

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vliv podnikové kultury na výkonost
zaměstnanců ve start-up společnosti**

**The Influence of Corporate Culture on
Employee Performance in a Start-up Company**

2023

Jan Mikeš

Studijní program: B0413A050002 Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Lucie Plizáková, Ph.D.

MIKEŠ, JAN. *Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců ve start-up společnosti.*
Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mikeš** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **487809**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců ve start-up společnosti

Název bakalářské práce anglicky:

The Influence of Corporate Culture on Employee Performance in a Start-up Company

Pokyny pro vypracování:

Podniková kultura ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jejich výkon a prostředí, ve kterém pracují. Cílem práce je odpovědět na otázku, zda podniková kultura přímo ovlivňuje výkon zaměstnanců ve vybrané start-up společnosti. Vedle literární rešerše bude použita analýza vnitřních dokumentů vybraného podniku, sběr primárních dat za pomoci kvantitativní techniky sociologického výzkumu s následným vyhodnocením a syntézou poznatků.

Seznam doporučené literatury:

NOVÝ, Ivan, 1993. Podniková kultura a identita. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9159-4.
LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
MCGREGOR, Lindsay a Neel DOSHI, 2015. How Company Culture Shapes Employee Motivation. Harvard Business Review [online]. 2015, 11
LAKER, Benjamin, 2021. Culture Is A Company's Single Most Powerful Advantage. Here's Why. Forbes [online]. New York: Forbes, 2021
DVOŘÁK, Jakub, 2022. Pracujte, kdy a kde chcete. Trendem v HR začíná být nelineární pracovní doba. SJ News [online]. Praha: SJ News, 30.10.2022

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17.08.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval mé vedoucí bakalářské práce Ing. Lucii Plzákové, Ph.D. za její konzultace, čas, a hlavně volnost, kterou mi při psaní bakalářské práce věnovala. Dále bych chtěl poděkovat i osloveným osobám, které ve svých společnostech nasdíleli dotazníkové šetření. Poděkování patří také mému spolubydlícímu Robinovi, který mě celé studium provázel svou přítomností. Poslední, komu bych chtěl poděkovat je má rodina. Té děkuji za trpělivost, podporu a zázemí, které mi během studií poskytovala.

Abstrakt

Tato práce zkoumá, jak podniková kultura ve startupech ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Teoretická část analyzuje klíčové složky kultury a vztah mezi hodnotami a strategií. Praktická část kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody pro analýzu startupů. Výsledky ukazují, že kultura ovlivňuje angažovanost, týmovou spolupráci a adaptaci. Flexibilní adaptace je klíčová a různé přístupy jsou úspěšné, pokud odpovídají potřebám. Výsledky jsou cenné pro manažery a zakladatele startupů. Téma nabízí potenciál pro budoucí výzkum a debatu.

Klíčová slova

Podniková kultura, startup, výkonnost zaměstnanců, výkon zaměstnanců, startupy, vliv, zakladatelé,

Abstract

This study examines how organizational culture in startups influences employee performance. The theoretical part analyzes key cultural components and the relationship between values and strategy. The practical segment employs quantitative and qualitative methods to analyze startups. Findings indicate that culture impacts engagement, teamwork, and adaptation. Flexible adjustment is pivotal, and diverse approaches succeed when aligned with needs. Results hold value for managers and startup founders. The topic offers potential for future research and discourse.

Keywords

Organizational culture, startup, employee performance, employee productivity, startups, influence, founders

Obsah

Úvod.....	7
1 Podniková kultura.....	10
1.1 Charakteristika podnikové kultury	10
2 Výkonnost zaměstnanců.....	12
2.1 Faktory s vlivem na výkonnost zaměstnanců	12
2.2 Motivace zaměstnanců k odvedení lepšího výkonu	14
3 Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců	16
4 Specifika podnikové kultury ve startupech	19
4.1 Definice startupu	19
4.2 Styl práce ve startupu	19
4.3 Definice kultury ve startupech	20
4.3.1 Benefity startupové kultury	21
5 Metody výzkumu vlivu firemní kultury na výkonnost zaměstnanců ve startupu	22
5.1 Nástroje kvalitativního šetření	22
5.2 Nástroje kvantitativního šetření	23
5.3 Shrnutí teoretické části	24
6 Výzkum vlivu podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců ve startupu	26
6.1 Metodika výzkumu	26
6.2 Výsledky rozhovorů se zakladatelů startupů	27
6.3 Výsledky dotazníkového šetření	28
6.4 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	36
6.4.1 Doporučení pro budoucí zakladatele startupů	36
Závěr	37
Seznam použité literatury.....	40
Seznam obrázků	42
Seznam tabulek	43

Úvod

V dnešní neustále se měnící době získává fenomén podnikové kultury stále větší váhu. Podniková kultura není pouze abstraktním konceptem, ale stává se klíčovým faktorem, který zásadním způsobem ovlivňuje chod a výkonnost firemního prostředí. Její podstatou jsou sdílené hodnoty, normy a způsoby chování, které tvoří podstatný rámec pro interakce mezi zaměstnanci, vedením a celou organizací. V tomto kontextu nabývá otázka, jakým způsobem podniková kultura ve startupu ovlivňuje výkonnost zaměstnanců, na zásadní význam.

Podniková kultura působí jako důležitý prostředek propojující zaměstnance s misí, cíli a strategií organizace. Její vliv se projevuje na mnoha úrovních vnitřního fungování startupu. Patří sem například úroveň angažovanosti zaměstnanců, která může ovlivnit jejich pracovní výkon i dlouhodobou loajalitu vůči firmě. Dále také ovlivňuje efektivitu týmové spolupráce a komunikace, která je klíčová pro dosažení optimálních výsledků. Jaké hodnoty a postoje jsou v rámci organizace podporovány, může rozhodovat o schopnosti adaptace na rychle se měnící tržní podmínky a nové výzvy.

V současném tématu je třeba brát v úvahu, že podniková kultura není statickým jevem, ale dynamicky se vyvíjejícím prvkem. Organizace se musí pravidelně přizpůsobovat novým trendům a výzvám, což zahrnuje i nutnost měnit či doplňovat svou kulturu. Tato adaptace může mít výrazný dopad na výkonnost zaměstnanců, a to jak pozitivní, tak i negativní. Zároveň může existovat napětí mezi tradičními hodnotami a novými inovativními směry, které organizace usiluje prosazovat.

Téma vztahu mezi podnikovou kulturou startupu a výkonností zaměstnanců je tudíž zásadní pro firemní strategii, růst počtu zaměstnanců a dlouhodobou udržitelnost organizací. V této práci se budeme zabývat analýzou tohoto vztahu prostřednictvím teoretické a praktické části. Cílem je nejen lépe pochopit tuto složitou dynamiku, ale také poskytnout praktické návrhy pro efektivní vedení a utváření podnikové kultury ve startupech s cílem zvýšení výkonnosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti.

Teoretická část práce se zabývá hlubším pohledem do konceptu podnikové kultury a jejími klíčovými složkami. Analýza výzkumů a teoretických přístupů nám umožní porozumět mechanismům, skrze které podniková kultura ovlivňuje výkonnost zaměstnanců (ve startupu). Zmiňované mechanismy zahrnují motivaci zaměstnanců, spokojenost, identifikaci s firmou, pracovní morálku a schopnost týmové spolupráce. Dále budeme zkoumat vztah mezi hodnotami podnikové kultury a strategií organizace, a jakým způsobem mohou tyto aspekty kolaborovat k dosažení lepšího výkonu a udržení konkurenčního postavení.

V praktické části této práce se zaměříme na analýzu reálných firemních prostředí ve startupové sféře a jejich spojitost s výkonností zaměstnanců. Je proveden sběr dat prostřednictvím kvalitativních i kvantitativních metod, jako jsou dotazníkové šetření a rozhovory se zakladateli startupů. Cílem bude identifikovat konkrétní vzory a souvislosti mezi podnikovou kulturou a výkonností zaměstnanců v různých organizacích a sektorech. Následně budeme schopni zhodnotit efektivitu různých přístupů k podnikové kultuře a navrhnout doporučení pro zlepšení výkonnosti na základě identifikovaných faktorů.

Celkově má tato práce za cíl přinést ucelený pohled na vztah mezi podnikovou kulturou ve startupech a výkonností zaměstnanců. Výsledky práce mohou být cenným zdrojem

informací pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří se snaží optimalizovat pracovní prostředí a dosáhnout vyšší efektivity svých týmů. Výsledky práce tak mohou být stejně cenné pro budoucí zakladatele startupů, aby nastavili pracovní kulturu už na začátku fungování startupu. Téma má také potenciál pro budoucí výzkum a diskusi o tom, jakým způsobem může podniková kultura ve startupech vést k udržitelnému růstu a konkurenční výhodě organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podniková kultura

Herb Kelleher, předseda správní rady aerolinek Southwest Airlines, ve svém prohlášení konstatoval: „Firemní kultura je to, co lidé dělají, když se nikdo nedívá.“ Ačkoliv jde o zjednodušení celého tématu, určitě tento citát obsahuje kousek pravdy. Často může nastat rozpor mezi tím, jakou kulturu by chtěli mít zakladatelé nebo vedení firmy a jaká kultura skutečně existuje v pracovním prostředí mezi zaměstnanci.

Podle Laker (2021) většina organizací zdůrazňuje své "základní hodnoty" na webových stránkách, sociálních médiích a v různých publikacích, jako jsou výroční zprávy. Předpokladem je, že tyto hodnoty jsou definovány vrcholovým vedením a očekává se, že zaměstnanci je budou akceptovat. Nicméně skutečnost může být odlišná, protože zaměstnanci přicházejí do organizace se svými vlastními přesvědčeními a pohledy na svět, které jsou zakotveny v jejich identitě. To vede k tomu, že organizace jsou ve skutečnosti místa s různorodou kulturní podstatou.

Podniková kultura existuje ve všech firmách a může být označována také jako organizační nebo firemní kultura. Je pozorovatelná skrze chování zaměstnanců. Tato kultura v podstatě funguje jako zrcadlo pro zaměstnance, kteří se snaží přizpůsobit chování tak, aby ladilo s kulturou společnosti.

1.1 Charakteristika podnikové kultury

Pod pojmem firemní kultura si většina lidí představí, co zhruba znamená, ale definovat firemní kulturu není tak snadné. Lidé možná nemusí vůbec vnímat, ale přesto má podniková kultura velký vliv na jejich vědomé i nevědomé chování (Cejthamr, Dědina, 2010).

Tadevosyanová (2015) pak tvrdí, že se jedná o konkurenční faktor, který udržuje kontrolu nad organizací, umožňuje společnosti pokračovat v úspěšném a efektivním rozvoji podnikání a dává zaměstnancům příležitost k osobnímu a finančnímu růstu.

Existuje mnoho různých definic firemní kultury –

Firemní kultura, jak ji definují Cejthamr a Dědina (2010), představuje veškeré chování a jednání, které jsou uvnitř firmy považovány za přijatelné nebo nepřijatelné. Podle podrobnějšího popisu od Vysekalové (2020) je to charakter firmy, celková atmosféra, ovzduší a vnitřní život, které ovlivňují myšlení a chování spolupracovníků. Zahrnuje i zvyklosti, rituály a hodnoty, jež se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Takovéto chování se často opakuje a vytváří nějaký nevědomý vzorec, což hraje klíčovou roli při vytváření a přijímání pravidel firemní kultury.

