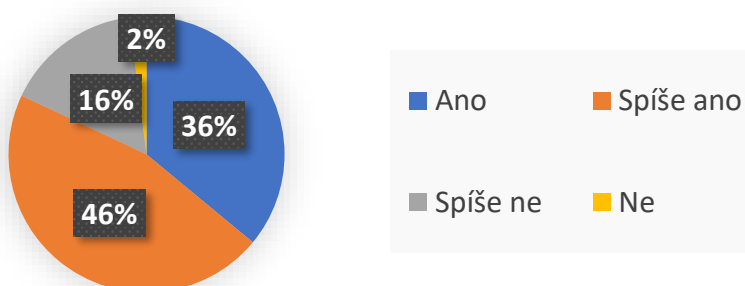
Zdroj: vlastní zpracování

### Využití talentů a schopností při výkonu práce

Tato odpověď úzce souvisí a doplňuje předchozí otázku v dotazníkovém šetření. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců (46 %) se domnívá, že spíše využívají všechny své talenty a schopnosti při výkonu práce, 36 % respondentů je o tom zcela přesvědčeno. Naopak 16 % dotazovaných by bylo rádo za zapojení svých dalších talentů a schopností a 2 % respondentů jsou zcela nespokojena.

Graf 26 – Využití všech talentů a schopností

### Využití všech talentů a schopností



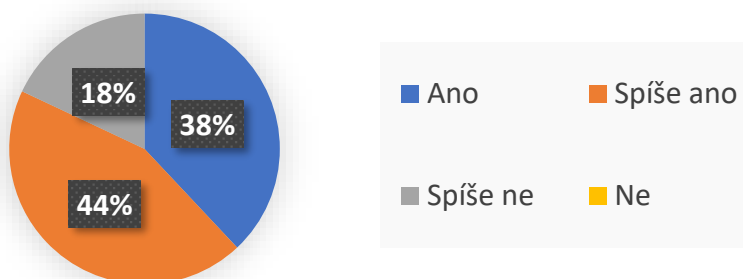
Zdroj: vlastní zpracování

### Poskytnutí podkladů k výkonu práce

Celkem 44 % tázaných zaměstnanců jsou poskytovány podklady k výkonu práce spíše včas a v dostatečném rozsahu. Dalších 38 % respondentů je zcela spokojeno, naopak 18 % by uvítalo vylepšení.

Graf 27 – Poskytnutí podkladů včas a v dostatečném rozsahu

### Poskytnutí podkladů včas a v dostatečném rozsahu



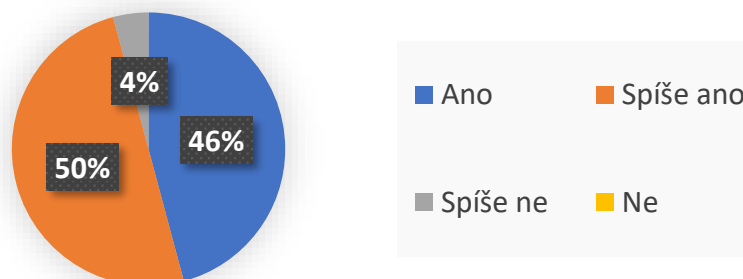
Zdroj: vlastní zpracování

### Určení práce

Definování přesné náplně práce se může odvíjet od pracovní pozice. Některým pracovním pozicím je třeba jasně stanovit jejich náplň, některým se jejich náplň přizpůsobuje dle aktuálních požadavků. Spíše přesně určenou práci má 50 % dotazovaných zaměstnanců a 46 % velmi přesně, 4 % respondentů ji nemají přesně určenou a může se tedy odvíjet od aktuálních projektů apod.

Graf 28 – Určení přesné práce

### Určení přesné práce



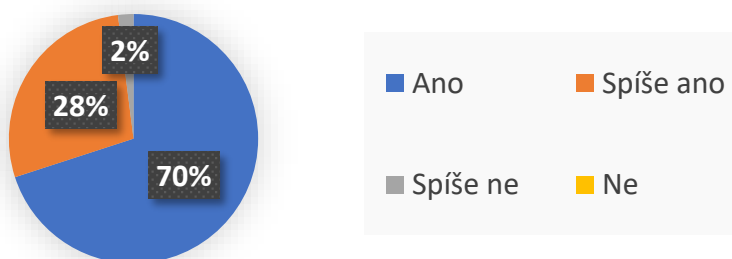
Zdroj: vlastní zpracování

## Potřeba pomoci

Je důležité, aby se zaměstnanci měli na koho obrátit, když se objeví nějaké nesrovnalosti nebo věci, kterými si nejsou jistí. Velká většina dotazovaných zaměstnanců (70 %) ví, na koho se má obrátit, spíše ví 28 % respondentů z celkového počtu. Čistě pozitivní hodnocení kazí 2 % respondentů, jedná se konkrétně o jednoho zaměstnance, který spíše nemá vědomost na koho se obrátit v případě nesrovnalostí.

Graf 29 – Vědomost na koho se obrátit v případě nesrovnalostí a nejasností

### Vědomí, na koho se obrátit v případě nesrovnalostí a nejasností



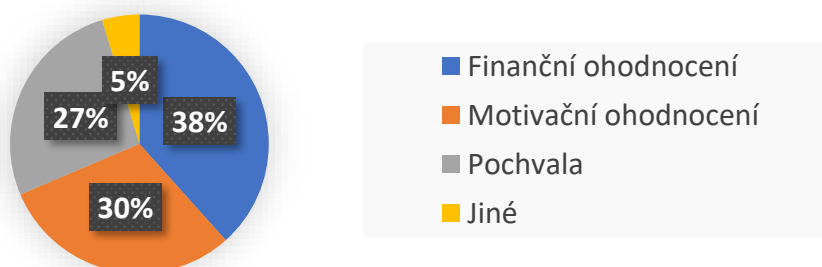
Zdroj: vlastní zpracování

## Motivace k výkonu práce

To, jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni k výkonu práce, je i důležitým aspektem k jejich udržení. Největší část, 38 %, je motivována pomocí finančního ohodnocení. Následuje motivační ohodnocení, které je jiné než finanční, s 30 % respondentů z celku. Pochvalou je motivováno 27 % dotazovaných zaměstnanců. Jinými prvky motivace respondenti uvedli vlastní pocit, rozvoj dovedností a nastavení celosvětových cílů.

Graf 30 – Motivace k výkonu práce

### Motivace k výkonu práce

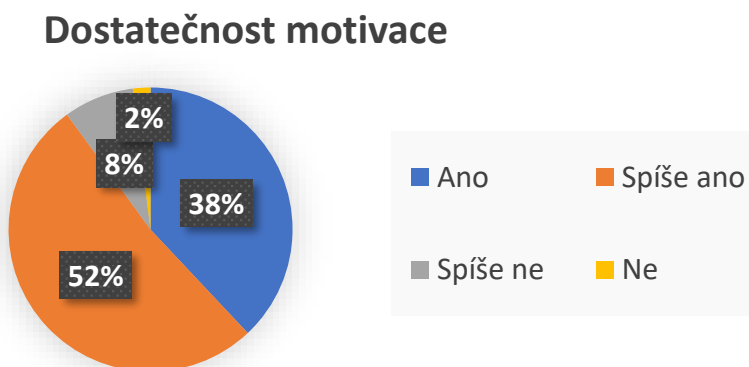


Zdroj: vlastní zpracování



Doplňující otázkou ohledně motivace bylo, zda ji zaměstnanci považují za dostatečnou. Nadpoloviční většina dotazovaných zaměstnanců (52 %) ji považuje za spíše dostatečnou. Zcela dostatečná je pro 38 % respondentů, naopak pro 8 % je spíše nedostatečná a pro 2 % zcela nedostatečná (1 respondent).

Graf 31 – Dostatečnost motivace



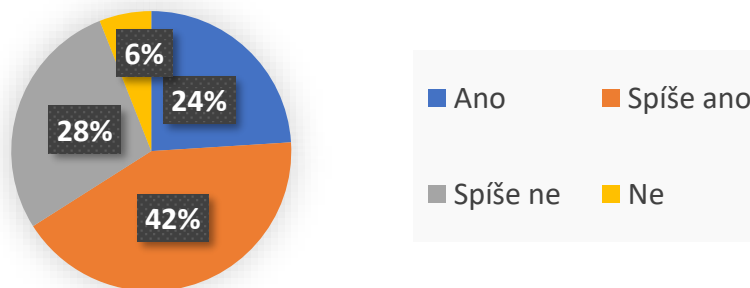
Zdroj: vlastní zpracování

### Mzdové ohodnocení

Následující otázka ohledně spokojenosti se mzdovým ohodnocením zaznamenala pozitivní odpovědi od více než poloviny dotazovaných zaměstnanců. Celkem 42 % je spíše spokojeno, naprosto spokojeno je 24 %. Spíše nespokojeno se svojí mzdou je 28 % dotazovaných a 6 % (3) je vyloženě nespokojeno. Jedná se o jednoho agenturního zaměstnance a dva kmenové. Všichni tři pracují pro českou pobočku.

Graf 32 – Spokojenost se mzdovým ohodnocením

### Spokojenost se mzdovým ohodnocením

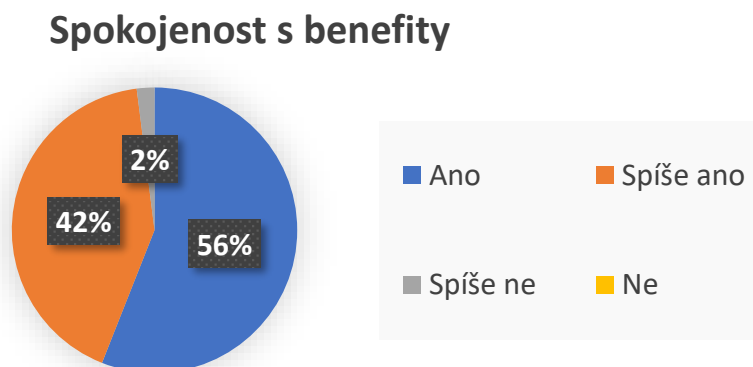


Zdroj: vlastní zpracování

### Zaměstnanecké benefity

Až na 2 % dotazovaných zaměstnanců, tj. 1 respondent, jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými benefity. 56 % respondentů je zcela spokojeno a 42 % spíše spokojeno.

Graf 33 – Spokojenost s nabízenými benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by zaměstnanci měli možnost získat nové benefity, nejčastěji by ocenili příspěvek na MHD. V odpovědích se objevil celkem 4krát. Dále by dotazovaní zaměstnanci uvítali lepší platové ohodnocení adekvátní pro současné poměry, dále více soukromých kilometrů pracovním autem, příspěvek na dovolenou, zvýšení stravného a možnost odborných kurzů.

### Zhodnocení artefaktů

Tabulka č. 2 zobrazuje souhrn všech odpovědí zaměstnanců ohledně artefaktů, a to společně se statistickými ukazateli. Otázky v tomto tematickém celku opět dopadly velmi pozitivně. Nejlépe dopadla otázka ohledně spokojenosti zaměstnanců s vybavením a pracovním prostředím. Získala od respondentů celkem 39 odpovědí ano a 11 odpovědí spíše ano. Celkově má tato otázka vážený průměr s nejvyšší hodnotou, a to 3,78. Zároveň má tato otázka nejmenší variační rozptyl a variační koeficient, což znamená nejmenší odklon odpovědí od průměru. Druhou nejlépe hodnocenou otázkou v oblasti artefaktů je kvalita pracovního kolektivu s 14,3 % variačního koeficientu. Největší odklon od průměru měla otázka, která se týkala spokojenosti zaměstnanců s jejich mzdovým ohodnocením. Tato

otázka byla vyhodnocena s variačním koeficientem 30,1 %, váženým průměrem 2,84 a rozptylem 0,734.

