



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Firemní kultura a možnosti její změny

Corporate Culture and Possibilities of its Change

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ADRIANA

HAVLOVÁ

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Havlová Jméno: Adriana Osobní číslo: 437511  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Řízení rozvojových projektů  
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Firemní kultura a možnosti její změny

Název diplomové práce anglicky:  
Corporate Culture and Possibilities of its Change

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem práce je prozkoumat stav firemní kultury ve vybrané společnosti, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh opatření vedoucích ke zlepšení nebo změně firemní kultury ve vybrané společnosti.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam, typy, rozvoj a změny firemní kultury; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza firemní kultury ve společnosti, návrh opatření; 4. Závěr


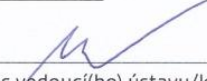

Seznam doporučené literatury:  
BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013.  
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010.  
SCHABRACQ, Marc. Changing organizational culture: the change agent's guidebook. NJ: Hoboken, 2007.  
URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

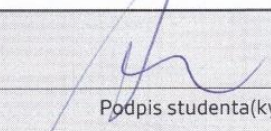
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13.12.2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2.5.2019

Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2020

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

25.3.2019 Datum převzetí zadání  
 Podpis studenta(ky)

HAVLOVÁ, Adriana. *Firemní kultura a možnosti její změny*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 01. 04. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za jeho trpělivost, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Společnosti XY, která mi poskytla zázemí pro tvorbu praktické části této práce - poskytnuté informace a postřehy.



# **Abstrakt**

Tato diplomová práce v teoretické části popisuje, co znamená pojem firemní kultura, jaké jsou její typy, jaká je její struktura a jaký má vliv na práci ve společnosti. Dále se zabývá tím, jaké je možné firemní kulturu změnit. Cílem praktické části práce je zanalyzovat současný stav firemní kultury ve společnosti XY a navrhnout možná řešení její změny. Pro analýzu budou využity metody analýzy dostupných dokumentů Společnosti XY a skupinového rozhovoru se zaměstnanci. Pro výběr toho nejakutnějšího problému bude využita metoda manažerského rozhodování.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura, kultura organizace, motivace, změna, rozhodovací proces

# **Abstract**

This master thesis is in its theoretical part explaining the concept of corporate culture and its influence on the work in the company. Further explains what can change the corporate culture. The aim of this thesis is to analyse the present state of corporate culture in the Company XY and suggest possible solutions to its change. For the analysis, will be use methods of analysis of available documents of the company and group interview with employees. To select the most significant problem will be use a management decision method.

## **Key words**

Corporate culture, organizational culture, motivation, change, decision process



# OBSAH

ÚVOD.....	5
1 KULTURA.....	7
1.1 ÚROVNĚ KULTURY A JEJÍ DRUHY.....	8
2 FIREMNÍ KULTURA.....	10
2.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY.....	10
2.2 HISTORIE FIREMNÍ KULTURY.....	11
2.3 VZNIK A VÝVOJ FIREMNÍ KULTURY.....	12
2.4 SLOŽKY A STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY.....	13
2.5 STRUKTURA MODELŮ FIREMNÍ KULTURY.....	16
2.5.1 Typologie firemní kultury podle vztahu k firemní kultuře.....	17
2.5.2 Typologie firemní kultury podle vztahu k vlivu prostředí.....	21
2.5.3 Typologie firemní kultury podle fáze vývoje společnosti.....	23
2.5.4 Typologie firemní kultury podle vztahu k chování organizace.....	24
2.6 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM.....	28
3 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV.....	29
3.1 FUNKCE FIREMNÍ KULTURY.....	29
3.2 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA JEDINCE.....	30
3.3 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ.....	31
3.4 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA FIREMNÍ STRATEGII A SMĚŘOVÁNÍ FIRMY.....	34
3.5 VLIV SÍLY FIREMNÍ KULTURY NA JEJÍ VÝKONNOST.....	35
4 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY.....	37
4.1 POTŘEBA ZMĚNY.....	37
4.2 TYPY ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY.....	38
4.3 NÁSTROJE PRO ZMĚNU FIREMNÍ KULTURY.....	38
4.4 MODELÝ ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY.....	40
4.5 PŘEDPOKLADY PRO ÚSPĚŠNOU ZMĚNU FIREMNÍ KULTURY PODLE URBANA.....	42
4.6 VYHODNOCENÍ ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY.....	43
4.7 ODPOR KE ZMĚNĚ FIREMNÍ KULTURY.....	43
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY.....	46
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI XY.....	46
5.2 POSLÁNÍ A HODNOTY SPOLEČNOSTI XY.....	47
5.3 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI XY.....	47

5.4	SOUČASNÉ PROBLÉMY VE SPOLEČNOSTI XY.....	48
6	ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI XY .....	49
6.1	ANALÝZA DOKUMENTŮ.....	49
6.1.1	Etický kodex .....	49
6.1.2	Pravidla oblékání a vzhledu .....	50
6.1.3	Pracovní řád.....	50
6.1.4	Interní průzkum spokojenosti .....	51
6.1.5	Workshop na téma firemní kultura pro manažery .....	57
6.2	POZOROVÁNÍ ŽIVOTA VE SPOLEČNOSTI XY .....	59
6.2.1	Typ firemní kultury společnosti XY .....	59
6.2.2	Složky firemní kultury společnosti XY .....	60
6.2.3	Vyhodnocení akčních plánů vytvořených na základě dotazníku z let 2015 a 2015 .....	60
6.3	SKUPINOVÝ ROZHOVOR S VYBRANÝMI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI XY.....	62
7	MOŽNOSTI ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI XY .....	70
7.1	ROZHODOVACÍ PROCES VE VÝBĚRU PROBLÉMU.....	70
7.2	NÁVRH NA REALIZACI ZVOLENÉ VARIANTY ROZHODOVÁNÍ .....	75
	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM GRAFŮ .....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

# ÚVOD

Každého zaměstnance dříve nebo později zasáhne svým neviditelným vlivem jev, kterému se říká firemní kultura. Firemní kultura je něco, co člověka obklopuje jakožto zaměstnance dané firmy, ale i to, co na člověka zapůsobí při komunikaci s firmou z pozice zákazníka. Firemní kultura determinuje chování zaměstnanců a jejich přístup k práci, je to právě ona, která způsobuje pocity, se kterými pracují zaměstnanci každý den ve svém zaměstnání.

Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou a možnostmi její změny. Autorka vychází z vlastní zkušenosti, kdy měla možnost účastnit se změny firemní kultury ve Společnosti XY, o které rozhodl zahraniční vlastník.

Cílem práce je analyzovat současný stav firemní kultury ve Společnosti XY a pokusit se navrhnout opatření, která by mohla přispět k jejímu zlepšení nebo alespoň částečné změně.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vysvětluje, co firemní kultura znamená, co jí tvoří, jaká je její struktura, co firemní kultura ovlivňuje a jaké jsou její typy. Obsahem teoretické části je také vysvětlení toho, jak změnu firemní kultury provést a hlavně jakým způsobem identifikovat potřebu změny firemní kultury.

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu firemní kultury ve Společnosti XY, kde zahraniční majitel rozhodl o potřebě změny firemní kultury. Analýza firemní kultury vychází z výsledků dotazníkového šetření, které ve společnosti proběhlo v letech 2015 a 2016, z konzultací s personalistou společnosti a z výstupů z dvoudenního workshopu zaměřeného na diagnostiku firemní kultury společnosti z pohledu manažerů, který vedl světově uznávaný odborník na firemní kulturu. Tyto výsledky a výstupy byly autorkou využity jako podklad pro skupinový rozhovor s vybranou skupinou zaměstnanců společnosti.

Výsledkem diplomové práce jsou návrhy opatření na změnu nebo zlepšení firemní kultury ve společnosti, které jsou určeny pro personalisty společnosti k dalším analýzám a případné implementaci ve společnosti.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KULTURA

S pojmem „kultura“ se setkáváme již po staletí, protože provádí lidstvo po celou dobu jeho existence. Slovo kultura vzniklo z latinského slova „*cultura*“, což značilo „to, co je třeba pěstovat“. V tomto významu však šlo pouze o pěstování plodin, teprve od 16. století se tento pojem přenesl do oblastí jako je malířství, sochařství nebo stavitelství. Zjednodušeně se za kulturu považovaly veškeré činnosti, které byly vytvořeny člověkem. Lukášová (2010, s. 12) definuje kulturu jako „*široký mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předává.*“ Další definice, kterou Lukášová (2010, s. 12) ve své knize uvádí, byla převzata od Davida Matsumota „*Kultura je dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře.*“

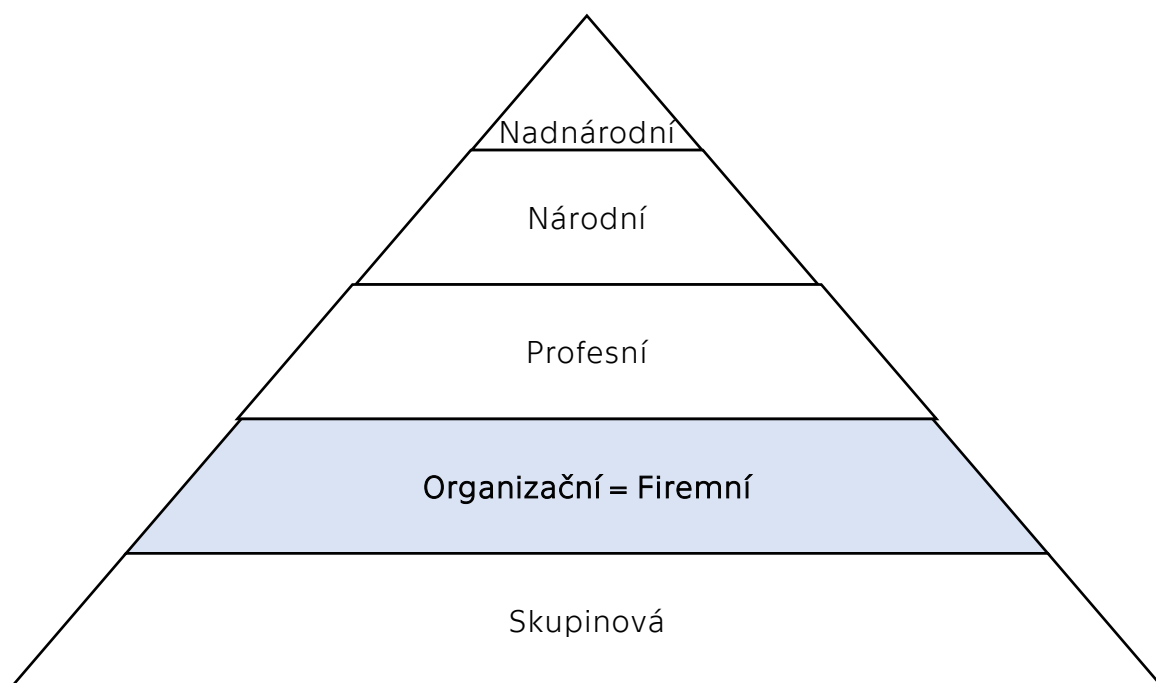
Management převzal pojem kultura z kulturní antropologie a to díky vědecké definici kultury E. B. Taylora, který vymezil tento pojem následovně: „*Kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti*“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 548).

Dříve se kultura týkala pouze skupiny lidí, uzavřené oblasti či země. Svět se dle Brookse (2003, s. 219) postupně internacionalizuje a globalizuje, proto se postupně stává komplexním místem, kde se méně projevují změny jak v technice, tak v dopravě. Brooks tento proces vysvětluje na příkladu dopravy mezi Londýnem a Paříží, kdy jsou využívány nové vysokorychlostní vlaky, a mezinárodní obchod těchto dvou zemí kvete. Dále Brooks poukazuje na to, že se zvýšil počet mezikontinentálních letů a ceny letenek se postupně snižují. Zlepšují se i technologie, je mnohem jednodušší pomocí emailu nebo telefonu vyjednat s někým na druhé straně zeměkoule. Svět nám tedy otevírá nové možnosti a nutí nás přijímat cizí kultury. Pokud například bude manažer z České republiky vyslán do své matky v Japonsku, musí počítat s tím, že jeho noví kolegové budou pracovat jiným způsobem, než byl zvyklý na podřízené v České republice. Nejdůležitější však je, že i motivace těchto podřízených bude jiná, než ta, kterou měli čeští zaměstnanci. Manažer tedy musí pochopit místní mentalitu a přizpůsobit se jí, protože organizační kultura je velmi ovlivněna národní kulturou.

V tomto případě je tedy potřeba, aby jedinec, který se ocitne v cizí zemi, přešel k tzv. *enkulturaci*<sup>1</sup>.

## 1.1 Úrovně kultury a její druhy

Brooks (2003, s. 218) tvrdí, že kultura obecně má několik společných znaků, a to hodnoty, názory, předpoklady, pravidla a způsoby výkladu smyslu. Tyto znaky je podle něj možné sdílet na různých úrovních kultury. Na obrázku 1 jsou graficky znázorněny vzestupné úrovně kultury podle Brookse.



Obrázek 1: Úrovně kultury

Zdroj: upraveno podle Brooks (2003, s. 220)

---

<sup>1</sup> označení procesu, jímž si člověk v průběhu svého života osvojuje -kulturu dané společnosti. Do enkulturace je možné zahrnout všechny projevy naučeného chování, získávání znalostí a dovedností, díky nimž člověk nabývá kompetence v kultuře své společnosti a probíhá v různých typech sociálních skupin za účasti různých sociálních institucí. Je to proces vědomý i nevědomý" (Velký sociologický slovník, 1996, s. 262)

Lukášová a Nový (2004, s. 18) se pro určení úrovně kultury inspirovaly Hofstedem, který ve své knize „*Culture and Organizations*“ vytvořil pojem „mentální naprogramování“<sup>2</sup>, na základě tohoto naprogramování určili tyto základní úrovně kultury:

- úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují);
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská i ženská kultura, manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role);
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami);
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

Z úrovně firemní kultury je tedy patrné, že člověk během svého života prochází několika fázemi, a proto se jeho „naprogramování“ mění, pokud se zároveň změní i jeho životní role. Dalším dělením kultury Lukášová rozdělila kulturu podle sociálních celků, které se odlišují svými specifickými znaky, protože každá skupina funguje jinak. Lukášová (2010, s. 14) se tedy zaměřila na kulturu v kontextu managementu a rozdělila ji následovně:

- národní kultura;
- organizační/podniková kultura.

Práce se dále zabývá organizační kulturou, která je synonymem pro pojem firemní kultura.

---

<sup>2</sup> Každý člověk se podle něj řídí jinými kulturními vzorci, které určují jeho chování, které jsou odvozeny od životní fáze každého jedince. Každý člověk má v sobě několik vrstev tohoto mentálního naprogramování.

## 2 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je v podstatě image každé společnosti. Každá firma se určitým způsobem odlišuje od jiné, tento jev determinuje například to, v jaké zemi se firma nachází, ale i to jaká státní příslušnost dominuje vedení společnosti. Dále velmi záleží na tom, jakou má firma tradici, zda na trhu působí desítky let nebo je čerstvě vybudována. Záleží samozřejmě na druhu podnikání, firemní kultura ve strojírenské společnosti bude diametrálně odlišná od finanční instituce.

### 2.1 Definice firemní kultury

Vzhledem k tomu, že je téma firemní kultura komplexním a nehmátatelným pojmem, neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Mnoho autorů a teoretiků se touto problematikou zabývalo a díky tomu vzniklo několik desítek definic, které budou níže představeny.

Armstrong (2007, s. 257) definuje firemní kulturu jako *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“*

Lukášová (2010, s. 17) vybrala několik citací od těch nejpřednějších autorů, v odstavcích níže jsou představeny ty nejzajímavější definice firemní kultury:

Firemní kultura jako *„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy; jako způsob, jak se věci u nás dělají“* (Lukášová, 2010 cit. dle Kilmanna, Saxtona a Serpa, 1985, s. 17).

Firemní kultura jsou *„obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“* (Lukášová, 2010 cit. dle Williamse, Dobsona a Walterse, 1989, s. 17).

Firemní kultura jsou *„základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“* (Lukášová, 2010 cit. dle Denisona, 1990, s. 17).

Firemní kultura je *„pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“* (Lukášová, 2010 cit. dle Gordona, 1991, s. 17).



Firemní kultura je to „*jak se u nás věci dělají a to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování*“ (Lukášová, 2010 cit. dle Drennama, 1992, s. 17).

Firemní kultura je „*vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů*“ (Lukášová, 2010 cit. dle Browna, 1995, s. 17).

Lukášová (2010, s. 18) sama vytvořila definici firemní kultury jako „*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou síleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“

Výše zmínění autoři se tedy ve výsledku shodují na tom, že firemní kultura je pro každou společnost velmi specifická a jedinečná. Firemní kultura se v každé společnosti projevuje specifickými a jedinečnými prvky jako jsou názory, hodnoty a způsoby chování. Zjednodušeně tedy můžeme říct, že firemní kultura ovlivňuje a determinuje vnitřní atmosféru každé společnosti.

## **2.2 Historie firemní kultury**

Kultura obecně má podle Scheina (2004, s. 28) velmi dlouho historii, dříve se tento pojem užíval k označení kultivovaného člověka, který byl sofistikovanější než ostatní. Antropologové tak označovali zvyky a rituály, které společnosti v průběhu své historie prováděly. V posledních několika desetiletích se pojem kultura objevuje v pracích organizačních výzkumníků a manažerů, kde tento pojem odkazuje na klima a postupy, které organizace vyvíjejí při práci s jejími zaměstnanci. V tomto případě již manažeři sledují vývoj „*správného druhu kultury*“ anebo „*kvalitní kultuře*“ v organizaci.

Nicméně s pojmem firemní kultura se setkáváme mnohem kratší dobu. V literatuře se tento pojem začíná objevovat teprve v šedesátých letech 20. století. Obrovský boom tento pojem zažívá však od sedmdesátých let 20. století, kdy se dle Lukášové a Nového v Asii objevuje „*japonský ekonomický zázrak*“, to znamenalo, že japonská ekonomika rychle rostla, a američtí manažeři a podnikatelé si uvědomovali, že je třeba znát filozofii řízení japonských firem, která za celým úspěchem stojí. Další autoři se věnovali hledáním té správné cesty k vedení společností, tak, aby generovaly velké zisky. K podnícení většího zájmu, dle Lukášové a Nového (Lukášová, Nový, 2004, s. 23), nejvíce přispěla kniha Peterse a Watermana „*In Search of Excellence*“, která tvrdila, že za těmi nejlepšími společnostmi vždy stojí kulturní kvality, které vedou k jejich úspěchu.

Jak již bylo zmíněno výše, historie hraje nedomyslitelnou roli v tom, jaká organizační kultura je a jak se bude dále formovat. Autorka předpokládá, že i správně uchopená historie může mít dobrý vliv na to, jak se budou noví zaměstnanci začleňovat do již

fungujícího podniku, protože pokud se zaměstnanec s historií seznámí, pochopí filozofii celé organizace, bude se snadněji ztotožňovat s již stanovenými cíli podniku.

## 2.3 Vznik a vývoj firemní kultury

Vzhledem k tomu, že pojem kultura je něco, co se utváří desítky až stovky let, firemní kultura bude také utvářena a ovlivňována vnějšími a vnitřními vlivy po dobu několika let.

Podle Lukášové (2010, s. 37) je „základním mechanismem utváření organizační kultury učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů“. Armstrong (2007, s. 259) tuto myšlenku rozvíjí, a čerpá ze Scheina, který dělí druhy učení na dva typy:

- „Traumatický model, kdy se členové organizace učí čelit určité hrozbě tím, že si vytvoří obranný mechanismus“
- „Model pozitivního upevňování vědomí, kdy dochází k zakořenění a pevnému usazení postupů, které se zdají fungovat.“

Z psychologického hlediska tyto dva modely znamenají, že pokud má zaměstnanec čelit nějakému problému, který způsobuje stres a úzkost, bude hledat nějaké přijatelné řešení. Pokud se pracovníkům povede naleznout nějaké řešení, které problém vyřeší nebo v konečném důsledku povede k tomu, že eliminuje další problém, toto řešení se upevní, a budou ho používat i v případě řešení dalších problémů. Tím se konečně potvrzuje jedna z definic, kterou jsme si uvedli výše, a to ta, že jsme toto řešení problémů přijali jako „způsob, jakým u nás věci děláme“. (Lukášová, 2010, s. 37).

Lukášová (2010, s. 37) navíc ještě uvádí, že existuje takzvaný proces „posilování“, což je „tendence opakovat to chování a řešení problém, které funguje, čili vede k žádoucím výsledkům, a opouštět chování, které nefunguje“. Pokud chování všech zaměstnanců povede k zlepšení práce společnosti, je více než pravděpodobné, že se tento přístup promítne do formování dalších norem a hodnot společnosti.

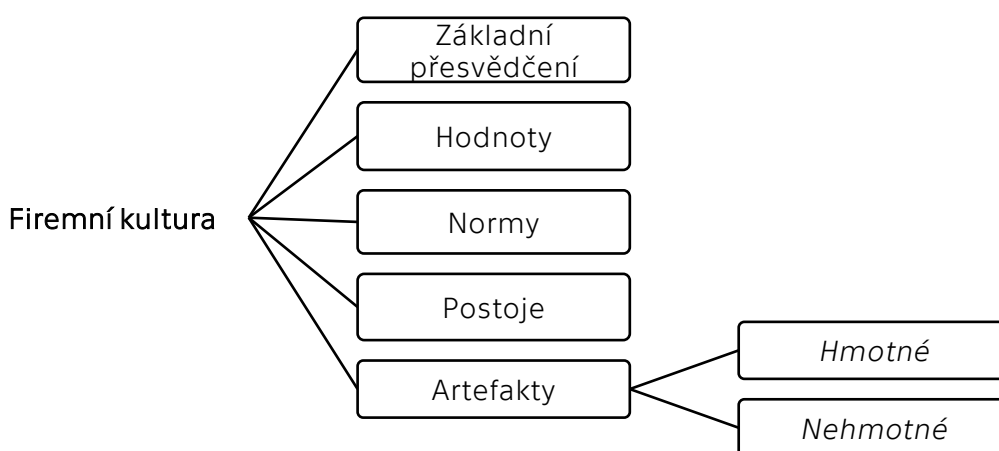
Ve výsledku tedy vývoj firemní kultury závisí na vnějších podmínkách a interním potřebám. Z toho plyne, že každá společnost má svou vlastní a jedinečnou organizační kulturu, která je nenapodobitelná. „Kultura vzniká a utváří se jako výsledek interakce a dynamické tenze, která je v tomto procesu neustále přítomna.“ (Lukášová, 2010, s. 37)

## 2.4 Složky a struktura firemní kultury

Každý systém musí být složen z dílčích částí, to platí i pro firemní kulturu. Firemní kulturu je Podle Lukášové (2010, s. 20) tvořena pěti prvky, a to:

- základní přesvědčení;
- hodnoty;
- normy;
- postoje;
- artefakty (artefakty se dále dělí na materiální a nemateriální).

Na obrázku 2 je grafické zobrazení prvků firemní kultury.



Obrázek 2: Prvky firemní kultury

Zdroj: upraveno podle Lukášová (2010, s. 20)

Naopak Armstrong (2017, s. 261) uvádí pouze 4 složky - *hodnoty, normy a artefakty*, a na rozdíl od Lukášové místo základního přesvědčení a postojů navíc uvádí *styl vedení*. Styl vedení pro něj znamená způsob, jakým jsou lidé řízeni svými manažery. Mezi základní styly vedení zaměstnanců patří:

- Charizmatičtí / Necharizmatičtí - Charizmatický manažer spoléhá na své na svou osobnost, kdežto necharizmatický manažer se řídí již stanoveným know-how a teorií
- Autokratičtí / Demokratičtí - Autokratický manažer nebere v potaz názory svých podřízených, vnucuje lidem svá rozhodnutí a na rozdíl od demokratických manažerů se nesnaží své podřízené zapojit do rozhodování
- Umožňovatelé/ Kontroloři - Umožňovatelé se snaží zapojit své podřízené do své vize a nenásilně je přesvědčit a získat na svou stranu. Kontroloři sledují pouze svůj vlastní zájem a nutí své podřízené, aby jeho vizi přijali.

- Transakční / Transformační - „*Transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.*“

Armstrong (2007, s. 261) dále také tvrdí, že žádný manažer nevyužívá jeden styl vedení, podle něj se totiž manažer pohybuje vždy na hraně jednoho z těchto stylů. Každý manažer je tedy odlišný a velmi ovlivněn firemní kulturou.

#### Základní přesvědčení

Základní přesvědčení je již přirozené zafixované myšlení a řešení problémů ve společnosti. Tyto přesvědčení jsou natolik automatické, že je velmi obtížné je změnit, jsou totiž vysoce rezistentní vůči změně. Lukášová použila názor Sackmanna, který tvrdí, že „*jde o názory fungující jako články víry v náboženství nebo axiomy v matematice: když jsou jednou přijaty, nemohou být dále vysvětlovány – každá dílčí argumentace totiž vychází z jejich akceptace*“ (Lukášová, 2010, cit. Sackmann, 2006).

#### Hodnoty

Hodnoty jsou ve společnosti vše, co je pro společnost důležité, a čemu společnost přikládá význam. Podle většiny autorů jsou hodnoty tvořitelem firemní kultury (Lukášová, 2010, str. 21). Hodnoty jsou tedy základní složkou kultury, protože svou existencí umožňují její integraci. Hodnoty utváří členům přesvědčení a předurčují, jak se její členové budou chovat a podle čeho budou jednat. Firemní hodnoty většinou můžeme nalézt v etickém kodexu každé společnosti.

#### Normy

Normy jsou neformální a nepsaná pravidla chování. Normy chování nejsou nastavitelné dopředu, není možné postihovat někoho, kdo tyto normy nedodržuje. Vzhledem k tomu, že má každá společnost své normy a pravidla chování, může se stát, že členové budou podmiňovat způsob chování k někomu, kdo tyto nepsaná pravidla nedodržuje.

Normy mají pro každou společnost obrovský význam a to, protože vymezují ty druhy chování, které jsou a které již nejsou přijatelné. V případě, že jsou tyto normy chování nastaveny správně, snižuje se tím potřeba vytvářet formální pravidla chování. (Lukášová, 2010, str. 22).

#### Postoje

Postoje vyjadřují způsob, jakým osoba vyhodnotí svůj přístup k jiným kolegům nebo k řešení určitých problémů. Podle některých autorů (Lukášová, 2010, s. 22) je pojem postoj mnohem komplexnější a seskládá se ze tří složek:

- kognitivní složka;
- afektivní složka;
- konativní složka.