Zuzák a Königová (2009) považují firemní kulturu za soubor norem, hodnot a způsobů myšlení, které jsou charakteristické pro zaměstnance dané společnosti a jsou chápány a dodržovány. Podle Vebera (2009) je firemní kultura odrazem lidských dispozic,

myšlení a chování zaměstnanců ve firmě. Bělohlávek (1996) hovoří o řadě praktik, které se ujaly a staly se normou každodenního chování dělníků a pracovníků.

Richard Branson (2015, online), jako jeden z nejúspěšnějších podnikatelů současnosti, tvrdí, že pro podnikovou kulturu neexistuje žádná kouzelná formule. Klíčem je jednoduše zacházet se zaměstnanci tak, jak bychom chtěli, aby bylo zacházeno s námi. Důležité jsou i sdílené hodnoty v rámci organizace, které pomáhají utvářet vzorce chování zaměstnanců (Adeniji, Osibanjo, 2012).

Celkově tedy firemní kultura zahrnuje přijatelné a nepřijatelné chování a jednání, charakter firmy, hodnoty, rituály, a vzorce chování zaměstnanců, které jsou často opakované a tvoří základní kameny pro fungování dané organizace.

Z výše uvedených zdrojů vyplývá, že firemní kultura zahrnuje přijatelné i nepřijatelné chování a jednání ve společnosti. Výrazně také ovlivňuje atmosféru a myšlení zaměstnanců. Je to soubor hodnot, norem a způsobů myšlení, které se chápou a dodržují ve společnosti. Tato kultura je odrazem dispozic, myšlení a chování lidí v organizaci a zahrnuje opakované vzorce chování. Tyto sdílené hodnoty a přístup organizace pak pomáhají formovat chování zaměstnanců.

Firemní kulturu bychom tedy mohli definovat jako všechno, co spojuje zaměstnance a vedení konkrétní firmy. Lze ji tak připodobnit k osobnosti člověka. Do takové firemní osobnosti pak konkrétně patří:

- společná vize, které lidé ve firmě věří a chovají se podle ní.
- způsob, jakým komunikují uvnitř firmy i navenek.
- pracovní prostředí, podoba kanceláří i pravidla v nich.
- možnost kariérního růstu, nefinanční benefity.

2 Výkonnost zaměstnanců

Šikýř (2014) definuje pracovní výkon jako výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, včasností práce, přístupem k práci, kvalitou práce, přítomností v práci apod. Pracovní výkon zaměstnanců je tedy funkcí schopností a motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Koubek (2004) hovoří i o dalších podstatných faktorech pracovního výkonu, a to úsilí, schopnosti a pracovních a organizačních podmínkách vytvořených zaměstnavatelem (podnikem). Dále dodává, že je důležité v posuzování výkonnosti zhodnotit i vnímání role pracovníka a jeho úkolů. Tuto teorii zohledňuje míra pochopení pracovních úkolů, která je významná pro plnění cílů společnosti. Aby bylo dosaženo dohodnutého či optimálního pracovního výkonu, je třeba, aby všechny jeho složky, tj. úsilí, odborné schopnosti i vnímání role či úkolů, byly ve vzájemném poměru.

Častá je i záměna termínů „pracovní výkon“ a „pracovní výkonnost“. Mnoho autorů zabývajících se problematikou tyto termíny užívají jako synonyma. Wagnerová (2008) tvrdí, že terminologie v této oblasti není sjednocená hlavně z důvodu odlišného překládání anglického pojmu „performance management“, který je často užíván. Pojem pracovní výkonnost je tedy autory často definována jako obecnější a dlouhodobější vyjádření pracovního výkonu.

2.1 Faktory s vlivem na výkonnost zaměstnanců

Na výkonnost zaměstnanců působí řada vnějších i vnitřních faktorů. I když některé vnější faktory byly již dříve zmíněny, je zde celá řada dalších faktorů, které zahrnují:

1. Ekonomické, organizační a technické podmínky: Sem patří technická úroveň vybavení, uspořádání pracoviště, delegace pracovních úkolů, systém odměňování zaměstnanců a pracovní doba.
2. Společenské podmínky: Ty zahrnují úroveň a kvalitu vedení lidí, kvalitu sociálních vztahů na pracovišti a úroveň komunikace mezi pracovníky.
3. Situační podmínky: Sem spadají důležité politické a hospodářské události, inovace ve výrobě, změny ve firmě nebo výjimečné osobní nebo rodinné události.
4. Osobnostní faktory: To jsou tělesné předpoklady, kvalifikace, duševní předpoklady, zdravotní stav a osobnostní rysy (Pauknerová, 2006).

Je také důležité zdůraznit, že psychický stav zaměstnanců, vyvolaný vnějšími podmínkami, má významný vliv na jejich výkonnost.

- Vliv úzkosti: Podle Wagnerové (2008) může mírná úzkost mít pozitivní efekt na výkon zdravého jedince, avšak příliš silná úzkost

může způsobit negativní dopad. Paradoxně může úplný nedostatek úzkosti vést k klidu a spokojenosti, ale zároveň může chybět impuls k aktivitě.

- Vliv pracovní spokojenosti: Zjištění studií ukazují, že vysoká pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat vysokou výkonnost a naopak. Přesto existuje spojitost mezi pracovní spokojeností a absencí nebo fluktuací pracovníků. Pracovní nespokojenost může vyvolat absence, ztrátu zájmu o práci a v extrémních případech dokonce vedla k opuštění zaměstnání (Wagnerová, 2008).
- Stres a jeho vliv na výkonnost: Různé formy a intenzity stresu mohou ovlivnit jednotlivce na duševní i fyzické úrovni. Dlouhodobý psychický tlak v pracovním prostředí může zhoršit pracovní výkonnost, ovlivnit koncentraci, paměť, rychlost motorických dovedností, kognitivní procesy a rozhodování. U některých jedinců však krátkodobý a mírný stres paradoxně může povzbudit výkon (Mayerová, 1997).
- Různé typy stresorů: Hans Selye rozlišil fyzické stresory (hluk, vibrace, změny tlaku vzduchu) a emocionální stresory (úzkost, strach, nenávisť). V pracovním prostředí se běžně setkáváme s přetížením prací, konflikty, nejistotou, větší zodpovědností, neshodami mezi rolími a mezilidskými vztahy (Mayerová, 1997).
- Dopady stresu v pracovním prostředí: Stres může vyvolat fyzické problémy jako změny krevního tlaku, dýchací obtíže, zrychlený srdeční tep, svalové napětí a dokonce diabetem. Z emocionálního hlediska může stres způsobit úzkost, agresi, depresi, nízkou sebedůvěru, sníženou schopnost soustředit se a rozhodovat. Negativní chování zahrnuje pokles výkonu, absence, zvýšenou fluktuaci, problémy v komunikaci, impulzivní jednání a závislost na látkách (Mayerová, 1997).
- Dlouhodobé dopady stresu: Chronický stres může výrazně ovlivnit lidský organismus, vyvolat trvalou únavu a narušit pracovní schopnosti, kognitivní funkce, imunitní systém a celkový fyzický a psychický stav pracovníků. To může být zvláště patrné u lidí, kteří vykonávají sedavou práci v rušném prostředí (Mayerová, 1997).
- Interakce mezi stresory a výkonem: Výzkum Cohena (1980) naznačuje, že stresory nemusí okamžitě snižovat výkon, ale dlouhodobá expozice může prodloužit čas potřebný k adaptaci na požadovanou úroveň výkonnosti.

Z toho vyplývá, že dlouhodobé řešení stresových faktorů v pracovním prostředí je klíčové pro udržení optimálního zdraví a produktivity zaměstnanců. Proto je

důležité v rámci řízení lidských zdrojů a pracovního prostředí vyvíjet strategie pro zvládnání a redukci stresu s cílem dosáhnout udržitelného a efektivního pracovního prostředí.

2.2 Motivace zaměstnanců k odvedení lepšího výkonu

Motivace zaměstnanců k dosažení vyššího pracovního výkonu je nedílnou součástí úspěšného podnikání. Ovlivňuje produktivitu, inovace a celkovou výkonnost firmy. K dosažení optimálních výsledků je třeba podniknout různá opatření, která povedou ke zvýšení motivace a angažovanosti pracovníků.

Mayerová (1997) identifikuje několik faktorů, které mohou sloužit jako účinné motivátory:

1. Zlepšování pracovního prostředí: Kvalitní a příjemné pracovní prostředí může pozitivně ovlivnit pracovní náladu a výkonnost zaměstnanců. Ergonomické vybavení a estetické prostředí mohou zvýšit pohodu a spokojenost.
2. Využívání moderních technologií: Implementace nových technologií do pracovního procesu může usnadnit úkoly a zvýšit efektivitu. Automatizace opakujících se úkonů může uvolnit čas pro náročnější úkoly.
3. Rozvíjení inovací: Podpora nových nápadů a kreativity může vyvolat pocit smysluplnosti v práci a tím zvýšit motivaci.
4. Pracovní doba a směny: Flexibilní pracovní doba a možnost volby směn mohou usnadnit skloubení pracovního a soukromého života, což má pozitivní vliv na spokojenost a výkon.
5. Zlepšení kvality pracovního života: Nabídka benefitů, jako jsou rekreační aktivity, vzdělávací kurzy nebo wellness programy, může zvýšit celkovou spokojenost a motivaci zaměstnanců.
6. Bezpečnost a ochrana zdraví: Zajistění bezpečného a zdravého pracovního prostředí je klíčové pro důvěru zaměstnanců ve firmu a jejich motivaci.
7. Metody hodnocení a odměňování: Spravedlivé a transparentní hodnocení pracovního výkonu a odpovídající odměňování podněcuje zaměstnance k dosažení lepších výsledků.

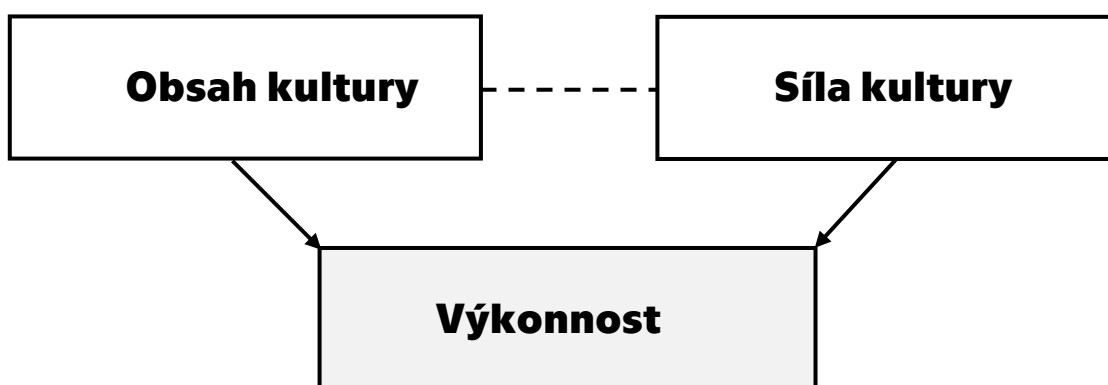
Wagnerová (2008) zdůrazňuje, že klíčovým aspektem motivace je dát zaměstnancům možnost ovlivňovat své pracovní prostředí a mít vliv na rozhodování ve firmě. To vytváří pocit sounáležitosti a zodpovědnosti, což může posílit jejich motivaci k dosažení lepších výkonů.