Tabulka 2 – Hodnocení artefaktů

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Vážený průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Spokojenost s vybavením	39	11	0	0	3,78	0,171	0,414	10,9 %
Vyjádření názoru bez obav	32	13	5	0	3,54	0,448	0,67	18,9 %
Kvalita pracovního kolektivu	33	16	1	0	3,64	0,27	0,52	14,3 %
Vědění o pracovních změnách	11	24	12	3	2,86	0,68	0,824	28,8 %
Svěření odpovídající odpovědnosti	33	15	2	0	3,62	0,316	0,562	15,5 %
Dostatečná náročnost úkolů	32	16	2	0	3,6	0,32	0,565	15,7 %
Využití všech talentů a schopností	18	23	8	1	3,16	0,574	0,758	23,9 %
Poskytnutí podkladů	19	22	9	0	3,2	0,52	0,721	22,5 %
Přesné určení práce	24	24	2	0	3,44	0,326	0,571	16,6 %
Potřeba pomoci	35	14	1	0	3,68	0,258	0,508	13,8 %
Dostatečná motivace	19	26	4	1	3,26	0,472	0,687	21,1 %
Spokojenost se mzdovým ohodnocením	12	21	14	3	2,84	0,734	0,857	30,1 %
Spokojenost s benefity	28	21	1	0	3,54	0,288	0,537	15,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.4 Komunikace a jazyk

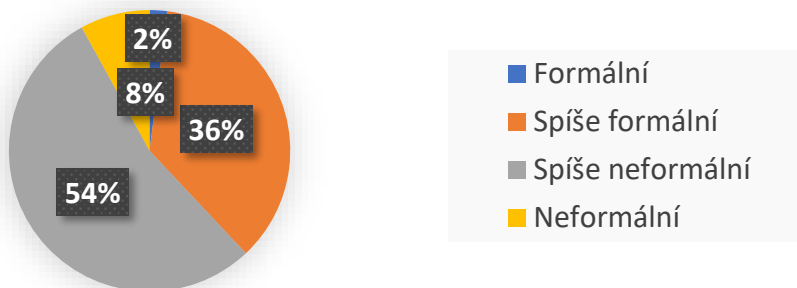
Důležitým aspektem firemní kultury je spokojenost zaměstnanců s nastavenou komunikací ve společnosti.

Následující graf zodpovídá otázku, jak by zaměstnanci označili komunikaci ve společnosti. Nadpoloviční většina respondentů (54 %, 27) považuje komunikaci ve společnosti za neformální. Dalších 36 % dotazovaných zaměstnanců vidí komunikaci spíše

formálně. Z 8 % převládá ve společnosti spíše neformální komunikace. Jeden respondent uvedl formální komunikaci.

Graf 34 – Firemní komunikace

### Komunikace ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým aspektem v komunikaci je, zda ji zaměstnanci považují za dostatečnou a zda jsou spokojeni s jejím nastavením. S převahou 80 % ji respondenti vnímají jako dostačující, zbylých 20 % nikoliv.

Graf 35 – Dostatečnost firemní komunikace

### Dostatečnost firemní komunikace



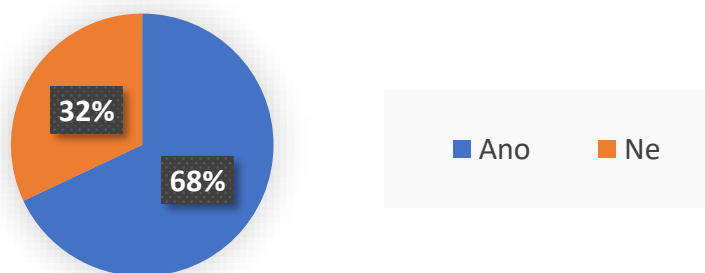
Zdroj: vlastní zpracování

Na předchozí tázání navazovala otázka, kde případně vidí respondenti největší problém. Nejčastěji se zde objevovala odpověď v podobě transparentnosti, velké fluktuace, externího PR, dále změny prezentovaných z minuty na minutu a potřeby povzbudit mladší kolegy k otevřenější komunikaci. Jiní vidím problém v jazykové bariéře, nevyslyšení požadavků zaměstnanců na nejnižší úrovni, formálnosti způsobené mailingem a v nedostatečném objasnění jednotlivých kroků.

Přenos důležitých informací napříč jednotlivými odděleními může být pro některé zaměstnance stěžejní k jejich výkonu práce. Celkem 68 % (34) respondentů považuje tuto komunikaci za dostatečnou, naopak 32 % (16) dotazovaných zaměstnanců by bylo rádo za její zlepšení.

*Graf 36 – Dostatečnost komunikace mezi jednotlivými odděleními*

### Dostatečnost komunikace mezi jednotlivými odděleními



Zdroj: vlastní zpracování

Předchozí otázku doplňovala i následující otázka, v čem vidí zaměstnanci největší problém v komunikaci napříč odděleními. Mnoho dotazovaných zaměstnanců věří, že tento problém se sníží s návratem do kanceláří. Fyzický kontakt s kolegy považují za velmi důležitý pro společné fungování. Někteří respondenti vidí problém ve velké změně ve struktuře společnosti, v časových možnostech, agilitě, nedorozumění kvůli fungování převážně online a v komunikaci v žargonu, jež je specifický jen pro dané oddělení.

#### Zhodnocení firemní komunikace

Tabulka č. 3 vyobrazuje hodnocení firemní komunikace pomocí statistických metod. Odpovědi ano byla přidělena hodnota 4 a odpovědi ne 1. V porovnání s ostatními variačními koeficienty u předchozích tematických okruhů zde odpovědi dopadly nejhůře. Hodnota 46 % u dostatečnosti komunikace mezi jednotlivými odděleními se u žádné z předchozích otázek zatím neobjevila. Druhá otázka ohledně dostatečnosti firemní komunikace skončila s hodnotami 3,4 u váženého průměru, 1,44 u váženého rozptylu a 35,3 % u variačního koeficientu.

Tabulka 3 – Hodnocení komunikace uvnitř společnosti

Otázka	Ano	Ne	Vážený průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Dostatečnost firemní komunikace	40	10	3,4	1,44	1,2	35,3 %
Dostatečnost komunikace mezi jednotlivými odděleními	34	16	3,04	1,96	1,399	46,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.5 Zvyky, rituály a ceremoniály

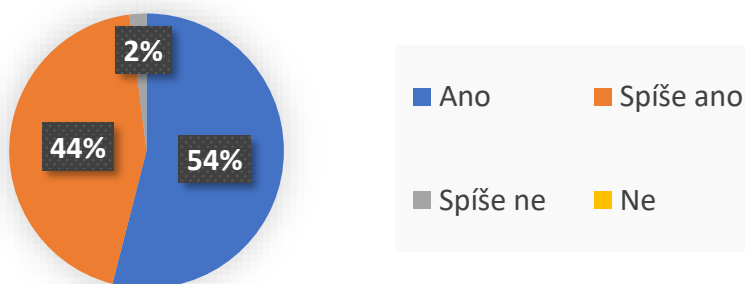
Důležitým aspektem firemní kultury je vzájemné setkávání zaměstnanců. Díky tomu se mohou více poznat a navázat bližší vztahy, které se pak promítnou na pracovních výsledcích.

##### Formální setkávání zaměstnanců

Pro vysvětlení byl respondentům do závorky uveden příklad formálního firemního setkání, do kterého spadá např. národní konference. Naprostá většina zaměstnanců se jich ráda účastní – celkem 58 % dotazovaných zcela a 44 % spíše ano. Velmi pozitivní výsledek kazí jeden zaměstnanec, který se jich spíše nerad účastní.

Graf 37 – Účast na formálních setkáváních

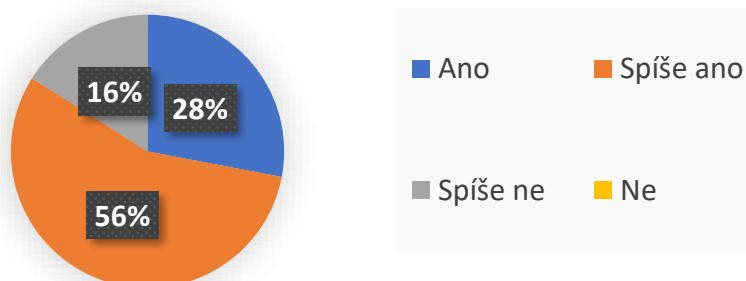
#### Účast na formálních setkáváních



Zdroj: vlastní zpracování

Následovala doplňující otázka, zda si respondenti myslí, že společnost podporuje tato formální setkávání. Celkem 56 % respondentů uvedlo, že společnost tato setkání spíše podporuje, 28 % udalo plnou podporu ze strany společnosti. Naopak 16 % si myslí, že je vedení nedostatečně podporuje.

### Podpora společnosti formálního setkávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

### Neformální setkávání zaměstnanců

Neformálních setkávání zaměstnanců, konkrétně například rozlučkových akcí se zaměstnanci nebo vánočního večírku, se rádi účastní všichni dotazovaní zaměstnanci – 70 % respondentů jednoznačně a 30 % spíše ano.

Graf 39 – Účast na neformálních setkáváních

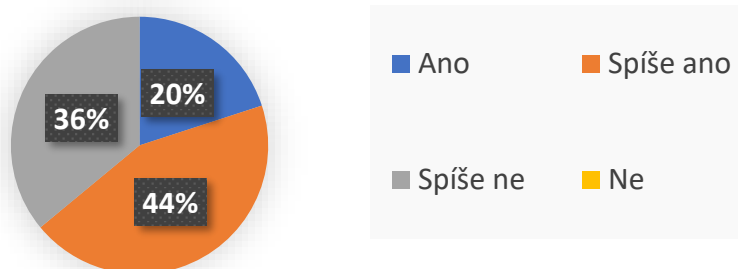
### Účast na neformálních setkáváních



Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující otázka se tázala respondentů na to, zda společnost podporuje neformální setkávání zaměstnanců. Zde byly odpovědi poměrně odlišné, než-li u totožné otázky týkající se formálních firemních akcí. Celkem 44 % respondentů se domnívá, že neformální akce společnost spíše podporuje. Naopak 36 % si myslí, že spíše ne. Zbývajících 20 % respondentů je přesvědčeno, že společnost neformální setkávání podporuje dostatečně.

### Podpora společnosti neformálního setkávání zaměstnanců

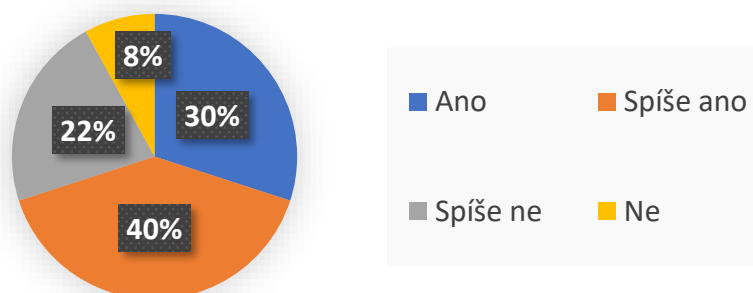


Zdroj: vlastní zpracování

Až 70 % dotazovaných zaměstnanců se obává úbytku firemních akcí po pandemické pauze. Z toho 40 % je o tom spíše přesvědčeno a 30 % zcela. Naopak 22 % důvěřuje vedení společnosti, že počet firemních akcí oproti době před pandemií neklesne, 8 % dotazovaných v tomto ohledu společnosti naprosto důvěřuje.

Graf 41 – Úbytek firemních setkání po COVID-19 oproti době před pandemií

### Úbytek firemních setkání po COVID-19 oproti době před pandemií



Zdroj: vlastní zpracování

#### Zhodnocení zvyků, rituálů a ceremoniálů

V tabulce č. 5 jsou zobrazeny statistické hodnoty posledního tematického okruhu. Tři otázky získaly vážený průměr s hodnotou vyšší než 3. Nejlépe dopadla otázka ohledně toho, zda se zaměstnanci rádi účastní neformálních setkávání zaměstnanců. Hodnoty u této otázky dosáhly 2,84 u váženého průměru, 0,21 u rozptylu a 12,4 % u váženého koeficientu.