Kde kognitivní složka představuje názory, které se vztahují k objektu postoje. Afektivní složka je emoční část postoje a konativní složka je složkou se sklony k jednání ve vztahu s objekty postoje. (Lukášová, 2010, s. 22)

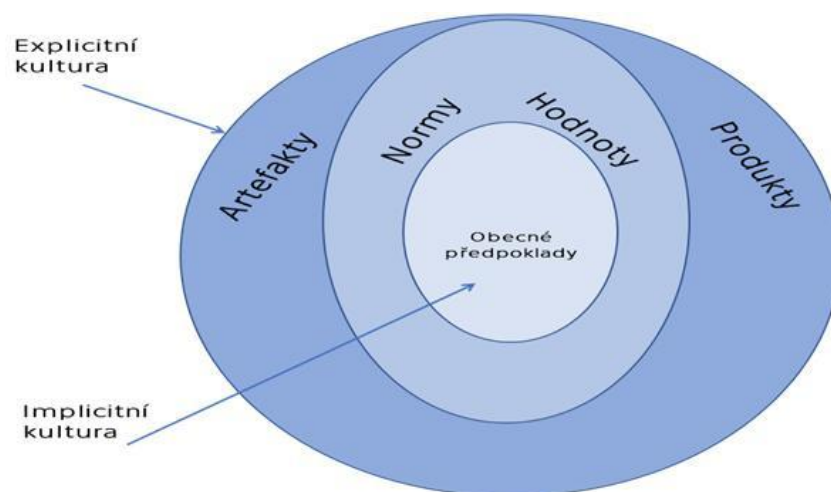
## Artefakty

Pojem artefakt vykládá Velký sociologický slovník (1996, s. 107) jako *jakýkoli materiální předmět zhotovený nebo modifikovaný lidskou činností v souladu s normami určité kultury*". Podle Scheina (2004, s. 25-26) je artefakt všechno, co člověk vidí, slyší nebo cítí v případě, že se setká novou doposud neznámou kulturou či skupinou lidí. Artefakty dělíme do dvou skupin. Artefakty materiální a nemateriální. Mezi *materiální artefakty* patří takové jevy, které jsou viditelné, jsou to například: produkty a služby, které společnost vytváří, architektura budovy, dress code společnosti nebo vnitřní vybavení společnosti. Mezi *nemateriální artefakty* řadíme interní komunikaci, jazyk firmy, mýty a příběhy organizace a rituály a obřady.

Schein navíc přišel s pojmem „*firemní klima*“, které řadíme do nemateriálních artefaktů. Firemní klima je podle něj (Schein, 2004, str. 26) artefaktem hlubšího charismatu, je to viditelné chování členů dané společnosti. Zjednodušeně řečeno nám firemní klima ukazuje tzv. sociální analýzu společnosti, protože odkrývá, jakým způsobem společnost funguje a pracuje se svým okolím.

Schein (2004, str. 26) dále tvrdí, že oba tyto dva typy artefaktů je sice možné snadno pozorovat, ale je nesmírně těžké je pochopit. To znamená, že si snadno všimneme, že se společnost chová jinak ke svým zákazníkům, ale už nerozluštíme, proč tomu tak je. Schein tuto problematiku nádherně demonstruje na příkladu Egyptské a Mayské kultury. Tvrdí, že obě tyto starodávné kultury si stavěly pyramidy, nicméně každá z kultur je stavěla za jiným účelem. Egypťané v pyramidách důstojně pohřbívali, staří Mayoové měli v pyramidách vedle hrobek i chrámy, kde uctívali zemřelé.

S podobným složením firemní kultury přišel i Trompenaarse, který složky popsal jako vrstvy cibule. Ve středu cibule se nachází obecné předpoklady, tyto předpoklady nejsou na povrch viditelné a pozorovatel si jich tedy nemůže všimnout. Tyto obecné předpoklady obklopují normy a hodnoty. Tyto dvě složky ale podle něj nejsou pořádkem viditelné napovrch. Z těchto tří složek vychází již nám známé artefakty a produkty společnosti.



Obrázek 3: Složky organizační kultury

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 2.5 Struktura modelů firemní kultury

Organizační kultura je, jak jsme si řekli výše, tvořena několika prvky, to znamená, že se vyskytuje jako fungující celek. Každá organizace má jednotlivé prvky odlišné a z toho plyne fakt, že budou různé typy organizačních struktur. Autorka vybrala ty nejpodstatnější typologie a rozdělila je do kategorie podle společných znaků. Jedná se o typologii organizační kultury podle vztahu k organizační kultuře; podle vztahu k vlivu prostředí; podle fáze vývoje společnosti a podle vztahu k chování organizace.

Přehled je v tabulce 1, kde jsou vypsány použité modely struktury firemní kultury.

Tabulka 1: Struktura modelů firemní kultury

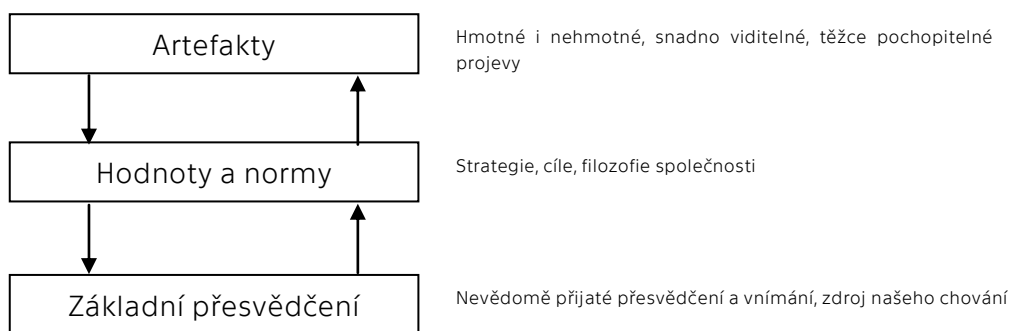
Struktura modelu firemní kultury	Model
Typologie firemní kultury podle vztahu k firemní kultuře	Scheinův model Handyho a Harrisonovy typy organizačních kultur Typologie organizační kultury podle Trompenaarse
Typologie firemní kultury podle vztahu k vlivu prostředí	Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho Typologie podle R. K. Milese a C. C. Snowa
Typologie organizační kultury podle fáze vývoje společnosti	Typologie dle L. M. Millera
Typologie firemní kultury podle vztahu k chování organizace	Kompasový model W. Hall Krychle 2S podle Goffeeho a Jonese

Zdroj: vlastní zpracování autorky podle Lukášové (2010, s. 97-137)

## 2.5.1 Typologie firemní kultury podle vztahu k firemní kultuře

Scheinův model

Schein (2004, s. 25) ve své knize popisuje svůj model jako mezi úroňový model organizační kultury. Každá z úrovní má svůj význam a je na sobě závislá. Schein tvrdí, že většina definic kultury působí zmatečně, protože nezohledňuje jednotlivé úrovně kultury, Schein říká, že tyto úrovně definují vlastní podstatu kultury. Struktura organizační kultury je tedy, jak již bylo zmíněno výše, členěna na artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení. Na obrázku 4 je zobrazena struktura organizační kultury přehledně (Schein, 2004, s. 25).



Obrázek 4: Scheinovy úrovně firemní kultury

Zdroj: Schein (2004, s. 26)

Handyho a Harrisonovy typy organizačních kultur

Charles Handy v článku *Four types of Organisational Culture* v roce 1999 rozšířil práci Harrisona z roku 1972, a rozdělil firemní kulturu do 4 typů.

- kultura moci;
- kultura úkolů;
- kultura rolí;
- kultura osob.

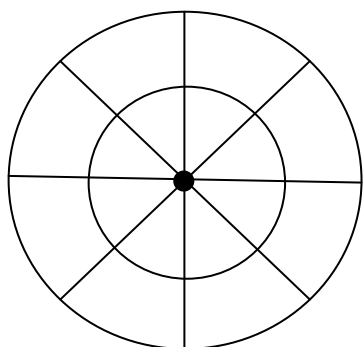
Kulturu moci popisuje jako pavouka uprostřed své pavučiny, který je obklopen celou organizací. Čím blíže se pracovník nachází ke středu pomyslné pavučiny, tím více bude mít právo chod organizace ovlivňovat. Čím více je člověk vůdčí osobnost s politickým myšlením, tím více se blíží středu pavučiny. Tito „pavouci“, kteří se soustředují směrem do středu pavučiny, mívají kontrolní funkci a velmi se orientují na kontrolování vnitřních zdrojů, které se v organizaci nachází (zaměstnanci, investice, majetek atd.). Společnosti, které mají tento druh kontroly, umí velmi rychle reagovat na různé podněty z okolí, ale tato reakce je podmíněna tomu, kdo se nachází ve středu pavučiny a vede organizaci. S tímto typem firemní kultury se nejčastěji setkáváme v menších rodinných firmách nebo různých finančních institucí.

Kultura úkolů vychází z toho, že práce v organizaci je striktně pracovní nebo projektově orientována. Detailnější popis si představíme na pomyslné síti. Silnější horizontála představuje silnější a důležitější úkol, který musí být splněn. Každý úkol je složen z jednotlivých uzlů. Kultura úkolu klade velký důraz na plnění dílčích činností k splnění jednoho úkolu. Nejčastěji se tento typ kultury objevuje například u reklamních agentur, kde jejich služba nemá dlouhou životnost, a jakmile je splněn jeden úkol, pokračuje se na další.

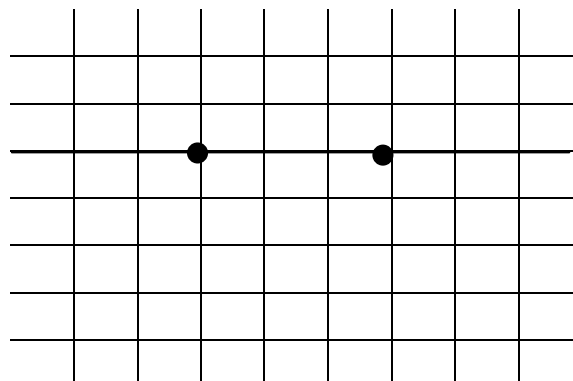
Kultura rolí je Handy popisována jako chrám, kde nosníky hrají důležitou roli k tomu, aby drželi střechu, bez které by chrám nebyl chrámem... Každý nosník má tedy svou roli, a ta zůstává neměnná. V praxi to znamená, že se „*práce řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.*“ (Armstrong, 2007, s. 262)

Kultura osob je popisována jako shluk osob, které se navzájem podporují. Vzhledem k tomu, že se jedná o shluk osob, nikdo z nich nemá vůdčí postavení. Většinou se jedná o různé profese, které si navzájem pomáhají v řešení určitého úkolu. S tímto druhem organizace se setkáme pouze zřídka. Handy popsal kulturu osob na příkladu vysokoškolského profesora, který se snaží udržet si svou pozici tím, že bude spolupracovat s ostatními odborníky.

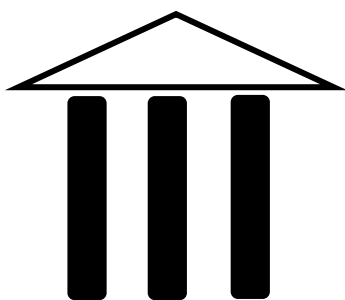




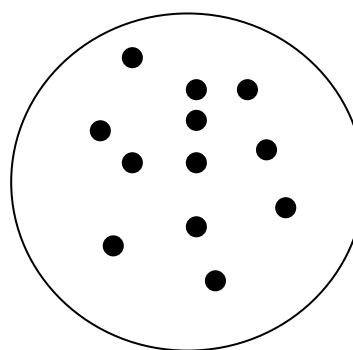
Kultura moci



Kultura úkolů



Kultura rolí



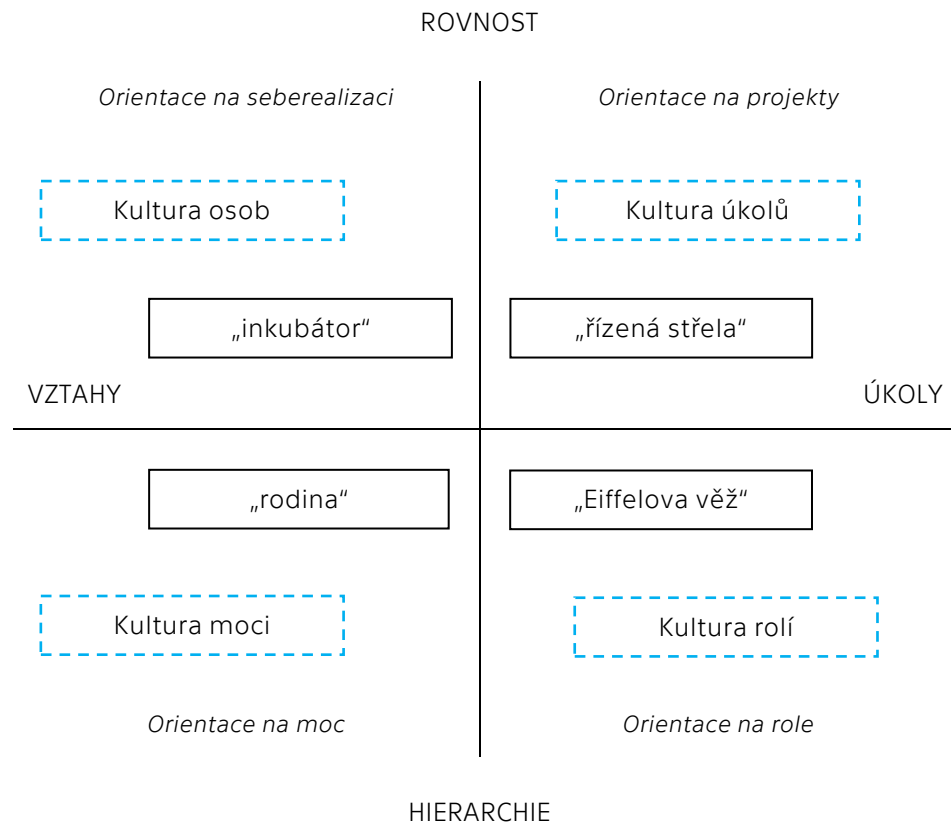
Kultura osob

Obrázek 5: Handyho a Harrisonovy typy organizačních kultur

Zdroj: Handy (1993, s. 182)

#### Typologie organizační kultury podle Trompenaarse

Trompenaarse rozděluje firemní kulturu do dvou základních dimenzí – první dimenzí je orientace na úkoly a orientace na vztahy, druhá dimenze je hierarchie vs. rovnost. Spojení těchto dimenzí do kvadrantů, vznikají typy firemních kultur, které Trompenaarse pojmenoval jako inkubátor, rodinu, řízenou stělu a Eiffelovu věž. Tyto typy firemní kultury jsou nápadně podobné již zmíněným typům firemní kultury dle Handyho a Harrisona. Pro porovnání v obrázku 6 můžeme v modrých šrafovaných rámečcích vidět, čemu se jednotlivé typy firemní kultury podobají.



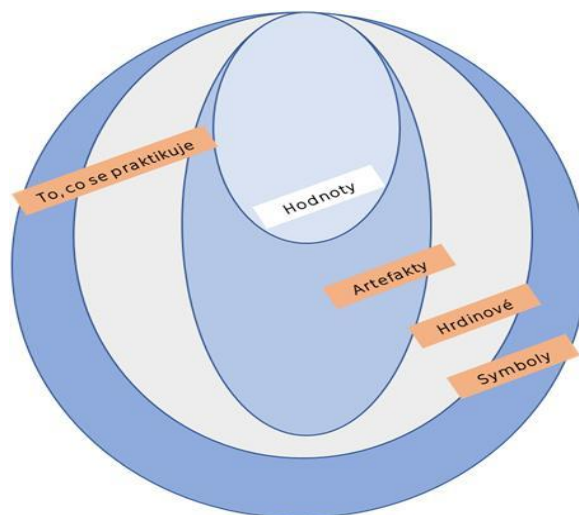
Obrázek 6: Typologie firemní kultury podle Trompenaarse

Zdroj: Lukášová (2010, s. 103)

Kultura Eiffelovy věže je kultura, která má přesně rozděleny role a úkoly jednotlivých členů organizace. V porovnání s teorií Handyho a Harrisona se jedná o *kulturu rolí*. Kultura řízené střely je orientovaná na úkoly, nikoliv na vztahy. Členové organizace musejí úkol splnit, ale není předem stanoveno, jakým způsobem toho mohou dosáhnout, důležité je, aby toho dosáhli za pomoci různých expertů či odborníků. Tento druh kultury se podobá *kultury úkolů*, protože ve středobodu se nachází úkol, který je třeba splnit. Kultura rodiny se vyznačuje jasně stanovenými vztahy uvnitř organizaci. Ilustrujme si příklad otce v rodině, otec je v podstatě hlavou rodiny a ostatní členové by tak k němu měli nahlížet. V tomto druhu kultury jde především o morální respekt k autoritě. Podobnost s Handyho Harissonovým modelem vidíme v *kultuře moci*. Kultura inkubátoru poskytuje svým pracovníkům pravomoci a možnost seberealizace. Pracovníci vzájemně spolupracují a pomáhají si v plnění úkolu, nejčastěji tyto úkoly bývají tvůrčího charakteru se zaměřením na inovace. Zde se jedná o podobnost s *kulturou osob*. (Lukášová, 2010, s. 100-101)

Slupky cibule jako složky organizační kultury podle Hofstedeho

G. Hofstede přirovnal složky organizace k slupkám cibule a to tak, co je podle něj manifestováno okolí více a co méně. Podle něj mohou pozorovatelé vidět symboly, hrdiny a rituály společnosti. Tyto tři složky dohromady nazývá praktiky. Co podle něj pozorovatel nemůže posoudit, je podle něj jádro cibule – hodnoty. Z těchto hodnot poté vychází právě praktiky, které nám demonstrují firemní kultury. (Lukášová, 2010, s. 29)



Obrázek 7: Cibulový diagram organizační kultury podle Hofstedeho

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 2.5.2 Typologie firemní kultury podle vztahu k vlivu prostředí

Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Deal a Kennedy tvrdí, že je firemní kultura nejvíce ovlivněna svým podnikatelským a sociálním prostředím. Po zkoumání několika stovek firem, došly k závěru, že existují 4 typy organizační kultury. Patří sem kultura tvrdé práce, kultura drsných hochů, procesní kultura a kultura sázky na budoucnost. Grafické zobrazení této typologie vidíme v tabulce 2.

Tabulka 2: Typologie organizačních kultur podle T.E.Deala a A.A. Kennedyho

Rychlost zpětné vazby	Velká	Kultura tvrdé práce	Kultura drsných hochů
	Malá	Procesní kultura	Kultura sázky na budoucnost
		Malá	Velká
Míra rizika			

Zdroj: upraveno podle Lukášová (2010, s. 104)

Lukášová (2010, s. 105-106) vysvětluje jednotlivé typy kultury následovně:

kultura drsných hochů je tvořena individualisty, kteří se nebojí rizika a chtějí znát co nejrychleji zpětnou vazbu na své aktivity. U drsných hochů neexistuje chybování ani zaváhání, orientují se na přesnost a kvalitu svých aktivit. Firmy, které se řadí do tohoto druhu organizační kultury, mívají nejčastěji velmi soupeřivé zaměstnance, kteří pracují pod stresem a jejich práce musí dosahovat těch nejlepších výsledků. Nejčastěji se s tímto druhem organizační kultury setkáváme v zábavním průmyslu;

- kultura tvrdé práce se objevuje v organizacích, kde je kladen důraz na iniciativu v týmové práci. Tato kultura sama o sobě podporuje týmovou práci a velmi často do své práce zahrnuje prvky zábavy a legrace. Velmi často se společnost uvnitř motivuje různými soutěžemi, slogany atd. Zajímavé je, že se příslušníci této kultury ztotožňují s cíly společnosti a v případě neúspěchu jdou dále;
- kultura sázky na budoucnost se vyskytuje ve firmách, které se velmi často musí rozhodovat v rizikových situacích. Zde se nejvíce uplatňuje hierarchický model společnosti, protože ten, kdo rozhoduje o budoucnosti, sází vše, co má. V tomto případě tedy ve vedení takové společnosti musí stát někdo, kdo problematice skutečně rozumí a jeho rozhodnutí budou správná;
- procesní kultura sleduje to, jakým způsobem věci dělat, než aby sledovala, jaké věci dělat. Procesní kultura bude vždy fungovat pouze v prostředí, které vykazuje stabilitu. Setkáváme se s ní nejčastěji ve finančním či státním sektoru.

Typologie podle R. K. Milese a C. C. Snowa

Tato typologie vznikla jako způsob adaptace organizace na vnější prostředí (Lukášová, 2010, s. 107). Tato typologie zohledňuje strategické chování organizace a interní faktory ve společnosti. Rozlišili celkem tři typy organizací:

- průzkumník – typ organizace, která neustále vyhledává tržní příležitosti a zároveň usiluje o vývoj a inovaci svých stávajících výrobků a služeb. Tyto společnosti chtějí růst a velmi se poměřuje s konkurencí;
- obránce – obránce působí pouze na úzké oblasti trhu, kde cílí na získávání a stabilizování svých zákazníků, tyto společnosti se chtějí odlišit, ale zároveň chtějí mít nízké náklady;
- analyzátor – analyzátor je něco mezi průzkumníkem a obráncem, chce stabilitu ale zároveň dynamiku a expanzi. Snaží se penetrovat na trh rozvojem svých výrobků, služeb a trhů.

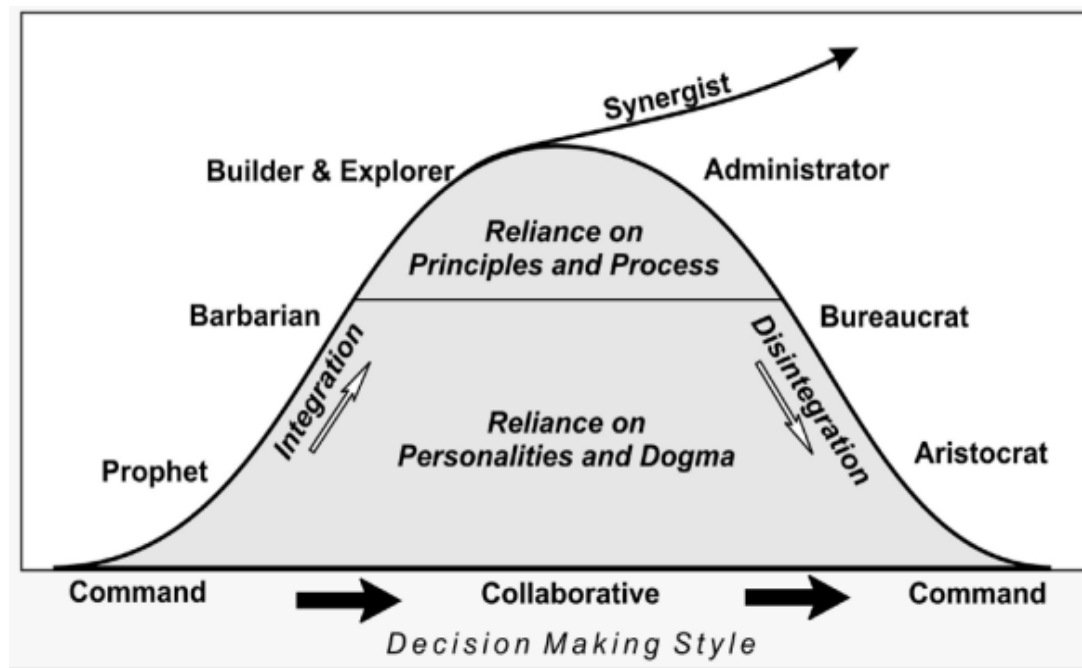
### **2.5.3 Typologie firemní kultury podle fáze vývoje společnosti**

Typologie dle L. M. Millera

Miller popisuje vývojové fáze, kterými si prochází každý nově založený podnik, a tvrdí, že by každý vrcholový manažer měl zvolit styl vedení právě podle fáze, ve které se podnik nachází. V každé fázi vývoje/ úpadku podniku se totiž manažer setkává s odlišnými výzvami a problémy, které bude třeba vyřešit. (Lukášová, 2010, str. 110).

Ve vznikajícím období se jedná o Proroka (Prophet), Barbaru (Barbarian), a Budovatele a objevitele (Builder & Explorer. V začínající fázi si můžeme všimnout, že začíná dominovat Administrátor (Administrator). Později se objevuje byrokrat (Bureaucrat) a aristokrat (Aristocrat). Miller (2011) tvrdí, že můžeme doufat, že se firemní kultura ocitne ve fázi synergisty (Synergist), kdy jsou ty nejlepší kvality udržovány v rovnováze.

Na obrázku 8 je také vyobrazen styl rozhodování (Decision making style), což znamená, že manažer může v životním cyklu podniku rozhodovat podle dvou stylů – přikazovat (command) nebo spolupracovat (Collaborative).



Obrázek 8: Životní cyklus stylu vedení

Zdroj: Management Mediation, dostupné z: [www.lmmiller.com](http://www.lmmiller.com)

## 2.5.4 Typologie firemní kultury podle vztahu k chování organizace

Kompasový model W. Hall

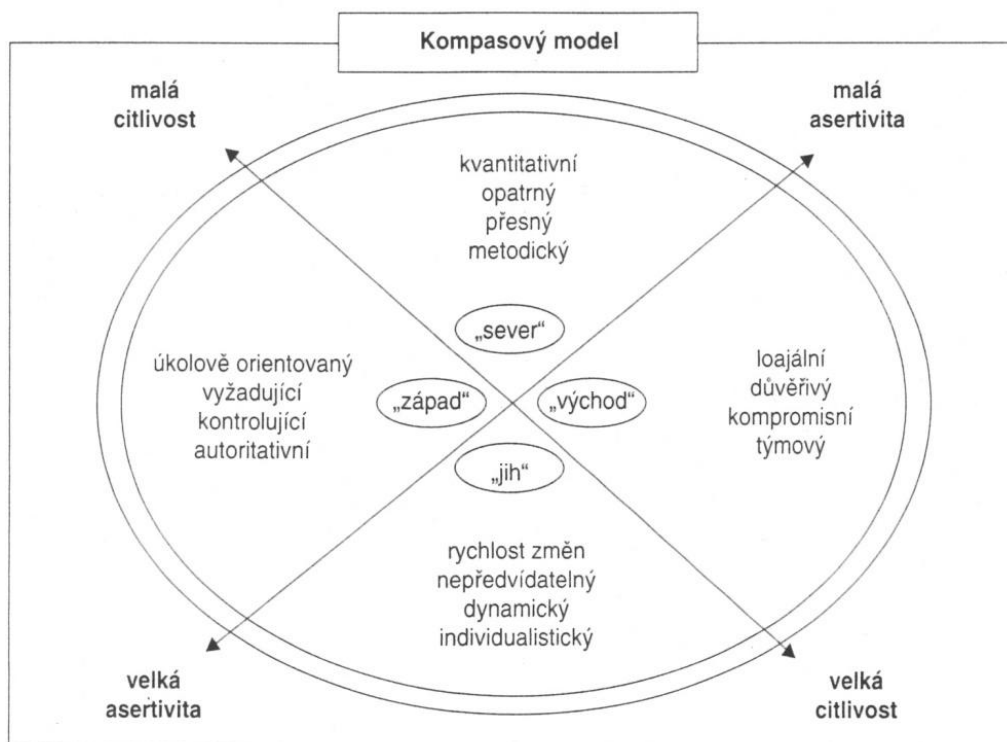
Tento model vznikl jako reakce na kulturu organizace dle národních kultur. Autorka chtěla tímto modelem pomoci společnostem, které se chystají spolupracovat s jinými, aby pochopili jejich kulturní rozdíly. Sleduje charakteristiku chování v národních kulturách a v kulturách daných společnostmi. Nejčastěji se tento model užívá v případě fúze, akvizice nebo strategické aliance.