Celkový vývoj ukazuje, že pracovní prostředí ovlivňuje pracovníky mnoha způsoby. Některé faktory jsou zřejmé, jako například kvalita pracovního místa, zatímco jiné mohou působit skrytě a pracovníci si neuvědomují jejich dopad. Tyto faktory mohou mít pozitivní či negativní vliv na psychické a fyzické zdraví zaměstnanců, což se promítá do celkového pracovního výkonu.

Pro firmu, která si klade za cíl dosáhnout optimální pracovní výkonnosti, je klíčové věnovat pozornost výše zmíněným faktorům. Investice do zlepšení pracovních podmínek, zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a motivace může mít dlouhodobý pozitivní dopad na produktivitu a úspěch firmy. Vytvoření prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ceněni a motivováni, je tak strategickým přístupem pro udržitelný růst a konkurenceschopnost podniku.

3 Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců

Samotná kultura společnosti představuje jednu z nejdůležitějších sil, které mohou zásadně ovlivnit výkonnost celého podniku. Každá organizace disponuje svým jedinečným modelem podnikové kultury, který dokáže pozitivně ovlivnit nejen vztahy mezi zaměstnanci, ale také interakce s klienty. Důležité je si uvědomit, že každá forma podnikové kultury je odlišná, což souvisí s tím, že každá firma se snaží promítnout svou vlastní specifickou vizi, misi a cíle do této kultury. To, jakou sílu a obsah nese podniková kultura, má výrazný dopad na celkovou výkonnost organizace – buďto v samostatných rovinách, nebo ve vzájemném propojení, jak je názorně znázorněno na Obrázku 1.



OBRÁZEK 1: VLIV PODNIKOVÉ KULTURY NA FUNGOVÁNÍ A VÝKONNOST SPOLEČNOSTI

Zdroj: Zpracováno dle (Lukášová, 2010)

Význam síly podnikové kultury lze pozorovat v míře, jakou se zaměstnanci identifikují s obsahem a principy, které tato kultura přináší. Pokud pracovníci skutečně vtělují tyto hodnoty do svého jednání, hovoříme o situaci, kdy má daná společnost silnou podnikovou kulturu. Je však třeba zdůraznit, že samotná síla kultury nemusí být automaticky spojena s výkonností celé organizace. Paradoxně slabší podniková kultura může být velmi účinná, zatímco naopak silná kultura může někdy působit jako překážka při potřebných adaptacích a inovacích.

Podle výzkumu, který prováděli Aron O'Cass a Liem Viet Ngo (2007), je zřejmé, že silná podniková kultura většinou souvisí s dosažením lepších výsledků. Nicméně organizace, kde je nižší výskyt podnikové kultury, se častěji dokáží lépe přizpůsobit různým změnám a inovacím. Tento fakt může mít dlouhodobě pozitivní dopad na celkovou výkonnost společnosti. Na druhé straně David G. Sirmon a Peter J. Lane (2004) upozorňují na nezastupitelnost silné podnikové kultury. Kultura, která zahrnuje jednotlivce, jejichž hodnoty nesouzní s hodnotami firmy, může v některých případech být základem pro větší kreativitu a v konečném důsledku i pro zvýšenou výkonnost. Přesto ve společnostech, kde je organizace silně charakterizována svými kulturními aspekty, se může vyvinout vedlejší kultura, která ovlivňuje řízení celé organizace. Zaměstnanci jsou v takových situacích velmi oddáni firemní kultuře a dokáží zasvětit svůj volný čas práci ve prospěch společnosti. Pokud však přijde na scénu kreativec, který by chtěl transformovat či

inovovat interní struktury organizace, může mu vnitřní subkultura postavit nepřekonatelné překážky.

Dnešní úspěch firem je přímo spojen s jejich schopností adaptovat se na konstantní změny v okolním prostředí. Pouze ty organizace, které jsou schopny inovovat a flexibilně reagovat na tržní podněty, budou mít šanci udržet se na trhu. Klíčovým bodem je zajistit, aby obsah podnikové kultury byl v plné shodě se strategií celé firmy.

Efektivita firmy je výsledkem chování jejích zaměstnanců, kteří by měli projevovat aktivní přístup, iniciativu, autonomii a loajalitu k podniku. Aby organizace dosáhla těchto cílů, musí se držet několika zásad, jak je popsáno v pracích Lukášové a Nového (2004, s. 56):

- Poskytovat zaměstnancům možnosti a podporu pro neustálý růst svých vědomostí a dovedností skrze formální i neformální metody.
- Delegovat pravomoci a pověřovat pracovníky s odpovědnostmi.
- Budovat atmosféru spolupráce a týmového ducha, a zároveň se starat o spravedlivé rozložení pracovního zatížení.
- Upevňovat silnou orientaci na zákazníka a na vysokou kvalitu produktů a služeb, což by mělo být patrné i v každodenních rozhodnutích manažerů.
- Formulovat a sdílet s zaměstnanci misi a vizi, které směřují do budoucnosti organizace. Cílem je zajistit, aby zaměstnanci rozuměli nejen obecným směrům organizace, ale také své osobní roli v dosahování celkového úspěchu.

Pozitivní podniková kultura může organizaci přinést úspory nákladů díky dosažení vysoké kvality výroby a minimalizaci rizika porušení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Zaměstnanci, kteří jsou oddáni firemní kultuře, pravidelně dodržují bezpečnostní předpisy, což snižuje pravděpodobnost vzniku pracovních úrazů a nemocí. Dále je podniková kultura úzce provázána s procesem nábory zaměstnanců. Efektivní nábor zajišťuje, že do společnosti jsou přijímáni jedinci, kteří se již identifikují s firmní kulturou. Tito noví zaměstnanci se následně snadno začlení do podnikové kultury a přispívají tak ke hladkému fungování organizace (Lukášová, 2004).

Lukášová (2004) dále zdůrazňuje, že dobře nastavená vnitřní kultura má pozitivní dopad zejména na oblast řízení. Ovlivňuje komunikaci, která se stává rychlejší a jednodušší. Kromě toho ovlivňuje loajalitu zaměstnanců i zákazníků, zvyšuje pracovní motivaci, snižuje fluktuaci pracovníků, podporuje zavádění inovací, šetří čas a stimuluje kreativitu zaměstnanců. Tím významně přispívá k celkovému úspěchu společnosti a tvoří pozitivní pracovní prostředí, které přináší prospěch nejen zaměstnancům, ale i klientům.

Na základě Tarvonena (2018) lze soudit, že vhodný obsah podnikové kultury by měl splňovat následující kritéria:

- Zaměstnanci se plně ztotožňují s misí, vizí a strategií firmy.
- Vedení poskytuje podřízeným jasné a přímé informace.
- Přátelské pracovní prostředí.
- Pravidelná komunikace mezi zaměstnanci na pracovišti.
- Efektivní řešení stížností a problémů (včetně whistleblowingu ve větších organizacích).
- Všeobecná spokojenost zaměstnanců.
- Spravedlivá odměna.
- Kolegiální kolektiv.
- Možnost postupu v kariéře.
- Podpora tvůrčích zlepšení v práci.
- Minimální fluktuace pracovníků.
- Udržení pracovní motivace.

- Organizace volnočasových aktivit.
- Spokojenost zákazníků.

Z těchto tvrzení je zřejmé, že podniková kultura je výrazně ovlivněna lidmi. Když zaměstnanec plně sdílí misi, vizi a cíle firmy, motivuje ho to k většímu nasazení, protože má pevnou víru v organizaci a s ní se ztotožňuje. Dále je rozhodující, aby zaměstnanci byli schopní přicházet s novými inovacemi a kreativními nápady, což vede k efektivnímu využití času a zvládnutí rozmanitých pracovních výzev. V neposlední řadě mají zaměstnanci prospěch z kvalitního ohodnocení a pozitivního pracovního prostředí, což pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost a oddanost společnosti.

4 Specifika podnikové kultury ve startupech

4.1 Definice startupu

Z internetových stránek Startupjobs.cz (Co je startup?, 2023), největšího tuzemského pracovního portálu pro lidi hledající práci ve startupech, se můžeme dočíst, že za startup je považována ta firma, která je ve svých začátcích a svými produkty nebo službami přináší na trh jedinečné a inovativní řešení. Zároveň se velice rychle a dynamicky vyvíjí a svým podnikáním se snaží prospívat společnosti.

Příkladem úspěšných českých startupů může být: technologická cestovní agentura Kiwi.com, platforma pro produktový management ProductBoard, systém pro automatizaci nemovitostí hoteliérů MEWS, logistický startup ShipMonk nebo expandující online supermarket Rohlík.cz.

Startupem tedy není

- nově otevřená cukrárna na náměstí,
- pojišťovna s několika tisíci zaměstnanci,
- personální agentura, realitní kancelář, headhunter nebo konzultant,
- firma s novými kanceláři, kde si všichni tykají.

Startupové znaky jsou dle StartupJobs.cz (2023) následující:

- Startup je rychle rostoucí, často technologicky zaměřená firma, která má velkou vizi a ambice změnit konkrétní odvětví nebo oblast. Charakteristický je pro startup hlavně rychlý růst.
- Ve startupu zpravidla pracuje relativně malý tým lidí, kteří navíc v rámci firmy mnohdy často mění pozice, a to v důsledku dynamičnosti růstu a změn.
- Při rozjezdu podnikání i následném růstu se startupy snaží udržet co možná nejnižší náklady a zajistit co možná nejkratší dobu návratnosti investic.
- Cílem startupu je vyrůst ve stabilní a prosperující firmu. Vzhledem k rychlému růstu se ale se startupy pojí poměrně velké podnikatelské riziko a řada z nich končí neúspěchem.
- Vzhledem k vysoké úmrtnosti startupů se těm nejúspěšnějším říká "unicorns" neboli jednorožci. Označují se tak startupy, jejichž tržní hodnota už přesáhla jednu miliardu dolarů.

4.2 Styl práce ve startupu

Má vlastní zkušenost ze světa startupů, kterou na svém webu potvrzuje i StartupJobs.cz (2023), popisuje styl práce (a tedy částečně i podnikovou kulturu) ve startupech následovně:

- Startupy jsou pověstné svým neformálním prostředím, přátelskou atmosférou, plochou strukturou a rychlým růstem – často se tak stane, že se pracovník ve startupu za jeden měsíc naučí tolik, co by se ve velkém korporátu učil celý rok.
- Efektivní využívání zdrojů – každá schůzka stojí startup velké peníze, proto jsou všechny schůzky rychlé, věcné a pokud se dá schůzka nahradit komunikací přes zprávy/rychlým telefonátem, schůzka se zpravidla nekoná.
- Velká zodpovědnost jedince – pro startupy je typické, že jeden člověk zastává více rolí ve firmě, např. COO¹ může mít na starosti i agendu rolí CFO² a CPO³.
- Velká svoboda a flexibilita – pokud to povaha pracovní náplně nevyžaduje, je vedení startupu otevřené a podporuje, aby zaměstnanec pracoval, jak to jemu vyhovuje. Pro vedení startupu je důležité, aby byl zaměstnanec spokojený se svou prací a aby plnil stanovené cíle a úkoly.
- Benefity – průzkum StartupJobs (Jurečková, 2022) uvádí, že 1400 respondentů považuje za top5 benefity:

Benefity	Počet respondentů	% respondentů
Flexibilita	621	44,35 %
Home office	416	29,71 %
Full remote ⁴	325	23,21 %
Podpora sportu	292	20,86 %
Více dovolené	279	19,93 %

Tabulka 1: Top 5 benefity ve startupech
zdroj: Jurečková, 2022

- Práce i mimo pracovní dobu – díky vysoké míře flexibility je možné vykonávat práci i mimo pracovní dobu, pokud to z povahy pracovní náplně lze.