Nejméně pozitivně dopadlo tvrzení, zda si zaměstnanci myslí, že po pandemii klesne počet firemních setkání oproti době před pandemií. Tato otázka dosáhla hodnoty 31,3 % variačního koeficientu.

Tabulka 4 – Hodnocení zvyků, rituálů a ceremoniálů

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Vážený průměr	Vážený rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Účast na formálních setkáváních	27	22	1	0	3,52	0,29	0,538	15,3 %
Podpora společnosti formálního setkávání	14	28	8	0	3,12	0,426	0,652	20,9 %
Účast na neformálních setkáváních	35	15	0	0	3,7	0,21	0,458	12,4 %
Podpora společnosti neformálního setkávání	10	22	18	0	2,84	0,534	0,731	25,7 %
Úbytek firemních setkání po COVID-19	15	20	11	4	2,92	0,834	0,913	31,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Hlubkové rozhovory

Další metodou výzkumu byly hlubkové rozhovory. Z důvodu příznivé epidemiologické situace byly prováděny osobně. Každý rozhovor byl polostrukturovaný, díky tomu jsou jednotlivé vzorky porovnatelné a zároveň to umožnilo klást respondentům doplňující otázky. Jednotlivé rozhovory trvaly cca 45 min. Stejně jako u dotazníkového šetření, i zde proběhlo nejdříve pilotní ověření s celkem 3 respondenty. Celkem je v práci představeno šest hlubkových rozhovorů. Po sběru těchto dat se již jednotlivé odpovědi respondentů opakovaly, tudíž jsou vyřazeny z této práce, výzkum byl proto ukončen. Výsledky hlubkových rozhovorů byly strukturovány dle metody selektivního protokolu.

### 4.5.1 Představení skupiny respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti z řad top managementu, středního managementu a řadových zaměstnanců. Pro zachování jejich anonymity budou v této části práce pouze stručně představeni a k jednotlivým respondentům nebude přiřazen konkrétní

rozhovor. Jedním ze zúčastněných zaměstnanců je HR Manager, který je z jedním lídrů společnosti, tzv. CLT týmu. V Brown-Forman Czechia, s.r.o. pracuje 9 měsíců, jeho celková doba praxe činí 20 let. Reportují se mu přímo dva zaměstnanci. Dalším respondentem je Senior Brand Manager Jack Daniel's FOB. Ve společnosti pracuje skoro rok a za sebou má 6 let praxe. Vede Jack Daniel's brand marketing tým, který tvoří ještě další tři členové. Souhlas s rozhovorem poskytl i Senior Accountant společnosti, který je v Brown-Forman Czechia, s.r.o. zaměstnán přes 4 roky s celkovou praxí 17 let. Další respondent je na pozici Customer Service Support a v týmu logistiky pracuje přesně jeden rok. Dříve pracoval 2 roky na recepci společnosti a jeho celková délka praxe činí 10 let. Zaměstnanec na CLT Executive Asistant také souhlasil s poskytnutím rozhovoru. Za sebou má 12 let praxe a ve společnosti pracuje 5 měsíců. Posledním představeným respondentem je zaměstnanec, který již ve společnosti 3 roky pracoval na pozici Sales Coordinator a po dvou letech se do společnosti vrátil jako Trade Marketing Manager – Off Trade. Jeho celková délka praxe činí 5 let a stávající pozici zastává přes půl roku.

#### **4.5.2 Výsledky jednotlivých hloubkových rozhovorů**

##### **První hloubkový rozhovor**

První respondent vysvětlil pojem firemní kultury velmi detailně. Ve společnosti se zaměstnanec účastnil workshopu na toto téma. Kulturu podle něho značně ovlivňuje nastavení cílů, které si společnost dá. Jako příklad uvedl výroční zprávu společnosti, ze které je patrné, že společnost chce budovat značky. Zaměstnanec je přesvědčen, že díky tomu lidem dává smysl jejich práce a cítí se mnohem více v bezpečí, jelikož rozumí směru společnosti, není na ně tak vytvářen tlak. Celkově firemní kulturu považuje za velmi orientovanou na lidi. Respondent cítí, že se podle firemní kultury chová on sám, ale i jeho kolegové. Zároveň se domnívá, že se kultura změní po té době, co se zaměstnanci plně navrátí do kanceláře. Mnoho nových zaměstnanců bylo nabráno v době pandemie, tím pádem se všichni navzájem neměli šanci poznat a nemají mezi sebou bližší vztah.

V otázce ohledně hrdiny společnosti byla nejdříve nutné uvedení definice pojmu. Poté byl respondent tázán, zda má společnost takového člověka. Jako někoho, kdo symbolizuje roli hrdiny, označil především paní ředitelku.

Osobně má respondent pravidelně hodinový meeting každý týden se svým nadřízeným a podřízeným a s menší frekvencí také týmové meetingy. Myslí si, že

komunikace v Brown-Forman Czechia, s.r.o. funguje daleko lépe než v jiných firmách. Komunikaci zde považuje za dostatečnou. Je rád za meetingy rozšířeného leadershipu týmu.

Zpětnou vazbu zaměstnanec dostává od svého nadřízeného pravidelně. Zároveň ji dostává na půlročním hodnocení, kde si zaměstnanci se svými nadřízenými zhodnocují půlroční práci. Kdyby nastal nějaký problém, je přesvědčen, že mu to nadřízený oznámí okamžitě. Zároveň se respondent snaží i svému týmu dávat dostatečnou zpětnou vazbu.

Zaměstnanec považuje svoje vztahy na pracovišti za pozitivní a přátelské. Zároveň ho ale mrzí, že se nepotkává s novými kolegy, poté je jejich vztah spíše vlažný.

Mezi nepsaná pravidla chování řadí dostatečný respekt vůči ostatním. Celkově vnímá jako nejvíce využívané nepsané pravidlo chatování místo telefonátů. Dále si všiml, že se zde moc nedávají obědy v době oběda a v pátek. Dále souhlasí s výrokem, že tato nepsaná pravidla dokreslují svým způsobem zavedenou kulturu.

Chování, které ve společnosti požaduje, je proaktivita a přicházení s novými nápady, dále je vyžadováno slušné zacházení s ostatními. Respondent si neumí představit, že by byl někdo hrubý a vulgární, celkově vnímá firmu demokraticky.

Vzdělání a rozvoj vnímá ve společnosti jako nadprůměrné faktory. Zároveň zaměstnanec dodává, že je zde mnoho možností a záleží na každém, jak se jich chopí. To častokrát znamená, že se zaměstnanec školí mimo pracovní dobu. Možností školení je tu hodně – např. mezinárodní školení.

Zaměstnanci se reportují dva podřízení, kteří jsou zaměstnáni přes agenturu. Externí zaměstnanci podepisují smlouvu na dobu určitou, zatímco kmenoví zaměstnanci mají smlouvu na dobu neurčitou. Respondent je přesvědčen, že to jim může dávat pocit nejistoty. Právě tento rozdíl v nedávné době zapříčinil podepsání výpovědi u několika zaměstnanců. Zároveň je však rád, že se mu nyní podařilo přesvědčit vedení společnosti a nabrat nového externího zaměstnance na dobu neurčitou. Považuje to za velký úspěch. Zaměstnanec bere agenturní kolegy stejně jako kmenové zaměstnance a nepohlíží na ně jinak.

### **Druhý hloubkový rozhovor**

Respondent s přehledem vysvětlil pojem firemní kultura. Kulturu Brown-Forman Czechia, s.r.o. popsal jako kooperativní a zaměřenou na lidi. Dále kulturu vidí jako podporující, dávající lidem prostor a možnosti. Celkově americká kultura respondentovi sedí. Nastavené hodnoty, cíle, prostředí a způsob chování jsou mu velmi blízké. Se všemi

kolegy, s nimiž spolupracuje a s kulturou společnosti souzní. Firemní kulturu vnímá jako velmi transparentní a jednoduchou na orientaci.

Jako firemního hrdinu respondent označil kolegu, který je ve společnosti zaměstnán přes 20 let. Vyzdvihl jeho charakteristiky, vnímavost, spolupráci a nadšení pro značku a pro firmu samotnou.

Se svým nadřízeným komunikuje pravidelně a velmi otevřeně. Zastává demokratický styl vedení. Veškeré věci řeší s chladnou hlavou a nadhledem. Zaměstnanec má důvěru jak ve svého nadřízeného, tak i ve své podřízené. Pracovní atmosféru, ve které se pohybuje, považuje za velmi liberální.

Od svého nadřízeného dostává pravidelnou zpětnou vazbu na různých setkáních. Zároveň ctí procesy, které jsou k tomu určené. Pokud se někdo zaměstnance zeptá na zpětnou vazbu, rád mu ji poskytne. Myslí si, že jeho zpětná vazba nějakým způsobem danou situaci reflektuje a je konstruktivní. Zastává názor, že o zpětnou vazbu si musí člověk říci. Respondent je ohledně svých podřízených přesvědčen, že je spíš zajímá jejich spolupráce a to, jakým způsobem se mohou rozvíjet v práci. Jde mu především o to, aby se každý cítil dobře v té roli, kterou dělá.

Práce jako taková je pro tohoto respondenta založena na týmu. V týmu se respondent snaží vést otevřený dialog a kulturu otevřených dveří.

Mezi nepsaná pravidla by zařadil několik věcí – například vzájemnou podporu nováčka, kterému každý nabízí svoji pomoc. Za další nepsané pravidlo by označil otevřenou mluvu.

Za požadované chování vnímá týmovou spolupráci, především na té stojí i ostatní hodnoty společnosti jako respekt, excellence atd. Pro respondenta je nepřijatelný sólový hráč, který nesdílí informace a stojí mimo společnost.

Otázky ohledně rozvoje a vzdělání zaměstnanců považuje respondent za široké téma. Za učení už považuje přibírání nových pracovních úkolů. Dále je obeznámen, že společnost poskytuje širokou online platformu vzdělávání. Věřící, že společnost dává zaměstnancům dostatečné vzdělání, ale sami zaměstnanci ho musí aktivně vyhledávat.

Zaměstnanec si je vědom, že dříve společnost hodně spoléhala na externisty. Jako největší problémem mezi agenturními a kmenovými zaměstnanci vidí smlouvu na dobu určitou. Mateřská společnost v Americe hodnotí počet zaměstnanců vzhledem k obratu a velikosti organizace. Celkové podnikání pobočky reflektuje i počet povolených

kmenových zaměstnanců. Kvůli tomu byly veškeré žádosti o headcounty zamítnuty. Do budoucna se však plánuje jiné řešení. Některé role jako zástup za mateřskou, dlouhodobou nemocenskou a studentské pozice však zůstanou i nadále externistům.

Respondent je přesvědčen, že zaměstnanci mají dostatečnou možnost se podílet na vedení společnosti. Záleží ovšem na konkrétním požadavku. Pokud je to v možnostech vedení a požadavek dává smysl, nepochybuje o jeho splnění.

### **Třetí hloubkový rozhovor**

Zaměstnanec definoval pojem firemní kultura poměrně přesně. Zároveň mu přijde, že vedení společnosti jejich firemní kulturu velmi chválí, ale realita je pak odlišná. Kulturu Brown-Forman Czechia, s.r.o by popsal jako zavazující a odpovědnou, a to především kvůli tomu, že produkty společnosti můžou konzumovat pouze osoby starší 18 let. Zároveň vyzdvihl respektování názorů druhých. Sám si myslí, že se podle nastavené firemní kultury chová, to samé vnímá i u ostatních zaměstnanců. Celkově vnímá, že se nikdo ve společnosti nepovyšuje nad ostatní a všichni se snaží pomáhat nováčkům. Největší odlišnost ve firemní kultuře po změně vedení společnosti vnímá v menší otevřenosti vůči zaměstnancům. Zároveň ale dodává, že to může být způsobeno omezenou návštěvností kanceláře po dobu pandemie. Nejvíce respondentovi vadí prezentování pouze pozitivních výsledků společnosti.