Tento model je založen na dvou dimenzích – dimenze asertivity a dimenze citlivosti. Dimenze asertivity nám odráží míru, jakým způsobem naší společnost vnímá okolí firmy jako vynucující a direktivní. Projevy této asertivity mohou být například dle Lukášové (2010, s. 121) následující: individualismus, spíše vyžadování než laskavost, kontrola, průbojnost, autoritativnost, útočnost, vyzývavost, tvrdá práce, rychlost změn, rozhodnost.

Pokud je společnost silně asertivní, okolí je považuje za rozhodné, rychlé a silné. Tyto vlastnosti v nás evokují pocit, že společnosti vědí, co mají dělat a dělají to správně – mají to pevně ve svých rukou. Méně asertivní podniky jsou pomalejší, ale oproti více asertivním podnikům bývají stálejší, pokud realizují změnu, bývají mnohem opatrněj-

ší a postupují podle jasně stanovených pravidel. Dimenze citlivosti demonstruje, jak okolí vnímá emocionalitu společnosti. Velmi citlivé podniky jsou považovány za employee-friendly, spontánní a za organizace s uvolněnou atmosférou. Málo citlivé podniky bývají považovány za uzavřenější a konzervativnější a nebývají tolik oblíbeny jako podniky s vysokou mírou citlivosti. Vysoká míra citlivosti se dle Lukášové (2010, s. 121) projevuje senzitivností, loajálností, tendencí ke kompromisu, důvěřivostí, týmovostí, harmonií hodnot, nepředvídatelností, spíše kvalitativními přístupy, spíše emocionální než na fakta založené přístupy, orientace na lidi než na úkoly

Kombinací dimenze asertivity a citlivosti vznikají čtyři charakteristické vzorce chování. Je to styl severní, východní, jižní a západní, viz obrázek 9.



Obrázek 9: Kompasový model W. Hall

Zdroj: Lukášová (2010, s. 121)

Severní styl firemní kultury je málo asertivní a citlivý, je velmi přesný a opatrný se zaměřením na kvantitu. V severním stylu kultury se klade velký důraz na fakta a práci s nimi, severní styl řízení nebude nikdy podstupovat rizika plynoucí z absence fakt. Severně orientované kultury jsou tedy velmi spolehlivé a konzistentní. (Lukášová, 2010, s. 121)

Jižní styl kultury je velmi asertivní a citlivý, kombinuje v sobě podnikavost a dynamičnost. Tyto kultury bývají velmi přátelské, ale málo předvídatelné, protože se zásadně

rozhodují dle svých pocitů a intuice. Pro jižní styl kultury není nic nemožné. Jsou motivováni výzvami a riziky. (Lukášová, 2010, s. 121)

Východní styl kultury vyniká malou asertivitou a vysokou citlivostí. Východní styl klade důraz na budování týmu a harmonii vztahů v organizaci. Společnosti jsou více orientovány na lidi než na úkoly, a dělají vše pro to, aby si zachovali svou tvář, tedy respektu a prestiže. Vedoucí pracovníci v organizacích s východním stylem kultury častěji kladou otázky než příkazy, a odpovědnost je spíše rozprostřena do skupin/týmů než na jednotlivce. (Lukášová, 2010, s. 122)

Západní styl kultury je velmi asertivní a málo citlivý, společnost se rozhoduje podle dostupných faktů a nedává tolik na názor lidí. Při rozhodování se uplatňuje již ověřené postupy a všechna možná rizika důkladně vyhodnocuje a studuje. Společnosti se západním stylem kultury se orientují výhradně na úkoly, a to vše za předpokladu, že budou veškeré emoce potlačeny. Případný čas, který by byl věnován diskuzi západně orientované společnosti za „vyhozené peníze“. (Lukášová, 2010, s. 122)

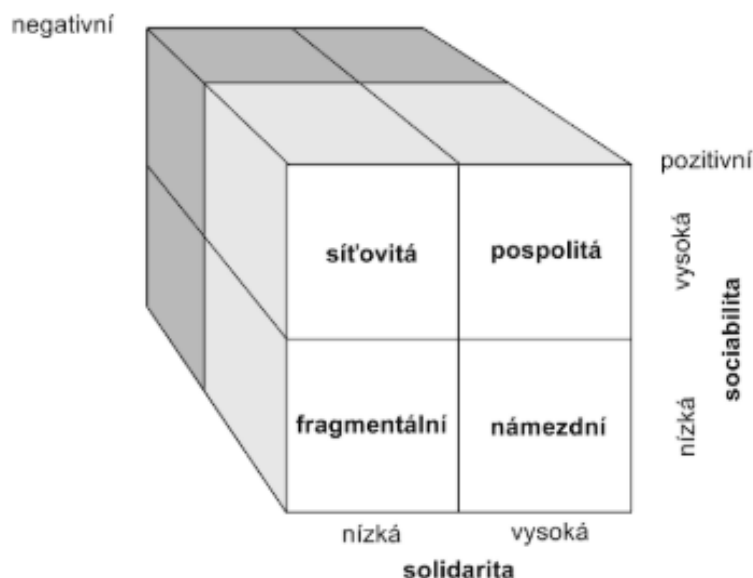
Znalost tohoto modelu může pro manažery představovat velkou výhodu, protože budou schopni lépe a hlouběji pochopit firemní kultury a tím přizpůsobit svůj přístup k vedení.

#### Krychle 2S podle Goffeeho a Jonese

Teorie krychle „2S“ se vyznačuje tím, že sleduje vztahy, které panují uvnitř organizace, které jsou rozděleny do dimenzí podle oněch 2S – solidarita a sociabilita.

Solidarita představuje soudržnost, která vychází z rozumu, nikoliv z citů lidí. Patří sem společné úkoly, zájmy a společně sdílené cíle (Lukášová, 2010, s. 128). Lidé sice nemusí být v přátelském vztahu, ale pokud je míra solidarity vysoká, je velmi pravděpodobné, že budou úkoly plněny na sto procent. Sociabilita značí míru přátelství v organizaci, čím vyšší je míra sociability, tím větší je v organizaci míra integrace a sdílení informací. Nižší míra sociability se bude vyznačovat tím, že budou lidé více pracovat sami na sebe a budou méně kooperovat. Tyto dvě dimenze solidarity a sociability dělí kulturu do dalších čtyř typů - síťovitá, pospolitá, fragmentární a námezdní kultura. Tyto typy kultury mohou dále působit negativně či pozitivně viz obrázek 10. (Lukášová, 2010, s. 129)





Obrázek 10: Model „krychle 2S“ Goffeho a Jonese

Zdroj: Lukášová (2010, s. 129)

Pokud je síťová kultura pozitivní, budou veškeré informace sdíleny v přátelském prostředí, které je v této kultuře vytvořeno. Lidé jsou ochotni pracovat a spolupracovat. Bohužel však svým přátelským a uvolněným prostředím mají větší tendenci tolerovat chybovost, problémy řeší kompromisem. V negativní síťové kultuře si informace mezi sebou sdílí pouze vybraná skupina lidí, lidé spolu málo spolupracují a mají tendenci k politikaření, v takových společnostech vznikají kliky. (Lukášová, 2010, s. 129)

Námezdní kultura je přesný opak síťové kultury, prioritou v této kultuře je osobní zisk, honba za splnění úkolu a osobní vztahy vznikají povrchně za účelem splnění úkolu. Nacházíme zde velkou míru solidarity. V pozitivní námezdní kultuře mají pracovníci společný zájem v cílech společnosti, jsou koordinováni a společně usilují o splnění daného cíle. V případě negativní námezdní kultury se v organizaci vytrácí loajalita a zvyšuje se fluktuace. Jednotlivci se mnohem více soustředí na svůj prospěch. (Lukášová, 2010, s. 130)

Fragmentární kultura je tvořena individualisty, lidé hrají pouze sami na sebe. Ve fragmentární kultuře se nevyskytuje solidarita ani přátelskost. Lidé ve fragmentární kultuře poměřují své výsledky s okolím, na místo v rámci své organizace. V pozitivní fragmentární kultuře se vyskytuje možnost prosazení těch nejvýraznějších individualistů, avšak za předpokladu, že bude zachováno jejich soukromí. V negativní fragmentární kultuře se může stát, že dojde k tak nízké identifikaci s firmou, že existence člověka přeroste v sobectví a aroganci. (Lukášová, 2010, s. 130)

Pospolitá kultura vykazuje vysokou míru solidarity a sociability. Pokud je tato míra v rovnováze, může být firma natolik konkurenceschopná, že jí nemůže nikdo porazit. Pokud je pospolitá kultura pozitivní, můžeme očekávat přátelskou atmosféru, která je

doprovázena vlídností organizace. V případě negativní pospolitě kultury hrozí riziko, že pocit neporazitelnost přeroste v samolibost, a organizaci opouštějí ti nejlepší zaměstnanci, protože již nejsou motivováni. (Lukášová, 2010, s. 131)

## **2.6 Firemní kultura a její význam**

Ian Brooks (2003, s. 216) tvrdí, že „*podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit naši schopnost analýzy organizačního chování, abychom mohli společnost řídit a vést*“. Z toho plyne, že firemní kultura je jeden z nejdůležitějších prvků organizace, protože efektivnost organizace je přímo podmíněna tím, jak kvalitní firemní kultura je. Zajímavostí je, že firemní kultura je nepsané pravidlo, vrývá se do chování zaměstnanců formou „*přesvědčení, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených jedinci v rámci organizace*.“ (Lukášová, 2010, s. 39).

Firemní kultuře by se měl věnovat každý manažer a to hlavně proto, že na základě kvalitní firemní kultury se zlepšuje výkonnost společností. Firemní kultura determinuje i to, jakým způsobem budou přijímány změny, které do společnosti vnese například nové vedení, nebo i vedení současné.

Důležité je si uvědomit, že společnost si během let svého působení vytvořila kulturu, která ji charakterizuje, ale to není jediná možná kultura, která by se v organizaci nacházela. Ve společnosti totiž může, podle Armstronga (2007, s. 258), existovat mnohem více kultur. Společnost může podle jiné kultury komunikovat s okolím, na rozdíl například od kultury, která se nachází v oddělení výroby. Zjednodušeně řečeno existují různé hodnoty nebo normy společnosti, které se s ohledem na pracovní prostředí mohou měnit.

## 3 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV

Firemní kultura je tedy neviditelná součást každé společnosti. Svou neviditelností má tedy obrovský vliv na všechny procesy, které se ve společnosti každým dnem odehrávají. Firemní kultura ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale například motivaci, která má další vliv na výkon pracovníků. Firemní kultura ovlivňuje i to, jakým způsobem bude naplňována strategie společnosti. Je tedy potřeba uvědomit si, jak velkou část firemní kultura ve společnosti zabírá.

### 3.1 Funkce firemní kultury

Podle Robinsona (2003, s. 512) má organizační kultura čtyři hlavní funkce. První funkce je funkce hraniční, to znamená, že je firemní kultura jedinečná a každá společnost má odlišnou firemní kulturu na rozdíl od jiné společnosti. Druhá důležitá funkce je identifikační, firemní kultura, firemní kultura totiž utváří pocit sounáležitosti se společností. Za třetí, kultura utváří závazek k něčemu většímu, než je individuální, osobní zájem. Za čtvrté, zvyšuje stabilitu sociálního systému. Kultura je „společenské lepidlo“, které pomáhá udržovat organizaci, společně s prosazováním standardů pro to, co by zaměstnanci měli říkat a dělat. A konečně poslední, je to smysluplný kontrolní mechanismus, který řídí a utváří postoje a chování zaměstnanců. Firemní kultura totiž definuje „pravidla hry“. (Robbinson, 2013, s. 516)

Autor eseje „*The Functions Of Organizational Culture Commerce Essay*“ dostupné na [www.ukessays.com](http://www.ukessays.com), rozdělil dle dostupné literatury funkce firemní kultury do čtyř oblastí. První je funkce vůdčí (Barney, 1986) - organizační kultura může hrát vedoucí úlohu hodnotové orientace a orientace chování v podnicích. Tato orientace se liší od tradičního řízení, které se jednoduše zaměřuje na rigidní disciplínu nebo systém, a zdůrazňuje, že navádí chování členů podniku z formující se organizační kultury a nutí přijmout členy organizace k přijetí společných hodnot, které jsou nepostřehnutelné. Druhá funkce je motivační kde pozitivní myšlenky a etický kodex chování mohou vytvářet silný smysl pro poslání a trvalou hnací sílu organizačního chování (Deal a Kennedy, 1982). Funkce soudržnosti říká, že společná síla organizace závisí na její soudržnosti, na koordinaci vnitřního stavu organizace a na její schopnosti ovládnutí (Schwartz a Davis, 1981). Funkce omezující tvrdí, že skvělá organizační kultura má obrovský vliv na myšlení a chování každého zaměstnance. Společnost dlouhodobě vytváří písemná nebo konvenční pravidla, předpisy, etické kodexy chování k regulaci chování zaměstnanců, a těmito vytvořenými opatřeními dosáhne toho, že je schopna kontrolovat myšlení a chování pracovníků (Cooke, 1987).

Lukášová shrnuje funkci organizační struktury do následujících bodů: „*Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace, organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu, organizační kultura redu-*

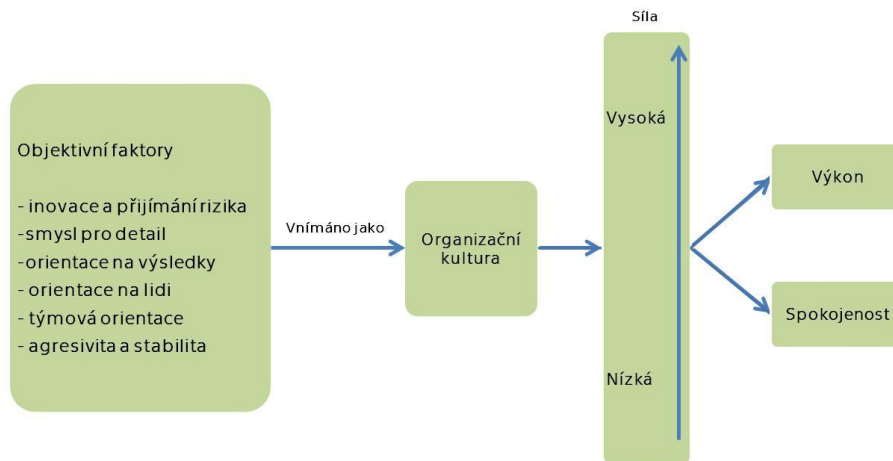
*kuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu, organizační kultura může být významným zdrojem motivace pracovníků a organizační kultura může být konkurenční výhodou" (Lukášová, 2010, s. 40)*

## **3.2 Vliv firemní kultury na jedince**

Firemní kultura má obrovský vliv na zaměstnance. Způsob, jakým je organizační kultura nastavena, jak je důkladná a jak zaměstnance učí/ socializuje, určuje směřování práce zaměstnance. Aby se zaměstnanec ve svém zaměstnání cítil dobře, je zapotřebí, aby mu firemní kultura společnosti vyhovovala. Lukášová (2010, s. 38) říká, že se organizace vzájemně odlišují podle toho, jakým způsobem se snaží způsob socializace řídit. Ve velkých organizacích probíhá adaptace a socializace již dopředu předdefinovanými kroky. V menších společnostech je tento proces více personifikován, tyto společnosti spoléhají na osobní předávání zkušeností a znalostí.

Pokud jedinec po určité době zjistí, že mu dané firemní kultura nevyhovuje a on není schopen se s ní ztotožnit, hrozí nespokojenost a neproduktivita z jeho strany, které časem povede k odchodu z organizace na vlastní žádost či propuštěním ze strany zaměstnavatele. Samozřejmě se může stát, že jedinec se navzdory k nespokojenosti a neschopnosti ztotožnit se společností, rozhodne přeci jen v organizaci setrvat. Mohou ho k tomu vést různé důvody, například důvody finanční, existenční, vlastní obsah práce nebo očekávání změny situace s předpokládanými změnami. (Lukášová, 2010, s. 38).

Robbinson (2013, s. 532) vytvořil sedm základních faktorů popisující firemní kulturu a její další vliv na jedince. Patří sem: inovace a přijímání rizika, smysl pro detail, orientace na výsledky, orientace na lidi, týmová orientace, agresivita a stabilita. Na obrázku 11 je graficky znázorněno, jakým způsobem je organizační kultura vnímána a jakou vytváří sílu vlivu na výkon a spokojenost zaměstnanců.



Obrázek 11: Vliv organizační kultury na výkon a spokojenost zaměstnance

Zdroj: Robbins (2013, s. 533)

Jedinec si tedy během svého působení ve společnosti utváří určitý vztah, který ho s danou organizací spojuje. Lukášová, na základě K. A. Golden z roku 1995, identifikovala 4 varianty vztahu zaměstnance k organizační kultuře (Lukášová, 2010, s. 39):

- jednoznačné dodržování – zaměstnanec je loajální vůči společnosti, plně se ztotožnil s firemními cíly, normami a přesvědčením;
- nucené dodržování- chování zaměstnance působí věrohodně, okolí má pocit, že došlo ke sladění, velmi často se tento typ vztahu projevuje žerty na adresu organizace, ve které zaměstnanec pracuje, protože si tím ventiluje svojí frustraci;
- utajené nedodržování- zaměstnanec svému okolí tvrdí svému okolí, že s danými hodnotami a normami souhlasí, skrytě je však nedodržuje a neakceptuje. Jejich chování je proměnlivé podle situace, ve které se v zaměstnání aktuálně nachází;
- otevřené nedodržování – jedinec zcela otevřeně nesouhlasí a nedodržuje nastavené normy a hodnoty.

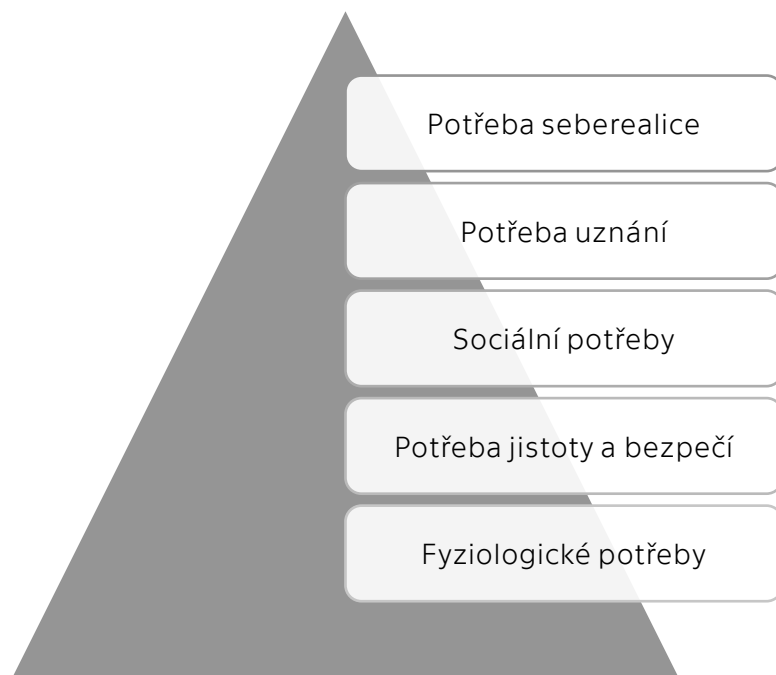
### 3.3 Vliv firemní kultury na motivaci zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je takzvaný hnací motor, každé společnosti. Motivovaní zaměstnanci mohou přinést společnosti užitek formou lepších výkonů, větší oddanosti a obecně větší chuti k práci. Pro lepší představu, jakým způsobem firemní kultura ovlivňuje, si představíme 3 základní teorie motivace pracovníků.

Základním pravidlem správné motivace, je naplňování lidských potřeb, pokud tyto potřeby naplňujeme, můžeme se těšit z lepších výsledků práce zaměstnanců, v případě, že potřeby uspokojovány nejsou, dochází i zaměstnanců k nespokojenosti, tudíž se snižuje kvalita a jejich pracovní výkon. Důležité je zajištění vhodné struktury, kterou má podle Armstronga motivace mít, je to směr, úsilí a vytrvalost (Armstrong, 2007, s. 219).

## Maslowova teorie potřeb

Maslow říká, že obsah motivace tvoří lidské potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Je tedy třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu stejně důležité – závisí na prostředí, výchově, životě, i na současné situaci. Dle Maslowa má každý člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší). Tyto potřeby společně vytváří „pyramidu“ našich potřeb. Pokud podle Maslowa bude uspokojena nižší potřeba, tak se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Maslow byl přesvědčen, že pracovníků výkon je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby. (Armstrong, 2007, s. 224)



Obrázek 12: Maslowova teorie potřeb

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Význam jednotlivých potřeb je následující (Armstrong, 2007, s. 224):

- Fyziologické potřeby- potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- Potřeba jistoty a bezpečí - potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- Potřeby sociální - potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- Potřeba uznání - potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, se-

bedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé je to touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

- Potřeba seberealizace (sebe naplnění) - potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

#### Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace

Tuto teorii vymyslel Herzberger v roce 1957. Motivace zaměstnancům je podle něj složena ze dvou faktorů – satisfaktorů a dissatisfaktorů. Tento model předpokládá, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb - potřeba vyhnout se bolesti (živočišná potřeba) a potřeba psychického růstu (lidská potřeba). Armstrong (2007, s. 227) tyto dva faktory vysvětluje následovně:

- Motivátory (Satisfátory) – vnitřní sociální a motivující faktory. Pokud jsou tyto faktory v žádoucí kvalitě, jsou zdrojem pracovní spokojenosti a motivace. Pokud se nacházejí v nežádoucí kvalitě, způsobují, že lidé nejsou spokojeni a nejsou ani přiměřeně motivováni k práci. Patří sem např. uznání, vztahy, postavení, růst, psychický rozvoj, úspěch, odpovědnost
- Hygienické faktory (Dissatisfátory) - vnější prostředí, nepřítomnost či nízká kvalita hygienických faktorů je zdrojem nespokojenosti, zatímco jejich přítomnost má na spokojenost negativní vliv. Patří sem např. plat, samotná práce, dohled nadřízených, pracovní podmínky, personální politika, jistota práce.

#### McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie dělí lidi do dvou skupin X a Y, podle toho, jaký přístup mají k práci (Provaník, 2004, s. 71):

- Typ X – člověk je od přírody líný, nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, má vrozenou nechuť k práci, je nezbytné ho k práci nutit, naopak dobrou práci je třeba dobře finančně odměnit.
- Typ Y – člověk je samostatný, má potřebu uplatnit se a pracovat, člověk je iniciativní a nemusí být silně kontrolován, uspokojení vlastních potřeb je nejlepší odměnou, lidé se snaží o odpovědnost. Měkké metody řízení – volnější struktura, neformální vztahy.

Firemní kultura má tedy velký vliv na motivaci svých zaměstnanců. Ve vazbě firemní kultury na motivační teorie, může firemní kultura ovlivňovat spokojenost zaměstnanců v práci. Ovlivnit může také ochotu pracovat a jejich výkonnost. Vlášil (1997, s. 33) tvrdí, že silná organizační kultura je motivující sama o sobě, a to proto, že: „*je atraktivní se identifikovat s kulturou, která vede firmu i mě osobně ke všeobecně ke všeobecně uznávanému úspěchu*“ (Vlášil, 1997, s. 33).

Ze všeho výše uvedeného je tedy patrné, že organizační kultura všemi svými komponenty tvoří celek, který různou intenzitou působí na její členy. Dle dostupných teorií

motivace je tedy jasné, že firemní kultura je její součástí a silně ovlivňuje veškeré složky motivace pracovníků v dané společnosti. To, jaký vliv bude mít firemní kultura na výkon je dáno také tím, jakým způsobem bude uspořádána, protože pokud nebude brát v potaz potřebu vnitřně motivovat své zaměstnance obsahem práce, nemůže očekávat, že dojde k celopodnikové spokojenosti a retenci stávajících zaměstnanců.

### **3.4 Vliv firemní kultury na firemní strategii a směřování firmy**

Firemní kultura ovlivňuje podle Lukášové (2010, s. 72) tvorbu strategie společnosti a její následnou implementaci.