Celou tuto zprávu podporuje i článek SJnews (Dvořák, 2022), který tvrdí, že díky full-remote a flexibilním pracím ze 1400 respondentů pracuje na full-remote okolo 33 % respondentů a denně dochází do kanceláře pouze 23 % respondentů. Tato zpráva potvrzuje, že startupy vkládají plnou kontrolu a zodpovědnost nad zadanými úkoly pouze svým pracovníkům a nechtějí je tak denně kontrolovat, jak tomu může být v korporacích.

4.3 Definice kultury ve startupech

Ramotion (2023) ji představuje tak, že startupová kultura umožňuje zaměstnancům rychle zapadnout do firemního ekosystému a budovat profesionální vztahy s ostatními kolegy, aniž by byla ohrožena jejich individualita. Kultura pracovního prostředí je klíčovým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jejich produktivitu a výkon.

¹ COO (Chief operating officer) má na starosti denní fungování společnosti, nastavování procesů, automatizace a je zodpovědný za vnitřní chod společnosti

² CFO (Chief financial officer) má na starosti veškeré finanční toky z a do firmy včetně účetnictví a správy účtu firmy

³ CPO (Chief product officer) má na starosti podobu produktu, cenotvorbu a správu týmů vývoje, produktu a designerů

⁴ Full-remote je styl práce, která probíhá tzv. „na dálku“

V dobře nastaveném pracovním prostředí se zaměstnanci mohou cítit motivovaní a podporovaní, což přispívá k celkovému úspěchu startupu.

4.3.1 Benefity startupové kultury

Každá firma má odlišný přístup, který se vyvíjí s ohledem na její individuální potřeby. Nicméně, i když se organizační kultura může lišit mezi jednotlivými podniky, dobře zavedená kultura nabízí téměř stejný rozsah výhod, Ramotion (2023) uvádí například:

- Hladký a produktivní nábor zaměstnanců a hladký nástup do zaměstnání – Organizační kultura zaměřená na týmovou spolupráci podporuje nábor lidí, kteří snadno zapadnou do prostředí začínající firmy, budou respektovat své kolegy a od počátku budovat pevné vztahy v rámci komunity. Když náboráři znají každodenní pracovní prostředí a hodnoty společnosti, je pro nové zaměstnance snazší stát se plnohodnotným členem týmu a nástup do zaměstnání se stává příjemným zážitkem.
- Vyšší udržení zaměstnanců – Silná pracovní kultura pomáhá firmám snižovat fluktuaci zaměstnanců a podporuje návrat těch, kteří byli předchozími zaměstnanci a chtějí se vrátit.
- Vysoká úroveň produktivity – Silná kultura startupů je katalyzátorem vyšší produktivity, protože zlepšuje týmovou spolupráci, poskytuje vysokou míru spokojenosti a zvyšuje výkonnost na různých úrovních.
- Zvyšující se loajalita – Když se zaměstnanec cítí na pracovišti dobře a je oceněn, roste jeho vděčnost. To vede k vyšší míře oddanosti a věrnosti organizaci.
- Silná reputace – Dobře definovaná pracovní kultura má pozitivní vliv uvnitř i vně společnosti. Pomáhá budovat dobrou pověst podporovanou zpětnou vazbou od zákazníků i zaměstnanců.
- Lepší spokojenost zákazníků – Když tým chválí způsoby společnosti a pracuje jako jeden celek, je snazší předávat poselství značky a poskytovat výjimečné služby. To vede ke spokojeným zákazníkům, zvyšuje jejich udržení a přiláká více potenciálních zákazníků.
- Zdroj zlepšení – Spokojení zaměstnanci mohou stejně jako spokojení zákazníci představovat zdroj inspirace, inovací a zlepšování produktů a společnosti.
- Růst příjmů a delší životnost společnosti – Dobrá pověst, vynikající služby zákazníkům a spokojení zaměstnanci vedou k růstu příjmů. S tím přichází i stabilita a oddanost značce, což jsou rozhodující faktory prodlužující životnost organizace a umožňující jí obstát ve zkoušce času.

5 Metody výzkumu vlivu firemní kultury na výkonnost zaměstnanců ve startupu

V dnešní době existuje v kruzích sociálních vědců široké přesvědčení o tom, že pro dosažení komplexního a uceleného výzkumu je neúčinnějším přístupem kombinace obou metod, tj. kvalitativních a kvantitativních. Každá z těchto metod přináší určité výhody, ale má také svá omezení, která může druhá metoda pomoci doplnit. Některé metody, jako je psychosémantika, se dokonce pohybují na pomezí těchto dvou alternativ.

V základním přístupu je kvalitativní výzkum využíván zejména na začátku průzkumu, kdy je potřeba důkladně pochopit zkoumaný jev a získat hlubší vhled do názorů a postojů účastníků. Kvalitativní metody nám umožňují získat bohatší a podrobnější data, což je klíčové pro formulaci dalších kvantitativních postupů.

Kvantitativní metody následně přicházejí do hry, aby kvantifikovaly a mapovaly četnost jednotlivých znaků, názorů nebo jevů. Pomáhají nám lépe porozumět rozsahu a distribuci určitých faktorů ve zkoumaném souboru. Kromě toho umožňují testování hypotéz a poskytují statisticky relevantní výsledky.

Taková kombinace metod má potenciál posílit validitu výzkumu a umožňuje získat širší pohled na daný jev. Integrací kvalitativních a kvantitativních přístupů lze dosáhnout komplexnějších a více nuancovaných závěrů, což přispívá ke zvýšení vědecké relevance a hodnověrnosti studie. (Lukášová, 2004)

5.1 Nástroje kvalitativního šetření

Nástroje kvalitativního šetření jsou metody a techniky používané v rámci výzkumu a analýzy, které mají za cíl hlouběji porozumět subjektivním aspektům a komplexním kontextům zkoumaných jevů. Tyto nástroje slouží k odhalení hlubších motivací, postojů, názorů a vnímání lidí a umožňují zkoumat složitost lidského chování a interakcí. Mezi hlavní nástroje kvalitativního šetření patří:

Pozorování – jedná se o cílenou a pečlivě provedenou analýzu daného jevu, kdy přístup k této kvalitativní metodě je induktivní. Pro kvalitní výzkum je nezbytné, aby výzkumník disponoval solidními teoretickými znalostmi, uměl vhodně zkoumat a korektně zaznamenávat poznatky. Tímto postupem je možné sledovat a zkoumat všechny klíčové prvky firemní kultury a ustálené vzorce chování.

Pozorování lze provádět dvěma způsoby: zúčastněným nebo nezúčastněným. U zúčastněného pozorování se výzkumník aktivně zapojuje do každodenních činností zkoumané organizace, aby získal hlubší porozumění a zmapoval chování pracovníků. Záznam sledovaných činností je veden chronologicky. Nicméně, tento způsob může být ovlivněn subjektivitou výzkumníka, jelikož zaznamenává poznámky o chování sám.

Na druhou stranu, u nezúčastněného pozorování výzkumník zůstává vnějším pozorovatelem, který sleduje a analyzuje chování pracovníků při komunikaci se zákazníky. Tento typ pozorování lze podpořit technickými pomůckami pro nahrávání, jako jsou diktafony nebo videokamery. Nahrávky následně mohou být analyzovány více sociálními vědci, což zvyšuje objektivnost interpretace.

Skupinový rozhovor – stejně jako u hloubkového rozhovoru, i zde jsou otázky předem připraveny na základě scénáře. Rozdíl spočívá v tom, že v tomto případě jsou dotazovaní sdruženi ve skupině a mohou vzájemně interagovat a diskutovat o tématu. Díky tomu lze lépe rozpoznat sdílené názory a odlišné pohledy různých účastníků. Skupinový rozhovor

je sice náročnější na organizaci, ale může poskytnout cenné informace o interakcích mezi členy skupiny a vývoji diskuse.

Hlubkový rozhovor – tato metoda zahrnuje individuální dotazovací rozhovor, kdy výzkumník nemá předem připravený pevný seznam otázek. Předpřipraveny jsou pouze zkoumané oblasti, a na základě průběhu rozhovoru se odvíjejí konkrétní dotazy. Dotazovaný je stimulován a směřován k dosažení konkrétního cíle, jako například pochopení organizačních hodnot nebo norm chování. Při této metodě je však důležité rozlišovat mezi individuálním přístupem dotazovaného a odpověďmi ovlivněnými kulturním kontextem.

Projektivní metody – v rámci projektivních metod je respondentovi předložen podnět, jako například popis situace nebo obrázek, a je požádán, aby tento podnět interpretoval na základě svého vlastního kulturního vnímání. Volba vhodného podnětu je klíčová, protože musí dostatečně ovlivnit odpovědi respondenta směrem k požadovanému obsahu firemní kultury, zatímco mu zároveň musí poskytnout dostatečnou svobodu pro vlastní interpretaci.

Analýza dokumentů – tato metoda zahrnuje zkoumání různých psaných záznamů, které organizace uchovává, jako jsou výroční zprávy, záznamy z porad nebo pohovorů. Při této analýze se zaměřujeme na opakující se znaky v dokumentech, což poskytuje další užitečný pohled na firemní kulturu. Analýza dokumentů je často používána jako doplňková metoda, než jako hlavní prvek výzkumu.

Lukášová, 2004),

5.2 Nástroje kvantitativního šetření

Nástroje kvantitativního šetření jsou metody a prostředky používané při výzkumu a analýze, které slouží k získání měřitelných dat, často ve formě číselných hodnot. Tyto nástroje umožňují kvantifikovat a statisticky analyzovat různé aspekty zkoumaného jevu a často slouží k zjišťování vztahů mezi různými proměnnými. Mezi hlavní nástroje kvantitativního šetření patří:

Dotazníkové šetření – Tato metoda zahrnuje vytvoření formuláře s otázkami, které poskytují více možností odpovědí, jako jsou uzavřené, polouzavřené nebo otevřené možnosti. Jedná se o nejméně nákladnou metodu výzkumu. Dotazník je vytvářen s ohledem na specifika organizace a zkoumaného tématu. Může být založen na teoretickém modelu, který poskytuje konceptuální rámec pro interpretaci výsledků, nebo na empirickém základě, který vychází z předchozího kvalitativního výzkumu firemní kultury. Dotazníkové šetření nevyžaduje osobní kontakt s respondenty, což může být přínosné, protože firemní kultura může být pro některé respondenty citlivým tématem, a tak si mohou zachovat anonymitu.

Strukturovaný rozhovor – Tato metoda spočívá v tom, že tazatel má předem připravený pevný seznam konkrétních otázek, které jsou kladeny respondentům bez rozdílu jednotným způsobem. Tazatel a respondenti zůstávají v osobním kontaktu, což může být výhodné, zejména pokud je třeba podnítit odpovědi od dotazovaných. Nicméně, tento přístup může být nákladný a časově náročný. Alternativou je polostrukturovaný rozhovor, kdy má respondent možnost podrobněji vyjádřit svůj pohled na dané téma.

Strukturovaný rozhovor je, stejně jako pozorování v kvantitativních metodách, spíše vhodný pro menší skupiny respondentů.

Pozorování – Pokud je pozorování používáno jako nástroj kvantitativní metody, je nezbytné předem připravit záznamové archy, kde jsou uvedeny různé typy chování s podrobným popisem jejich projevů, které se v organizaci vyskytují. Hlavním cílem může být sledování a zaznamenávání těchto projevů, ale také měření míry, v jaké se určitý chování projevuje. V takovém případě je důležité vytvořit odpovídající škály obsahující detailní instrukce a příklady pro usnadnění hodnocení.