Po vysvětlení významu hrdiny společnosti respondenta nikdo konkrétní nenapadl. Celkově ve společnosti nemá nikoho za vzor.

Na svého nadřízeného se obrací až ve fázi, kdy si není něčím jistý a potřebuje konzultaci. Jinak svoji práci považuje za čistě samostatnou. S nadřízeným komunikuje pomocí 121 meetingů a občasných tým meetingů. Na každodenní bázi tento kontakt není. Jeho práce je především zaměřena na výsledek. Nadřízený dává zaměstnanci volnou ruku v provedení úkolů. Pochvalu zaměstnanec vnímá jako nedostatečnou.

Vztahy v týmu a celkově mezi kolegy vnímá pozitivně. Navzájem si v týmu vypomáhají a předávají rady. V týmu každý dělá svoji práci, za kterou je zodpovědný.

Jako nepsaná pravidla ve společnosti vidí především slušné chování a v přátelském duchu vedené meetingy.

Mezi nepřístupné chování by zařadil vulgarismy, příchod zaměstnance pod vlivem alkoholu a hrubé chování vůči ostatním kolegům. Jako požadovaná pravidla chování jmenoval přesné opaky.

Vzdělání a rozvoj, které společnost poskytuje zaměstnancům, považuje za dostatečné. Hlavní přednost spatřuje v tom, že se zaměstnanci můžou účastnit kurzů v pracovní době. Zároveň cítí, že vedení společnosti podporuje vzdělání a rozvoj.

Kmenové zaměstnance by označil za 100% jako zaměstnance společnosti, naopak agenturní zaměstnance z 90 %, a to především z důvodu, že nejsou vidět znatelné nuance, ale především se jedná o přístupy do různých systémů apod. Navíc vnímá, že externisté nemají stanovené cíle se svými nadřízenými, tím pádem přicházejí o automatické navyšování mezd. Žádné jiné nesrovnalosti nevnímá a přistupuje k externím kolegům stejně jako ke kmenovým zaměstnancům.

Respondent zastává názor, že zaměstnanci se nemohou dostatečně podílet na rozhodnutí společnosti. Jako příklad udal požadavek zaměstnanců na jízdné v MHD. Tento požadavek vedení společnosti zamítlo bez udání důvodu.

#### **Čtvrtý hloubkový rozhovor**

Firemní kulturu Brown-Forman Czechia, s.r.o. popsal respondent jako velmi přátelskou a otevřenou. Velmi oceňuje přístup společnosti v tom, že i když není něco ideální, řekne se to vždy s klidem a lidskostí. Zaměstnanci je nastavená kultura velmi blízká a snaží se podle ní každý den chovat, to samé vnímá i u svých kolegů. Oceňuje, že lidé ve společnosti jednájí na rovinu. Domnívá se, že se v příznivé pandemické situaci se firemní kultura trochu změní. Hlavně se těší na osobní kontakt s novými kolegy, kteří byli stejně jako on přijati v průběhu pandemie. Zaměstnanec byl seznámen s pěti hodnotami společnosti při nástupu do zaměstnání a jmenoval je přesně.

Jako firemního hrdinu by označil paní ředitelku, jelikož ztělesňuje firemní hodnoty, ochotně pomáhá ostatním, zajímá se o každého zaměstnance, mile a upřímně se všemi komunikuje.

Komunikace s nadřízenými i podřízenými probíhá na přátelské úrovni, nikdo se v rámci ní neponižuje a je založena na upřímném dialogu. Nejčastěji probíhá ústní formou, a to na téměř každodenní bázi. Důvěru má zaměstnanec jak ve své nadřízené, tak i podřízené.

Zpětná vazba je respondentovi poskytnuta od jeho nadřízených velmi rychle, jelikož je s nimi v kontaktu několikrát denně. Nemusí si o ni nějakým způsobem žádat. Vždy čeká upřímnou reakci, odpověď nebo komentář.

Obecně vnímá, že nadřízené zajímá převážně výsledek, ale zároveň i jeho názor. Podporu ze strany nadřízených vnímá i v rámci osobního rozvoje, který aktivně vyhledává. Oceňuje, že je zapojen do projektů, které nemá v náplni práce. Převážně pracuje samostatně, pouze částečně je zapojen do týmových projektů.

Vztahy se svými kolegy definoval jako přátelské. Ještě se neseťkal s kolegou, se kterým by měl osobní problém. Se všemi vychází velmi dobře.

Mezi nepsaná pravidla chování uvedl řešení pracovních telefonátů v soukromí. Zároveň zaměstnanec uvedl, že tohle nepsané pravidlo je v souladu s firemní kulturou.

Co se týče vzdělání a rozvoje, respondent míní, že společnost jich poskytuje dost. Zároveň mu jeho vedoucí poslal odkazy na online vzdělávací videa, bohužel však ještě neměl čas je zhlédnout.

Tento respondent je externí zaměstnanec a rozdíly mezi kmenovými a agenturními zaměstnanci skoro nevnímá. Necítí se odstrčeně a je mu poskytnut dostatečný rozvoj.

Podílení zaměstnanců na vedení společnosti podle respondenta záleží především na konkrétním požadavku. Společnost vnímá jako velmi vnímavou a je přesvědčen, že by se vedení snažilo najít nějaký kompromis.

### **Pátý hloubkový rozhovor**

Pro tohoto respondenta znamená pojem firemní kultury to, jak se společnost chová ke svým zaměstnancům a zároveň i navenek. Zároveň uvádí, že má velký dopad na firemní kulturu to, jakým způsobem je společnost vedena. Zaměstnanec vnímá, že po reorganizaci vedení společnosti se kultura patrně změnila – především v transparentnosti a v přístupu vedení k zaměstnancům. Zaměstnanci má pocit, že teď toho ví daleko víc o společnosti než dříve s bývalých vedením. Zároveň vnímá, že se podle nastavené firemní kultury chová on a zároveň i jeho okolí. Všechny kolegy vnímá jako týmové hráče a cítí v nich vzájemnou podporu.

Jako hrdiny společnosti vidí obchodní zástupce, kteří se snaží dostat co nejvíce značek z portfolia společnosti do podniků, zároveň žijí pro ony značky.

S nadřízeným komunikuje pomocí e-mailů, chatování a pravidelných meetingů. Komunikace probíhá každý den. Při urgentních záležitostech používají telefonáty. Komunikaci jako takovou považuje za dostatečnou a má důvěru ve svého nadřízeného.

Zpětnou vazbu dostává především ve slovní formě, a to na pravidelných meetingích. Vnímá, že nadřízeného nezajímá pouze pracovní výsledek, ale také průběh procesu a osobní rozvoj. Cíl práce má jasně daný a pracuje především samostatně.

Vztahy v týmu pociťuje jako velmi přátelské. Zároveň definoval vztah s přímým nadřízeným jako spíše přátelský než pouze pracovní.

Respondent si neuvědomuje žádná nepsaná pravidla, jelikož se domnívá, že se všichni zaměstnanci chovají běžným způsobem.

Jako požadované chování jmenoval profesionálnost, férovost, optimismus, důvěru, týmovost a otevřenost. U nepřístupného chování jmenoval sebestřednost, používání vulgarismů a nepříjemné chování vůči druhým. Zároveň si je vědom, že to záleží především na morálních faktorech každého jedince.

Rozvoj a vzdělání ve společnosti zhodnotil pozitivně, zároveň by ale uvítal více školení. Oproti bývalému zaměstnavateli vidí v současném nedostatek, jelikož předchozí zaměstnavatel nabízel více školení řadovým zaměstnancům.

Za největší nevýhodu externího zaměstnance považuje fakt, že nedostávají odměnu za doporučení zaměstnance a není jim vyplácen bonus za délku pracovního poměru ve společnosti.

Zaměstnanci mají dle respondenta dostatečnou moc ovlivnit rozhodnutí vedení společnosti, a to především z toho důvodu, že se jedná o menší společnost.

### **Šestý hloubkový rozhovor**

Definice firemní kultury tohoto respondenta nebyla dostačující, proto mu byla podrobněji vysvětlena. Kulturu Brown-Forman Czechia, s.r.o. považuje za rodinnou, přátelskou, vypomáhající a otevřenou. Zaměstnanec zažil bývalé vedení společnosti a uvedl, že za dobu jejich působení se firemní kultura ve společnosti moc neřešila. To se změnilo až s nástupem nového leadership týmu, který si vzal budování pevné a stabilní firemní kultury na starost. Od té doby se i zvýšila jeho vnímavost ohledně firemní kultury. Celkově tedy tuto změnu vnímá velmi pozitivně. V zavedené firemní kultuře se cítí velice příjemně a komfortně. Ze svých zkušeností si je vědom, že se podle ní chovají jak jeho kolegové, tak i on samotný.



Jako firemní hrdiny společnosti jmenoval ty zaměstnance, kteří ve společnosti pracují více než 15 let. Jako důvod uvedl, že pro společnost opravdu žijí a obětovali pro ni spoustu pracovního, ale i osobního času.

Komunikace s nadřízeným i v týmu funguje na přátelské bázi. Každý týden má se svým přímým nadřízeným hodinový meeting a zároveň se každých 14 dní schází jeho tým. Důvěru má ve všechny členy týmu.

Zpětnou vazbu od svého nadřízeného dostává prakticky okamžitě. Zároveň ho zajímá i postup práce. Při plnění úkolů a projektů je nadřízený pro zaměstnance dostatečnou oporou. S podáním zpětné vazby je spokojený, jelikož je konstruktivní.

Svůj výkon práce vnímá jako převážně orientovaný na výsledek. Zároveň zdůrazňuje velmi lidský přístup nadřízeného při řešení osobních problémů, které se můžou projevit na výkonu práce. Ke konci dne je zájem nadřízených nejen o výsledku, ale také o vzdělání a nových zkušenostech.

Vztahy s ostatními kolegy vnímá velmi přátelsky. Zároveň dodává, že kvůli náboru nových zaměstnanců během pandemie neměl možnost se s nimi detailněji seznámit.

Mezi nepsaná pravidla ve společnosti zařadil small talk před meetingem, vyřízení pracovního telefonátu mimo open space a proaktivní přístup. Souhlasí, že tato nepsaná pravidla jsou v souladu s firemní kulturou Brown-Forman Czechia, s.r.o. a doplňují ji.

Jako požadované chování vnímá proaktivitu, slušnost, vstřícnost, týmovost a spolupráci. Takové chování je v souladu se zavedenou firemní kulturou ve společnosti. Za nepřístupné chování označil vulgárnost, diskriminaci kolegů z menšin a neuspokojivé pracovní výsledky.

Možnost vzdělání a rozvoje vnímá ve společnosti pozitivně. Osobně by ale respondent uvítal více možností pro řadové zaměstnance – převážně různá osobní školení, jelikož online videa respondentovi nevyhovují.

Tento zaměstnanec je zaměstnán externě. Celkově se cítí být nedílnou součástí společnosti stejně jako jeho kolegové, kteří jsou kmenovými zaměstnanci. Největší rozdíl vnímá u smlouvy na dobu určitou a v různých technických nedostacích v podobě příchozích e-mailů od globálních týmů a zamítnutých přístupů do některých aplikací společnosti.

Dále si myslí, že zaměstnanci mají dostatečnou možnost podílet se na rozhodování společnosti. Zároveň respondent uvedl, že vedení společnosti každého vyslechne, ale záleží na konkrétním požadavku.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Tato kapitola shrnuje výsledky z metody pozorování, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů. Výsledky z těchto metod budou interpretovány chronologicky v pořadí jednotlivých prvků firemní kultury představené v teoretické části. Dále budou následovat výsledky výzkumných předpokladů.