George Root ve svém článku „The Impact of Corporate Culture on Business Strategy“ popisuje vliv firemní kultury na strategii firmy tak, že firemní kultura reprezentuje profesionální hodnoty, které společnost přijala. Tyto hodnoty určují, jak společnost spolupracuje se zaměstnanci, dodavateli, partnery a klienty. Strategie organizace je souhrn toho, jak společnost vnímá svou roli a přesvědčení, které dále využívá k dosažení svých cílů. Vzhledem k tomu, že firemní kultura je hnací silou toho, jak společnost podniká, má sama o sobě dopad na rozvoj obchodní strategie. Geroge Root v článku popsal čtyři aspekty firemní kultury, které mají vliv na strategii firmy:

- Riziko - Podniková kultura nastavuje mantinely tomu, jaké riziko je organizace ochotna přijmout. Pokud je podniková kultura neutrální či averzní vůči riziku, bude to mít vliv na jednání v případě, že by společnost stála před nějakým rizikovým rozhodnutím.
- Retence zaměstnanců – pokud má společnost nastavenou firemní kulturu tak, že neumí delegovat informace mezi zaměstnanci, hrozí, že dojde ke snížení pravděpodobnosti retence stávajících zaměstnanců. Je třeba se tedy vyhnout možné nedůvěře ze strany zaměstnanců.
- Incentivní systém – V dnešní době se čím dál častěji setkáváme s takovým incentivním schématem, kterým se zaměstnavatelé snaží zlepšit produktivitu a zachovat morálku svých zaměstnanců. Tyto incentivní programy je však třeba pečlivě sledovat a vykonávat tak, aby nedošlo k vytvoření *kultury očekávání*. Pokud je nastaven program odměňování tak, že odměňuje i ty zaměstnance, kteří nepracují podle našeho očekávané, vytváří to nebezpečný kulturní precedens.
- Zaměření se - podniková kultura, kterou zaměstnanec upřednostňuje, pomáhá vytvářet zaměření mezi zaměstnanci na žádoucí směřování firmy. Když zaměstnanci dodržují přesvědčení a hodnoty společnosti, působí věrohodně před zákazníky a partnery. Společnost pak může vytvořit obchodní strategii s vědomím, že celá organizace bude uplatňovat pokyny jednotným způsobem a zlepšit šance, že strategie bude úspěšná.



Na toto rozdělení můžeme navázat závěrem podle Lukášové, že mezi firemní strategií a firemní kulturou existuje „*oboustranně determinující vztah*“ (Lukášová, 2010, s. 72). Tento determinující vztah Lukášová vysvětluje jako vzájemné ovlivňování firemní strategie a kultury, protože obsah firemní kultury ovlivňuje tvorbu, realizaci a obsah strategie. Celkové firemní strategie však ovlivňuje formování strategie. Z tohoto důvodu si myslím, že bychom neměli tvorbu strategie v žádném případě podceňovat, protože klíčem k úspěšné společnosti je vzájemný soulad mezi strategií společnosti a nastavenou firemní kulturou.

### **3.5 Vliv síly firemní kultury na její výkonnost**

Lukášová (2010, s. 73) popisuje sílu kultury podniku jako takovou kulturu, která je „charakteristická vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčen, hodnot a norem v rámci organizace.“

Silná firemní kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců, tento soulad totiž příznivě zjednodušuje komunikaci a redukuje vnitropodnikové konflikty, lidé v organizaci jsou sladění v myšlení, jazyku a rozhodování. Pokud jsou tedy v tomto směru ovlivněni všichni zaměstnanci, dochází k rychlejšímu rozhodování celé organizace. Silná kultura umí také usměrnit chování lidského kapitálu v organizaci. Pokud zaměstnanci sdílejí stejné hodnoty a normy a směřují stejným směrem, kdokoliv, kdo se z tohoto chování odchýlí, potrestají ho ostatní členové organizace. To vede k tomu, že je ve společnosti zajištěn neformální způsob kontroly. Silná firemní kultura znamená také sdílení společných hodnot a cílů, to znamená, že zaměstnanci díky společným hodnotám a cílům kooperují a vzájemně se podporují (Lukášová, 2010, s. 74).

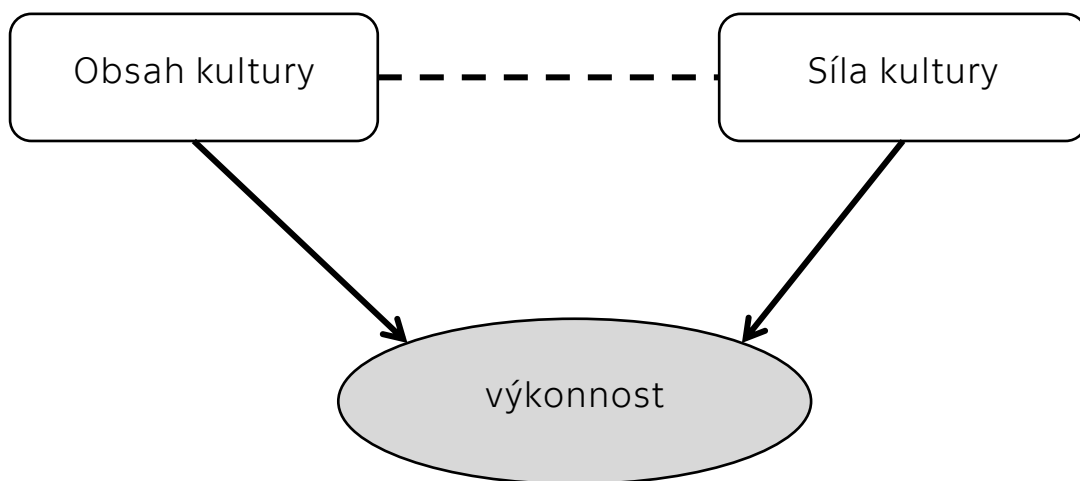
Ne vždy je však silná firemní kultura výhodou. Firemní kultura totiž může fixovat organizaci na minulou zkušenost, lidé mohou být „zakonzervováni“ a tím přehlížet různé varovné signály, které pro společnost mohou být katastrofické. Velmi často je přehlížena adaptace na nově vzniklé situace, které nutně potřebují přiměřenou adaptaci. Tento jev se velmi často objevuje ve firmách, které na trhu působí delší dobu a vedení společnosti se dlouhodobě neobměnilo. Silná firemní kultura má také za důsledek, že brání členům organizace myslet v alternativách, nechtějí si připustit jiné řešení problémů než to, které mají naučené. S tím souvisí i to, že silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. Hodnoty, normy a názory jsou natolik silné, že jsou členové organizace vysoce konzervativní, a nemají potřebu měnit své navyklé způsoby chování a uvažování. (Lukášová, 2010, s. 75).

Podle Šiguta (2004, s. 16) nám silná firemní kultura ukazuje, jak navenek působí společnost. Slabá firemní kultura nám vyjadřuje, že je ve společnosti něco špatně, nefunguje zde interní komunikace, názory nejsou konzistentní. Šigut (2004, s. 16) definoval tři znaky silné podnikové kultury:

- Jasnost a zřetelnost - Firemní kultura musí mít jasně a zřetelně definováno to, co se od jejích členů očekává. Firemní kultura musí mít jasná pravidla a „tres-ty“, které následují za nedodržování těchto nepsaných pravidel.
- Rozšiřitelnost - Zaměstnanci musí být dostatečně seznámeni se všemi prvky firemní kultury. Všechny tyto prvky se musí uplatňovat v každé situaci a v každém okamžiku na každém místě ve firmě.
- Zakotvenost - Zakotvenost nám vykazuje míru identifikace a internalizace jednotlivých hodnot, norem a vzorců chování jedinců, protože pokud se určitá firemní kultura stane nedílnou součástí každodenní interakce mezi zaměstnanci, můžeme říci, že firemní kultura je opravdu silná.

Lukášová (2010, s. 76) shrnula názory několika autorů tak, že vyvrací původní myšlenku odborníků na fakt, že organizační kultura musí být v podniku vždy silná. Firemní kultura by měla být v žádoucí míře nastavena tak, aby pro strategické směřování firmy nebyla kritická, a aby se zajistilo, že silná kultura nebude překážkou ve výkonnosti podniku.

Co se tedy týče vlivu firemní kultury na výkonnost organizace, uplatňuje se zde kombinace obsahu a síly firemní kultury. Lukášová také říká, že obsah firemní kultury má na výkonnost organizace dvojí účinek. Umí pracovníky aktivovat/ deaktivovat a v návaznosti na normy a hodnoty, směřuje pracovníky k naplňování těchto hodnot.



Obrázek 13: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace

Zdroj: upraveno podle Lukášová (2010, s. 76)

# 4 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

## 4.1 Potřeba změny

V každé společnosti můžeme objevit znaky a důsledky, které přináší do společnosti firemní kultura. V elektronickém příspěvku na americkém uznávaném webu „*Practical Management*“, který se věnuje managementu a leadershipu, jsou definovány 4 základní potřeby společnosti, které vedou ke změně, nebo vyžadují nutnou změnu.

### 1. Nová organizace

Pokud je založena nová organizace, zaměřuje se pouze na priority zakladatelů, úspěch businessu a firemní kultura je až na posledním místě. Kultura v organizaci se vyvíjí přirozeně, postrádá jakékoli vědomé úsilí a může být spojena s představou vedení zakladatele společnosti. Nová organizace ne vždy předpokládá novou organizaci jako takovou, někdy mohou být velké korporace rozděleny na menší samostatné obchodní jednotky nebo menší korporace, dceřiné společnosti, a pod novým vedením se očekává změna současné firemní kultury.

### 2. Reorganizace

Již existující organizace je díky různým faktorům (změny ve vedení společnosti, změna vize, strategie, plán konkurenceschopnosti) restrukturalizována. Tyto strukturální změny samozřejmě také vyžadují změnu organizační kultury.

### 3. Fúze a akvizice

Kulturní střet je aktuální fenomén, kdy se dvě diametrálně odlišné organizace, kvůli obchodním důvodům slučují. Mnoho fúzí se nezdařilo, protože analýza změny a její finanční přínos byly nesprávné. Není to problém čistě analytický, spíše se tak děje kvůli nekompatibilním kulturám, které nutí zaměstnance, k oddělení se od organizace. Proto úspěch akvizice/ fúze je důležité vhodně posoudit kulturu a analyzovat, zda lze podle nové organizace úspěšně propojit.

### 4. Neúčinnost firemní kultury

Pokud firemní kultura vykazuje znaky jako je neplnění hodnot, nižší produktivita, nedostatek nadšení a motivace nebo nadměrnou potřebu kontroly, vyžaduje změnu.

Pfeifer (1993, s. 84) říká, že rozvoj a pěstování firemní kultury je velmi zásadní proces každé společnosti, který se odehrává na každodenní bázi. Pfeifer si domnívá, že potřebu změny firemní kultury determinuje zejména změna vnitřního či vnějšího prostředí firmy. Pfeifer definuje tyto situace: „*Nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy; překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy; přechod firmy z jedné vývojové etapy do druhé; řádová změna velikosti firmy; generační výměna ve firmě - ve*

dení, první linie; změna v postavení firmy na trhu; převzetí nebo fúze firmy." (Pfeifer, 1993, s. 84)

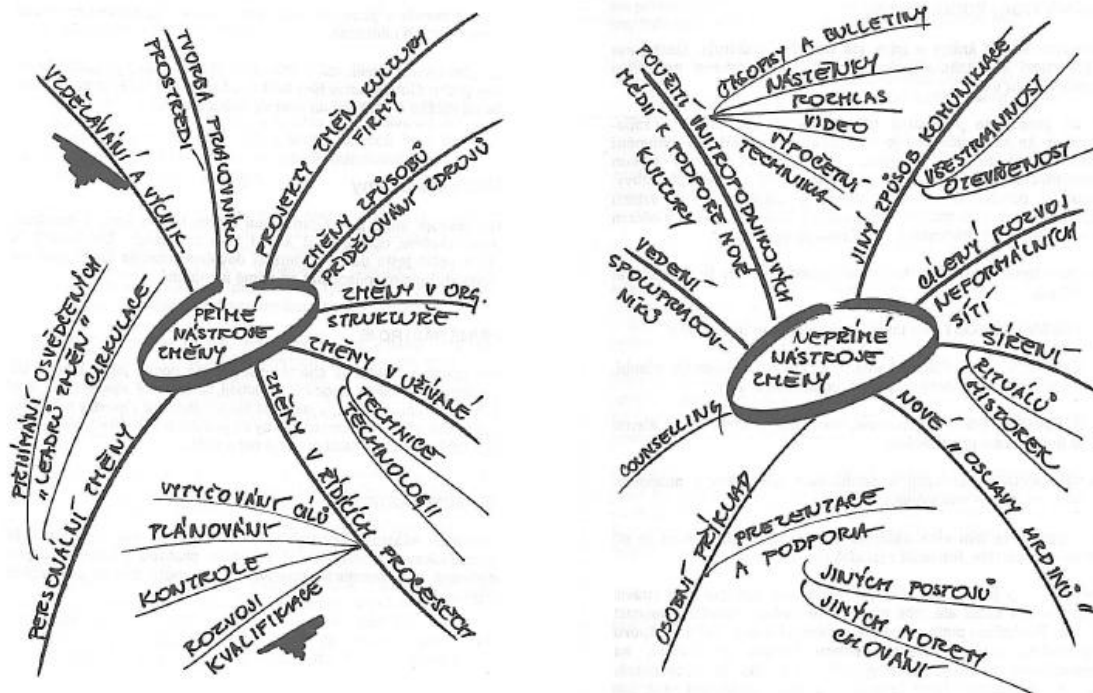
## 4.2 Typy změny firemní kultury

Bate (1994, s. 32) ve své knize rozdělil změnu organizační kultury na dva typy. První typ je změna revoluční, která již podle svého názvu vypovídá o tom, že tato změna směřuje do hloubky společnosti. Pokud ve společnosti nedochází k dostatečným výsledkům, a nedaří se je zlepšit ani pomocí změny cílů a strategie společnosti, musí přijít na řadu revoluční změna. Tato změna s sebou nese například změnu organizační struktury, manažerských. Pokud ve společnosti chceme provádět revoluční změnu, je potřeba si její implementaci důkladně promyslet a naplánovat. Druhým typem změny organizační kultury je změna evoluční. Tato změna oproti změně revoluční není tak hluboká, a objevuje se, pokud chce společnost něco vylepšit. Evoluční změna není plošná a týká se pouze vybraných částí podniků. Tato změna má svůj význam a pravděpodobnost úspěchu ve fázi růstu a zrání.

Lukášová (2010, s. 165-165) se s teorií evoluční a revoluční teorie ztotožňuje, nicméně přidává ještě další dva typy a to je změna primární a doprovodná. Primární změna je implementována v případě, že obsah firemní kultury má poškozující charakter, který je primární příčinou problémů organizace. Doprovodná změna firemní kultury doprovází změny, které vedou k zlepšení organizačních procesů. Obě tyto změny se v závislosti s mírou manažerských problémů, mohou transformovat na revoluční a evoluční změny.

## 4.3 Nástroje pro změnu firemní kultury

Představíme si dva pohledy na nástroje změny. První je pohled Pfeifera (1993, s. 76), který rozdělil nástroje k provedení změny firemní kultury na přímé a nepřímé. *Přímé nástroje* změny jsou ty, jejichž dopad lze spolehlivým způsobem sledovat, a které mají rychlý dopad na výsledky. *Nepřímé nástroje* jsou ty, které počítají s faktem, že se jejich vliv projeví až s odstupem času, v případě důsledného a systematického používání mohou mít až překvapivě silný efekt. Podrobný rozdíl mezi přímými a nepřímými nástroji můžeme vidět na obrázku 14.



Obrázek 14: Přímé a nepřímé nástroje implementace změny firemní kultury

Zdroj: Pfeifer (1993, s. 76-77)

Lukášová (2010, s. 185) rozdělila nástroje ovlivňující změnu firemní kultury do dvou rovin – vnější a vnitřní. Lukášová se domnívá, že pokud chceme ovlivnit obsah kultury, musíme ovlivnit jednotlivé prvky dané firemní kultury. Mezi *prvky vnější roviny* Lukášová zařadila artefakty materiální, tak nemateriální povahy. Jak jsme již řekli na začátku celé práce, mezi *materiální artefakty* patří takové jevy, které jsou viditelné, například: produkty a služby, které společnost vytváří, architektura budovy, dress code společnosti nebo například vnitřní vybavení společnosti. Mezi nemateriální artefakty řadíme například interní komunikaci, jazyk firmy, mýty a příběhy organizace a rituály a obřady. Do *prvků vnitřní roviny* firemní kultury patří hodnoty, normy chování, postoje, základní přesvědčení. Tyto prvky lze však ovlivňovat mnohem hůře, než prvky vnější roviny, a to proto, že se skrývají pod artefakty, které dále determinují jejich činnost. Z toho plyne, že pokud nezapočneme změnu ve vnější rovině, hrozí, že se změna nedotkne roviny vnitřní.

#### Aktéři změny

Pfeifer (1993, s. 74) popsal jako důležitou roli v procesu změny právě takové jedince, kteří v procesu změny hrají důležitou a nenahraditelnou roli. Pokud se budeme podle Pfeifera snažit omezovat snahu jejich spektra možností, dopouštíme se chyby a hrozí, že nedosáhneme požadovaného cíle. Mezi aktéry řadí tedy Katalyzátory, Iniciátory, Projektanty, Nositele a Instruktory.

*Iniciátoři* jsou ti, kteří iniciují změnu a vychází od nich prvotní impuls k dané změně. Tito lidé mají většinou největší přehled o chodu a fungování firmy a jsou uvědomělí, že je změna na místě. Z toho plyne, že iniciátoři bývají manažersky postavení pracovníci. *Projektanti* jsou takoví zaměstnanci, kteří jsou schopni proces změny vhodně naplánovat, řídit a kontrolovat. Tito lidé mají dostatek schopností a znalostí, které ke změně organizační kultury potřebují. Nejvhodnější je vytvoření týmu, který bude tvořen právě těmito lidmi. *Instruktoři* zasahují do realizace změny firemní kultury. Tito lidé stojí u její realizace, hlídají, aby byly změny realizovány tak, jak mají. Pravidelně sledují výsledky a poskytují zpětnou vazbu projektantům a iniciátorům. Za *nositele* změny jsou považováni všichni členové organizace, po kterých chceme, aby změnu firemní přijali a ztotožnili se s novými hodnotami, normami a přístupy. Posledním aktérem jsou *katalyzátory*, to jsou takové elementy, které jsou schopny procesu změny vdechnout dynamiku, urychlení, zabezpečení dalších impulsů a zajistit nadhled a nezaujatost.

## **4.4 Modely změny firemní kultury**

Změnit firemní kulturu není lehký úkol, a to zejména u již zaběhnutých organizací, které změnu právě potřebují ze všeho nejvíce. Změna firemní kultury je podle Urbana (2013, s. 215) nejnáročnější projekt změny, se kterým se v organizaci můžeme setkat. Nejprve si představíme dva klasické modely implementace změny, ze kterých Lukášová později vytvořila model „šitý přímo na míru“ organizační kultuře a její změně. V této kapitole budou také popsány zásady úspěšné změny organizační kultury.

### 1. Kotterův model změny

Tento model je považován za ten nejzákladnější, pokud chceme uskutečnit nějakou změnu v podniku. Vymyslel ho v roce 1996, od té doby ho do změny své strategie implementuje mnoho společností.

#### Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti

V prvním kroku je třeba v organizaci vytvořit pocit, že změna je žádoucí a její implementace má smysl. Tohoto dosáhneme analýzou vnitřního a vnějšího prostředí firmy, identifikací hrozeb a příležitostí, které změna může společnosti přinést.

#### Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

V tomto kroku se snažíme vytvořit skupinu pracovníků (*aktérů*), kteří budou kompetentní a silní na to, aby mohli řídit plánované změny v organizaci.

#### Krok 3: Vytvoření strategie

Vytváříme takovou vizi a strategii, která bude dostatečně smysluplná a transparentní, a pomůže nám v řízení procesu změny.

#### Krok 4: Komunikace transformační vize

Využíváme veškeré dostupné prostředky k tomu, aby byla nová strategie nepřetržitě komunikována. V tomto kroku pomalu dochází k realizaci změny. Velmi důležité je, aby koalice, která změnu realizuje, prosazuje a vytváří, byla vzorem pro zaměstnance, kterých se změna týká. Velmi vhodné je do změny zapojit názory všech, koho se změna bude dotýkat.

#### Krok 5: Delegování v širokém měřítku

V tomto kroku dochází k odstranění překážek, které mohou bránit k naplnění strategie změny firemní kultury. Hlavním úkolem tohoto kroku je naplňování strategie a vytváření vhodných podmínek pro podporu změny.

#### Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství

Zde je třeba pánovat, co se bude za „vítězství“ považovat, a jak se bude jejich dosažení oceňovat. V tomto kroku posilujeme a rozvíjíme motivaci zaměstnanců ke změně.

#### Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn

Tento krok je opakující se proces částí společně s kroky 4, 5, 6 a 7. Roste důvěra v úspěšnost změny, neustále však ožívujeme již ukončené kroky výše. Je potřeba rozvíjet takové zaměstnance, kteří jsou schopni realizovat transformační vizi.

#### Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

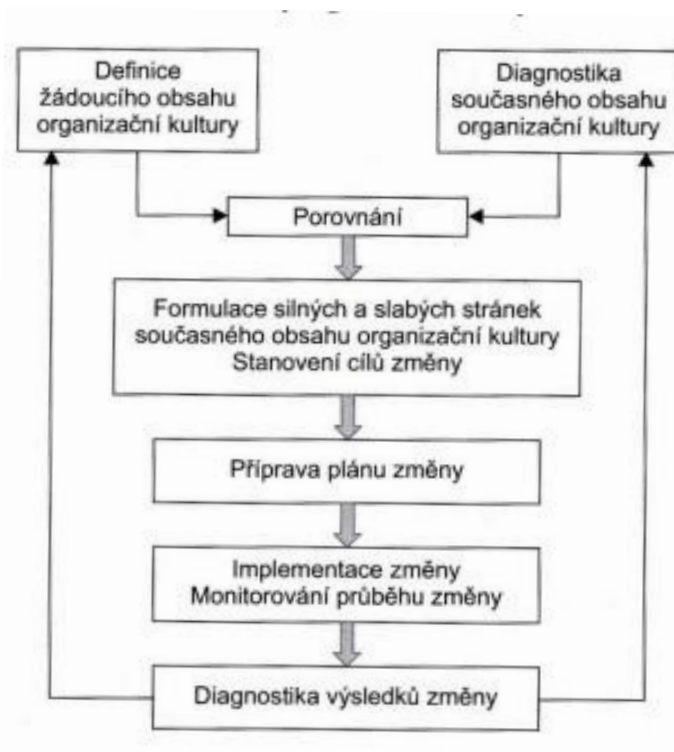
Poslední krok celého procesu změny. Vznikají žádoucí chování a podnikové úspěchy. Snažíme se vytvářet proces, který zajistí retenci tohoto žádaného stavu – poukážeme na souvislosti, rozvíjíme pracovníky, motivujeme je.

### 2. Lewin-Scheinův model změny

Lewinův-Scheinův model je považován za tradiční přístup k řízení změny, a skládá ze tří fází. *Rozmrazení* stávajícího jednání lidí, jejich příprava na změnu, nerovnováha (lidí se chovali a my je motivujeme, vedeme tak, aby se připravili na změnu). *Změna* – realizace, nastolení nových projevů, chování a jednání. *Zamrazení* – akceptace změny a nového jednání. (Wikipedia, 2018)

### 3. Model změny organizační kultury podle Lukášové

Lukášová při tvorbě tohoto modelu vycházela ze Sackmana. Tento model změny je kombinací výše zmíněných obecných modelů řízení změny. Model se skládá z šesti fází, kde první tři fáze představují analytickou část projektu, která bude později sloužit jako zdroj pro tvorbu konkrétního plánu změny. Čtvrtá a pátá fáze tohoto modelu vyjadřuje přípravnou fázi a následně prováděcí fázi změny. Poslední fází modelu rozumíme fázi vyhrnovací. Model je ilustrován jako cyklus, který je po vyhodnocení potřeba neustále opakovat/ revidovat. (Lukášová, 2010, s. 164)



Obrázek 15: Model změny organizační kultury

Zdroj: Lukášová (2010, s. 166)

## 4.5 Předpoklady pro úspěšnou změnu firemní kultury podle Urbana

Správná firemní kultura má podle Urbana (2013, s. 212) velký vliv na výkon celé organizace a vliv na vnímání organizace jako celku. Urban potvrzuje, že změna firemní kultury je velmi složitý proces a pokud se o něj nějaká firma pokusila, většinou měla tato změna pouze okrajový dopad s krátkodobým působením. Změna firemní kultury by měla jít od vrchu směrem dolů, protože pokud je změna firemní kultura delegována na nižší úroveň řízení, většinou se mívá účinkem. Nejdůležitější předpoklady popsal Urban následovně.

Společnost, která se snaží o změnu, by se neměla spoléhat na kodexy. Samozřejmě, že každá společnost by měla mít svůj etický kodex, který bude psán na míru dané organizace, ale psaná pravidla se nikdy nebudou dodržovat. Z tohoto důvodu Urban (2013, s. 216) říká, že tyto psané normy chování by se měli „ztělesnit“ do každodenního chování všech zaměstnanců, a to zejména dodržování těchto norem ze strany manažerů. Jde tedy o dlouhodobý osobní příklad managementu. Dalším pravidlem je udržovat pozornost, protože nové hodnoty tvoří manažeré tím, jakým projevům svých podřízených věnují pozornosti. Vysvětlení je jednoduché, zaměstnanci si totiž moc



dobře uvědomují, za co je manažer chválí a kterého chování si všímá, tato reakce poté logicky zaměstnance nutí chovat se tak, za co budou pochváleni. Společnost si také musí jasně stanovit zásady řízení lidí, a to tak, že všichni činitelé změny budou dodržovat společná pravidla (nábor, odměňování, hodnocení, povyšování) a za dodržování těchto pravidel budou organizací adekvátním způsobem oceněni. Poslední velmi důležitou zásadou změny organizační kultury je takzvaný „okamžik pravdy“. Okamžik pravdy znamená takové chvíle, kdy je organizace nucena přijmout nějaké těžké rozhodnutí.

## 4.6 Vyhodnocení změny firemní kultury

Každý proces změny by měl být zpětně vyhodnocen, aby se nám potvrdilo, zda byl úspěšný nebo ne. Jak již bylo zmíněno výše, Lukášová (2010, s. 179) poznamenala, že aby byl proces změny správný, je třeba ho pravidelně revidovat. V případě vyhodnocení to znamená, že finální vyhodnocení je opětovná diagnostika všech procesů modelu změny. Výsledky, které nám tato diagnostika je třeba dále využít k naplánování dalšího postupu. Lukášová doporučuje vyhodnocovat organizaci jako celek a také podle jednotlivých dílčích útvarů. Výsledky dílčích útvarů a organizace jako takové doporučuje následně vzájemně porovnat.

Změna firemní kultury rozhodně není proces, který přinese výsledky v řádech měsíců, v případě změny firemní kultury je třeba být velmi trpělivý, protože změna firemní kultury je záležitost, která trvá i několik let.

## 4.7 Odpor ke změně firemní kultury

Odporů ke změně firemní kultury můžeme nalézt mnoho. Uvedeme si typické psychologické důvody, které vedou k neakceptaci změn. Obecně vzato existují dvě roviny – individuální a systémová.