(Lukášová, 2004)

5.3 Shrnutí teoretické části

Rešerše tématu firemní kultury a jejích determinantů ukázala, že tato oblast je velmi komplexní a již dlouho studovaná. Existuje mnoho publikací a výzkumů, které se touto problematikou zabývají. Firemní kultura je tvořena především lidmi a je silně ovlivněna jejich jedinečností. I kdyby měly společnosti stejné nástroje a strategie pro budování firemní kultury, dopad a význam těchto prvků se může lišit v závislosti na specifických lidech a podmínkách v každé organizaci. Lidé v organizaci mají klíčovou roli při formování a ovlivňování firemní kultury.

Z tohoto důvodu je obtížné sestavit jednotný a univerzální model firemní kultury, který by platil pro všechny společnosti. Každá organizace má své vlastní kontextuální faktory a unikátní soubor lidí, což vede k rozmanitosti firemních kultur. Snahy o vytvoření unifikované firemní kultury mohou omezit možnost vývoje a adaptace, které jsou klíčové pro úspěšné fungování organizací.

Celkově lze tedy konstatovat, že firemní kultura je dynamický a individuálně utvářený fenomén, který vyžaduje ohled na specifika každé organizace a jedinečnost jednotlivých lidí. Důležité je vytvářet prostředí, které umožní rozvoj a změny v souladu s potřebami a hodnotami zaměstnanců a organizace jako celku.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Výzkum vlivu podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců ve startupu

Tato část obsahuje analýzu jednotlivých faktorů podnikové kultury mívající vliv na výkonnost zaměstnanců. Dále obsahuje vyhodnocení výsledků rozhovorů se zakladateli úspěšných startupů, dotazníkového šetření a doporučení pro nové či stávající zakladatele a výkonné ředitele (CEOs) startupů. Firmy a jejich zástupci, kteří byli osloveni požadují naprostou anonymitu. Z tohoto důvodu nebudou specifikovány bližší údaje k určení identity jednotlivých subjektů.

Hlavní výzkumné otázky, na které byl brán zřetel v rámci komunikace se subjekty, a na které tato práce hledá odpovědi, jsou: Jaký vliv má podniková kultura na výkonnost zaměstnanců? Jak nastavit správnou podnikovou kulturu, aby bylo zacíleno na maximální výkon zaměstnanců?

6.1 Metodika výzkumu

Výzkum byl proveden metodou expertních rozhovorů a dotazníků.

Výzkumný projekt testuje dvě hlavní tuto hlavní hypotézu:

Startup kategorie A⁵ přirozeně vede své pracovníky k lepší výkonnosti než startup kategorie B⁶.

Metodologie výzkumu zahrnuje provádění expertních rozhovorů a dotazníků. Pohovory jsou vedeny skrze emailovou komunikaci s managementem různých startupů prostřednictvím pokládaných otázek.

Hlavní úkol rozhovoru: Zjistit, jak firemní kultura ve startupu dopadá na výkonnost jeho zaměstnanců.

Průzkum je prováděn mezi minimálně 40 respondenty s různých startupů pro zajištění relevantního vzorku. Vzorek zahrnuje manažery a členy start-up týmu. Dotazníky jsou rozesílány předem vybraným zájemcům prostřednictvím vedení jednotlivých startupů a prostřednictvím přímé komunikace se zájemci skrze email, sociální síť LinkedIn nebo jiné formy komunikace. Respondenti vyplnili dotazníky skrze odkaz na dotazník na online dotazníkové platformě TypeForm.

⁵ Startup kategorie A – v

⁶ *Startup kategorie B – startup, který nemá zavedenou dynamickou, neformální a přátelskou podnikovou kulturu, který není otevřeným novým nápadům a který plně nerozvíjí individualitu svých pracovníků*

Pomocí dotazníku jsou řešeny následující výzkumné úkoly:

- Posoudit, zda má podniková kultura přímý vliv na výkonnost zaměstnanců ve startupu;
- Zjistit, co je pro zaměstnance nejhodnotnější aspekt jejich práce;
- Zjistit, jak je výkonnost zaměstnance závislá na firemní kultuře;
- Určit nejúspěšnější kombinaci motivačních faktorů vedoucí k vyššímu výkonu.

Dotazník obsahuje až 22 otázek. Struktura dotazníku je následující:

- Obecné otázky: pohlaví, věk, otázky ohledně startupu (7 otázek);
- Otázky ohledně firemní kultury v daném startupu (5 otázek);
- Otázky na spokojenost s prací v daném startupu (4 otázky);
- Otázky na pracovní výkonnost v daném startupu (6 otázek).

Průzkum je rozdělen do čtyř fází, a to vývoje dotazníku, výběru respondentů, samotného provedení průzkumu a následné analýzy získaných výsledků.

Po dokončení sběru dotazníkových dat jsou tyto výsledky zpracovány pomocí softwarových nástrojů Google Docs a Excel. Detailní analýza výsledků je provedena a výsledky jsou prezentovány spolu se závěry v následujících kapitolách. Kromě toho jsou další relevantní materiály přiloženy jako přílohy k této studii.

6.2 Výsledky rozhovorů se zakladatelů startupů

Z rozhovorů (zaznamenány v Příloze 1 a Příloze 2 této práce) je Firemní kultura dle získaných odpovědí od zakladatelů startupů základní soubor hodnot, postojů a způsobů chování, který formuje interakce a směřování společnosti. Je to duše firmy, která ovlivňuje, jak společnost dosahuje cílů.

Ve startupu s malým týmem je rozvoj firemní kultury klíčový. Z odpovědí vyplývá, že je opravdu důležité vytvářet otevřené a inkluzivní prostředí, kde se každý cítí podporován a respektován. Podporujeme týmovou spolupráci a "zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování."

I v rámci malého startupu je rozvoj a motivace zaměstnanců pro zakladatele prioritou. Poskytují příležitosti pro profesní růst, školení, mentoring a programy pro rozvoj vedoucích pracovníků. Komunikace hraje klíčovou roli, včetně pravidelné zpětné vazby a dialogu o cílech a ambicích.

Zaměstnanci jsou pro startup tím nejcennějším zdrojem, a proto je klíčové se snažit o jejich neustálý rozvoj a motivaci. Je důležité podporovat rovnováhu mezi prací a soukromým životem a vytvářet prostředí, kde se zaměstnanci cítí motivovaní, respektovaní a součástí většího cíle.

Celkově prostředí, kde každý zaměstnanec cítí, že jeho přínos je důležitý, a kde se může neustále učit a růst, přispívá k vyšší výkonnosti a úspěchu startupu.

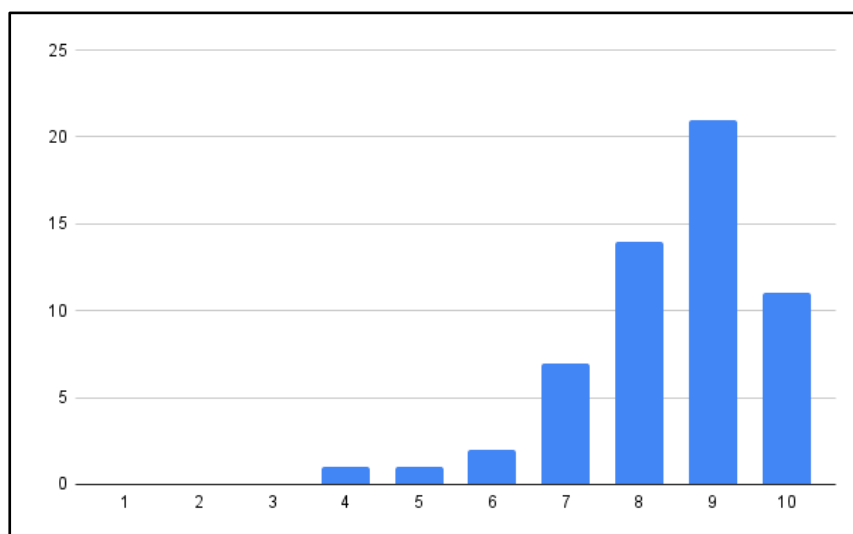
6.3 Výsledky dotazníkového šetření

Zde jsou výsledky průzkumu: Vzorek tvořilo 57 osob, z toho 22 mužů, 25 žen, 9 respondentů neoznačilo své pohlaví a 1 respondent se identifikuje jinak než muž anebo žena.

Přes tři čtvrtiny (78,9 %) respondentů se označuje jako generace Y (ročníky narození 1981-1996), 21 % respondentů se následně označuje jako generace Z (ročníky narození 1997+). Nejsou žádní respondenti z Generace X (ročníky narození 1965-1980), nebo Baby boomers (ročníky narození 1946-1964).

Více než polovina (57,9 %) respondentů má ve svém oboru zkušenosti na úrovni Seniora (5+ let zkušeností v oboru), 15,8 % respondentů jsou se svými zkušenostmi na úrovni Mediora (2-5 let zkušeností v oboru) a přes jednu čtvrtinu (26,3 %) respondentů má zkušenosti na úrovni Juniora (0-2 roky zkušeností v oboru).

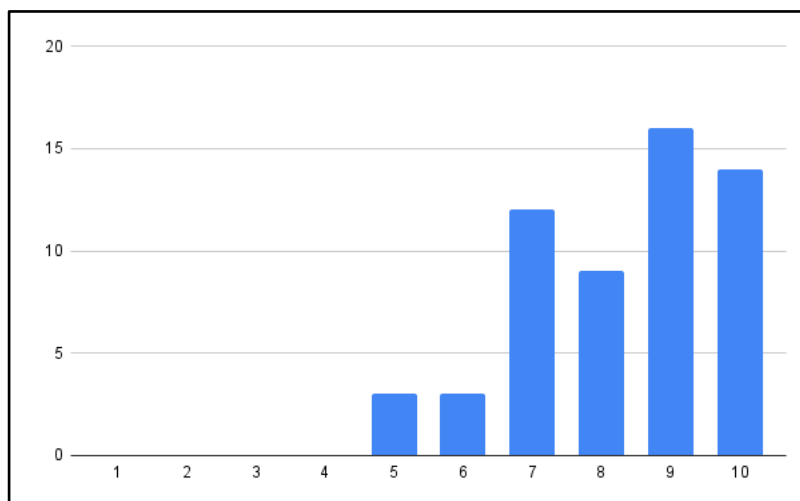
Průměrná doba zaměstnaneckého poměru či spolupráce je dle výsledků šetření 2,77 let. Nejčastější doba (medián) jsou pak 2 roky trvání stávající spolupráce. Nejčastěji vyzdvižovanou kvalitou jednotlivých startupů jsou pak lidé, kultura a dynamika. Nejčastěji kritizovaným nedostatkem je pak rostoucí byrokracie s růstem startupu, nedostatečná automatizace repetitivních procesů a interní komunikace. Překvapující je i negativní zmínka o vedení startupu v 10,5 % případů.