### 5.1 Shrnutí výsledků metody pozorování

Z metody pozorování vyšlo najevo, že ve společnosti proběhla v roce 2021 reorganizace, při níž se změnilo její vedení. Vedení společnosti se posledních několik měsíců snažilo vymyslet novou firemní kulturu společnosti, která je založena na čtyřech pilířích. Konkrétně se jedná o tyto pilíře: inkluze, poznání, vlastnictví a podnikatelský duch. Na každý fiskální rok si stanovuje nové cíle za jednotlivá oddělení: obchodní, marketingové, finanční a personální.

Společnost Brown-Forman Czechia, s.r.o. se reprezentuje celkem pěti hodnotami. Jedná se o důvěru, týmovou spolupráci, excelenci, integritu a respekt.

Pravidla chování ve společnosti určuje pracovní řád. Normy chování, které mají zaměstnanci dodržovat, jsou dle pozorování: plnění kvalitní práce a neustálé prohlubování kvalifikace. Pozorování také odhalilo jedno nepsané pravidlo, kterým je tzv. small talk, jenž se používá před jednotlivými meetingy, ale také v e-mailové komunikaci. Zaměstnanci si navzájem tykají. Nepřístupné chování, jež metoda pozorování odhalila, je používání vulgarismů, hrubé porušení pracovní kázně, nevhodné vystupování a neustálé stěžování.

Aktuálním logem se společnost prezentuje od roku 2014. Její sídlo lze najít v Petrské čtvrti na Praze 1 v luxusním kancelářském komplexu. Interiér společnosti zaujme příchozí na první pohled. Jedná se o velice moderní, elegantní a vzdušné prostory. Barvy a vybavení kanceláře jsou v harmonii s barvami uvedenými na logu. Jelikož se společnost zabývá prodejem a distribucí prémiového alkoholu, je také kladen velký důraz na vyobrazení produktů společnosti napříč celým kancelářským celkem. Portfolio Brown-Forman Czechia, s.r.o. obsahuje velice známé značky alkoholu jako např. Jack Daniel's Tennessee Whiskey a Finlandia Vodka. Dress code je považován za důležitý faktor, který ovlivňuje rozhodování obchodních partnerů. Zároveň přispívá ke vhodné obchodní atmosféře. Pokud to vyžaduje situace, zaměstnanci jsou povinni se obléknout ve stylu „Business“, v ostatních případech je standardem oblečení „Business Casual“. Společnost zaměstnancům poskytuje velkou škálu

zaměstnaneckých benefitů. Jedná se např. o jazykové kurzy, využití soukromého zdravotnického střediska, stravenky, příspěvek na rekreaci a mnohé další. Dokumenty společnosti jsou zaměstnancům k dispozici na nově spuštěném intranetu. Na těchto stránkách se neustále pracuje a jsou na nich poskytnuty základní a potřebné informace pro zaměstnance.

Komunikace ve společnosti je spíše na neformální úrovni. Ovládání anglického jazyka je ve společnosti velmi důležité, jelikož v podniku panuje kulturní rozmanitost v rámci zaměstnanců, dále také z důvodu, že zaměstnanci na některých pracovních pozicích jsou v kontaktu s ostatními pobočkami ve světě. Důležité prezentace pro vrcholový management musí být v angličtině. Každý první čtvrtek v měsíci probíhá tzv. „Business Mixer“, na kterém se prezentují výsledky společnosti za uplynulý měsíc všem zaměstnancům. Každé oddělení má pravidelné týmové porady a každý zaměstnanec má jednou týdně pravidelný hodinový meeting se svým nadřízeným.

Epidemiologická situace se promítla do zvyků, rituálů a ceremoniálů společnosti. Některé rituály byly přesunuty do online prostředí jako např. již zmiňovaný „Business Mixer“. Každodenním rituálem je zdravení při příchodu a odchodu z práce, dále také sdělování víkendových zážitků v zázemí společnosti. Mezi udržované zvyky patří rozlučkové večírky pro zaměstnance a vánoční večírek. Ceremoniál, který probíhal pravidelně jednou do roka, byl národní meeting. Probíhala na něm prezentace výsledků společnosti a zhodnocení každého oddělení. Bohužel se nyní dva roky po sobě nekonal.

## **5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

V následující části jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření. Dotazník byl zaslán všem 69 zaměstnancům společnosti. Vyplněných se jich vrátilo 50 z nich, celková návratnost dotazníku tedy činí 72 %. Dotazník i jeho vyhodnocení je rozděleno na celkem 6 tematických okruhů podle jednotlivých prvků firemní kultury. Pro možné statistické vyhodnocení jednotlivých otázek v dotazníku byly těmto odpovědím přiřazeny následující hodnoty: 4 – Ano, 3 – Spíše ano, 2 – Spíše ne a 1 – Ne.

### **5.2.1 Představení respondentů**

Identifikační otázky na respondenty byly umístěny na konci dotazníku. Pro lepší upřesnění vzorku respondentů jsou ale prezentovány jako první. Dotazník vyplnilo celkem

50 zaměstnanců společnosti. Konkrétně se jednalo o 30 žen a 20 mužů. Je tedy možné říci, že ve společnosti pracuje více žen než mužů. Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií jsou zaměstnanci ve věku 36–45 let, konkrétně se jedná o 22 respondentů. Hned v závěsu s 19 zaměstnanci je věková kategorie 26–35 let. Nejmenší zastoupení mají kategorie 46–55 let s 6 respondenty a méně než 25 let se 3 respondenty. Je důležité zmínit, že ve společnosti nepracuje nikdo starší 55 let. Dále bylo zjištěno, že až 66 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, tj. 33 respondentů. Následuje 30 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou. Otázka ohledně délky pracovního poměru odhalila největší zastoupení zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 5 let a více. Celkově se jednalo o 30 % respondentů. Zaměstnanci s délkou pracovního poměru „méně jak 1 rok“ a „3 – 4 roky“ zahrnují stejný počet, tj. 28 % respondentů. Všech 10 externích zaměstnanců se zúčastnilo dotazníkového šetření, z celkového vzorku respondentů to činí 20 %. Celkem 14 respondentů pracuje na úrovni managementu a zbytek respondentů jsou řadoví zaměstnanci. Dále se dotazníků účastnilo celkem 80 % zaměstnanců české pobočky a 20 % globálních zaměstnanců.

### **5.2.2 Základní předpoklady, hodnoty a postoje**

Celkově tento tematický okruh dopadl velmi pozitivně. Na základě statistických ukazatelů dopadly nejlépe otázky ohledně ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou a cíli společnosti a znalosti hodnot společnosti. Odpovědi na tyto tři otázky mají hodnoty variačního koeficientu pod 13 %, tudíž se odpovědi příliš neliší od průměru. Dohromady 98 % zaměstnanců zná nebo spíše zná hodnoty společnosti, ve které pracují. Tyto hodnoty považují nejčastěji za vzorec chování. Pouze 4 % respondentů vnímají firemní kulturu Brown-Forman Czechia, s.r.o. jako nepevně danou. Jako hlavní přednosti firemní kultury vnímají zaměstnanci její orientaci na lidi, týmovou práci, respekt a komunikaci. Naopak jako slabou stránku považují její nedostatečnou interpretaci a zdlouhavé procesy. Nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci ve společnosti pracují, je možnost rozvoje a vzdělání, materiální uspokojení a možnost kariérního růstu. Styl vedení společnosti vnímají ze 70 % jako demokratický. Zaměstnanci nejvíce vnímají řízení společnosti orientované na výsledky z 37 % a poté následuje orientace na lidi a cíle – obojí 24 %. Nejhůře dopadly otázky ohledně seznámení zaměstnanců s cíli a firemní kulturou společnosti, a to především kvůli tomu, že se jednalo o zaměstnance, kteří byli vybráni předešlým vedením společnosti. Co se týče

zaměstnanců, kteří již byli vybráni současným vedením, tak ti byli při nástupu do zaměstnání seznámeni s cíli a firemní kulturou.

Z výsledků lze tedy konstatovat, že zaměstnanci znají hodnoty, cíle a vize společnosti. Zároveň se s nimi respondenti ztotožňují stejně jako s firemní kulturou.

### **5.2.3 Artefakty**

Další tematický okruh obsahoval nejvíce otázek a stejně jako ten předchozí dopadl velmi pozitivně. Všechny otázky, až na jednu, dosáhly hodnoty vyšší než 3 u váženého průměru. Zaměstnanci nejvíce vnímají přátelskou atmosféru na pracovišti, za níž následuje vypomáhající a vřelá atmosféra. Nejlépe dopadla otázka týkající se spokojenosti zaměstnanců s vybavením. Její vážený průměr činí 3,78, přičemž 78 % zaměstnanců je velmi spokojeno a zbytek spíše spokojen. Důležitým aspektem pro spokojené pracovní prostředí je vztah podřízeného s jeho nadřízeným. 70 % respondentů tento vztah považuje za přátelský a zbytek má se svým nadřízeným pracovní vztah. Většina respondentů má také důvěru ve vyjádření názoru (i negativního), a to až z 90 %. Zároveň pracovní kolektiv vnímají jako velice profesně kvalitní. Otázka, která se nejvíce odklonila od průměru, se týkala vědomosti zaměstnanců o předem stanovených změnách, které se budou týkat jejich pracovní činnosti. Celkem 30 % zaměstnanců tyto změny spíše nezná nebo se o nich vůbec nedozví. Naprostá většina zaměstnanců je přesvědčena, že jim byla svěřena odpovídající odpovědnost, což v zaměstnancích může zanechávat důvěru a zároveň i přesvědčení, že jsou společnosti dostatečně prospěšní. Až 96 % respondentů je spokojeno nebo spíše spokojeno s náročností pracovních úkolů. S tímto tvrzením úzce souvisí i následující otázka ohledně využití všech talentů a schopností zaměstnanců při výkonu práce. Celkem 82 % zaměstnanců se domnívá nebo spíše domnívá, že využívají veškeré tyto atributy při práci, 18 % respondentů by uvítalo, aby jim podklady k výkonu práce byly poskytnuty více dopředu a v dostatečném rozsahu. Drtivá většina zaměstnanců má přesně nebo spíše přesné učení definování jejich práce. Všichni respondenti, až na jednoho, jsou si vědomi, na koho se obrátit v případě nesrovnalostí a nejasností. Největší motivací k výkonu práce je pro zaměstnance finanční ohodnocení, následuje motivační hodnocení a pochvala. Celkem 90 % respondentů ji považuje za dostatečnou nebo spíše dostatečnou. Z 66 % jsou zaměstnanci spokojeni nebo spíše spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Až na jednoho respondenta jsou všichni

zaměstnanci spokojeni s benefity, které jim společnost nabízí. Co se týče dalších benefitů, které by zaměstnanci přivítali, tak se nejčastěji jednalo o příspěvek na MHD.

Ze zjištěných dat vyplývá, že zaměstnanci vnímají pracovní atmosféru za přátelskou, jsou spokojeni s vybavením, mají přátelský vztah s nadřízeným, pracovní kolektiv vnímají jako velmi profesně kvalitní a jsou spokojeni s náročností pracovních úkolů.

#### **5.2.4 Komunikace a jazyk**

Důležitým aspektem ve firemní kultuře je spokojenost zaměstnanců s nastavenou komunikací ve společnosti. Nadpoloviční většina zaměstnanců vnímá firemní komunikaci jako spíše neformální. Následuje 36 % respondentů, kteří vnímají komunikaci jako spíše formální. Až 80 % zaměstnanců považuje firemní komunikaci za dostatečnou. Největší problém vidí zaměstnanci v transparentnosti, velké fluktuaci a externím PR. Nejhůře dopadla otázka ohledně dostatečnosti komunikace mezi jednotlivými odděleními. Variační koeficient dosáhl hodnoty 46 %. Přenos informací napříč jednotlivými odděleními může být pro některé zaměstnance stěžejní k jejich výkonu práce, 32 % respondentů ji však považuje za nedostatečnou. Největší problém zaměstnanci vidí v časových možnostech a nízkém fyzickému kontaktu s kolegy. Zaměstnanci se ale také domnívají, že se tento problém zlepší po návratu do kanceláře.