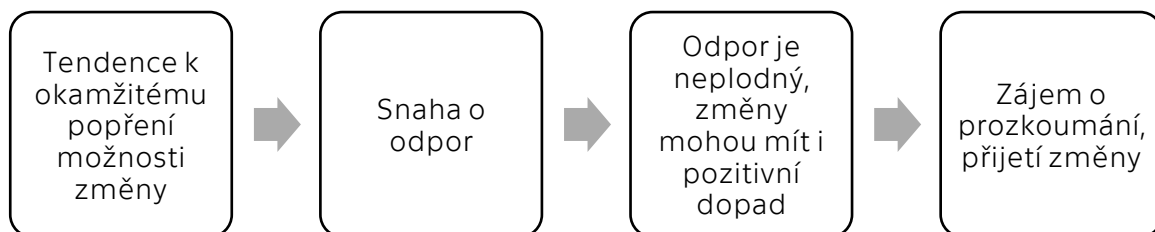
Individuální příčiny odporu ke změně

- jedinec má strach z neznámého;
- potřeba trvalé jistoty;
- absence nebo neuvědomování si užitku vyplývajícího ze změny;
- nedostatek času k pochopení změny;
- nedostatečná informovanost.

Systémové bariéry

- tendence zachování organizačních, komunikačních a sociálních struktur;
- vzájemné propojenosti subsystémů řízení;
- vznik nové ne/rovnováhy moci uvnitř podniku;
- špatná zkušenost s realizací změn.

Urban (2013, s. 212) vytvořil proces reakce jedince na změnu, které musí čelit. Tento proces je zachycen na obrázku 16.



Obrázek 16: Proces reakce jedince na změnu dle Urbana

Zdroj: vlastní zpracování autorky

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu firemní kultury ve Společnosti XY, kde zahraniční majitel rozhodl o potřebě změny firemní kultury. Analýza firemní kultury vychází z výsledků dotazníkového šetření, které ve společnosti proběhlo v letech 2015 a 2016, z konzultací s personalistou společnosti a z výstupů z dvoudenního workshopu zaměřeného na diagnostiku firemní kultury společnosti z pohledu manažerů, který vedl světově uznávaný odborník na firemní kulturu. Tyto výsledky a výstupy byly autorkou využity jako podklad pro skupinový rozhovor s vybranou skupinou zaměstnanců společnosti.

### 5.1 Historie společnosti XY

Na internetových stránkách Společnosti XY má potenciální klient možnost nalézt informace jako například, že Společnost XY je finanční institucí, která působí v České republice bezmála 30 let. Společnost se zaměřuje především na bohatou klientelu a poskytuje různé finanční produkty. Společnosti XY se několikrát otřásla v základech, mohla za to již trojnásobná změna jejího obchodního jména nebo změna vlastníka. Tito vlastníci pocházeli z Ruska, České republiky nebo Německa. V tuto chvíli je vlastníkem této instituce strategický investor z Ruska, který má mnoholeté zkušenosti a zároveň předsedá několika institucím právě v Rusku, které se zabývají stejnou nebo podobnou činností jako Společnost XY. Společnost XY má několik dceřiných a sesterských společností. Sesterské společnosti jsou v Rusku a Lotyšsku, jedna dceřiná společnost se nachází v Srbsku a druhá přímo v České republice. Společnost XY v rámci Corporate Social Responsibility již dlouhodobě přispívá neziskové organizaci, která se stará o lidi postižené autismem. Společnost XY také přispívá nemalými finančními částkami seniorům Charty 77. Od nového roku mají zaměstnanci společnosti XY jeden den z pracovního týdne za rok pomáhat v jedné z této organizací. Společnost XY má značku tzv. Zelené firmy, to znamená, že chrání životní prostředí a eliminuje negativní dopad činnosti člověka na přírodu díky zpětnému odběru a recyklaci elektronických odpadů.

Společnost XY se poslední roky potácela ve velkých ztrátách, mohly za to zejména nesplacené úvěry a nefungující plnění ze záruky. Výsledky za účetní období 2018 však vykazují zisk, který je nad průměrem očekávání.

## 5.2 Poslání a hodnoty společnosti XY

Vizí společnosti je, se proměnit do takové digitální instituce, která bude udávat trendy i ostatním institucím. Zjednodušeně řečeno se Společnost XY snaží přizpůsobit 21. století a moderně uvažujícím lidem. Hlavním posláním společnosti je vybudovat takovou finanční instituci, která bude pomáhat svým klientům zvyšovat hodnotu a finanční prosperitu jejich podnikání.

Mezi oficiální hodnoty Společnosti XY, dle jejich internetových stránek patří:

- Týmová práce, což Společnost XY definuje jako potřebu zapojení každého člena týmu, opravdový zájem v dosahování výsledků za pomoci společného úsilí. Chtíč každého člena týmu vytvářet cenný přínos, zachovávat důvěru a respekt.
- Zaměření na výsledky a efektivnost. Společnost XY chce dosahovat maximálních výsledků s použitím těch nejlepších přístupů. Dlouhodobé hledání způsobů k zlepšení a většího zkvalitnění poskytovaných operací.
- Otevřenost, ochota ke změnám znamená ochota přijímat změny a pozitivní reakce k možné transformaci. Přijímání různých stanovisek, v případě volby nových dílčích plánů ochota přizpůsobit se těmto plánům.
- Etický přístup, poctivost a zdvořilost vyjadřuje oddanost k etickým normám a zásadám. Zaměstnanci jsou připraveni jednat poctivě a slušně, a to v souladu se společenskými pravidly.

## 5.3 Zaměstnanci Společnosti XY

Společnost XY má v tuto chvíli okolo 200 zaměstnanců. Zhruba 20 zaměstnanců ve Společnosti XY působí od jejího začátku a zažili všechny změny, které jsou zmíněny výše. Složení představenstva, co se národností týče, je velmi pestré. Předsedou představenstva společnosti je Rus, zbylí dva členové představenstva jsou z Indie a z České republiky. Ve Společnosti XY je přibližně 30 cizinců, kteří pocházejí především z východních zemí. Zaměstnanci mají vedle pravidelně vyplácené mzdy navíc možnost získat roční bonus za předpokladu, že splní své roční cíle, které jim nastaví jejich nadřízený manažer na začátku každého roku. Výše bonusu se odvíjí od toho, jakou pracovní pozici zaměstnanec zastává a podle toho, jaké finanční výsledky Společnost XY měla. Společnost XY se navíc snaží zaměstnanec pravidelně vzdělávat – organizuje různé workshopy, kde se zaměstnanci učí zvládat práci na počítači, s emaily, s tabulkami, s tvorbou prezentací nebo třeba se zvládáním stresových situací. Společnost XY se také snaží ocenit a vyzdvihnout výkon pracovníků a pravidelně vyhlašuje zaměstnance měsíce. Na konci každého měsíce se sbírají nominace od manažerů přímo podřízených členům představenstva, tyto nominace se dále prezentují všem členům představenstva a ti vyberou jednoho. Tito zaměstnanci mají svou fotografii na „zdi slávy“ a obdrží odměnu formou poukazu na zážitky. Společnost XY také zavedla tzv. „*Trainee program*“, kdy se snaží vychovávat si své nové zaměstnance, kteří

zatím studují a nabírají zkušenosti. Tito „trainees“ mají možnost rotovat v celé společnosti na různých odděleních. V případě, že s jejich prací bude některý manažer spokojen, má právo mu nabídnout pracovní pozici ihned, jakmile dokončí svá studia.

## 5.4 Současné problémy ve Společnosti XY

Společnost XY od počátku svého působení sídlí v centru Prahy v krásné secesní budově s výhledem na Prahu. Velkou výhodou společnosti tedy byla její dostupnost a příjemné prostředí. V současné době se však Společnost XY připravuje na stěhování do pražského „Silicon Valey“ na Praze 4. Problém je obzvláště u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují mnohem více než 25 let. Další problém, který se týká stěhování, tkví v tom, že architekt, který vybavuje kanceláře v nové budově, striktně zakázal přestěhování některých osobních věcí, na které jsou zaměstnanci zvyklí, jedná se například o zákaz přemístění květin, redukce osobních věcí nebo například „clean desk policy“. Tento fakt výrazně zhoršil přístup ke stěhování. Další problém, který se ke stěhování váže, je špatná komunikace zaměstnancům k procesu stěhování, zaměstnanci nemají dostatečné a ucelené informace, a veškeré informace se dozívají s nedostatečným předstihem. Společnost XY se proti pesimistickému přístupu snaží bojovat alespoň tím, že připravuje organizované komentované prohlídky nových prostor.

Další problém je ten, že se během několika let změnilo složení společnosti a například oddělení Lidských zdrojů prošlo obrovskou změnou od základů. V současné době v oddělení není nikdo, déle než dva roky. S tímto faktem se bohužel váže i to, že některé věci, které oddělení Lidských zdrojů dříve dělalo na pravidelné bázi, během všech změn dělat přestalo. Nyní se oddělení k těmto věcem vrací, což má za následek nepříjemné komentáře ze stran zaměstnanců, kteří o vše díky změnám přišli. Další věc, která způsobuje problémy je dobrovolnický den. Jak je již napsáno výše, že společnost XY spolupracuje a sponzoruje neziskové organizace, umožnila svým zaměstnancům podílet se na této pomoci manuální prací, která omluví jeden den absence na pracovišti. Bohužel však nešťastná pravidla, pro tento dobrovolnický den, způsobila nechuť zaměstnanců se jich účastnit. Jde o to, že zaměstnanci mohou tímto způsobem pomáhat, ale pouze v těchto dvou organizacích. Mnoho zaměstnanců již takto běžně pomáhá ve svém volném čase, mají vybudovaný vztah k organizacím, kde pomáhají a rádi by mohli i nad rámec svého volného času. Společnost XY má samozřejmě svůj Etický kodex a Dress Code.

# 6 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI XY

Analytická část praktické části této diplomové práce analyzuje dostupné dokumenty společnosti, jako je její etický kodex, pracovní řád, pravidla oblékání a vzhledu, výsledky dotazníkového šetření a výstupy z manažerského workshopu na téma firemní kultury. Autorka dále analyzuje situaci firemní kultury Společnosti XY na základě vlastního pozorování a rozhovoru s personalistou a skupinovým rozhovorem s vybranými zaměstnanci.

## 6.1 Analýza dokumentů

### 6.1.1 Etický kodex

Dobré jméno finanční instituce vzniká na základě jejího profesionálního přístupu a důvěry, kterou vzbuzuje. Proto nestačí, aby zaměstnanci společnosti prokazovali pouze své odborné znalosti a know-how. Musí věnovat pozornost tomu, aby byla zachována vysoká důvěra vkládaná do společnosti jejími klienty a veřejností. Tato důvěra nesmí být narušována nevhodným jednáním či prováděním finančních transakcí jménem Společnosti XY neschválených v souladu s příslušnými předpisy, ani kterýmkoliv zaměstnancem osobně.

Etický kodex pokrývá široký rozsah obchodní praxe a postupů při respektování zásad Corporate Social Responsibility (CSR). Jeho cílem není pokrýt veškeré sporné otázky a problémy, které mohou nastat. Kodex obsahuje hlavní zásady, kterými by se všichni zaměstnanci a členové představenstva Společnosti XY měli řídit. Podrobná nařízení ohledně jakékoliv sporné otázky týkající se dodržování právních nebo vnitřních předpisů mohou být zahrnuta v dílčích vnitřních vyhláškách nebo předpisech. Všichni zaměstnanci se musí chovat v souladu s těmito zásadami a vyhýbat se byť jen zdánlivému nevhodnému jednání. Tento Etický kodex se vztahuje na všechny zaměstnance Společnosti XY a na všechny členy jejího představenstva. Společnost XY vytvořila svůj Etický kodex, aby mohla ještě lépe naplňovat své základní zásady čestnosti, loajality, poctivosti a upřímnosti.

Tento dokument usiluje o prosazování následujících cílů:

- Čestné a etické jednání, včetně řešení každého skutečného či zdánlivého střetu zájmů mezi osobními a pracovními vztahy.
- Plné, poctivé, přesné, včasné a srozumitelné zveřejňování informací ve všech zprávách a dokumentech, jejichž předložení je vyžadováno regulačními úřady, a v jiných sděleních určených pro veřejnost.

- Dodržování příslušné legislativy, regulačních a samoregulačních organizačních pravidel a předpisů.
- Okamžité vnitřní nahlášení jakéhokoli porušení vnějších či vnitřních předpisů.
- Zásada rovných příležitostí pro všechny zaměstnance společnosti bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rasový původ, zdravotní stav, sexuální orientaci a náboženství.
- Odpovědnost za dodržování tohoto Etického kodexu.

Etický kodex Společnosti XY se v podstatě zabývá pouze tím, jak by zaměstnanci měli jednat ve vztahu ke klientovi. Vztahy na pracovišti tento dokument nijak neupravuje.

## 6.1.2 Pravidla oblékání a vzhledu

Společnost XY má specifický dokument, který určuje, jak zaměstnanci Společnosti XY mají vystupovat před klienty a mezi sebou z pohledu oblékání a vzhledu. Pravidla oblékání a vzhledu vycházejí ze specifík prostředí finančních institucí, jsou součástí firemní kultury a přispívají k plnění firemních cílů a strategií. Vzhled zaměstnance pozitivně ovlivňuje proces získávání důvěry zákazníků a umožňuje dotvářet dobré jméno společnosti. Vhodným oblékáním i vzhledem reprezentujete nejen společnost, ale i sebe.

Tento předpis rozlišuje tři druhy stylů oblékání:

- Business style, který se týká zaměstnanců, kteří se účastní významných jednání s klienty, dodavateli nebo významných interních jednání.
- Business Casual je styl určený pro všechny ostatní příležitosti.
- Casual style, tedy volnější styl oblékání, platí pouze v pátek a to výhradně za předpokladu, že se zaměstnanci neúčastní interních jednání nebo jednání s klienty či dodavateli a nepohybují se v prostorách, kde může dojít ke kontaktu s klienty. Za splnění stejného předpokladu mohou zaměstnanci z back office oddělení, tento styl využívat po celý týden.

## 6.1.3 Pracovní řád

Pracovní řád Společnosti XY upravuje chování zaměstnanců na pracovišti zejména z pohledu pracovně-právního. V jeho obsahu však můžeme najít i zakotvenou část týkající se úprav mezilidského chování:

- zachovávat za všech okolností zdvořilost vůči klientům a jiným obchodním partnerům, jednat s nimi korektně, trpělivě, vlídně a ochotně a nezavdávat tak příčinu k negativnímu hodnocení Společnosti XY jako celku;
- být přátelský a ochotný vůči všem spolupracovníkům, řádně s nimi spolupracovat při plnění pracovních úkolů, prosazovat zásady týmové práce v rámci vlastního oddělení i celé Společnosti XY;



- podávat ve vztahu ke klientům jen pravdivé a ověřené informace;
- nezneužívat případné zaměstnanecké výhody a přístup ke služebním informacím k získávání vlastního prospěchu nebo prospěchu dalších osob;
- zachovávat mlčenlivost o výši své mzdy a odměnách;
- zachovávat mlčenlivost o všech informacích týkajících se ostatních zaměstnanců vůči třetí osobě, které jsou mu vzhledem k výkonu funkce známy.

## 6.1.4 Interní průzkum spokojenosti

Tento interní průzkum proběhl ve Společnosti XY pouze dvakrát, a to v letech 2015 a 2016. Vzhledem k tomu, že autorka bohužel nedostala povolení k vytvoření průzkumu znovu, aktuální situaci ve Společnosti XY bude monitorovat pomocí skupinového rozhovoru navazujícího na výsledky z těchto dvou let. Tyto dotazníky společnost interně nazývala „Voice of XY“. Cílem průzkumu bylo přinést zprávu o tom, do jaké míry znají zaměstnanci strategii a cíle Společnosti XY, ztotožnili se s nimi a svou prací se podílejí na dosahování těchto cílů. Dotazník dále ověřoval, zda formu, obsah, frekvenci komunikace ze strany vedení/nadřízeného považují zaměstnanci za dostatečnou, aby mohli co nejlépe vykonávat svou práci, a zda se zaměstnanci cítí motivovaní a současné pracovní podmínky a prostředí jim umožňují efektivně vykonávat svou práci. Průzkum dále zjišťoval, jaká je úroveň týmové spolupráce v rámci celé společnosti a co by vedlo k efektivnější týmové práci. Společnost XY chtěla dát zaměstnancům možnost se svými návrhy, náměty, názory, nápady podílet na rozvoji firemní kultury a vytváření optimálních podmínek pro jejich práci získat co nejvíce relevantních informací k realizaci změn, které povedou k vytvoření takové pracovního prostředí a firemní kultury, ve které se zaměstnanci cítí spokojeni, myslí a pracují jako jeden tým a zvyšuje úspěch a konkurenceschopnost instituce. Tento dotazník je k nahlédnutí jako *Příloha 1* této práce.

2015

Tohoto dotazníku se účastnilo celkem 127 zaměstnanců z 208 dotazovaných. Tento počet zaměstnanců byl ze 78 % zastoupen specialisty (99 pracovníků). Dotazník zasahoval do devíti oblastí situace ve společnosti XY a obsahoval 54 otázek. Dotazované oblasti byly tedy: Strategie a cíle; Důvěra, zapojení a motivovanost; Pracovní náplň a úkoly, organizace práce; Můj přímý nadřízený; Rozvoj a seberealizace; Týmová spolupráce; Hodnocení výkonu a motivace; Ostatní; Otázky pro manažery. Odpovědi na otázky byly na pětistupňové škále: Zcela souhlasím, spíše souhlasím, tak napůl, spíše nesouhlasím, nesouhlasím a dále otázky, které poskytovali prostor pro vlastní vyjádření, názor, myšlenku atd.

Strategie a cíle - v této oblasti drtivá většina respondentů (80 %) odpověděla, že jako hlavní cíl společnosti XY vnímá pouze zisk a snižování nákladů, zbytek respondentů nebylo schopno identifikovat žádný cíl.

Důvěra, zapojení a motivovanost - zaměstnanci se shodli na tom, že vnímají budoucnost společnosti XY jako nejistou a ocenili by jasný a transparentní bonusový systém. Dále by velmi ocenili, kdyby společnost XY mnohem více investovala do rozvoje, vzdělávání a systému využívaných k práci.

Pracovní náplň a úkoly, organizace práce - někteří zaměstnanci se domnívají, že celková pracovní zátěž v odděleních není jasně organizovaná a že by měl být jasně definován rozvoj a hodnocení zaměstnanců.

Spolupráce s přímým nadřízeným – v této sekci byli zaměstnanci velmi spokojeni.

Rozvoj a seberealizace – zaměstnanci společnosti XY velmi postrádají různé vzdělávací akce, soft skills počínaje a jazykovou výukou konče.

Týmová spolupráce – zaměstnanci vnímají pozitivně komunikaci uvnitř týmu, do kterého patří, bohužel však ostatní zaměstnanci nevnímají týmovou pospolitost při pohledu na jiné týmy. Zkrátka ve společnosti XY existuje rozpor mezi tím, jak sami sebe týmy vnímají a tím, jak ostatní vnímají jednotlivé týmy.

Hodnocení výkonu a motivace – zaměstnancům chybí motivační systém založený na cílech, které podle jejich plnění přinesou zaměstnanci bonus. Obecně nějaké bonusové schéma ve společnosti XY, a po tom zaměstnanci opravdu volají.

Ostatní – v této části se zaměstnanci vyjádřili k tomu, že by rádi znali strategii a směřování společnosti, protože to je něco, co zatím nebylo vysloveno. Zaměstnanci si také vyjádřili k pracovnímu prostředí, které by podle nich mohlo být méně zastaralé a lépe vybavené. Velmi překvapivé bylo odhalení toho, že by zaměstnanci byli rádi, kdyby se do kuchyňek vrátily zpět papírové utěrky, které se z důvodu velkých škrtů odstranily.

Otázky pro manažery – manažeři postrádají, stejně jako zaměstnanci, jasně definovaný cíl společnosti, ocenili by motivační bonusové schéma a větší zapojení top managementu do dění mezi řadovými zaměstnanci. Dále se manažeři divili, proč společnost XY nemá žádnou reklamu a nesnaží se hlouběji proniknout na trh.

Výsledky dotazníkového šetření společnost XY v roce 2015 vzala v úvahu a zavedla řadu opatření a zlepšení, ať už zmíníme podporu akcí pro zaměstnance, zavedení neformálních setkání zaměstnanců, zlepšení vstupních a klientských prostor v centrále společnosti XY. Pravidelné informování o dění ve společnosti XY newsletterem XY News, jehož obsah mohou ovlivňovat zaměstnanci svými příspěvky. Pro nové zaměstnance byla zavedena nová struktura vstupních školení, kterých se účastní členové představenstva i managementu společnosti. Informovanost zaměstnanců a sdílení informací mezi týmy se podařilo uskutečňovat i prostřednictvím projektu XY Wiki, na které je již několik stovek článků.

2016

Naprosto identický dotazník společnost XY spustila i v roce 2016, dotazníku se účastnilo 131 zaměstnanců ze 197 oslovených. 75% respondentů (99 pracovníků) pracovala na nemanážerských pozicích.

Strategie a cíle - v této oblasti se toho moc nezměnilo, zaměstnanci neustále postrádají jasně definovanou strategii společnosti bez jakýchkoliv cílů. Tyto nejasnosti ovlivňují i motivovanost zaměstnanců a jejich chuť k práci.

Důvěra, zapojení a motivovanost – oblast důvěry se dle dotazníku vykazuje jako velmi skeptická, zaměstnanci jednoduše společnosti nevěří, a ani si nejsou jisti, zda by produkty společnosti doporučili svým známým.

Pracovní náplň a úkoly, organizace práce – zde jsem došla k největšímu překvapení a to, že 70% všech respondentů odpovědělo tak, že svůj soukromý život mohou dobře skloubit se svým rodinným životem. Na tom by samozřejmě nebylo vůbec nic špatného, ba naopak, ale další otázka, která se ptá na zvládnutí nároků na práci a pracovní vytížení ukázala, že 80% respondentů se zvládnutím své práce nemají nárok. Tento výsledek považuji za fakt, že práce ve společnosti je neefektivně rozložena a mnozí zaměstnanci mají co dělat. Tuto domněnku potvrdil i názor několika zaměstnanců, kteří si v otevřené otázce stěžovali, že některá oddělení jsou předimenzována a na rozdíl od jiných nemají co dělat a nudí.

Spolupráce s přímým nadřízeným – se svým nadřízeným byla opět většina všech zaměstnanců spokojena, stejně jako v roce 2015.

Rozvoj a seberealizace – zaměstnanci se stále nedočkali kvalitních školení, která by jim Společnost XY mohla nabízet, pokud mají o nějaké školení zájem, musí o něj žádat.

Týmová spolupráce – týmová spolupráce na obecné rovině podle dotazníků funguje, nicméně téměř polovina respondentů si myslí, že komunikace s ostatními týmy tolik nefunguje a předávání vzájemných informací je na nízké úrovni.

Hodnocení výkonu a motivace – v této oblasti se během roku, žádný motivační systém nebyl nastaven a zaměstnanci stále volají po jeho změně. Obecně ve společnosti XY panuje problém v oblasti benefitů, nejsou totiž šité na míru zaměstnanců a ti je vnímají jako „ber nebo nech být“.

Ostatní – zaměstnanci se opět vyjadřovali k podobným věcem jako předešlý rok - čistější prostředí, absence bonusových schémat, zlepšení komunikace společné strategie vedení na zaměstnance.

Otázky pro manažery – manažeři by si pro své podřízené přáli motivační páky v podobě výkonnostních bonusů, zvýšení mezd nebo jiných benefitů, které jiné společnosti nabízejí svým zaměstnancům.

## Porovnání

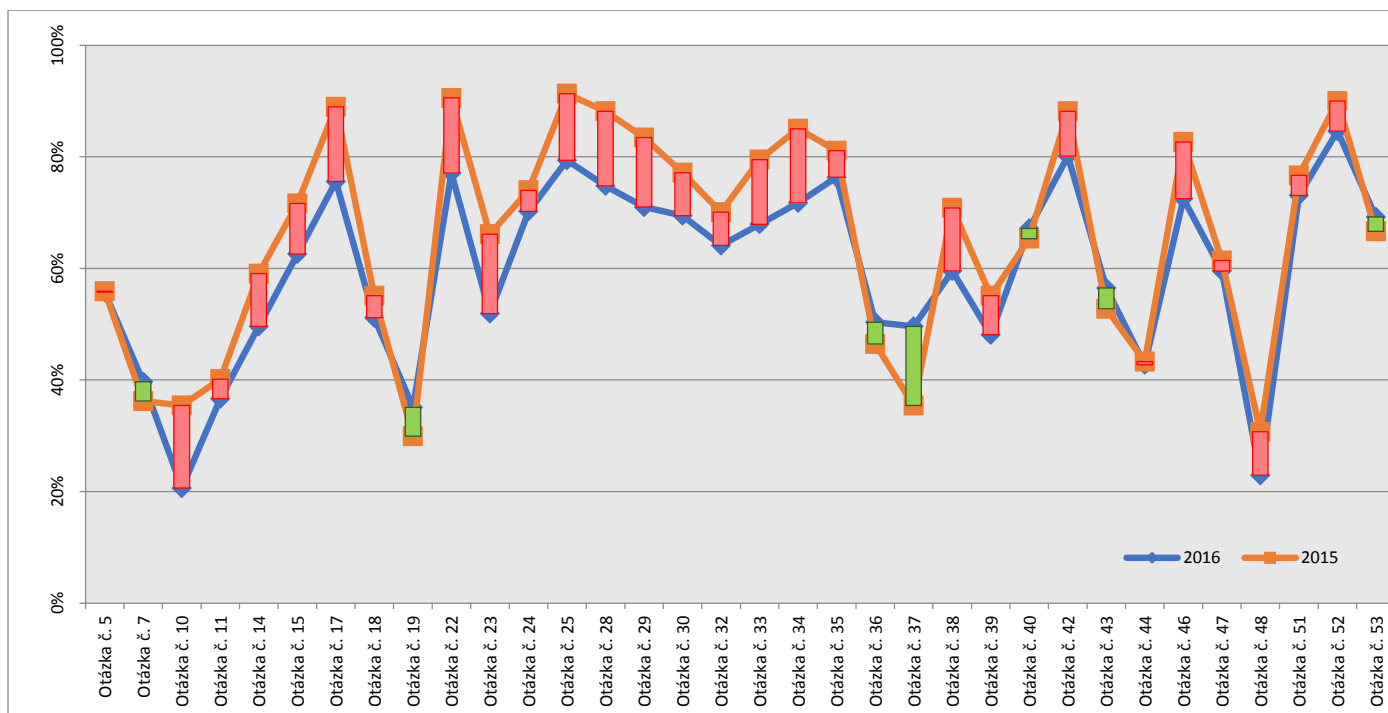
Po vyhodnocení výsledků dotazníku za rok 2016 společnost vytvořila srovnání s rokem minulým. Společnost XY se zaměřila na pozitivní odpovědi (Zcela souhlasím a spíše souhlasím) jako aritmetický průměr, který poté srovnala se stejně zpracovaným průměrem z minulého roku. Společnost XY takto nesrovnávala všechny otázky, ale jen určité typy otázek v jednotlivých oblastech dotazování. Tyto otázky jsou v příloze 1 žlutě označeny.