OBRÁZEK 2: HODNOCENÍ KULTURY – KONZERVATIVNÍ (1) VS DYNAMICKÁ (10)

Zdroj: vlastní zpracování

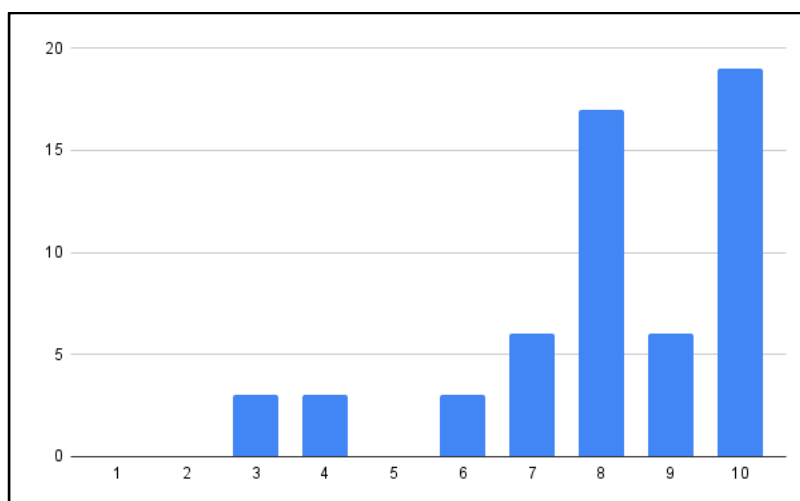
Na první pohled lze z grafu (Obrázek 2) vyvodit, že charakteristickou vlastností startupů je jejich dynamika. Práce ve startupu tedy přirozeně přitahuje lidi, kteří mají rádi rychlé tempo, rychlý růst a časté změny.



OBRÁZEK 3: HODNOCENÍ KULTURY – FORMÁLNÍ (1) VS NEFORMÁLNÍ (10)

Zdroj: vlastní zpracování

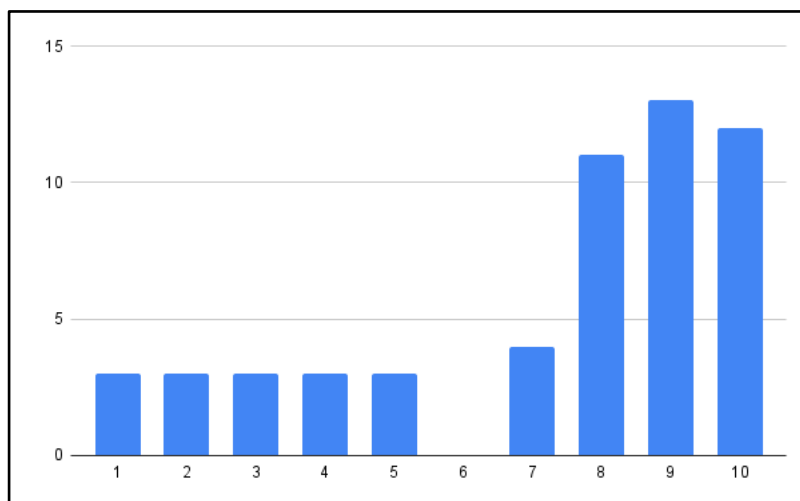
Pokud jde o hodnocení kultury z formální stránky, tak z grafu (Obrázek 3) čistě vychází, že typická startupová kultura je vedena v neformálním duchu.



OBRÁZEK 4: HODNOCENÍ KULTURY – NEOSOBNÍ (1) VS PŘÁTELSKÁ (10)

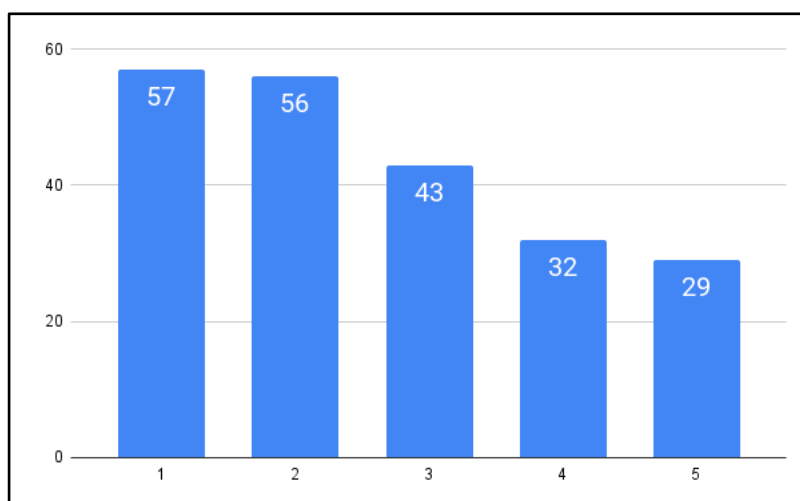
Zdroj: vlastní zpracování

Startupová kultura je dle grafu (Obrázek 4) z velké většiny přátelská. Na druhou stranu 10,5 % respondentů ale tvrdí, že svou firemní kulturu vnímají jako spíše neosobní (hodnocení 3-4)



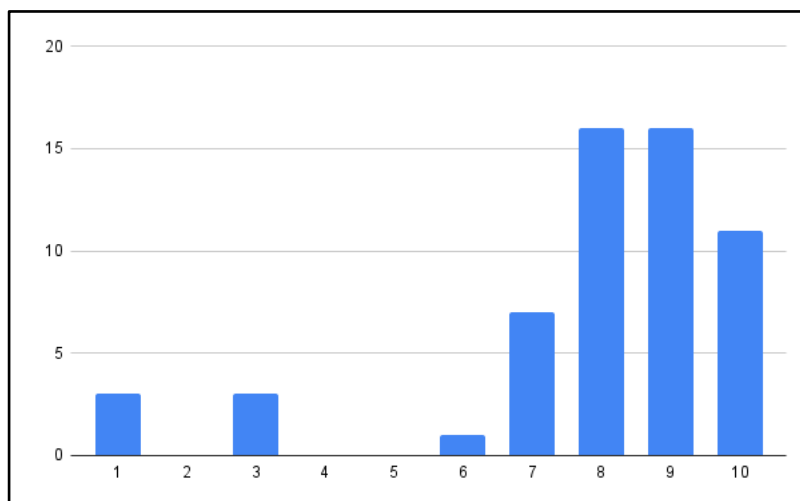
OBRÁZEK 5: HODNOCENÍ KULTURY – IGNORUJÍCÍ NÁPADY (1) VS OTEVŘENÁ NOVÝM NÁPADŮM (10)
Zdroj: vlastní zpracování

Přes jednu čtvrtinu respondentů (26,3 %) vnímá jejich aktuální firemní kulturu jako částečně ignorující (hodnocení 4-5) či úplně ignorující (hodnocení 1-3) nové nápady. Zbytek respondentů (73,4 %) naopak tvrdí, že jejich kultura je buď málo (hodnocení 6-7) či hodně otevřena novým nápadům (hodnocení 8-10).



OBRÁZEK 6: BENEFITY VE STARTUPECH (TOP 5)
Zdroj: vlastní zpracování

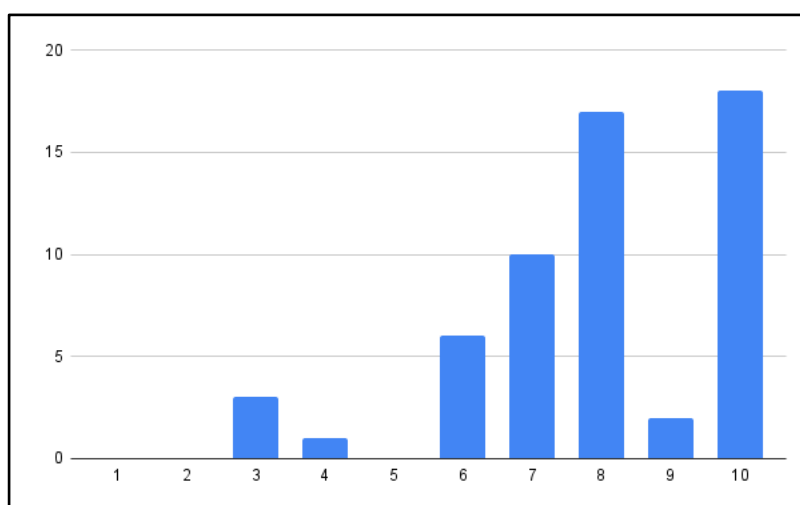
Skrze přiložený graf (Obrázek 6) můžeme vidět, že všichni respondenti mají možnost pracovat částečně či kompletně z domova (1. sloupec). Můžeme si všimnout, že 56 respondentů potvrzuje přítomnost možné flexibility (2. sloupec) v jejich podniku. Tři čtvrtiny respondentů (75,4 %) má ve svém startupu možnost podpory sportu a blahobytu formou Multisport karty či příspěvku na sport (3. sloupec). Více než polovina (56,14 %) má od svého zaměstnavatele možnost čerpat delší či dokonce neomezenou dovolenou za určitých podmínek (sloupec 4). Sloupec 5 následně zobrazuje respondenty, kteří uvedli, že v jejich startupu jsou tzv. „Sick-days“ – tedy dny, které můžou čerpat, když se necítí nejlépe, a to bez dokladu od lékaře či doktora.



OBRÁZEK 7: SPOKOJENOST S PRACOVNÍ NÁPLNÍ

Zdroj: vlastní zpracování

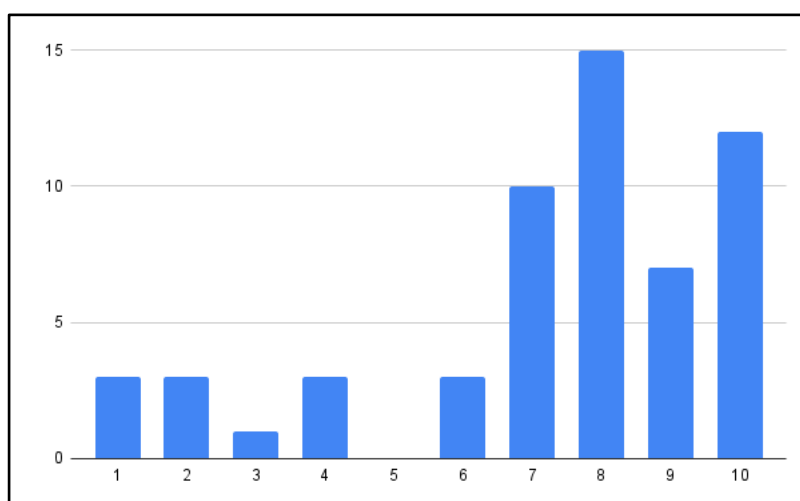
Z grafu (Obrázek 7) můžeme vyčíst, že velká většina respondentů je částečně spokojena (hodnocení 6-7) či naprosto spokojena (hodnocení 8-10) s náplní svojí práce. Zbytek respondentů je s náplní své práce až naprosto nespokojeno (hodnocení 1-3).



OBRÁZEK 8: SPOKOJENOST S FINANČNÍM OHODNOCENÍM

Zdroj: vlastní zpracování

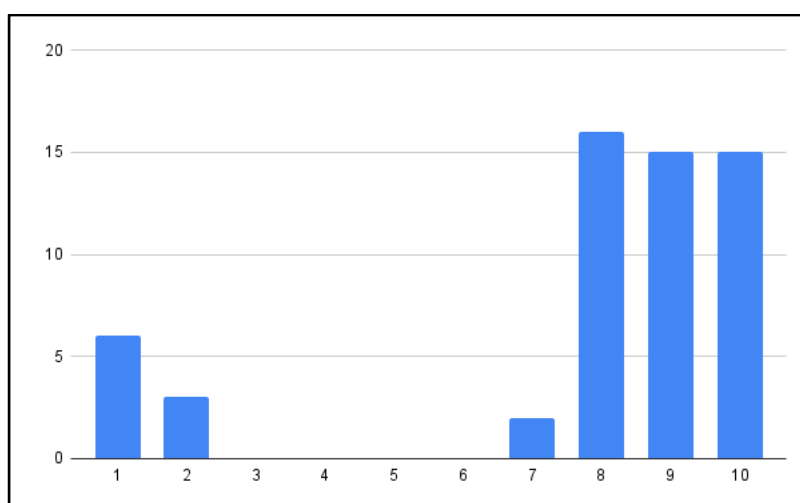
Graf jasně vypovídá, že většina respondentů je se svým finančním ohodnocením částečně spokojena (hodnocení 6-7) či naprosto spokojena (hodnocení 8-10). Zajímavý je rapidní pokles v 9. sloupci. Může to být symbol toho, že mezi respondenty 8. a 10. sloupce může být velký mzdový rozdíl. Nebo minimálně takový rozdíl, který je donutil „přeskočit“ hodnocení 9.