Ve společnosti funguje interní komunikace na spíše neformální rovině a zaměstnanci ji považují za dostatečnou. O něco hůře již zaměstnanci vnímají komunikaci napříč jednotlivými odděleními.

#### **5.2.5 Zvyky, rituály a ceremoniály**

Vzájemné setkávání zaměstnanců je dalším důležitým aspektem firemní kultury. Díky tomu se zaměstnanci mohou blíže navzájem poznat a upevnit vztahy na pracovišti. Až na jednoho zaměstnance se všichni rádi nebo spíše rádi účastní formálních setkávání zaměstnanců, což je např. národní konference. Celkem 84 % zaměstnanců je přesvědčeno, že společnost podporuje nebo spíše podporuje formální setkávání zaměstnanců. Všichni zaměstnanci se rádi nebo spíše rádi účastní neformálních setkávání zaměstnanců, jako vánočních a rozlučkových večírků. Zároveň jsou přesvědčeni, že společnost tato neformální setkávání podporuje z 64 %. Nejméně pozitivně v tomto okruhu dopadla odpověď na otázku týkající se názoru respondentů, zda firemní setkávání po epidemii COVID-19 ubudou oproti situaci před vypuknutím pandemie. Tato otázka má vážený průměr 2,92 a hodnota

variačního koeficientu dosahuje 31,3 %. Celkem 30 % respondentů se domnívá, že těchto setkání spíše nebo rozhodně sníží.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že se zaměstnanci rádi účastní formálních a neformálních setkávání zaměstnanců. Celkově mají i dojem, že společnost tato setkávání podporuje.

### **5.3 Shrnutí výsledků hloubkových rozhovorů**

V následující části jsou interpretovány výsledky hloubkových rozhovorů. V práci je zahrnuto celkem šest hloubkových rozhovorů. Jedná se o zaměstnance z vrcholového a středního managementu a řadové zaměstnance. Všichni respondenti byli obeznámeni s pojmem firemní kultura a vysvětlili ho velice obstojně.

Z provedených rozhovorů je patrné, že v dané firemní kultuře se zaměstnanci cítí komfortně. Zároveň vnímají, že se podle firemní kultury chovají jak oni, tak i jejich kolegové. Nejvíce firemní kulturu vnímají jako orientovanou na lidi, podporující a jednající na rovinu. Zároveň očekávají změnu ve firemní kultuře po úplném návratu zaměstnanců do kanceláře. Většina zaměstnanců začala svůj pracovní poměr v nepříznivé epidemické situaci, tím pádem spolu nejsou všichni dostatečně seznámeni. Zaměstnanci, kteří pracovali i za bývalého vedení, jsou přesvědčení, že dříve byla kultura více otevřená. Celkově vnímají změnu ve vedení společnosti pozitivně.

Většina zaměstnanců si je jista, že se může podílet na vedení společnosti. Záleželo by ovšem na konkrétním požadavku. Zaměstnanci celkově vnímají vedení společnosti jako otevřené novým nápadům.

Za nepsaná pravidla chování označili zaměstnanci především proaktivní přístup, vyřízení telefonátů mimo open space, slušné chování a vzájemnou podporu nováčka. Zároveň všichni respondenti souhlasí s výrokem, že tato nepsaná pravidla dokreslují firemní kulturu společnosti. Jako požadované chování vnímají zaměstnanci proaktivitu, týmovou spolupráci a small talk před meetingem. Nepřístupné chování podle zaměstnanců je založeno na vulgarismech, diskriminaci kolegů z menšin a hrubém chování vůči ostatním.

Respondenti svoji práci vnímají především jako zaměřenou na výsledek. Zároveň ale dodávají, že jejich nadřízené zajímá i způsob, jakým se dostali k danému výsledku, a jejich osobní rozvoj. Pochvalu a zpětnou vazbu považují za dostatečnou. Práce většiny

zaměstnanců je založena na týmu. Všichni zaměstnanci vnímají svoje pracovní vztahy jako velmi přátelské.

Až na jednoho účastníka shledávají zaměstnanci společnosti možnost rozvoje a vzdělání za dostačující. Zdůrazňují, že především záleží na každém jedinci, zda bude tyto příležitosti a materiály vyhledávat. Zároveň uvedli jako výhodu účast na školení v průběhu pracovní doby.

Všichni zaměstnanci vnímají externí kolegy rovnocenně. Za největší rozdíl mezi externími a kmenovými zaměstnanci označili smlouvu na dobu určitou. Avšak nyní se povedlo agenturního zaměstnance přijmout na dobu neurčitou, což dává ostatním naději, že tento požadavek bude vyslyšen. Dále byly zmíněny technické nedostatky a možnost získání odměny za doporučení nového kolegy.

Komunikaci uvnitř společnosti celkově zaměstnanci vnímají jako velice přátelskou. Nejčastěji komunikují se svým nadřízeným na každodenní bázi pomocí e-mailu a chatu. Pokud se jedná o urgentní záležitost, komunikují pomocí telefonických hovorů. Zaměstnanci mají pravidelné týdenní hodinové schůzky mají se svým nadřízeným a účastní se i pravidelných týmových meetingů, které už jsou s nižší frekvencí. Komunikaci s kolegy a s celou společností považují za dostatečnou, ať už verbální nebo elektronickou.

Za hrdinu společnosti byla nejčastěji označena ředitelka Brown-Forman Czechia, s.r.o., a to především z toho důvodu, že jde příkladem ostatním zaměstnancům a ztělesňuje firemní hodnoty. Další označili zaměstnance, kteří pracují ve společnosti přes 15 let a obětovali pro ni část svého života, nebo obchodní zástupce, jež se snaží rozšířit povědomí o značkách společnosti napříč jednotlivými regiony.

## **5.4 Shrnutí výsledků výzkumných předpokladů**

Následující kapitola shrnuje výsledky výzkumných předpokladů, které byly stanoveny na základě metody pozorování. Tyto předpoklady jsou po rozboru použitých metod v práci zamítnuty, anebo potvrzeny.

### **1. Předpokládá se, že většina zaměstnanců, tj. více než 60 %, zná vize, cíle a hodnoty společnosti a zároveň je s nimi a firemní kulturou ztotožněna.**

Tento výzkumný předpoklad byl potvrzen, jelikož celkem 94 % dotazovaných zaměstnanců zná nebo spíše zná vize a cíle společnosti. Zároveň se všichni zaměstnanci



s cíli, hodnotami a firemní kulturou ztotožňují nebo spíše ztotožňují. Pouze jediný zaměstnanec se s hodnotami spíše neztotožňuje. To potvrdily i výsledky hloubkových rozhovorů, kde se zaměstnanci podle hodnot a firemní kultury snaží chovat a zároveň stejně tak vnímají i kolegy.

**2. Předpokládá se, že zaměstnanci označí pracovní atmosféru ve společnosti nejčastěji za přátelskou.**

I tento výzkumný předpoklad byl potvrzen, jelikož v dotazníkovém šetření zaměstnanci nejčastěji označili pracovní atmosféru společnosti za přátelskou. Zároveň to i potvrdily výsledky hloubkových rozhovorů.

**3. Předpokládá se, že více než 75 % zaměstnanců má se svým nadřízeným přátelský vztah.**

Tento výzkumný předpoklad nebyl potvrzen. Dle výsledků dotazníkového šetření 70 % zaměstnanců považuje svůj vztah s nadřízeným za přátelský.

**4. Předpokládá se, že více než 75 % zaměstnanců označí komunikaci ve společnosti za neformální nebo spíše neformální.**

Čtvrtý předpoklad nebyl potvrzen, jelikož zaměstnanci v dotazníkovém šetření označily komunikaci ve společnosti za neformální nebo spíše neformální z 62 %. Z 36 % ji zaměstnanci považují spíše za formální.

**5. Předpokládá se, že více než 70 % zaměstnanců je dostatečně motivováno pro výkon pracovních činností.**

Pátý předpoklad byl potvrzen, jelikož 90 % respondentů v dotazníkovém šetření považuje motivaci k výkonu pracovní činnosti za dostatečnou nebo spíše dostatečnou.

**6. Předpokládá se, že firemní kultura odpovídá „kultuře drsných hochů“ dle typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.**

Tento výzkumný předpoklad nebyl potvrzen. Podle výsledků pozorování, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů odpovídá firemní kultura společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. spíše „kultuře tvrdé práce“.

### **7. Předpokládá se, že firemní kultura společnosti odpovídá „kultuře Eiffelovy věže“ a „kultuře inkubátoru“ dle typologie F. Trompenaarse.**

Sedmý předpoklad byl potvrzen. Z provedených kvalitativních a kvantitativních metod vyplývá, že firemní kultura společnosti odpovídá nejen typu „Eiffelovy věže“, ale zároveň i „kultuře inkubátoru“.

### **8. Předpokládá se, že firemní kultura společnosti odpovídá „kultuře moci“ a „kultuře osob“ dle typologie Ch. Handyho.**

Poslední výzkumný předpoklad byl splněn, jelikož z výsledků metody pozorování, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů odpovídá firemní kultura společnosti více typům. Konkrétně se jedná o „kulturu moci“ a „kulturu osob“.

Pro shrnutí a zároveň i lepší přehlednost výzkumných předpokladů je níže zpracovaná tabulka, ve které jsou zobrazeny potvrzené nebo zamítnuté výzkumné předpoklady.

*Tabulka 5 – Výzkumné předpoklady*

<b>Výzkumný předpoklad</b>	<b>Výstup</b>
VO1	Potvrzen
VO2	Potvrzen
VO3	Zamítnut
VO4	Zamítnut
VO5	Potvrzen
VO6	Zamítnut
VO7	Potvrzen
VO8	Potvrzen

Zdroj: vlastní zpracování

## **5.5 Zhodnocení firemní kultury společnosti, návrhy a doporučení**

Sledovaná společnost Brown-Forman Czechia, s.r.o. v roce 2021 podstoupila reorganizaci, při níž bylo vyměněno vedení společnosti a změna se týkala i určitých pozic. Nové vedení společnosti začalo usilovně pracovat na firemní kultuře. To se vyplatilo, jelikož firemní kultura ve sledované společnosti je dle výsledků velmi silná a zaměstnanci se s ní ztotožňují. Převážně ji vnímají jako rodinnou, otevřenou, orientovanou na výsledky a lidi. Nové vedení společnosti prezentuje kulturu na 4 pilířích: inkluze, poznání, vlastnictví a podnikatelský duch. Je nutno podotknout, že zaměstnanci se chovají přesně tak, jak jsou

jednotlivé pilíře chápány. Nově příchozí zaměstnanci jsou seznamováni s firemní kulturou, cíli a hodnotami společnosti již při výběrovém řízení a při nástupu do zaměstnání. Tento fakt pomáhá vybírat správné lidi, kteří do chodu společnosti zapadnou. Je nutné podotknout, že z výsledků kvalitativních metod vyšlo, že tuto skutečnost bývalé vedení společnosti neprovádělo. Zároveň je ve společnosti zaměstnána poměrně velká část pracovníků po dobu delší než 5 let, což značí o jejich spokojenosti ve společnosti. Svědčí o tom také demokratický styl vedení společnosti a možnost rozvoje a vzdělání, což jsou nejčastější důvody, proč zaměstnanci v dané společnosti pracují.

Pracovní atmosféru ve společnosti vnímají respondenti jako přátelskou, vypomáhající a vřelou. Důležitým aspektem v rámci pracovní spokojenosti je vztah podřízeného s jeho nadřízeným. Ve sledované společnosti jsou tyto vztahy především na přátelské rovině. Zaměstnanci vědí, na koho se mohou v případě potřeby obrátit, a nebojí se vyslovit ani negativní názor, což v zaměstnancích vzbuzuje jistotu a pocit komfortu při práci. Zároveň mají respondenti pocit, že se ve společnosti mohou rozvíjet a jejich pracovní úkoly jsou pro ně dostatečně náročné, to je důležitým prvkem seberealizace. Společnost nabízí svým zaměstnancům velkou škálu benefitů, se kterými jsou respondenti velice spokojeni.