V tabulce 3 je sumář otázek, které se v těchto letech srovnávaly a aritmetický průměr vybraných odpovědí. V pravém sloupci je rozdíl v procentech roku 2016 od roku 2015. V grafu 1 je graficky zobrazeno, jak velké propady byly zaznamenány. Největší propad, téměř o 15 % je důvěra zaměstnanců ve společnost a její úspěchy. Další velký propad byl zaznamenán v ochotě udělat nějaké činnosti nad rámec svých pracovních povinností. Situace ohledně hlavní cíle společnosti se také propadla o více jak 10 %. Myslím si, že výsledné procento otázky týkající se cíle a směřování společnosti by měl být co nejbližší k 100 %. Pokud tomu tak není, zaměstnanci vlastně neví, proč mají pracovat a kam jejich práce směřuje. Co se týče kladného rozdílu, tolik optimistických změn oproti těm negativním bohužel nenajdeme. Největší, téměř 15% zvýšení pozitivních odpovědí, bylo na otázku ohledně konzultování svého budoucího rozvoje s nadřízeným. Tento fakt si vysvětluji tím, že společnost se snažila tlačit na manažery, aby se svými zaměstnanci vedli hodnotící pohovory.

Tabulka 3: Porovnání výsledků mezi lety 2015 a 2016

Otázka	2016	2015	Rozdíl
5. V mém oddělení/týmu jsou dostatečně a srozumitelně vysvětlovány cíle a důvody změn.	55,73%	55,91%	-0,2
7. Společnost klade velký důraz na hodnoty Společnosti XY, které jsou: Týmová práce; Orientace na výsledky, efektivita; Otevřenost, připravenost ke změnám; Etika, poctivost, zdvořilost.	39,69%	36,22%	3,5
10. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti.	20,61%	35,43%	-14,8
11. Důvěřuji produktům a službám společnosti a doporučil/a bych je.	36,64%	40,16%	-3,5
14. Rád/a bych v naší společnosti pracoval/a i v dlouhodobém horizontu (např. za 5 let).	49,62%	59,06%	-9,4
15. Věřím, že se vedení a zaměstnanci společnosti chovají eticky a čestně ve všech aspektech svého podnikání.	62,60%	71,65%	-9,1
17. Jsem ochoten/ochotna udělat něco nad rámec svých stanovených úkolů, abych podpořil/a úspěšnost naší společnosti.	75,57%	88,98%	-13,4
18. Mám možnost ve Společnosti XY vyjadřovat otevřeně své názory.	51,15%	55,12%	-4,0
19. Doporučil/a bych společnosti jako vhodného zaměstnavatele svým přátelům a známým.	35,11%	29,92%	5,2
22. Moje pracovní náplň je jasně definovaná.	77,10%	90,55%	-13,5
23. Mám nástroje a zdroje, abych mohl/a dobře odvádět svou práci.	51,91%	66,14%	-14,2
24. Pracovní podmínky mi umožňují dobře skloubit pracovní a rodinný život.	70,23%	74,02%	-3,8
25. Dobře zvládám nároky na mojí práci a pracovní vytížení.	79,39%	91,34%	-11,9
28. Rozumím tomu, co můj nadřízený ode mne očekává/chce.	74,81%	88,19%	-13,4
29. Můj nadřízený se snaží, abych porozuměl/a a podpořil/a změny probíhající v naší bance.	70,99%	83,46%	-12,5
30. Můj nadřízený mi dostatečně poskytuje zpětnou vazbu.	69,47%	77,17%	-7,7
32. Když odvádím dobrou práci, můj nadřízený to ocení.	64,12%	70,08%	-6,0
33. Cítím podporu svého nadřízeného při řešení problémů, které se objevují v mé každodenní práci.	67,94%	79,53%	-11,6
34. Můj nadřízený je otevřený mým nápadům a názorům a je ochoten je se mnou diskutovat.	71,76%	85,04%	-13,3
35. Při práci mohu plně využívat své vědomosti a dovednosti.	76,34%	81,10%	-4,8
36. Jsem dostatečně školen/a, abych svou práci mohl/a vykonávat kvalitně.	50,38%	46,46%	3,9
37. Konzultuji se svým nadřízeným svůj další profesní rozvoj.	49,62%	35,43%	14,2
38. Ze strany svého nadřízeného jsem povzbuzován/a k podávání konkrétních návrhů na zlepšení.	59,54%	70,87%	-11,3
39. Rád bych se profesně rozvíjel (a) v rámci naší společnosti spíše než v jiných firmách.	48,09%	55,12%	-7,0
40. Chci se profesně dále rozvíjet a jsem ochoten tomu věnovat i část svého volného času.	67,18%	65,35%	1,8
42. V našem oddělení/týmu probíhá velmi dobrá výměna informací, vědomostí a zkušeností.	80,15%	88,19%	-8,0
43. Zaměstnanci ochotně sdílejí své znalosti s kolegy z jiných oddělení/týmů.	56,49%	52,76%	3,7
44. Spolupráci mezi jednotlivými odděleními/týmy považuji za efektivní.	42,75%	43,31%	-0,6
46. Znáám svůj nejdůležitější pracovní cíl (KPI) na rok 2016/2015.	72,52%	82,68%	-10,2
47. Je mi jasný způsob měření a hodnocení mých pracovních výkonů.	59,54%	61,42%	-1,9
48. Souvislost mezi mým pracovním výkonem a odměnou mi vyhovuje.	22,90%	30,71%	-7,8
51. Víím, co musím dělat pro úspěšnou realizaci cílů společnosti v oblasti mé zodpovědnosti.	73,08%	76,67%	-3,6
52. Jsem si vědom/a toho, co se ode mne jako od nadřízeného očekává.	84,62%	90,00%	-5,4
53. Mám oprávnění přijímat rozhodnutí, která mi umožňují efektivně pracovat.	69,23%	66,67%	2,6

Zdroj: vlastní zpracování autorky dle výsledků interního průzkumu Společnosti XY



Graf 1: Matice trendů výsledků interního průzkumu spokojenosti v letech 2015 a 2016

Zdroj: vlastní zpracování autorky

### Akční plány

Po každém uskutečněném dotazníku byl vytvořen akční plán, který byl implementován do strategie Společnosti XY. V tabulce 4 je akční plán pro každý rok.

Tabulka 4: Akční plány vytvořené na základě zpracování výsledků dotazníkového šetření

Oblast akčního plánu	Rok 2015	Rok 2016
Vnímání Společnosti XY zaměstnanci společnosti	<i>Komunikace strategie uvnitř společnosti</i> <i>Vybudování značky</i>	<i>Vytvoření další obchodní strategie</i> <i>Organizační změny</i>
Komunikace	<i>Hromadné meetingy</i> <i>Newslettery</i> <i>Školení zaměřená na komunikaci a sportování zpětné vazby</i>	<i>Management meetingy, které budou méně formální</i>
Týmová spolupráce	<i>Rozvoj managementu společnosti</i> <i>Informační meetingy</i>	<i>Rozvoj komunikace a kooperace</i>
Motivace, rozvoj	<i>Bonusové schéma</i> <i>Vytvoření strategie rozvoje zaměstnanců</i>	<i>Zvážení zavedení nemateriálních benefitů (flexibilní pracovní doba, rekonstrukce pracovního prostředí, vylepšení prostorů kuchyněk)</i>

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 6.1.5 Workshop na téma firemní kultura pro manažery

Tento workshop proběhl na podzim roku 2018, účastnili se ho všichni manažeři přímo podřízení členům představenstva, jako bonus se ho mohli účastnit ti zaměstnanci, kteří byli identifikováni jako talenti. Vedoucím, tohoto workshopu byl velmi uznávaný arabský kouč SR, který v tuto chvíli působí ve Spojených Arabských Emirátech, nicméně své cenné zkušenosti a rady v oblasti firemní kultury rozdává po celém světě. K dispozici mám právě jeho výstupy, které Společnosti XY poskytl, v rámci svého workshopu.

Workshop byl dvoudenní, první den probíhal formou strukturovaných rozhovorů všech pozvaných manažerů se SR. SR se každého z manažerů ptal na otázky okolo Mise a vize společnosti, strategických cílů, procesů a produktů, výkonu a přístupu, odměňování a vlastního úsudku. Toto dotazování mělo SR poskytnout hlubší poznání firemní kultury, která ve společnosti XY panuje. Tyto rozhovory byly vedeny na bázi dialektiky<sup>3</sup>, díky které společně došli k tomu, jaké vnímají manažeři a talenti organizační hodnoty. SR dále použil metodu „hloubkového ponoru“, aby získal informace o tom, jaké je základní přesvědčení a hodnoty firemní kultury. Tomuto kroku se říká „DISCOVER“, jakmile zjistil, že se hodnoty sbíhají, identifikoval jejich dopady. Jakmile toto identifikovali, vytvořili rámec pro zakotvení těchto hodnot.

Druhý den pozval SR svůj „Talent team“ na čaj, kde jim přednesl veškeré poznatky z minulého dne a požádal je o jejich zpětnou vazbu. Následně vytvořil 4 pracovní týmy, které měly za úkol prodiskutovat vše, co se během workshopu událo. Tato diskuze záměrně proběhla měsíc po uskutečnění tohoto workshopu, a výsledný zápis byl odeslán SR k další analýze.

Výsledkem dotazovací části workshopu bylo:

- „Mise“ společnosti XY nebyla důsledně artikulována. Někteří účastníci po položení otázky na misi společnosti kamenně mlčeli
- Zatímco manažeři měli vlastní názor na to, jaká je vize společnosti, z rozhovorů byla cítit nedůvěryhodná konzistence a nejasnost
- Zdálo se, že strategické cíle (v souladu s vizí) byly nekonzistentní a nejasné.
- Všichni účastníci věřili, že se zaměřují spíše na každodenní práci a cíle byly většinou kvalitativní

---

<sup>3</sup> metoda diskuse, jejímž cílem je dobrat se pravdy konfrontací protikladných stanovisek (Velký sociologický slovník, 1996, s. 204)

Týmy, které SR vytvořil k tomu, aby po měsíci diskutovaly o obsahu workshopu, SR požádal, aby se zamyslely a definovaly, jak by měla vypadat poslání Společnosti XY.

Výsledkem tohoto brainstormingu bylo:

Společnost XY by měla: být opatrná a inovativní v technologiích, přizpůsobovat se na míru očekáváním zaměstnanců/ klientů, být tím nejlepším řešením pro splnění cílů, spolupracovat a všechny výzvy zvládnout společně.

Posláním Společnosti XY je být inspirující a inovativní institucí, která je přizpůsobivá různorodému světu;

Posláním Společnosti XY je změnit společnost tak, aby byla schopná reagovat na to, co lidé potřebují nebo mohou potřebovat, a aby se společnost řídila dílčími strategiemi. Dále být hrdým zaměstnavatelem, kterého si budou zaměstnanci vážit, brát ho vážně a kterému budou věřit.

Posláním společnosti XY je přinést hodnotu pro akcionáře tím, že uspokojí potřeby zákazníků inovativními finančními službami poskytovanými hrdými zaměstnanci (hodnota akcionářů + potřeby zákazníků + spokojenost zaměstnanců).

SR dále pomocí brainstormingu zjišťoval, jaké jsou firemní hodnoty, které vnímají účastníci workshopu:

- Ve Společnosti XY jednáme bezúhonně na všech úrovních: morální, profesionální a firemní.
- Ve společnosti XY jednáme s každým s hlubokým respektem.
- Ve společnosti XY je spolupráce založena na vzájemné důvěře.
- Ve společnosti XY nejsou žádné ambice příliš vysoké.
- Ve společnosti XY je pocit sounáležitosti hnacím motorem úspěchu týmu.
- Ve společnosti XY budujeme důvěryhodnost a důvěru tím, že plníme závazky.
- Ve společnosti XY respektujeme všechny kultury, názory, pozadí, perspektivy a myšlenky.
- Ve společnosti XY je integrita jádrem všeho, co děláme.
- Ve společnosti XY jsme agilní a odolná organizace, která přeměňuje výzvy v příležitosti.
  
- *Týmový duch*: Každý se snaží dosáhnout společného cíle, které jsou jasné a upřednostňované
- *Důvěra*: věříme, že cílů lze dosáhnout spoluprací týmu práce a osobní angažovanosti
- *Respekt*: Slyšíme jiné lidi
- *Uznání*: Úsilí a úspěchy jsou vždy náležitě oceněny
- *Ambice*: Jenom obloha je náš limit, věříme, že nás nic nemůže zastavit



- *Výkon*: Pracujeme na základě vzájemné důvěry a úcty k dosahování cílu a nikdy se nevzdáváme inovací

Podle SR je společnost XY sice připravena prosadit jasnou misi zúčastněným stranám a mimo jiné také vytvořit soubor hodnot, které by společnost XY chtěla vložit do celé organizace, nicméně je třeba tyto hodnoty společnosti ještě lehce vylepšit. Kouč si také všiml, že je potřeba „obhajované“ hodnoty co nejrychleji změnit na „běžně užívané“ hodnoty. V tom vidí kouč mezeru a říká, že je ten správný čas udělat takové kroky, které povedou k tomu, že se firemní kultura společnosti stane „všude přítomnou“. Hodnoty v organizaci totiž mohou být pouze skutečné, a pokud existuje určitý stupeň překrývání celopodnikových hodnot a hodnot jednotlivců, kteří tvoří vedení společnosti, bude třeba zahájit procesně orientovaný přístup k přijetí tohoto cíle.

## 6.2 Pozorování života ve společnosti XY

Autorka se domnívá, že firemní kultura je něco, co může být alespoň částečně pozorovatelné pouhým okem nebo vnímáním svého okolí, proto se rozhodla firemní kulturu společnosti XY částečně zanalyzovat pozorováním. Toto pozorování probíhalo na základě vlastní zkušenosti autorky a na základě diskuze s personalistou Společnosti XY. Autorka chtěla vědět, jakým způsobem a zda vůbec společnost realizovala nějakou část z akčních plánů, které byly právě přes HR oddělení vytvořeny. Dále bylo pozorováno a identifikováno, jaké znaky firemní kultura společnost XY vykazuje.

Zaměstnanci, kteří v bance pracují dlouho dobu a nezažili změnu zaměstnání, jsou většinou velmi konzervativní a ke změnám mají největší odpor. Tito zaměstnanci mají samozřejmě i svůj věk, který odpor ke změně lehce prohlubuje. Mladí zaměstnanci nebo zaměstnanci, kteří jsou ve firmě krátce, jsou naopak vůči změně více přizpůsobiví, naopak si museli zvykat na zastaralé prostředí současného sídla společnosti XY.

### 6.2.1 Typ firemní kultury společnosti XY

Podle teoretické části této práce autorka na základě konzultace s personalistou a vlastním úsudkem vyvodila, že firemní kultura v této společnosti je podle *Krychle 2S dle Goeffeeho a Jonese* tzv. *námezdní*. To znamená, že lidé ve společnosti, kteří zde pracují, do práce vlastně chodí pouze za účelem zisku. Tolik jim nezáleží na osobních vztazích, i když ty podle personalisty přeci jen fungují v rovině slušnosti a lidé spolu ve výsledku poměrně vychází. Tento typ firemní kultury má dvě roviny – pozitivní a negativní. V pozitivní rovině mají pracovníci společný cíl, zájem ve směřování společnosti, jsou koordinováni a společně usilují o splnění daného cíle. Bohužel však, vzhledem k tomu, že společnost XY nemá pevně stanovené cíle a jasně dané směřování společnosti, vytrácí se loajalita a zvyšuje se fluktuace (podle dat od personalisty byla

fluktuace v roce 2018 téměř 50 %). Proto se tedy spíše jedná o *negativní námezdní* kulturu společnosti XY.

## **6.2.2 Složky firemní kultury společnosti XY**

Pro zopakování teoretické části má firemní kultura pět složek. Jedná se o základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy a artefakty. Artefakty pak dále dělíme na hmotné a nehmotné.

Základní přesvědčení – dle názoru personalisty, autorčina a výsledků ze skupinových rozhovorů, se za základní přesvědčení dá považovat již automatický problém se změnou. Toto přesvědčení je již natolik zafixované, že je obtížné jej změnit. V případě společnosti XY je to zejména přístup jako je „u nás se to dělávalo tak a tak“.

Hodnoty – hodnoty společnosti XY nejsou na první pohled jasné, proto je za hodnoty společnosti považováno to, co nalezneme v etickém kodexu a v základech slušného chování.

Normy – normy jsou nepsaná pravidla, jejichž dodržování je považováno za naprosto normální přístup. Kdo tyto pravidla nedodržuje, dostane opravdu velmi rychle zpětnou vazbu od svých kolegů. Například pokud někdo nezaklepe/ nepozdraví před vstupem kanceláře, dostane se mu nepříjemného pohledu či narážky ze strany kolegů.

Postoje – zaměstnanci ve společnosti mají různé postoje, většina z nich je zvyklá pracovat s neúplnými informacemi, jiní zase mají potřebu se do těchto neúplností neustále rýpat a hledat způsoby, jak zamezit těmto neúplnostem. Špatný postoj mají lidé k akceptaci změn a rozhodnutí, zaměstnanci společnosti XY neumí přijímat autority a jejich rozhodnutí, pokaždé se najde někdo, kdo tyto rozhodnutí bude rozporovat.

Artefakty – ve společnosti XY se přirozeně vyskytují materiální i nemateriální artefakty. Do těch materiálních doposud patřila luxusní lokalita v centru Prahy s výhledem na Pražský hrad a zastaralé vybavení kanceláří. Do nemateriálních artefaktů patří například již automatizovaný dvojjazyčný text novinek, které se mezi zaměstnance dostávají za pomoci interní komunikace na intranetu společnosti XY.

## **6.2.3 Vyhodnocení akčních plánů vytvořených na základě dotazníku z let 2015 a 2016**

Diskuze s personalistou s sebou přinesla i zhodnocení jednotlivých akčních plánů, které vznikly v letech 2015 a 2016. Tyto plány jsou v tabulce 5 za rok 2015 a v tabulce 6. Zhodnocení je ve sloupci s názvem výsledky. tučně zvýrazněné jsou takové akční plány, které se opravdu úspěšně realizují.

Tabulka 5: Zhodnocení akčních plánů za rok 2015

Oblast akčního plánu	Rok 2015	Výsledky
Vnímání Společnosti XY zaměstnanci společnosti	<i>Komunikace strategie uvnitř společnosti</i>  <i>Vybudování značky</i>	<i>Strategie se sice začala komunikovat, ale každým měsícem se mění.</i>  <i>Společnost XY se snaží budovat značku a snaží se dostat do povědomí, nicméně v tuto chvíli se společnosti nepodařilo nijak výrazněji prorazit na trh.</i>
Komunikace	<i>Hromadné meetingy</i>  <i>Newslettery</i>  <i>Školení zaměřená na komunikaci a poskytování zpětné vazby</i>	<i>Probíhají pravidelné Management meetingy, kde se komunikují velké změny a výsledky společnosti za daná období. Noví zaměstnanci se kvartálně účastní Welcome meetingů, kde jsou seznámeni s různými odděleními společnosti XY.</i>  <i>Společnost XY začala opravdu hojně využívat newslettery ke sdělování informací přímo zaměstnancům.</i>  <i>Některá školení probíhají, ale že by byla vyloženě zaměřena na komunikaci a poskytování zpětné vazby se říci nedá.</i>
Týmová spolupráce	<i>Rozvoj managementu společnosti</i>  <i>Informační meetingy</i>	<i>Společnost XY se snaží rozvíjet management společnosti, protože to je opravdu potřeba, bohužel však veškeré snahy nejsou dotaženy do konce a například z workshopu na téma žádný výsledek nepřišel a veškerá snaha „vyšuměla“</i>  <i>Vyloženě informační meetingy neprobíhají.</i>
Motivace, rozvoj	<i>Bonusové schéma</i> <i>Vytvoření strategie rozvoje zaměstnanců</i>	<i>V roce 2015 se nic ohledně bonusových schémat ani rozvoje zaměstnanců neudálo.</i>

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Tabulka 6: Zhodnocení akčních plánů za rok 2016

Oblast akčního plánu	Rok 2016	Výsledky
Vnímání Společnosti XY zaměstnanci společnosti	Vytvoření další obchodní strategie Organizační změny	Společnost vytváří další a další strategie, nevěnuje však pozornost těm předchozím a nedochází k jejich dotažení.
Komunikace	Management meetingy, které budou méně formální	Formálnost meetingů nezměnila.
Týmová spolupráce	Rozvoj komunikace a kooperace	Tato oblast neustále pokulhává a je potřeba se na ní opravdu zaměřit.
Motivace, rozvoj	Zvážení zavedení nemateriálních benefitů (flexibilní pracovní doba, rekonstrukce pracovního prostředí, vylepšení prostorů kuchyněk)	Do společnosti XY byl najat nový HR ředitel, který má za úkol se svým týmem za úkol zlepšit současnou situaci po personální stránce, včetně zavedení jednotného systému odměňování a bonusového schématu.

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Na základě analýzy dosavadních dat a předběžných závěrů z roku 2015 a 2016 formulovala autorka tyto výzkumné otázky, které ověří ve skupinovém rozhovoru:

O1: Společnost XY se potápí v nejasné budoucnosti, bez jednotné vize a společných cílů.

O2: Ve společnosti XY se tluče multikulturní společnost, která ve společnosti působí.

O3: Nedůslednost ve zlepšovacích procesech vede k nedůvěře zaměstnanců.

## 6.3 Skupinový rozhovor s vybranými zaměstnanci společnosti XY

Autorka provedla tyto rozhovory proto, že chtěla zaměstnancům připomenout, jaký dotazník ve společnosti proběhl a jaký byl jeho výsledek. Tato metoda byla vybrána, protože, dle autorčina názoru, je možné takto získat mnohem hlubší informace o tom, jaká firemní kultura ve společnosti panuje. Velmi důležité je vybrat ideálně reprezentativní skupinu, která se rozhovoru účastní. Vzhledem k tomu, že manažeři již byli zanalyzováni SR, autorka se rozhodla prodiskutovat toto téma se skupinou zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují.

Bylo osloveno celkem 30 zaměstnanců, byli mezi nimi zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují již dlouho a pamatují si na dotazník, který ve společnosti proběhl, a za-

městnanci, kteří jsou ve firmě krátce – maximálně 2 roky. Z třiceti oslovených zaměstnanců pozvání přijalo 11 z nich. Rozhovor proběhl 28. 3. 2019 v zasedací místnosti, a po celou dobu byl, po souhlasu všech zúčastněných, nahráván. Účastníkům byly promítnuty výsledky z minulých let a kroky, které společnost podnikla k tomu, aby se situace ve společnosti zlepšila, viz příloha 2. Zaměstnanci před plánovaným rozhovorem dostali do rukou celý dotazník, který si mohli prostudovat a na rozhovor se alespoň částečně připravit. Během schůzky byli zaměstnanci seznámeni s výsledky za dané období a oblasti, ve kterých se společnost snažila podniknout kroky ke zlepšení. Zaměstnanci do výsledků mohli vstupovat a sdělovat své poznatky a případně rozpoutat diskuzi. Na konci celé prezentace jim byly položeny doplňující otázky, které zhodnocovaly současnou situaci v roce 2019 a jejich nápady na zlepšení současného vnímání firemní kultury ve Společnosti XY. Po celou dobu se autorka snažila zaměstnance nasměrovat k odpovědím na výzkumné otázky, které byly formulované na základě všech předchozích analýz.

Celý rozhovor trval zhruba hodinu a autorka veškeré odpovědi po pečlivém uvážení rozdělila do několika skupin. Tyto skupiny vznikaly naprosto přirozeně podle toho, jak diskuze plynula.

*„Pokud shrneme všechny poznatky z dotazníků z minulých let, jaký tedy máte názor na současnou situaci ve firmě z hlediska firemní kultury?“* Tak zněla první otázka autorky. Tato otázka rozpoutala obrovskou přestřelku ze stran všech účastněných, vesměs se ale všichni shodli, že problémy jsou pořád stejné nebo neudržitelné.