OBRÁZEK 9: SPOKOJENOST S NEFINANČNÍM OHODNOCENÍM

Zdroj: vlastní zpracování

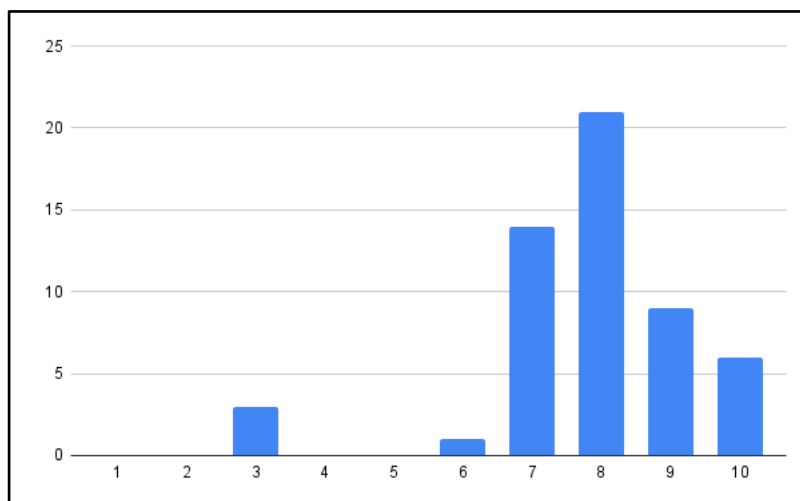
S nefinančním ohodnocením je částečně spokojeno (hodnocení 6-7) či naprosto spokojeno (hodnocení 8-10) 82,5 % dotázaných respondentů – ti mají k dispozici benefity, plnou podporu vedení a zaručenou dostatečnou individualitu při výkonu práce. 17,5 % respondentů se nedostavuje adekvátního nefinančního ohodnocení.



OBRÁZEK 10: SPOKOJENOST S FIREMNÍ KULTUROU

Zdroj: vlastní zpracování

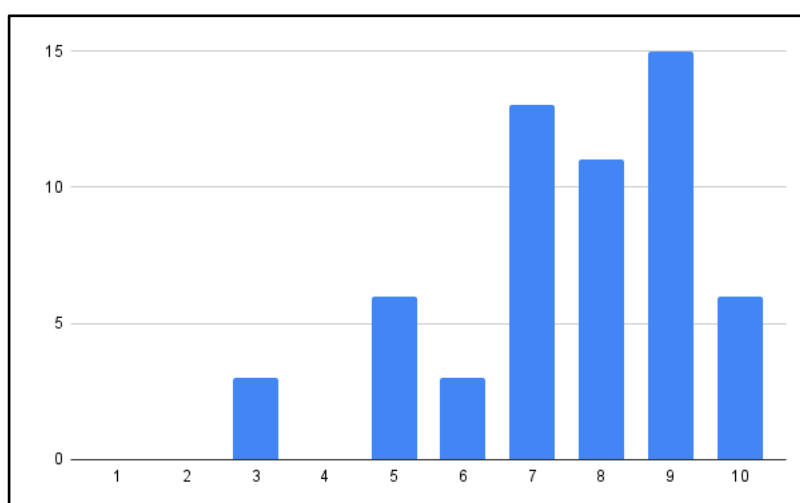
14 % respondentů je naprosto nespokojeno (hodnocení 1-3) s jejich firemní kulturou – všichni tito respondenti jsou shodou okolností pouze dvou startupů (tyto startupy nemají „zastoupení“ ve vyšším hodnocení). Naproti tomu je zbytek respondentů (86 %) částečně spokojeno (hodnocení 6-7) či naprosto spokojeno (hodnocení 8-10) s jejich firemní kulturou.



OBRÁZEK 11: SPOKOJENOST S KVALITOU ODVEDENÉ PRÁCE

Zdroj: vlastní zpracování

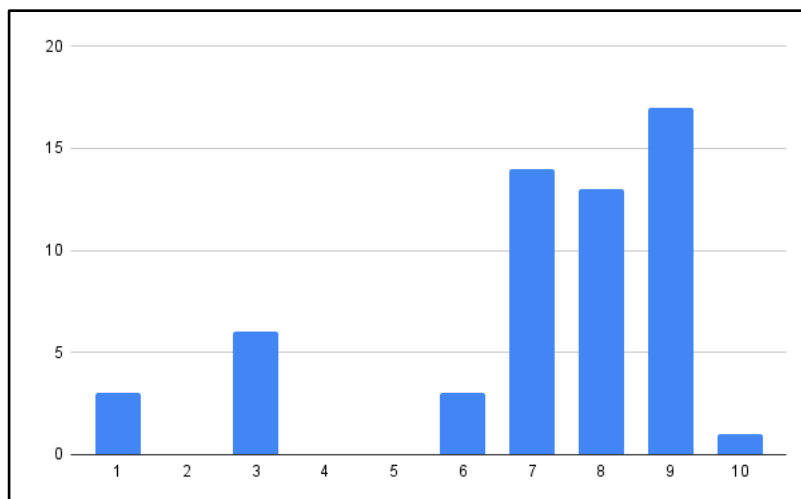
5,3 % respondentů jsou s kvalitou jimi odvedené práce naprosto nespokojeni (hodnocení 1-3). Zbytek respondentů je částečně spokojeno (26 %, hodnocení 6-7) nebo naprosto spokojeno (63 %, hodnocení 8-10).



OBRÁZEK 12: SPOKOJENOST S MNOŽSTVÍM ODVEDENÉ PRÁCE

Zdroj: vlastní zpracování

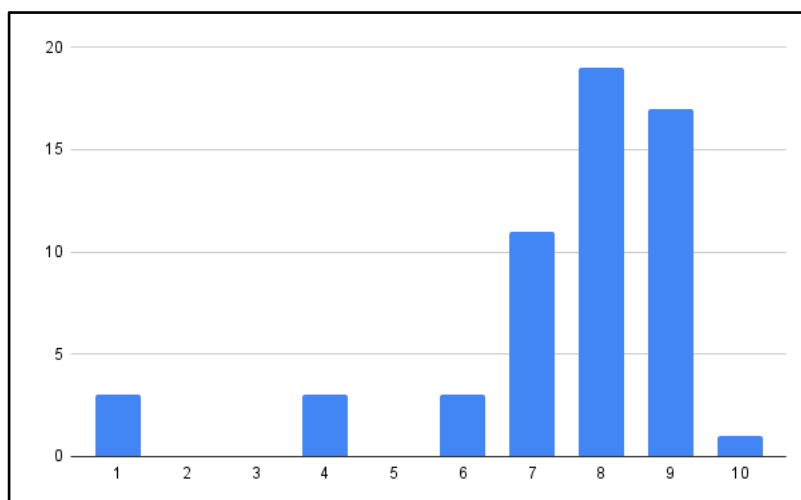
5,3 % respondentů je naprosto nespokojeno (hodnocení 1-3) s množstvím jimi odvedené práce – všichni tito respondenti jsou z jednoho startupu. Následně je 10,5 % respondentů částečně nespokojeno (hodnocení 4-5) s množstvím jimi odvedené práce, 28 % respondentů je částečně spokojeno (hodnocení 6-7) s množstvím jimi odvedené práce a více než polovina respondentů (56,1 %) je naprosto spokojena (hodnocení 8-10) s množstvím jimi odvedené práce.



OBRÁZEK 13: SPOKOJENOST S PROAKTIVITOU V RÁMCI PRACOVNÍ NÁPLNĚ

Zdroj: vlastní zpracování

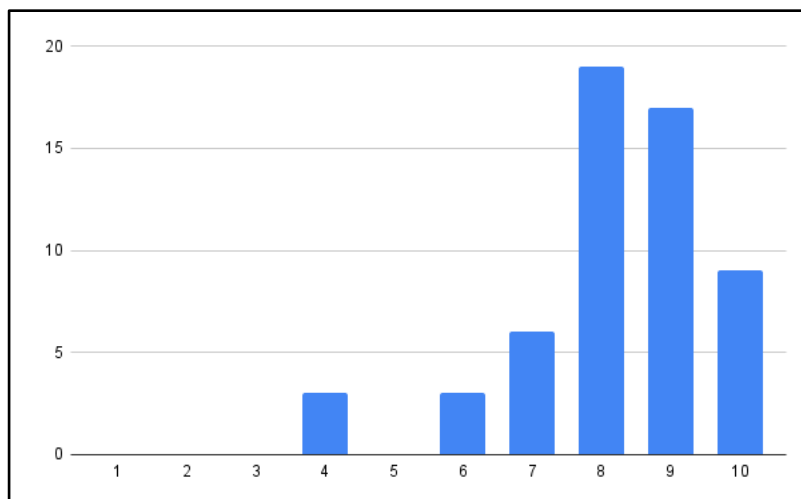
15,8 % respondentů je naprosto nespokojeno (hodnocení 1-3) se svou proaktivitou v rámci jejich pracovní náplně. Více než jedna čtvrtina (29,8 %) respondentů je částečně spokojena (hodnocení 6-7) se svou proaktivitou v rámci pracovní náplně a více než jedna polovina respondentů (54,4 %) je se svou proaktivitou v rámci jejich pracovní náplně naprosto spokojena (hodnocení 8-10). Zajímavý je i sloupec 10, kam se umístil pouze jeden respondent.



OBRÁZEK 14: PŘIZPŮSOBIVOST ZMĚNÁM

Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu (Obrázek 13) se 5,25 % respondentů naprosto špatně (hodnocení 1-3) přizpůsobuje změnám. Dalších 5,25 % respondentů se částečně špatně (hodnocení 4-5) přizpůsobuje změnám a 24,5 % respondentů se jim přizpůsobuje částečně dobře (hodnocení 6-7). Posledních 65 % respondentů se změnám přizpůsobuje naprosto skvěle (hodnocení 8-10).



OBRÁZEK 15: MÍRA SPOLEHLIVOSTI RESPONDENTA

Zdroj: vlastní zpracování

5,2 % respondentů se považuje za částečně nespolehlivé (hodnocení 4-5), 15,8 % respondentů se považuje za částečně spolehlivé a 79 % respondentů se považuje za naprosto spolehlivé (hodnocení 8-10). Respondenti z hodnocení 4 a 6 jsou z jednoho startupu.