Komunikace ve společnosti funguje převážně na neformální úrovni, zároveň je zde klíčová znalost anglického jazyka, především kvůli mezinárodním kolegům v kanceláři a častému kontaktu s americkou mateřskou společností a jejími pobočkami po světě. Komunikace zaměstnanců s jejich nadřízeným funguje převážně na každodenní bázi s poskytnutím dostatečné zpětné vazby. Ve společnosti fungují pravidelné meetingy s nadřízeným i v rámci týmu.

Zaměstnanci se rádi účastní neformálních a formálních setkávání zaměstnanců. Zároveň vnímají, že společnost tato setkávání dostatečně podporuje.

Nejčastěji jmenovaným firemním hrdinou sledované společnosti byla paní ředitelka. Podle zaměstnanců je to právě ona, kdo nejvíce ztělesňuje firemní hodnoty a jde ostatním příkladem. Dalšími hrdiny byli obchodní zástupci a zaměstnanci, co ve společnosti pracují přes 15 let.

Dle srovnání veškerých výzkumných metod v praktické části je zřejmé, že firemní kultura vybrané společnosti je velmi silná a zaměstnanci jsou s ní spokojeni. Většina odpovědí se opakovala jak v dotazníkovém šetření, tak i v hloubkových rozhovorech. Ze šetření vycházejí pouze tři drobné nedostatky na zlepšení.

Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci by si přáli vědět o změnách, které se týkají jejich činnosti, dopředu a v dostatečném rozsahu. Jelikož jsou ve společnosti již nastavené pravidelné hodinové meetingy s nadřízeným, které se konají každý týden, je manažerům doporučeno pravidelně informovat své podřízené na těchto pravidelných poradách ohledně aktuálním dění ve společnosti a plánových změnách.

Dalším návrhem na zlepšení firemní kultury je vyrovnání stanovených benefitů i pro externí zaměstnance. Z výsledků hloubkových rozhovorů vyplynulo, že největším rozdílem pro agenturní zaměstnance je smlouva na dobu určitou. Jeden externí zaměstnanec v nedávné době podepsal smlouvu na dobu neurčitou. Pokud jeden agenturní zaměstnanec může podepsat takovou smlouvu, pak můžou i ostatní. Tento fakt je pozitivní pro další externí zaměstnance. Doporučením pro jejich nadřízené je poskytnout dostatečný důraz požadavku na vedení společnosti a uvést tuto skutečnost jako příklad toho, že smlouva na dobu neurčitou je pro agenturní zaměstnance možná.

Posledním doporučením je organizace teambuildingových akcí. Během pandemie COVID-19 nastoupil do společnosti poměrně značný počet nových zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci by rádi poznali nové kolegy blíže a vybudovali si spolu pracovní vztahy. To posílí vzájemnou důvěru zaměstnanců a stmelí pracovní týmy. Teambuilding by se odehrával jednou ročně na přelomu května/června, aby se akce vyhnula hlavní sezóně letních prázdnin, kdy si nejvíce zaměstnanců bere dovolenou. Organizaci celého teambuildingu by mělo na starosti personální oddělení společně s asistentkou vedení společnosti. Dále by s některými organizačními záležitostmi pomáhala recepce. Pozvánka na akci by byla rozeslána cca 2 měsíce předem, aby zaměstnanci mohli s akcí dostatečně dlouho počítat. Zhruba tři týdny před konáním akce by byl odhalen program. Celá akce by probíhala mimo Prahu a byla by na 2 noci. Na každý den by byl jasně stanovený program podle toho, jak aktivně chtějí strávit teambuilding, byla by také možná relaxační zóna. Zaměstnanci si tedy mohou vybrat, že se např. zúčastní volejbalového turnaje, výletu na motorových čtyřkolkách nebo jízdy na silničních koloběžkách. Proto je důležité, aby měl předem zvolený hotel wellness/relax zónu, kde by si zaměstnanci mohli odpočinout po náročném programu. Zároveň by hotel měl mít oddělené prostory pro pořádání akcí a také z větší části atraktivní poměrně atraktivní lokalitu pro milovníky sportu. Jako příklad pro pořádání prvního firemního teambuildingu byl vybrán Hotel Savoy Špindlerův Mlýn, jelikož nabízí širokou nabídku teambuildingových

aktivit, pronájem konferenčních místností a relaxační zónu. Zároveň poskytuje slevy pro skupinové rezervace od dubna do června, kdy nabízí 20% slevu na pronájem konferenčních místností včetně konferenčního vybavení, zdarma welcome drink po příjezdu a zdarma využití saun a relaxační zóny (Hotel Savoy Špindlerův Mlýn, 2022). V tabulce níže jsou rozpočítány jednotlivé ceny položek na osobu. Pokud se teambuildingu zúčastní všech 69 zaměstnanců, bude celková částka za teambuilding činit 354 177 Kč.

*Tabulka 6 – Kalkulace návrhu na firemní teambuilding*

<b>Položky</b>	<b>Cena za 1 osobu</b>
Ubytování	2 130 Kč
Teambuildingové aktivity	1 015 Kč
Pronájem konferenčních místností	153 Kč
Stravování/catering	1 800 Kč
<b>Celkem náklady na 1 osobu</b>	<b>5 133 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Hotel Savoy Špindlerův Mlýn (2022)

## 6 Závěr

Diplomová práce, která se zabývala tématem firemní kultury, byla zpracována ve společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. a dělila se na dvě části – teoretickou a praktickou.

Hlavním cílem práce bylo zhodnotit firemní kulturu ve vybrané společnosti na základě výsledků jednotlivých výzkumů a navrhnout možná řešení. Dílčím cílem bylo na základě teoretické přípravy zvolit a zformulovat otázky na danou problematiku, zjistit názory zaměstnanců a identifikovat typ firemní kultury vybrané společnosti dle známých typologií.

Teoretická část práce byla souhrnem všech důležitých termínů k porozumění problematice. V neposlední řadě byly porovnány jednotlivé typy firemní kultury dle několika významných autorů.

V rámci praktické části byla nejdříve představena vybraná společnost a sděleny výzkumné předpoklady. Dále byl proveden vlastní výzkum na základě metody pozorování, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů. Z celkem osmi stanovených výzkumných otázek byly tři zamítnuty a zbytek přijat. Dotazník byl rozeslán pomocí elektronické pošty všem zaměstnancům a jeho návratnost činila 72 %. Výsledky dotazníkového šetření byly okomentovány, statisticky vyhodnoceny a zpracovány do grafických výstupů. Hloubkové rozhovory probíhaly se zaměstnanci z vrcholového a středního managementu a také s řadovými zaměstnanci.

Z výsledků daných metod vyplynulo, že firemní kultura vybrané společnosti je velmi silná. Zaměstnanci znají cíle, vize a hodnoty společnosti a zároveň se s nimi i danou firemní kulturou ztotožňují. Firemní prostředí je ideální i z hlediska přátelských pracovních vztahů, a to na různé hierarchické úrovni pracovních pozic.

Z uvedených výzkumů vycházejí pouze tři nedostatky ve firemní kultuře společnosti. Jedná se o nedostatečnou informovanost zaměstnanců o změně, která se bude týkat jejich náplně práce. Proto bylo navrženo zařadit tuto problematiku do pravidelných meetingů, jež mívají všichni zaměstnanci se svými nadřízenými. Dále došlo k návrhu na minimalizaci rozdílů mezi kmenovým a agenturním zaměstnancem, především je na mysli smlouva na dobu neurčitou pro agenturní zaměstnance. Vzhledem k tomu, že v nedávné době podepsal nový externí zaměstnanec smlouvu na dobu neurčitou, je tedy od jejich nadřízených vyžadován větší důraz na prosazení dané záležitosti u vedení společnosti. Dále byl navrhnout pravidelný teambuilding zaměstnanců, který by se uskutečnil jednou do roka, zaměstnanci by tak měli šanci se seznámit s novými kolegy a upevnit vzájemné vztahy.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUJNA, Tomáš, MÜLLER, David, BLOUDEK, Jan, KUBÁTOVÁ, Sláva, 2015. *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. 1. vyd. Praha: Management Press. 251 s. ISBN 978-80-7261-278-9.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HENDL, Jan, 2005. *Kvantitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

JERMÁŘ, Milan a kol., 2012. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. 158 s. ISBN 978-80-261-0147-5.

LALOUX, Frédéric, 2020. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 2. vyd. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm. 391 s. ISBN 978-80-87917-68-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

KOZEL, Roman a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. 149 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MÜLLER, David, BUJNA, Tomáš, BLOUDEK, Jan, KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 987-80-7261-265-9.

NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-271-0333-1.

PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Magiie, VAN DER BERGH, Joeri, 2003. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miroslava, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

ROSINSKI, Philippe, 2009. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1. vyd. Praha: Management Press. 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.

SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.



SUCHÝ, Jiří, PAPÁNEK, Petr, NÁHLOVSKÝ, Pavel, 2016. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. 1. vyd. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-5868-8.

SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga, 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

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

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ, BINAR, Jan, 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

#### **Internetové zdroje:**

Hotel Savoy Špindlerův Mlýn. *Teambuilding na horách* [online]. [cit. 2022-15-03]. Dostupné z WWW: <https://savoy.astenhotels.com/teambuilding-na-horach>

## 8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Systém firemní identity .....	16
Obrázek 2 – Logo společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. ....	37
Obrázek 3 – Vstup do společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. ....	38

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Hodnocení základních předpokladů, hodnot a postojů .....	53
Tabulka 2 – Hodnocení artefaktů .....	63
Tabulka 3 – Hodnocení komunikace uvnitř společnosti .....	66
Tabulka 4 – Hodnocení zvyků, rituálů a ceremoniálů .....	69
Tabulka 5 – Výzkumné předpoklady .....	86
Tabulka 6 – Kalkulace návrhu na firemní teambuilding .....	89

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví .....	42
Graf 2 – Věk .....	43
Graf 3 – Vzdělání .....	44
Graf 4 – Délka pracovního poměru .....	44
Graf 5 – Typ zaměstnaneckého poměru .....	45
Graf 6 – Pracovní zařazení .....	45
Graf 7 – Skupina zaměstnanců .....	46
Graf 8 – Vize a cíle společnosti .....	47
Graf 9 – Seznámení s cíli společnosti .....	47
Graf 10 – Ztotožnění s cíli společnosti .....	48
Graf 11 – Hodnoty společnosti .....	48
Graf 12 – Seznámení s firemní kulturou společnosti .....	49
Graf 13 – Ztotožnění s firemní kulturou společnosti .....	50
Graf 14 – Pevně daná kultura společnosti .....	50
Graf 15 – Důvod práce ve společnosti .....	51
Graf 16 – Styl vedení společnosti .....	52
Graf 17 – Orientace řízení společnosti .....	52
Graf 18 – Pracovní atmosféra .....	54
Graf 19 – Spokojenost s vybavením .....	55
Graf 20 – Vztah s nadřízeným .....	55
Graf 21 – Vyjádření názoru (i negativního) bez obav .....	56
Graf 22 – Kvalita pracovního kolektivu .....	56
Graf 23 – Povědomí o změnách týkajících se pracovní činnosti .....	57
Graf 24 – Svěření odpovídající odpovědnosti .....	57
Graf 25 – Dostatečná náročnost úkolů .....	58
Graf 26 – Využití všech talentů a schopností .....	58

Graf 27 – Poskytnutí podkladů včas a v dostatečném rozsahu.....	59
Graf 28 – Určení přesné práce .....	59
Graf 29 – Vědomost na koho se obrátit v případě nesrovnalostí a nejasností.....	60
Graf 30 – Motivace k výkonu práce .....	60
Graf 31 – Dostatečnost motivace.....	61
Graf 32 – Spokojenost se mzdovým ohodnocením .....	61
Graf 33 – Spokojenost s nabízenými benefity .....	62
Graf 34 – Firemní komunikace .....	64
Graf 35 – Dostatečnost firemní komunikace .....	64
Graf 36 – Dostatečnost komunikace mezi jednotlivými odděleními.....	65
Graf 37 – Účast na formálních setkávání.....	66
Graf 38 – Podpora společnosti formálního setkávání zaměstnanců .....	67
Graf 39 – Účast na neformálních setkávání .....	67
Graf 40 – Podpora společnosti neformálního setkávání zaměstnanců .....	68
Graf 41 – Úbytek firemních setkání po COVID-19 oproti době před pandemií .....	68

## 9 Přílohy

### 9.1 Příloha A Dotazník

#### Firemní kultura Brown-Forman Czechia / Corporate culture of Brown-Forman Czechia

Vážení kolegové,

Jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia České zemědělské univerzity v Praze a chtěla bych vás požádat o pomoc při zpracování mé diplomové práce. Vyplněním dotazníku mi poskytnete klíčové informace, které se týkají firemní kultury společnosti Brown-Forman Czechia, s.r.o. Dotazník je zcela anonymní. U každé otázky nebo tvrzení označte jednu možnost (pokud není u otázky uvedeno jinak).