*„Když to vezmu od začátku, při mém nástupu jsem z úst jednoho nejmenovaného manažera, slyšel něco ve smyslu, jak shazuje společnost. Musím říct, že to není to, co chci slyšet první den v nové práci“.* Mezi respondenty to způsobilo velký rozruch, protože shazovat práci společnosti hned při začátku a prezentovat to nováčkům, rozhodně není dobrý přístup. *„Teď mě tak napadlo, když jsme u těch nováčků, všiml jsem si, že někteří noví pracovníci nedodržují základní pravidla slušného chování. Tahají nám sem korporátní móresy, na které nejsme zvyklí.“* *„Ano, objevuje se tu neslušné chování – nezdravení na chodbě, neklepání na dveře, ale tento problém vnímám hlavně u cizinců“* *„Podle mě také nejsou stanoveny zásady a pravidla spolupráce mezi kolegy“.*

*„Chybí zde motivační systém, já vlastně ani nevím, proč tady pracuji, jaký je smysl mé práce“.* *„Líbilo se mi, že v tehdejší dotazníku zaznělo, že jediná firemní strategie je snížení nákladu a co největší zisky, ha, to se tedy rozhodně nezměnilo.“* *„Mně vadí, že tu není dostatečná organizovanost práce, občas se stane, že všichni dělají všechno, nebo nikdo nedělá nic, protože si myslí, že to dělá někdo jiný.“*

*„Podle mě je problém hlavně v komunikaci a mikromanagementu, který tady prostě je.“* *„Jo, k nám tuhle přišel nově zvolený člen představenstva, o kterém jsme věděli pouze to, jak se jmenuje a kolega na pobočce se ho zeptal, co si přeje, situace byla trapná, ale nebyla to rozhodně vina kolegy, nýbrž opět špatné komunikace shora dolů.“* K tomuto názoru se připojil i jiný pracovník, který řekl: *„Sakra tohle je dost zásadní,*

*představit nám nového člena představenstva, který bude zodpovědný za náš úsek... Hm, asi pro ně nejsme dost důležití". „Rozhodně souhlasím, je tu špatná komunikace, nové složení vedení se nám ani pořádně nepředstavilo!" „Já mám tedy smíšené pocity. Pokud se bavíme o komunikaci vedení vs. zaměstnanci, dle mého názoru je dostatečující a celkově časově sladěná, informovanost zaměstnanců je tedy, podle mě, v dostatečné míře zajištěna." „No, já si pamatuji, jak nám v roce 2015 naslibovali bonusy, které se nám nakonec ani nevyplatily"*

*„Myslím si, že je zde špatně nastavené hodnocení zaměstnanců, nedostatek zpětné vazby. Já si ani nemyslím finanční ohodnocení, ale prostě obyčejná pochvala za správně či nadstandardně odvedenou práci." „Zeď slávy sice byl dobrý nápad, ale staří zaměstnanci rozhodně nestojí o to, aby jejich píli ocenil někdo takovým primitivním způsobem" „Ha ha a všimli jste si, že polovina zaměstnanců, kteří se na zdi slávy objevili, už nejsou v naší společnosti XY zaměstnáni? Bud' je vylili, nebo odešli z vlastní vůle." „No tak to už o to tuplem nestojím, ještě mě pak vyhodí."*

*„Zatím se nezměnilo nic, spíše se to ještě vyostřilo, podle mě se tu dost prohloubily třídní rozdíly." „Ano máš pravdu, přesně jak jsi to vyjádřila, prohloubily se třídní rozdíly" a i „přes ty snahy těch kanálů, jak jsi říkala, to nepřineslo to, co by to mělo, protože tomu lidi nevěří." „Protože ty nikdy nevíš, že to co k tobě doteče je opravdu tak, jak ti to někdo řekne." „Třeba to stěhování, máme se za měsíc stěhovat a nevíme vůbec nic, jak se budeme balit, jaká bud logistika, nic" „Kdo ví, jak to bude a jestli vůbec nějaké stěhování bude, ha ha."*

Ihned na začátku celého rozhovoru autorka pocítila obrovskou nedůvěru, celkovou nespokojenost a pesimistickou náladu, která ve společnosti panuje. V tuto chvíli se již skoro potvrdili všechny výzkumné otázky.

### Nedostatek důslednosti

Autorka se společně s účastníky dopracovala do další fáze rozhovoru, kde zmínila nedůslednost, kterou pocítila ze zaměstnanců z jejich reakce na iniciativu změn z vedení společnosti XY. *„Já si myslím, že management má vždycky nějakou snahu, ale pokaždé všechno vyšumí." „Přesně tak, proč plýtvají svým časem na nějakou iniciativu, když to nikdy nedotáhnou do konce?"* autorka se doptávala, jak vnímají pravidelnost různých „zlepšováků" ve společnosti, *„Jasně, ale ono se těžko něco dělá pravidelně, když se do toho potom vstupuje milion úkolů, která se zčistajasna objeví a mají prioritu na levelu milion, u nás to tak je pořád" „Já jako nechci nějak obhajovat vedení, ale v souvislosti s aktuálně probíhajícím auditem, mají bohužel jiné starosti a připravují desítky podkladů, se kterými nikdo předtím nepočítal, situace je teď kritická."*

## Nedůvěra

Autorka otevřela konverzaci na téma nedůvěra a zmínila se o tom, jaká je komunikace a důvěra k vedení společnosti „*Problém je oběma směry, není důvěra směrem dolů, vedení má například potřebu kontrolovat a debatovat o konkrétním dni, který já, jako zaměstnanec, budu chtít využít pro homeoffice, to je sakra přeci moje věc, a pokud mi zaměstnavatel věří, že se nebudu doma flákat, mělo by mu být jedno, zda budu doma v pondělí, úterý, středu nebo pátek.*“ „*To je pravda, ale nedůvěra panuje i směrem nahoru, vždyť všichni pořád budují nějaké bariéry proti tomu, aby se vzájemně neobcházeli*“ „*pak se tomu nemůžou v uvozovkách odevzdat, ponořit se do té činnosti a nejdou do toho na plno, protože si všichni chrání záda – pořád se kryjí*“

Autorka se u této odpovědi pozastavila a zajímala se o to, proč tomu tak může být, že se všichni mají potřebu krýt. „*U zaměstnanců, kteří zde pracují dlouhou dobu, je situace vyostřená, protože zažili úplně něco jiného a nedokážou přijmout fakt, že teď je to jinak a už to nebude tak, jak to bylo*“ „*20 let jsme to dělali takhle a nebudeme to dělat jinak*“ „*Jo, klasická odpověď starých pardálů, vždycky jsme to dělali takhle a ty nám do toho nekecej.*“

Z této odpovědi sice nebylo patrné, kde je tedy problém z hlediska krytí si zad, ale autorka zde objevila obrovský problém v konfliktu nově příchozích zaměstnanců ve spolupráci s dlouhodobými zaměstnanci.

„*Ti staří se pořád snaží ty nové věci napasovat do těch zajetých kolejí, které tady během dvaceti let vznikly*“ „*Je evidentní, že některé systémy dříve asi opravdu dobře fungovaly, ale časy se mění, a to co se děje teď prostě nenapasujeme do starých systémů*“ „*Teď je to, pro nás nové, smrt a hrozně nás to zdržuje.*“

„*A zároveň zas ti mladí, neopotřebovaní, kteří bud' neodolají a načuchnou těmto starým přístupům a obecně přístupům k práci od starých pardálů, nebo na ně působí to, jak to ti staří brzdí a nefungují, tak se opotřebují a za nějakou chvíli jsou také frustrovaní.*“

Problém je tedy „*Míchání staré s novým*“ pak „*polarizace toho, co je nahoře a co je dole*“. Další problém viděli účastníci v tom že, „*Zde máme hodně cizinců, kteří sem přijdou za účelem, aby nám ukázali, že jsou jako lepší*“ „*Každý kdo sem připutuje jako zahraniční expert, tak má rovnou lepší podmínky než kdokoliv, kdo je odsud, a to ti lidi taky vidí*“ a „*jsou do něj vkládány naděje, že s sebou přinese to moudro a business, ale podle mě je to prostě iluze, protože ty lidi vůbec nevědí nic o tom, jak to chodí v Čechách.*“ „*sice by mohli přinést zahraniční obchod, OK, pokud je tam jako nějaká vůle pro příhraniční obchod, tak budiž tam, ale o tom, jak bude fungovat tady nevědí absolutně nic.*“ „*s těmito lidmi je neuvěřitelně moc práce, musí se jim zařídit pracovní povolení, ubytování a tak dále.*“ Autorka se zamyslela nad tím, jak pak čeští zaměstnanci mohou důvěřovat vedení, když vedení nedůvěřuje jim a na práci, kterou by pravděpodobně odvedli mnohem kvalitněji a efektivněji, si najímají zaměstnance ze zahraničí. „*Někteří lidé, se zde stanou manažery i uměle vytvořených oddělení, jenom, aby měli funkci.*“

Důvěra samozřejmě tkví i v tom, v co věří vedení a všichni zaměstnanci, „Problém je, že lidé nemohou důvěřovat někomu, kdo každý měsíc mění vizi a směřování společnosti.“ „Jasně, že pokud lidé budou chtít věřit, tak věřit budou, ale nesmí to být nesmysly a science-fiction projekty.“

I v této části se autorce potvrdily všechny tři výzkumné otázky.

#### Motivační schéma

Když se diskuze přesunula k tématu motivace a motivačních schémat, objevovaly se opravdu zajímavé názory zaměstnanců. „On chudák nemá zpětnou vazbu, neví, co dělá špatně“ „Všiml jsem si, že naše společnost XY se snaží zavádět různá bonusová schémata, metody pro zpětnou vazbu, ale když se na to podíváš, ty manažery to vlastně obtěžuje, oni nechápu tu podstatu a hlavní smysl toho, proč to vlastně dělají, proč je důležité věnovat pozornost nastavení kvalitních ročních cílů“ „Co já vím, pochopila to snad jen paní XXX, která chce, aby se její lidé něco naučila a dala jim do KPI s jako jeden z cílů prohloubit znalosti na trhu s cennými papíry, které její podřízení následně ověří v celostátní zkoušce. To je podle mě ten správný motivační systém jak pro manažera – chceš, aby tvoji lidé něco uměli? Aby byl výsledek práce tvého oddělení kvalitní? Tak jim nastav takové cíle, které ti pomohou toho dosáhnout a lidé se za vidinou nějakého bonusu prostě budou snažit i kdyby nechtěli“ „Můj manažer mi nastavil cíle jen na oko a rozhodně na mě nemají motivační vliv“ „Jojo, slyšel jsem o tom, jak paní XXX nastavila roční cíle, to by se nám také líbilo, věřím, že u nás se dá také s ročními cíli nějak pracovat“

„Podle mě je problém, že manažeři prostě nevědí, jak mají nastavit měřitelný cíl, oni sice vědí, jak funguje infrastrukturu toho počítání, vědí, jak se bonus kalkuluje“ „Mně třeba manažer nastavil jako jeden z cílů, že se budu zlepšovat, jak tohle může sakra vyhodnotit?“ „Myslím si, že manažeři selhali na obsahu těch cílů, kdo změří, že já dělám dobře svou práci? Většina mé práce vůbec nesouvisí s tím, jak já budu rychlá nebo jak se rozhodnu sama, většina mé práce je závislá na rozhodovacích procesech, které jdou kolem mě“ „Spousta věcí se špatně měří, vždycky tam bude nějaká chyba, ale to potom vede k tomu, dávat do těch ročních takové ty obecnosti, že se budu zlepšovat. Nicméně si myslím, že zrovna tohle by se dalo postupem času vykultivovat a mohlo by to fungovat“

„Systém odměňování zaměstnanců nemá jasná pravidla a ty co jsou, tak stejně nejsou dodržována“ zaznělo z úst jednoho účastníka. „Nejde přeci jen o peníze, proč třeba nedostane jako odměnu za nějaký úspěšně implementovaný projekt jako tým zájezd na hory?“

„My podléháme strašně iluzím, snům, za kterými se ženeme, třeba ten projekt YYY, milion kusů? K tomu, abys věděl, že v Česku prostě milion kusů neprodáš, nepotřebuješ žádnou kalkulaci, k tomu ti stačí selský rozum“ „Jo a nikoho nezajímá názor lidí dole, všichni víme, že projekt bude prodělečný“ „Haha, pamatujete na projekt ZZZ? Všichni věděli, že to je nesmysl, jenže to bylo přání pana WWW, tak jsme to zkusili a



*minulý týden jsme po neúspěchu tohoto projektu propustili 3 lidi, které nebyla sranda získat, projekt se prostě samozřejmě nepovedl" Za to projekt AAA, ten by mohl mít smysl, o tom žádná, věnovalo se tomu hodně času, ale my ho poděláme tím, že nemáme pod kontrolou infrastrukturu, která ho dost možná hodně brzy potopí?" „A to zase jenom proto, že nikdo nezeptal těch lidí, kteří o tom mohou vědět nejlépe."*

Podle účastníku se tedy znehodnocuje práce zaměstnanců. Pro mnohé se požadavky na zaměstnance považují za nesmyslné, stejně ve výsledku přijde vniveč, protože jednoduše ztrácejí čas nad projekty, které po logickém uvážení nemají smysl.

*„Skoro všechny tyhle projekty jsou prostě hrozně vzdušné, chybí tady ten zdravý sel-ský rozum." „Jo, mě baví, že se tu pořád něco děje, nevadí mi změny, jsem jim otevřený, ale chybí tady tomu ten řád, ten strategický smysl, my prostě fakt nevíme, kdo jsme, co se od nás očekává..." „možná zázrak? Hahaha"*

Autorka se na to konto zeptala, co účastníci řeknou někomu, koho potkají na ulici, když se jich zeptá, kde pracuje. *„No, já řeknu, že to je malá finanční společnost a tím to utnu, nechci, aby se mě někdo dál vyptával, vlastně ani nevím, co mu mám říct." „Já řeknu, že jsem z malé společnosti, která je velmi ovlivněná svým zahraničním vlastníkem." „Já říkám, že jsem z nejmenší finanční instituce na českém trhu, stejně ji nikdo nezná."*

## Komunikace

*„Tady je obrovské rozkaskádování toho celkového, toho, co se tady děje" „Podívejte se na organizační strukturu, kolik chlívčeků tam vidíte? Proboha je tu 200 lidí a z toho 23 manažerů, to přece logicky nemůže dopadnout dobře." „Těch chlívčeků je prostě moc na to, aby ta komunikace mohla jednoduše jít dolů." „Je to hodně vodorovné"*

*„Největší chyby v komunikaci jsou zde hlavně mezi starými a novými zaměstnanci. Ti, co tu jsou odjakživa a berou realitu jako danou a vůbec nepotřebují znát souvislosti a nenapadne je, že kontexty, které mají v hlavě, nemusí být pro nové zaměstnance tolik automatické." „Ta velká změna naší společnosti neproběhla hladce, ze dne na den se řeklo, že se budeme jmenovat jinak a chyběla konsolidace všech souvislostí" „Jo a dodnes se zde objevují dva tábory lidí, protože si myslí, že ti, co přišli ze společnosti A jsou lepší než ti, co přišli ze společnosti B, a naopak" „tlučou se zde dvě diametrální kultury a nikdo zde nemá status lídra." „Někdo by možná byl lídrem rád, ale neumí to a nenechá si poradit..." „Oni mají dobré nápady, ale ty nápady se pak zkroutí někam, kam vlastně nepatří..." „Přesně, dobrý úmysl se pak stane karikaturou."*

Autorku zajímal jaký, je vztah mezi zaměstnanci na pracovišti. *„Vztahy mezi zaměstnanci společnosti jsou, mám pocit, celkově na přátelské či na profesionálně neutrální úrovni". „Prostředí je fajn, lidé jsou obecně v pohodě" „není nic zásadního co by mi vadilo" „tady se lidi znají, ale trvá to, než poznáš každého osobně" „mně se líbila ta budova, ale dlouho jsem si ji neužil, když se budeme stěhovat"*

Bohužel po této odpovědi se debata posunula na přijímání změn ve společnosti a vztahy se opět tolik přátelské a vyrovnané nezdály. „Tady je tak strašně velký odpor k změnám, jaký jsem nikde jinde nezažil“ „Pokud chceme něco změnit, je třeba se zeptat lidí“ „Chceš vybudovat důvěru? Začni odspoda“ „Oni nahoře si neuvědomují, že jsme moc malí a všude dohlédneme.“ „Ano, je příliš všude vidět“ „Lidé nejsou jen slepé a hloupé ovce.“ „Kdo mu to řekl? No nikdy, toho si všiml.“

Manažeři

„Je to tu zastaralé, manažeři tu hrají na status a ty jejich sliby chyby...“ „Nemám rád ten jejich přístup - jo vám se to nelíbí? No tak to máš smůlu, nemůžeme diskutovat každé rozhodnutí shora.“

„Tady je prostě hrozně plochá a široká organizační struktura, my bychom potřebovali vršek odčlenit od zbytku.“ „Všiml jsem si, že změny se v organizační struktuře dělají proto, že někdo chce být B-1 manažer a pak zjistím, že tento manažer vede jednoho člověka nebo vůbec nikoho, úsměvně.“ Přesně tak, tady by chtěl být každý B-1 manažer.“

„Problém je prostě velké množství manažerů, kteří jsou přímo podřízení vedení společnosti, proto zde nemusí docházet k dostatečnému věnování se daným manažerům z hlediska uceleného řešení konkrétních záležitostí a zejména také v záležitosti jejich motivace a vlastní práce pro společnost. V té souvislosti tito manažeři nemusí mít dostatek času a relevantních informací k řízení, motivování a odměňování svých podřízených, které tato situace může velmi ovlivňovat, a to nejen vzhledem k jejich práci ale i lidskému přístupu. Společnost má mnoho pravidel, které je třeba dodržovat, ať už ve věci oblékání, politiky "čistých stolů" a tak dále, ale domnívám se, že v pochopitelné a únosné míře pro zaměstnance.“

Jak z toho ven?

„Podle mě máme velkou šanci na úspěšnou budoucnost, je až neuvěřitelné, jak dlouho může fungovat něco, co vlastně nefunguje“ „Třeba fakt přijde lídr, který na to kápně a pojede to“ „Chce to, aby přišel někdo, kdo má něco, co nikdo nemá - vlastnosti lídra“ „Tady prostě chybí člověk, který by tu na reálném základě někam vedl“ „vizionář tu asi je, ale není tu ten realista – business man, který ví, že když chceš A, tak si to musíš tak promyslet, abys ověřil, že možnost B může být i lepší variantou“ „každý skvělý nápad nemusí realizovat a že některé nápady, které zní skvěle je lepší nerealizovat“ „někdo, kdo přemýšlí jako obchodník.“ „potřebujeme někoho, kdo dokáže určit mantinely toho, za co už prostě nepůjdu, ani kdyby můj nápad měl potenciál obrovského úspěchu“ „potřebujeme napravit rovinu toho, že by lidé aspoň věděli, za čím jdou“ „jojo, ale musel by mít dost vysokou pozici, aby ho neutlačovali ti, kteří si dnes myslí, že mohou rozhodovat o větru a dešti, ti co se bojí, aby se nezlobil ten nahoře“ „musí být Čech!!“ „potřebujeme někoho, kdo zná mentalitu, možnosti, legislativu a byl

*kredibilní pro ostatní lidi“ „hlavně dost síly, aby to tady ustál“ „potřebujeme někoho, kdo má sen o své vlastní firmě a tady si ho vyzkoušel“ „potřebuje lídra“.*

Autorka se zeptala na další nápady, které mohou firemní kulturu společnosti alespoň částečně zlepšit „*Upřímně? Zbavit se lidí, kteří tady dělají svou práci špatně“ „nebát se důvěru tam, kde by měla být“ „tím že je firma malá, může vynikat něčím, čím nemohou vynikat velké – chtělo by to dělat věci na míru klientům“ „rozdělení pravomocí“ „tam kde není změna možná, musíš se rozloučit“ „jo, tudy cesta nevede, tak čau“ „lidem by stačilo, kdyby je někdo poslouchal“ „tady máš tři roky a konej“*

Autorka poděkovala všem zúčastněným zaměstnancům za jejich čas a chuť pobavit se o takto citlivé záležitosti, o které nemluví snadno, zejména když je negativní. Níže se opakují opět tři výzkumné otázky, které si autorka před rozhovorem vytvořila. Z taktického důvodu autorka zúčastněné se svými výzkumnými otázkami neseznámila.

O1: Společnost XY se potápí v nejasné budoucnosti, bez jednotné vize a společných cílů.

O2: Ve společnosti XY se tluče multikulturní společnost, která ve společnosti působí.

O3: Nedůslednost ve zlepšovacích procesech vede k nedůvěře zaměstnanců.

Skupinový rozhovor odhalil fakt, že všechny tři výzkumné otázky jsou opravdu pravdivé a nezbyvá nic jiného, než vytvořit možnosti, jak tyto hypotézy v budoucích letech vyvrátit. Z rozhovoru je patrné, že zaměstnancům chybí důvěra a dostatečná zpětná vazba ze strany jejich nadřízených. Tato zpětná vazba nemusí být pouze finančního charakteru, zaměstnanci by ocenili i uznání a pochvalu, zeď slávy jim však připadá komická a představa, že by se na ní objevili, je spíše noční můrou než pocitem výjimečnosti. Zaměstnance také velmi trápí velké rozdíly v chování nově příchozích zaměstnanců, nové zaměstnance zase trápí zastaralé přístupy a neochota přijmout změnu. Proces změny firemní kultury je nesmírně složitá záležitost na dlouhou trať, v této společnosti je možnost změny dle autorky ještě mnohem složitější, je to způsobeno hlavně tím, že zaměstnanci mají větší odpor ke změnám než jiní, a za vším vidí problém a nic pozitivního. Zaměstnanci společnosti XY jsou podle autorky velmi často negativní a místo toho, aby přijali změnu jako novou výzvu, si pokaždé najdou způsoby, proč změna uskutečnit nelze.

# 7 MOŽNOSTI ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI XY

Z poznatků v teoretické části je patrné, že změnit firemní kulturu není lehký úkol a že celková doba změny je běh na dlouhou trať. Změna firemní kultura je považována za ten nejtěžší manažerský úkol, který trvá i několik let a je potřeba neustále využívat zpětnou vazbu.

## 7.1 Rozhodovací proces ve výběru problému

Protože je tato změna tolik těžká, vybrala autorka ze všech analýz několik oblastí, které by po jejich zlepšení mohly přinést společnosti XY krok ke zlepšení firemní kultury ve společnosti XY. Tato kapitola bude strukturovaná jako rozhodovací proces, která z oblastí firemní kultury bude muset být vylepšena jako první. Protože rozhodnutí, mezi těmito variantami není jednoduchá, využila autorka rozhodovací proces podle Fotra a Švecové (2016, s. 22). Tento proces je rozdělen do osmi etap:

- identifikace rozhodovacích problémů;
- analýza a formulace rozhodovacích problémů;
- stanovení kritérií hodnocení variant;
- tvorba variant řešení rozhodovacích problémů (variant rozhodování);
- stanovení důsledků variant rozhodování,
- hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci,
- realizace zvolené varianty rozhodování,
- kontrola výsledků realizované varianty.

### 1. Identifikace rozhodovacích problémů

Autorka identifikovala jako rozhodovací problémy výzkumné otázky, které si stanovila před uskutečněním skupinových rozhovorů. Tyto výzkumné otázky se autorce při skupinových rozhovorech potvrdili a je více než stoprocentní, že vyžadují akutní řešení.

O1: Společnost XY se potápí v nejasné budoucnosti, bez jednotné vize a společných cílů.

O2: Ve společnosti XY se tluče multikulturní společnost, která ve společnosti působí.

O3: Nedůslednost ve zlepšovacích procesech vede k nedůvěře zaměstnanců.

## 2. Analýza a formulace rozhodovacích problémů

V této části celého procesu je třeba hlouběji poznat problém, který má být vyřešen. Autorka zde sleduje jaká je příčina tohoto problémů a cíle jeho řešení. Tato analýza je zachycena v tabulce 7.

Tabulka 7: Analýza a formulace rozhodovacích problémů

Varianta	Příčina	Cíle řešení problému
01	Špatná komunikace shora dolů Časté změny vizí společností Zaměstnanci nespolupracují jako tým, neumí se k sobě chovat Společnost nemá lídra	Sladění práce zaměstnanců Důvěra ve směřování společnosti Vzájemný soulad jak po pracovní, tak po osobní stránce, podpora
02	Nejednotné podmínky pro zaměstnance ze zahraničí Nedostatečné vzdělání nově příchozích zahraničních zaměstnanců s místními zvyklostmi	Odstranění pocitu méněcennosti Sjednocení podmínek Snížení počtu pomluv
03	Činitelé změny nemají dostatek času na to, aby proces změny neustále kontrolovali a dotahovali Špatně nastavený change management v procesu změn	Odstranění nevole při implementaci změny Díky změně může být důvěra v lepší zítřky

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 3. Stanovení kritérií hodnocení variant

Kritéria byla zvolena tak, že mají kvalitativní charakter a vypovídající hodnotu k tomu, aby byla vybrána správná varianta rozhodování.

Tabulka 8: Stanovení kritérií hodnocení variant

K1 – časová náročnost	K2 – investiční náročnost	K3 – dopad na zisk společnosti	K4 – skutečná potřeba realizace kroků ke zlepšení
-----------------------	---------------------------	--------------------------------	---

Zdroj: vlastní zpracování autorky

#### 4. Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů (variant rozhodování)

Tabulka 9: Analýza a formulace rozhodovacích problémů

Varianta	Varianty řešení
01	Vytvoření jednotné vize společnosti, která se nebude měnit Pravidelné schůzky s členy představenstva Umožnění zaměstnancům proniknout do jiných oddělení, aby poznali práci svých kolegů Teambuildingové akce Rozšíření etického kodexu společnosti XY Headhunting člověka, který se staneme lídrem společnosti XY
02	Školení pro cizince s českou kulturou Audit podmínek pro cizince a české zaměstnance, který povede k jejich sjednocení
03	Školení o tom, jak přijmout změny Umožnit činitelům změny dostatek prostoru pro tvorbu změny Audit pracovníků, kteří mají změny na starost

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 5. Stanovení důsledků variant rozhodování

V tomto případě byly důsledky zvoleny tzv. expertními odhady, protože není možné uplatnit výpočetní a modelové techniky.

Tabulka 10: Stanovení důsledků variant rozhodování

Varianta	K1 – časová náročnost	K2 – investiční náročnost	K3 – dopad na zisk společnosti	K4 – skutečná potřeba realizace kroků ke zlepšení
01	Střední časová náročnost (1-2 roky)	Vysoká investiční náročnost	Největší dopad na zisk, plošná nespokojenost zaměstnanců, spolupráce, chování ke klientům	Největší potřeba
02	Nízká časová náročnost (do 1 roku)	Střední náročnost investice, může se stát, že v důsledku snahy o narovnání podmínek některý ze zaměstnanců odejde a to s sebou nese zbytečné nálady	Nízký, respektive žádný	Nízká potřeba
03	Velká časová náročnost pro identifikaci a celkovou dobu procesu změny (2-3 roky)	Nízká potřeba investic, jedná se pouze o školení a změně přístupu k zaměstnancům	Středně velký dopad na zisk společnosti, změna s sebou může přinést i lehké zvýšení zisků	Středně velká potřeba

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 6. Hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci

Autorka zhodnotila kritéria na základě subjektivního pocitu důležitosti v bodě 4. Každé kritérium má dohromady 6 bodů, které byly rozděleny dle jejich dopadu. Pozitivní kritéria K3 a K4 byla hodnocena tak, že větší důležitost znamená 3 body. U negativních kritérií K1 a K2 bylo určení bodů prohozeno, čím horší varianta, tím méně bodů. Za nejdůležitější variantu je považována ta, která získá nejvíce bodů. Výsledné body jsou v pravém sloupci tabulky 11.

Tabulka 11: Stanovení kritérií hodnocení variant

Varianta	K1	K2	K3	K4	Výsledný počet bodů
O1	2	1	3	3	9
O2	3	2	1	1	7
O3	1	3	2	2	8

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 7. Realizace zvolené varianty rozhodování

V této části se implementuje vybraná varianta. V případě rozhodování o tom, kterou částí firemní kultury je potřeba začít a co nejdříve zlepšovat. V případě tohoto rozhodovacího procesu bylo dopracováno k výsledku, že nejdůležitější je začít pracovat v oblasti strategie a společných cílů, této změny se dá dosáhnout za předpokladu, že pracovníci budou spolupracovat a vzájemně věřit v lepší budoucnost.