6.4 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Výsledky průzkumu jednoznačně poukazují na to, že startupy s dynamickou, neformální a přátelskou podnikovou kulturou, které kladou důraz na otevřenost novým nápadům a na rozvoj individuality svých zaměstnanců, dosahují výrazně lepších výsledků ve výkonnosti a celkové spokojenosti svého týmu. Tato pozitivní kultura má klíčový dopad na schopnost adaptace na změny, proaktivitu v pracovním prostředí a vnímání firemního prostředí jako celku. Na druhé straně, u startupů, kde tyto prvky nejsou tak výrazné, respondenti hlásí nižší úroveň výkonnosti a spokojenosti, jak na individuální, tak na týmové úrovni. Tyto výsledky jasně zdůrazňují význam těchto faktorů pro celkový úspěch startupů a ukazují, jakým způsobem podporují angažovanost, kreativitu a produktivitu zaměstnanců, což je v dnešním konkurenčním prostředí nezbytné. Je však třeba brát v úvahu omezený počet respondentů v rámci průzkumu a provádět interpretaci výsledků s opatrností, přičemž je vhodné hledat další potvrzení z různých zdrojů.

6.4.1 Doporučení pro budoucí zakladatele startupů

Kultura je základ – vytvoření pozitivní a podporující podnikové kultury je zásadní. Zajistěte, aby vaše firma měla dynamickou, neformální a přátelskou atmosféru, která otevírá prostor pro nové nápady a umožňuje individuální růst zaměstnanců.

Podpora inovací – berte v úvahu názory a nápady vašich zaměstnanců. Otevřenost novým myšlenkám může vést k inovacím a zlepšení procesů a tedy i růstu společnosti.

Rostoucí byrokracie – s růstem startupu dejte pozor na nadměrnou byrokracii. Udržujte procesy jednoduché a efektivní, abyste neomezili agilitu a rychlost reakce. Zautomatizujte veškeré repetitivní procesy, aby měli zaměstnanci více času pro svou práci a podávali tak lepší výkon.

Flexibilita a benefity – nabídněte zaměstnancům flexibilitu, co se týče práce na dálku a čerpání dovolené. Přemýšlejte také o nefinančních benefitech, jako je podpora sportu a blahobytu.

Kvalitní vedení – věnujte pozornost vedení startupu. Váš tým potřebuje inspirující a motivující vedení, které vytváří prostor pro osobní a profesní růst.

Komunikace – zajistěte, aby interní komunikace byla transparentní a účinná. To pomůže zabránit nedorozuměním a zvýší spokojenost zaměstnanců.

Podpora proaktivního přístupu – podporujte proaktivitu ve vašem týmu. Vytvářejte prostředí, kde zaměstnanci mají možnost přinášet nové nápady a iniciativu.

Změny jako příležitost – učiňte změny součástí kultury. Vedení k adaptaci a změnám může zvýšit agilitu a konkurenceschopnost vašeho startupu.

Vytvoření silné kultury, podpora inovací, adekvátní vedení a respektování individuálního růstu jsou klíčové faktory, které mohou vést váš startup k úspěchu. Nenechte se odradit obtížemi, ale pracujte na vytváření prostředí, které podněcuje kreativitu a výkonnost vašeho týmu.

Závěr

V rámci této bakalářské práce jsme se zaměřili na zkoumání vztahu mezi podnikovou kulturou ve startupech a výkonností zaměstnanců. Na základě analýzy teoretických konceptů a praktických studií jsme dospěli k několika klíčovým závěrům, které nám umožňují lépe porozumět tomuto důležitému tématu.

Podniková kultura se ukázala být zásadním faktorem ovlivňujícím výkonnost zaměstnanců ve startupovém prostředí. Její vliv na angažovanost zaměstnanců, týmovou spolupráci a adaptabilitu organizace na měnící se podmínky je nepopiratelný. Zjištění naznačují, že silná podniková kultura, která sdílí hodnoty a posiluje identifikaci zaměstnanců s firmou, může pozitivně ovlivnit pracovní výkon a dlouhodobou loajalitu.

Nicméně je důležité si uvědomit, že podniková kultura není statickým konceptem. Organizace musí být schopny se pružně přizpůsobovat novým trendům a výzvám, což může vyžadovat i úpravy v existující kultuře. Tato adaptace však vyžaduje uvážlivý přístup, aby nedošlo k narušení stabilního rámce hodnot, který podniková kultura poskytuje.

Naše analýza praktických firemních prostředí ukázala, že existuje rozmanitost přístupů k podnikové kultuře ve startupech. Každá organizace má své specifické potřeby a cíle, což se odráží i v utváření kultury. Z toho vyplývá, že neexistuje univerzální "recept" na úspěšnou podnikovou kulturu. Klíčem je identifikovat ty hodnoty a aspekty, které jsou nejlépe zarýsovány s cíli organizace.

Výsledky této práce mohou posloužit jako cenný zdroj informací pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří se snaží vylepšit pracovní prostředí a zvýšit výkonnost svých týmů. Stejně tak mohou být užitečné pro budoucí zakladatele startupů, kteří chtějí již od počátku nastavit kulturu podniku tak, aby podporovala úspěch a udržitelný růst. Toto téma rovněž nabízí potenciál pro další výzkum a diskusi ohledně optimálních strategií pro podnikovou kulturu ve startupech, s ohledem na dosažení konkurenční výhody a udržitelného růstu organizace.

Celkově lze konstatovat, že podniková kultura má klíčový vliv na výkonnost zaměstnanců ve startupovém prostředí. Je to dynamický proces, který vyžaduje neustálou pozornost a adaptaci. Právě správná kombinace hodnot, strategie a interakcí může vést k posílení výkonnosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti celé organizace.

Příloha 1

Rozhovor s CEO startupu v oblasti FinTech s 50+ zaměstnanci

1. Co pro Vás představuje firemní kultura?

Pro mě představuje firemní kultura základní soubor hodnot, postojů a způsobů chování, které formují a ovlivňují způsob, jakým lidé v naší společnosti pracují a interagují. Je to jakási "duše" naší firmy, která určuje, jakým směrem se ubíráme a jakým způsobem dosahujeme našich cílů.

2. Jak se snažíte tuto firemní kulturu rozvíjet?

Rozvíjení firemní kultury je pro mě klíčové. Snažíme se vytvářet otevřené a inkluzivní prostředí, kde se každý cítí podporován a respektován. Pravidelně komunikujeme naše hodnoty a očekávání, ať už prostřednictvím interních setkání, workshopů nebo průběžné zpětné vazby. Podporujeme týmovou spolupráci a zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování, což umožňuje různorodé perspektivy a nápady.

3. Co děláte pro to, aby byli Vaši zaměstnanci co nejvýkonnější?

Zaměstnanci jsou naším nejcennějším zdrojem, a proto se snažíme o jejich neustálý rozvoj a motivaci. Poskytujeme příležitosti pro profesní růst, například prostřednictvím školení, mentorství a programů pro rozvoj vedoucích pracovníků. Důležitá je také komunikace - pravidelné zpětné vazby a vedení dialogu o jejich cílech a ambicích. Kromě toho podporujeme rovnováhu mezi prací a soukromým životem, což napomáhá udržet zaměstnance angažované a produktivní.

Příloha 2

Rozhovor s CEO startupu v oblasti vývoje software s 10 zaměstnanci

1. Co pro Vás představuje firemní kultura?

Firemní kultura je pro mě jádrem toho, co dělá náš startup jedinečným. Zahrnuje to, jak společně pracujeme na našich cílech, jaké hodnoty sdílíme a jakým způsobem komunikujeme. Je to prostředí, které utváří naši identitu a směřuje nás k dosahování úspěchů.

2. Jak se snažíte tuto firemní kulturu rozvíjet?

Snažíme se budovat otevřenou a podporující atmosféru, i když jsme malý tým. Pravidelně se scházíme na setkáních, kde sdílíme úspěchy, učíme se z chyb a diskutujeme o směru, kterým se ubíráme. Chceme, aby každý měl možnost vyjádřit své nápady a zpětnou vazbu, a to i ve formálních i neformálních diskusích.

3. Co děláte pro to, aby byli Vaši zaměstnanci co nejvýkonnější?

S omezeným počtem zaměstnanců je každý jednotlivec zásadní. Snažíme se jim poskytovat širokou základnu znalostí a dovedností, aby byli schopni se zapojit do různých úkolů a projekty. Pravidelně komunikujeme o jejich kariérních cílech a nabízíme jim šanci se rozvíjet ve směrech, které je zajímají.

Seznam použité literatury

1. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
3. NOVÝ, Ivan, 1993. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9159-4.
4. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
5. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
6. LAKER, Benjamin, 2021. Culture Is A Company's Single Most Powerful Advantage. Here's Why. Forbes [online]. New York: Forbes, 2021 [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2021/04/23/culture-is-a-companys-single-most-powerful-advantage-heres-why/?sh=40278e2f679e>
7. DVOŘÁK, Jakub, 2022. Pracujte, kdy a kde chcete. Trendem v HR začíná být nelineární pracovní doba. SJ News [online]. Praha: SJ News, 30.10.2022 [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: <https://sj.news/pracujte-kdy-a-kde-chcete-trendem-v-hr-zacina-byt-nelinearni-pracovni-doba/>
8. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
9. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
10. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
11. TADEVOSYANOVÁ, LuizaŠeďa. *Organizační kultura a její vliv na tvorbu hodnoty vybraných firem působících v České republice*. Vysoká škola ekonomická Praha, 2015, , 1-16.
12. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.
13. MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN ISBN 80-7169-425-8.
14. TARVONEN, Janne, 2018. *The Role of Corporate Culture in Company Performance*. Vaasa, Finsko. Bakalářská práce. Vaasa University of Applied Sciences VAMK. Vedoucí práce Helena Blomquist. Dostupné z: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147515/ThesisFinished.pdf?sequence>

15. Co je startup?, 2023. *StartupJobs* [online]. Praha: StartupJobs [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/co-je-startup>
16. RAMOTION, 2023. What is Startup Culture? Definition, Benefits and Tips. *Ramotion* [online]. San Francisco, CA, USA: Ramotion [cit. 2023-07-19]. Dostupné z: <https://www.ramotion.com/blog/what-is-startup-culture/>
17. JUREČKOVÁ, Anna, 2023. PRŮZKUM: Nejžádanější benefit ve startupech je flexibilita, druhý je home-office. *SJ News* [online]. Praha: SJ News, 30.01.2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-benefity-ve-startupech-nejzadanejsi-je-flexibilita/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vliv podnikové kultury na fungování a výkonnost společnosti	16
Obrázek 2: HODNOCENÍ KULTURY – KONZERVATIVNÍ (1) VS DYNAMICKÁ (10)	28
Obrázek 3: HODNOCENÍ KULTURY – FORMÁLNÍ (1) VS NEFORMÁLNÍ (10)	29
Obrázek 4: HODNOCENÍ KULTURY – NEOSOBNÍ (1) VS PŘÁTELSKÁ (10)	29
Obrázek 5: Hodnocení kultury- Ignorující nápady (1) vs Otevřená novým nápadům (10)	30
Obrázek 6: BENEFITY VE STARTUPECH (TOP 5)	30
Obrázek 7: Spokojenost s pracovní náplní	31
Obrázek 8: Spokojenost s finančním ohodnocením	31
Obrázek 9: Spokojenost s nefinančním ohodnocením	32
Obrázek 10: Spokojenost s firemní kulturou	32
Obrázek 11: Spokojenost s kvalitou odvedené práce	33
Obrázek 12: Spokojenost s množstvím odvedené práce	33
Obrázek 13: Spokojenost s proaktivitou v rámci pracovní náplně	34
Obrázek 14: Přizpůsobivost změnám	34
Obrázek 15: Míra spolehlivosti respondenta	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Top 5 benefitů ve startupech 20