Prosím o odevzdání dotazníku do středy 2.3.2022.

Předem děkuji za vaši ochotu a spolupráci.

Helena Cellarová

---

Dear colleagues,

I am a second-year student of the follow-up master's degree at the Czech University of Life Sciences in Prague and I would like to ask you for help in preparing my diploma thesis. You will provide me with key information about the corporate culture of Brown-Forman Czechia, s.r.o. by filling out the questionnaire. The questionnaire is completely anonymous. For each question or statement mark one option (unless is said otherwise).

Please submit the questionnaire by Wednesday, March 2nd, 2022.

Thank you in advance for your cooperation.

Helena Cellarová

ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY, HODNOTY A POSTOJE / BASIC ASSUMPTIONS, VALUES AND ATTITUDE

#### 1 Znáte vize a cíle společnosti Brown-Forman Czechia? / Do you know the vision and goals of Brown-Forman Czechia?

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

#### 2 Znáte hodnoty společnosti Brown-Forman Czechia? / Do you know Brown-Forman Czechia values?

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

3 Co si pod jednotlivými hodnotami představujete? / What do you imagine under those values?

4 Seznámil/a jste se s dlouhodobými cíli společnosti při nástupu do zaměstnání? / Did you get to know the company's long-term goals when you started a job?

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

5 S cíli společnosti se ztotožňuji. / I agree with company's goals.

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

6 Seznámil/a jste se s firemní kulturou společnosti při nástupu do zaměstnání? / Did you get to know the company's culture when you started a job?

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

7 S firemní kulturou společnosti se ztotožňuji. / I identify with the company's culture.

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

8 Myslíte si, že má Brown-Forman Czechia pevně danou firemní kulturu? / Do you think Brown-Forman Czechia has a strongly identified corporate culture?

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

9 Jaké jsou podle vás hlavní přednosti kultury společnosti? / What are the main strengths of the company culture in your opinion?

10 Jaké jsou podle vás hlavní nedostatky kultury společnosti? / What do you think are the main imperfections of the company's culture?

11 Z jakého důvodu pracujete ve společnosti Brown-Forman Czechia? / Why are you working for Brown-Forman Czechia?

Question instructions: *Vyberte jednu nebo více odpovědí. / Select one or more answers.*

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Materiální uspokojení / Material satisfaction | <input type="checkbox"/> Možnost rozvoje a vzdělání / Opportunity for development and education | <input type="checkbox"/> Možnost kariérního růstu / Opportunity for career growth | <input type="checkbox"/> Blízkost pracoviště/dostupnost / Proximity to the workplace/traffic accessibility |
| <input type="checkbox"/> Zajímavé benefity / Interesting benefits      | <input type="checkbox"/> Image/pověst firmy / Image/reputation of the company                   |   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiný / Other                                  | <input type="text"/>  |   |  |

12 Jaký je styl vedení společnosti? / What is the management style of the company?

Question instructions: *Select one answer*

- Direktivní / Directive     Demokratický / Democratic     Žádný / None
- Jiný / Other

13 Na co je řízení Brown-Forman Czechia orientováno? / On what is the management style Brown-Forman Czechia oriented?

Question instructions: *Vyberte jednu nebo více odpovědí. / Select one or more answers.*

- Na cíle (proč se věci dělají) / On goals (why things are done)
  Na výsledky (jaký je výsledek činnosti) / On results (what is the result of the activity)
  Na lidi / On people
  Na procesy (jak se věci dělají) / On processes (how things are done)

ARTEFAKTY / ARTIFACTS

14 Jak byste označil/a pracovní atmosféru ve společnosti? / How would you describe the working atmosphere in the company?

Question instructions: *Vyberte na škále jak moc s danými vyjádřeními souhlasíte. / Select on the scale how much you agree with the given statements.*

	-2	-1	0	1	2	
Tvůrčí / Creative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stereotypní / Stereotyped
Týmová / Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samostatná / One-man
Vypomáhající / Assisting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Konkurenční / Competitive
Přátelská / Friendly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepřátelská / Hostile
Vřelá / Warm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Odtazitá / Out-of-touch attitude

15 Jak jste spokojený/á s vybavením na pracovišti a pracovním prostředím? / How satisfied are you with the equipment in the workplace and work environment?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes
  Spíše ano / Probably yes
  Spíše ne / Probably no
  Ne / No

16 Kdybyste měl/a možnost si vylepšit své pracovní prostředí, co byste navrhl/a? / If you had the opportunity to improve your work environment, what would you suggest?

17 Jaký máte vztah se svým nadřízeným? / What is your relationship with your supervisor?

Question instructions: *Select one answer*

- Přátelský / Friendly    Pracovní/formální / Formal    Špatný vztah / Bad relationship    Žádný vztah / No relationship

18 Máte pocit, že můžete bez obav vyjádřit svůj názor (i negativní)? / Do you feel that you can express your opinion (even negative) without a fear?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

19 Máte pocit, že Váš pracovní kolektiv je kvalitní (osobnostně i profesně)? / Do you feel that your work team is in a good quality (personally and professionally)?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

20 Víte dopředu o změnách, které se dějí a budou se dotýkat Vaší činnosti? / Do you know about the changes that are happening and will affect your activity in advance?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

21 Máte pocit, že Vám byla svěřena odpovídající odpovědnost? / Do you feel that you have been given the appropriate amount of responsibility?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

22 Jsou pro Vás Vaše úkoly dostatečně náročné? / Are your tasks challenging enough for you?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No



23 Máte pocit, že využíváte všechny své talenty a schopnosti při výkonu Vaší práce? / Do you feel that you use all your talents and abilities in your work?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

24 Jsou vám poskytnuty podklady, které potřebujete k výkonu práce jasně, včas a v dostatečném rozsahu? / Are you provided with the documents you need to perform your work clearly, on time and to a sufficient extent?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

25 Máte přesně určenou práci, kterou máte vykonávat? / Do you have specified your working tasks?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

26 Máte v případě nesrovnalostí a nejasností ohledně práce se na koho obrátit? / Do you have someone to contact in case of discrepancies and ambiguities regarding the work?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

27 Jakým způsobem jste motivováni pro výkon své činnosti? / How are you motivated to do your job?

Question instructions: *Vyberte jednu nebo více odpovědí. / Select one or more answers.*

- Finanční ohodnocení / Financial evaluation    Motivační ohodnocení (jiné než finanční) / Motivational evaluation (other than financial)    Pochvala / Praise  
 Jiným / Other

28 Domníváte se, že jste dostatečně motivovaný/a k výkonu práce? / Do you think that you are sufficiently motivated to do your job?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

29 Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením? / Are you satisfied with your salary evaluation?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

30 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které společnost nabízí? / Are you satisfied with the employee benefits that the company offers?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

31 Případně jaké další benefity byste ve společnosti uvítal/a? / What other benefits would you welcome in the company?

KOMUNIKACE A JAZYK / COMMUNICATION AND LANGUAGE

32 Jak byste označil/a komunikaci ve společnosti? / How would you describe communication in the company?

Question instructions: *Select one answer*

- Formální / Formal    Spíše formální / Probably formal    Spíše neformální / Probably informal    Neformální / Informal

33 Myslíte, že komunikace ve společnosti je dostatečná? / Do you think that communication in the company is sufficient?

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes  No / Ne

34 Kde případně vidíte největší problémy ve firemní komunikaci? / Where do you think is the biggest problem in corporate communication?

35 Myslíte si, že komunikace mezi jednotlivými odděleními je dostatečná? / Do you think that communication between departments is sufficient?

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes  No / Ne

36 Kde případně vidíte největší problémy v komunikaci mezi jednotlivými odděleními? / Where do you think is the biggest problem in communication between departments?

ZVYKY, RITUÁLY A CEREMONIÁLY / HABITS, RITUALS AND CEREMONIALS

37 Formálních mimopracovních setkání všech zaměstnanců se účastním rád/a (Národní meeting). / I like to attend formal non-working meetings of all employees (National conference).

Question instructions: *Select one answer*

Ano / Yes  Spíše ano / Probably yes  Spíše ne / Probably no  Ne / No

---

38 Společnost podporuje formální setkání zaměstnanců. / The company encourages formal employee meetings.

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

39 Neformálních mimopracovních setkání zaměstnanců se účastním rád/a (Vánoční večírek, rozlučky pro zaměstnance). / I like to attend informal non-working meetings of employees (Christmas party, Farewell party).

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

40 Společnost podporuje neformální setkání zaměstnanců. / The company encourages informal employee meetings.

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

41 Myslíte si, že firemních setkání po covidu bude méně než tomu bylo v době před COVID-19? / Do you think there will be fewer company meetings after the COVID-19?

Question instructions: *Select one answer*

- Ano / Yes    Spíše ano / Probably yes    Spíše ne / Probably no    Ne / No

PŘEDSTAVENÍ RESPONDENTA / INTRODUCTION OF THE RESPONDENT

42 Jaké je Vaše pohlaví? / What is your gender?

Question instructions: *Select one answer*

- Žena / Female    Muž / Male

43 Jaký je Váš věk? / How old are you?

Question instructions: *Select one answer*

- Méně jak 25 let / Less than 25 years    26-35 let / 26-35 years    36-45 let / 36-45 years    46-55 let / 46-55 years  
 Více než 55 let / More than 55 years

44 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? / What is your highest level of education?

Question instructions: *Select one answer*

- Základní / Elementary    Vyučen/a / Trained    Středoškolské vzdělání s maturitou / Secondary education with GCSE    Vyšší odborné vzdělání / Higher vocational education  
 Vysokoškolské vzdělání / University degree

45 Jak dlouho pracujete ve firmě Brown-Forman Czechia? / How long have you been working for Brown-Forman Czechia?

Question instructions: *Select one answer*

- Méně než 1 rok / Less than 1 year    1-2 roky / 1-2 years    3-4 roky / 3-4 years    5 let a více / 5 years and more

46 Ve firmě jste zaměstnán/a jako... / You are employed by the company as...

Question instructions: *Select one answer*

- Kmenový zaměstnanec / Headcount employee    Agenturní zaměstnanec / Agency employee

47 Jaké je Vaše pracovní zařazení? / What is your job classification?

Question instructions: *Select one answer*

- Management    Samostatný pracovník / Individual contributor

48 Do jaké skupiny zaměstnanců spadáte? / What group of employees do you belong to?

Question instructions: *Select one answer*

- Globální zaměstnanec / Global employee    Zaměstnanec české pobočky / An employee of the Czech branch