Konkrétní realizace některých opatření jako je například: Vytvoření jednotné vize společnosti; která se nebude měnit; pravidelné schůzky s členy představenstva; umožnění zaměstnancům proniknout do jiných oddělení, aby poznali práci svých kolegů; teambuildingové akce nebo rozšíření etického kodexu společnosti XY je podrobně rozpracováno v kapitole 8.2.

## 8. kontrola výsledků realizované varianty.

Kontrolu realizace změny by bylo vhodné realizovat zhruba rok po implementaci některé z dílčích změn.



## 7.2 Návrh na realizaci zvolené varianty rozhodování

Na základě předchozího rozhodovacího procesu autorka formulovala celkem šest návrhu, které by mohly zlepšit firemní kulturu.

Návrh 1 – Vytvoření jednotné vize společnosti, která se nebude měnit

Činitelé vize, strategie a jednotlivých dílčích cílů, jako jsou právě ti nejvyšší – členové představenstva si musí uvědomit, že pokud chtějí, aby společnost XY něčeho dosáhla, není vhodné, aby neustále měnila to, čeho chce dosáhnout. Zaměstnanci společnosti chtějí vědět, že to co dělají, má nějaký smysl a směřuje to k naplnění strategie, kterou vytvoří někdo, komu zaměstnanci věří. Zaměstnanci očekávají, že pokud člen představenstva nějakou strategii vytvoří, podléhají tomu předcházející analýzy, studie proveditelnosti a ví, že je smysluplná. Tak by mělo fungovat každé důležité rozhodnutí, které se ve společnosti vytváří.

S tvorbou strategie jdou ruku v ruce i hodnoty společnosti. Společnost XY by měla nějaké všeobecné hodnoty vytvořit a nechat je na očích všem zaměstnancům každý den. Tyto hodnoty mohou být součástí vybavení kanceláří, recepce nebo zasedacích místností. Mezi nejčastější hodnoty společností patří například integrita; orientace na zákazníka; trvalé zlepšování; zapojení pracovníků; respekt; loajalita; nebo třeba vzdělávání. Jaká bude definice těchto hodnot je již na managementu, který by měl vědět, jaké hodnoty potřebuje, aby se ve firemní kultuře, která má napomáhat ke splnění cílů, zakotvily.

Pokud bude jako hlavní problém identifikována neschopnost těchto vysoce postavených manažerů, je otázkou, jestli by se vlastník společnosti XY neměl zamyslet nad tím, jak vhodně jsou tyto pozice obsazeny. Samozřejmě toto zjištění nemůže přijít ze strany manažerů, natož řadových zaměstnanců. Toto prozření je úkolem čísel, která vlastník společností vidí v pravidelných intervalech. Záleží tedy na tom, kdy bude hledat příčinu špatných výsledků.

Návrh 2 - Pravidelné schůzky s členy představenstva

Za předpokladu, že jsou na vysokých pozicích správní lidé, kteří mají potenciál pevně stanovenou strategii interpretovat svým podřízeným, je potřeba mezi ně proniknout. Zaměstnanci Společnosti XY mají pocit, že jsou pro své členy představenstva méněcenní a nedůležití. Tohoto pocitu je právě může zbavit pocit angažovanosti, který jim může nejvíce dopřát takto vysoce postavený člověk.

Autorka tedy navrhuje, aby si zodpovědný člen představenstva za jednotlivý úsek udělal hodinu času a ten věnoval právě lidem, kteří mají obrovský podíl na plnění cílů Společnosti XY. Představa je taková, že by HR oddělení nebo asistentky připravili ob-

čerstvení (snídaně, brunch) a zorganizovali schůzku s daným členem představenstva. Tento člen představenstva by si se svými kolegy popovídal o tom, co je trápí, co naopak chválí, mohl by je seznámit se změnami, které se chystají, osobně by jim představil celospolečenskou vizi. Jednoduše řečeno by jim dal najevo, že je potřebuje a že si jejich práce váží. V úspěšných firmách takto vysoce postavení lidé sází na osobní kontakt s řadovými zaměstnanci a nehrají si na status někoho výše postaveného v organizační struktuře.

Návrh 3 - Umožnění zaměstnancům proniknout do jiných oddělení, aby poznali práci svých kolegů

Vzhledem k tomu, že si zaměstnanci stěžovali na nekonzistentnost informací, které jsou potřebné pro chod jednotlivých oddělení, autorka doporučuje organizovat „výměnné pobyty“ v jednotlivých odděleních. Tím se myslí samozřejmě taková oddělení, kde nehrozí únik důvěrných informací, a kde takový výměnný pobyt má svůj podstatný smysl. Kolegové, kteří se takto vymění, mají možnost nasát podstatně důležité informace, které chybí v oddělení, že kterého přišel. Zaměstnanci by měli příležitost doptat se na věci, které jim unikly nebo které doposud nepochopili.

Tyto výměny by mohly vést i k pochopení chodu jednotlivých oddělení a nespokojenosti s prací jiných kolegů, protože ne vždy jsou špatné výstupy způsobeny nekvalitními lidmi, může za to například ruch v oddělení, který tam mohou vytvářet jiní kolegové a tak dále.

Návrh 4 - Teambuildingové akce

*„Ke vzájemné interakci mezi zaměstnanci ve společnosti hraje důležitou roli to, jaké vztahy mezi sebou zaměstnanci mají. K jejich zlepšení většina větších firem pořádá každoroční teambuildingové akce nebo večírky. Na těchto akcích se mezi sebou zaměstnanci seznámí a mají příležitost poznat kolegy, se kterými spolupracují a komunikují pouze přes email nebo telefon. Budovat dobrý pracovní kolektiv se rozhodně vyplatí. Zaměstnavatel tím snižuje riziko konfliktů a jiných sporů na pracovišti. Zaměstnanci zároveň ocení neformální akci, která pro ně může mít i odpočinkový efekt.“*  
(Havlová, 2017)

Společnost XY zatím alespoň pořádá pro své zaměstnance pravidelné večírky s různou tematikou, nicméně ty velmi často zmiňované rozdíly mezi nově příchozími zaměstnanci a zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují dlouhou dobu, by mohlo pořádání teambuildingových akcí stmelit, nebo alespoň sblížit. Pořádání takových akcí není levná záležitost, nicméně investice do kolektivu se může velmi vyplatit.

## Návrh 5 - Rozšíření etického kodexu společnosti XY

Společnost XY má v tuto chvíli skvělou příležitost rozšířit svůj etický kodex a pravidla slušného chování v souvislosti se stěhováním do nových prostor. Tato oprava je potřeba zejména proto, že zaměstnanci již nebudou mít oddělené kanceláře po týmech, ale budou rozčleněni do volného prostoru, tzv. open space.

Autorka navrhuje rozšíření etického kodexu alespoň o tyto body, které považuje za kritické:

- Mobilní telefony si přepněte do tichého režimu, jejich hlasité vyzvánění ruší kolegy a je nevhodné.
- Při telefonní komunikaci se snažte nemluvit příliš hlasitě, aby Váš telefonní projev nevyrušoval ostatní kolegy
- Dodržujte základy slušného chování a pozdravte vždy, když vstoupíte do místnosti, do kuchyňky, procházíte-li chodbou, vstupujete-li ráno do budovy apod.
- Neshlukujte se a nehlučte na chodbách, Vaše povídání je slyšet do ostatních prostor a rušíte kolegy při práci.
- Chodby u kanceláří nejsou určeny k telefonování, využívejte balkony či prostory u schodišť, soukromé telefonáty v pracovní době omezte na minimum.
- Stále mějte na paměti, že nejste v budově sami a že je nutné dodržovat vzájemnou úctu a základy slušného chování.

## Návrh 6 - Motivační schéma

Pokud společnost bude schopna vytvořit takovou strategii, které budou zaměstnanci věřit, o které nebudou pochybovat a která se nebude každým kvartálem měnit, měla by se jim společnost za směřování k jejímu dosažení nějakým způsobem odvděčit. To tedy znamená, že je třeba zaměstnance důkladně informovat o tom, co se od nich očekává a co dostanou, pokud na splnění budou společnou silou pracovat. Za velmi nevhodný příklad z praxe autorka považuje slíbený bonus, na který si zaměstnanci vydělali, ale nakonec jim ani nebyl vyplacen. Tento postup je asi ten nejvíc demotivační, se kterým se mohou zaměstnanci během své kariéry setkat. Okamžitě tím společnost ztrácí svou kredibilitu a angažovanost svých pracovníků.

Během diskuzí vyplynulo na povrch, že motivační schéma nemusí být pouze finanční a pokud chce společnost, aby její zaměstnanci pracovali jako tým, měla by poskytnout takovou odměnu, na kterou si dosáhnou zaměstnanci pouze jako tým. Tento krok povede k tomu, že se zaměstnanci budou muset semknout a spolupracovat na plné obrátky.

# ZÁVĚR

Cílem práce je analyzovat současný stav firemní kultury ve Společnosti XY a pokusit se navrhnout opatření, která by mohla přispět k jejímu zlepšení nebo alespoň částečně změně.

Analýzou bylo zjištěno, že aktuální situace firemní kultury ve Společnosti XY rozhodně není příznivá a Společnost XY by měla začít pracovat na jejím zlepšení, to bylo ostatně i zadání vlastníka společnosti. Zaměstnanci ve společnosti trpí pocitem nedůležitosti, nejsou si jisti tím, kam jako společnost směřují a trápí je nedostatek důslednosti ze strany svých manažerů a lidí, kteří mají na starosti řízení změn. Tyto problémy jsou způsobeny dlouhou historií, kterou si společnost během svého působení prošla. Byla to změna majitelů, spojení dvou společností do jedné či změny ve vedení. Tyto změny s sebou bohužel přinesly rivalitu mezi tábory, která se dodnes neurovnala. Změny mají na svědomí i nepořádek a zmatek v konzistenci práce a pracovních úkolů. Většina úkolů, které jednotlivá oddělení mají na starost, jsou determinována spoluprací s jinými odděleními, tato spolupráce bohužel mnohdy nefunguje a pracovní povinnosti tak nemohou být plněny na sto procent.

Veškerá doporučení budou předloženy HR oddělení Společnosti XY s doplňujícím vysvětlením. Společnost XY se v nejbližší době chystá na stěhování svého sídla, což může být ideální příležitost „začít znovu“. V tuto chvíli je potřeba zaměstnanců, vysvětlit, že právě stěhování může být nový začátek a bude přínosem pro budoucnost celé společnosti. Autorka předpokládá, že pokud ve vedení společnosti bude takový člověk, který bude věřit tomu, kam společnost směřuje, bude si za svým rozhodnutím a dokáže na svou stranu strhnout i své podřízené, Společnost XY má šanci na záchranu. Zde by autorka ráda uvedla krásné přísloví Alexandra Den Haijera „*Když mluvím s manažery, mám pocit, že JSOU důležití. Když mluvím s lidry, mám pocit, že JSEM důležitý.*“

Na závěr je třeba opět zopakovat, že identifikovat, zanalyzovat firemní kulturu není lehký úkol a vyžaduje velkou dávku úsilí, kterou je třeba vynaložit. Celý proces změny nebo napravení firemní kultury společnosti je velmi časově náročný a je za potřebí se tomuto procesu věnovat a průběžně ho kontrolovat. Pokud se společnost chystá k takovému kroku, je důležité, aby o plánovaném úsilí informovala všechny účastníky, kterých se změna bude týkat. Tito účastníci, za předpokladu, že pochopí smysl a důležitost implementace změny, se pravděpodobně se změnou ztotožní, protože kvalitní a dobrá firemní kultura má vliv na jejich motivaci, pracovní výkon, vztahy na pracovišti a pocity, které jim jejich práce přináší.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALVESSON, Mats a Stefan SVENINGSSON, 2008. *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-43761-5.

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

BATE, Paul, 1994. *Strategies for Cultural Change*. London: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-148-3163-956.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

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

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al., 2007. *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4733-487.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.

HANDY, Charles B., 1993. *Understanding organizations*. 3rd edition. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0195087321.

HAVLOVÁ, Adriana, 2017. *Zaměstnanecké výhody a daně v leasingové společnosti*. Praha: ČVUT. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

HAVRDOVÁ, Zuzana, 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK. ISBN 978-80-87398-14-2.

KOTTER, John P, 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-314-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ, 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4164-1.
- PFEIFER, Luděk, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9018-X.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.
- ROBBINS, Stephen P. a Tim JUDGE, c2013. *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson. ISBN 978-0-13-283487-2.
- SCHABRACQ, Marc, c2007. *Changing organizational culture: the change agent's guidebook*. Hoboken, NJ. ISBN 978-0-470-01482-0.
- SCHEIN, Edgar H., 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 07-879-6845-5.
- STÝBLO, Jiří, 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-032-6.
- ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7046-7.
- TICHÁ, Ivana, 2005. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-868-5119-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-808-7974-056.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VLÁČIL, Jan, 1997. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-859-6342-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.
- WALKER, James W, c1992. *Human resource strategy*. New York: McGraw-Hill. ISBN 00-706-7846-4.

## Elektronické zdroje

FAN, Charlene, Cultural Onion by Geert Hendrik Hoofstede. In: *Creative Consultants* [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://creativeconsultants.com/2018/10/02/understanding-different-cultures-in-an-onion/>

DENNING, Steve, 2011. How Do You Change An Organizational Culture?. In: *Forbes* [online]. 23.7.2011 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/#60c801d339dc>

GUPTA, Ashim, 2010. Changing Organizational Culture. In: *Practical Management: Transforming Theories Into Practice* [online]. California, s. 3 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://practical-management.com/pdf/Organization-Development/Changing-Organizational-Culture.pdf?format=phocapdf>

MILLER, L.M., 2011. Organization Life Cycles:: The Creation and Destruction of Wealth. In: *Creative Consultants* [online]. 2010 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.lmmiller.com/assets/docs/Organization-Life-Cycles.pdf>

Řízení změn, 2001-. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 5.12.2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD\\_zm%C4%9Bn#Lewin-Schein%C5%AFv\\_model\\_zm%C4%9Bny](https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_zm%C4%9Bn#Lewin-Schein%C5%AFv_model_zm%C4%9Bny)

COLEMAN, John, 2013. Six Components of a Great Corporate Culture. In: *Harvard Business Review* [online]. 6.5.2013 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: [https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right)

N. ROOT III, George, The Impact of Corporate Culture on Business Strategy. In: *Houston Chronicle: Small Business* [online]. Houston [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/impact-corporate-culture-business-strategy-21891.html>

WATKINS, Michael, 2013. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?. In: *Harvard Business Review* [online]. 15.5.2013 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

KATZENBACH, Jon, 2016. 10 Principles of Organizational Culture. In: *Strategy + business* [online]. 15.2.2016 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=71d2f>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Úrovně kultury.....	8
Obrázek 2: Prvky firemní kultury.....	13
Obrázek 3: Složky organizační kultury .....	15
Obrázek 4: Scheinovy úrovně firemní kultury.....	17
Obrázek 5: Handyho a Harrisonovy typy organizačních kultur.....	19
Obrázek 6: Typologie firemní kultury podle Trompenaarse .....	20
Obrázek 7: Cibulový diagram organizační kultury podle Hofstedeho .....	21
Obrázek 8: Životní cyklus stylu vedení.....	24
Obrázek 9: Kompasový model W. Hall.....	25
Obrázek 10: Model „krychle 2S“ Goffeho a Jonese.....	27
Obrázek 11: Vliv organizační kultury na výkon a spouzení zaměstnance .....	31
Obrázek 12: Maslowova teorie potřeb .....	32
Obrázek 13: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	36
Obrázek 14: Přímé a nepřímé nástroje implementace změny firemní kultury.....	39
Obrázek 15: Model změny organizační kultury.....	42
Obrázek 16: Proces reakce jedince na změnu dle Urbana.....	44



# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura modelů firemní kultury .....	16
Tabulka 2: Typologie organizačních kultur podle T.E.Deala a A.A. Kennedyho .....	22
Tabulka 3: Porovnání výsledků mezi lety 2015 a 2016 .....	55
Tabulka 4: Akční plány vytvořené na základě zpracování výsledků dotazníkového šetření .....	56
Tabulka 5: Zhodnocení akčních plánů za rok 2015 .....	61
Tabulka 6: Zhodnocení akčních plánů za rok 2016 .....	62
Tabulka 7: Analýza a formulace rozhodovacích problémů .....	71
Tabulka 8: Stanovení kritérií hodnocení variant .....	71
Tabulka 9: Analýza a formulace rozhodovacích problémů .....	72
Tabulka 10: Stanovení důsledků variant rozhodování.....	73
Tabulka 11: Stanovení kritérií hodnocení variant.....	74

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Matice trendů výsledků interního průzkumu spokojenosti v letech 2015 a 2016 .....	56
--	----

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	80
Příloha 2: Prezentace pro skupinový rozhovor na téma firemní kultury.....	88

## Dotazník

### JAK POSTUPOVAT PŘI VYPLŇOVÁNÍ DOTAZNÍKU

Přečtěte si pečlivě každou otázku. Pokud je to možné, odpovězte na všechny otázky. Otázky, na které nemůžete odpovědět nebo nemůžete posoudit, jednoduše vynechte.

V dotazníku jsou dva druhy otázek:

- a) otázky formulované tak, abyste mohli odpovědět jednoduchým zakřížkováním políčka;

zcela souhlasím	spíše souhlasím	tak napůl	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
-----------------	-----------------	-----------	-------------------	-------------------

Při odpovídání ale postupujte poměrně rychle, první dojem bývá obvykle výstižný.

- b) otázky, které poskytují prostor pro Vaše vlastní vyjádření, Váš názor, myšlenku atd.

### ROZŘAZOVACÍ KRITÉRIA

1.	Pracuji v tomto oddělení:	Retail / Call centrum Corporate Treasury / Finanční služby / Facility Management IT / Bank Operations Risk Management / Firemní služby (IA, právní oddělení a Compliance, HR, Marketing a komunikace)
2.	Pracuji na této pozici, event. řídicí úrovni:	Manažer na řídicí úrovni B-1 (ředitel oddělení, zaměstnanec pověřený řízením oddělení, vedoucí týmu, ředitel pobočky, zaměstnanec pověřený řízením týmu/pobočky) Ne-manažerská pozice (projektový manažer, specialista, administrátor, pracovník, apod.)

## STRATEGIE A CÍLE

		zcela sou- hlasím	spíše sou- hlasím	tak napůl	spíše ne- souhlasím	vůbec ne- souhlasím
3.	Jaké jsou podle mě hlavní cíle společnosti pro letošní rok:					
4.	Co považuji za hlavní cíle Společnosti XY v dlouhodobém časovém horizontu (5 let):					
5.	V mém oddělení/týmu jsou dostatečně a srozumitelně vysvětlovány cíle a důvody změn v bance.					
6.	Jak chci být informován o aktuálním dění a změnách v bance. (Možno zvolit i více odpovědí)					
7.	Společnost klade velký důraz na hodnoty Společnosti XY, které jsou: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Týmová práce;</li> <li>• Orientace na výsledky, efektivita;</li> <li>• Otevřenost, připravenost ke změnám;</li> <li>• Etika, poctivost, zdvořilost:</li> </ul>					
8.	Kterou z firemních hodnot Společnosti XY vnímám v současnosti jako velmi silnou a výstižnou pro naši finanční instituci: (Možno zvolit pouze 1 odpověď)					
9.	Co by přispělo k naplnění firemních hodnot v mé každodenní práci:					

## DŮVĚRA, ZAPOJENÍ A MOTIVOVANOST

		zcela souhlasím	spíše souhlasím	tak napůl	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
10.	Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti.					
11.	Důvěřuji produktům a službám naší společnosti a doporučil/a bych je.					
12.	Tyto produkty/služby naší společnosti považuji za nejlepší: (Uveďte 1-3 příklady)					
13.	Doporučuji, aby naše společnost zavedla/implementovala do své nabídky tyto produkty nebo služby: (Možno vycházet např. i z vlastní klientské zkušenosti u jiných společností apod.)					
14.	Rád/a bych v naší společnosti pracoval/a i v dlouhodobém horizontu (např. za 5 let).					
15.	Věřím, že se vedení a zaměstnanci společnosti chovají eticky a čestně ve všech aspektech svého podnikání.					
16.	Proč ve Společnosti XY pracuji: (Možno zvolit i více odpovědí)	Uplatňuji zde své odborné a jazykové znalosti Dostávám příležitost pro seberealizaci Je to pro mě výzva Rád/a pracuji v menší společnosti Pracuji s profesionálními kolegy Můžu se naučit novým věcem Jiné: .....				

17.	Jsem ochoten/ochotna udělat něco nad rámec svých stanovených úkolů, abych podpořil/a úspěšnost naší společnosti.					
18.	Mám možnost v Společnosti XY vyjadřovat otevřeně své názory.					
19.	Doporučil/a bych společnost jako vhodného zaměstnavatele svým přátelům a známým.					
20.	Co by podle mého názoru přispělo k většímu úspěchu společnosti:					
21.	Pro zlepšení vnímání společnosti na trhu z pohledu klientů a potenciálních zaměstnanců bych doporučil/a:	<p>Z pohledu (potenciálních) klientů:</p> <p>Z pohledu (potenciálních) zaměstnanců:</p>				

## PRACOVNÍ NÁPLŇ A ÚKOLY, ORGANIZACE PRÁCE

		zcela souhlasím	spíše souhlasím	tak napůl	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
22.	Moje pracovní náplň je jasně definovaná.					
23.	Mám nástroje a zdroje, abych mohl/a dobře odvádět svou práci.					
24.	Pracovní podmínky mi umožňují dobře skloubit pracovní a rodinný život.					
25.	Dobře zvládám nároky na mojí práci a pracovní vytížení.					

26.	Co konkrétně by zvýšilo mou spokojenost v práci:					
27.	Jaká konkrétní opatření by zvýšila mou výkonnost/efektivitu v práci:					

## MŮJ PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ

		zcela souhlasím	spíše souhlasím	tak napůl	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
28.	Rozumím tomu, co můj nadřízený ode mne očekává/chce.					
29.	Můj nadřízený se snaží, abych porozuměl/a a podpořil/a změny probíhající v naší bance.					
30.	Můj nadřízený mi dostatečně poskytuje zpětnou vazbu.					
31.	Jakou formou bych chtěla/a, aby mi nadřízený dával zpětnou vazbu a jakou formou:					
32.	Když odvádím dobrou práci, můj nadřízený to ocení.					
33.	Cítím podporu svého nadřízeného při řešení problémů, které se objevují v mé každodenní práci.					
34.	Můj nadřízený je otevřený mým nápadům a názorům a je ochoten je se mnou diskutovat.					



## ROZVOJ A SEBEREALIZACE

		zcela souhlasím	spíše souhlasím	tak napůl	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
35.	Při práci mohu plně využívat své vědomosti a dovednosti.					
36.	Jsem dostatečně školen/a, abych svou práci mohl/a vykonávat kvalitně.					
37.	Konzultuji se svým nadřízeným svůj další profesní rozvoj.					
38.	Ze strany svého nadřízeného jsem povzbuzován/a k podávání konkrétních návrhů na zlepšení.					
39.	Rád bych se profesně rozvíjel(a) v rámci naší společnosti spíše než v jiných firmách.					
40.	Chci se profesně dále rozvíjet a jsem ochoten tomu věnovat i část svého volného času.					
41.	V oblasti vlastního profesního rozvoje bych ocenil/a:					

## TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

		zcela souhlasím	spíše souhlasím	tak napůl	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
42.	V našem oddělení/týmu probíhá velmi dobrá výměna informací, vědomostí a zkušeností.					

43.	Zaměstnanci ochotně sdílejí své znalosti s kolegy z jiných oddělení/týmů.					
44.	Spolupráci mezi jednotlivými odděleními/týmy považuji za efektivní.					
45.	Co by podle mě přispělo k efektivnější spolupráci mezi odděleními/týmy:					

## HODNOCENÍ VÝKONU, MOTIVACE

		zcela souhlasím	spíše souhlasím	tak napůl	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
46.	Znám svůj nejdůležitější pracovní cíl (KPI) na rok 2015/ 2016.					
47.	Je mi jasný způsob měření a hodnocení mých pracovních výkonů.					
48.	Souvislost mezi mým pracovním výkonem a odměnou mi vyhovuje.					
49.	Nejdůležitějším motivačním prostředkem v práci, mimo finanční ohodnocení, je pro mě: (Možno zvolit pouze 1 odpověď)	Pochvala a uznání Balíček benefitů Obsah práce Pracovní podmínky Možnosti rozvoje Komunikace a vztahy na pracovišti Jiné: .....				

## OSTATNÍ

50.	Rád/a bych v rámci průzkumu ještě sdělil/a, vyjádřil/a se k, doporučil/a, zmínil/a atd.:	
-----	--	--

## OTÁZKY PRO MANAŽERY

Tato sekce se zobrazí pouze v případě, zvolí-li zaměstnanec „Manažerská pozice“ v otázce 2.

		zcela souhlasím	spíše souhlasím	tak napůl	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
51.	Vím, co musím dělat pro úspěšnou realizaci cílů společnosti v oblasti mé zodpovědnosti.					
52.	Jsem si vědom/a toho, co se ode mne jako od nadřízeného očekává.					
53.	Mám oprávnění přijímat rozhodnutí, která mi umožňují efektivně pracovat.					
54.	Jaké nástroje pro výkon manažerské práce potřebuji, ale nemám je nyní k dispozici.					

## **Skupinový rozhovor na téma firemní kultury**

### **Oblasti dotazování**

- Strategie a cíle;
- Důvěra, zapojení a motivovanost;
- Pracovní náplň a úkoly, organizace práce;
- Můj přímý nadřízený;
- Rozvoj a seberealizace;
- Týmová spolupráce;
- Hodnocení výkonu a motivace;
- Ostatní;
- Otázky pro manažery

## 2015

- **Strategie a cíle** - zisk a snižování nákladů nebo nemožnost identifikace – **jaký hlavní cíl vnímáte?**
- **Důvěra, zapojení a motivovanost** - Budoucnost společnosti nejistá, absence bonusového schématu, nedostatek osobního rozvoje
- **Pracovní náplň a úkoly, organizace práce** - Někteří zaměstnanci se domnívají, že celková pracovní zátěž v odděleních není jasně organizovaná a že by měl být jasně definován rozvoj a hodnocení zaměstnanců, dostatek volného času
- **Spolupráce s přímým nadřízeným** – Obecná spokojenost
- **Rozvoj a seberealizace** – postrádají různé vzdělávací akce

## 2015

- **Týmová spolupráce** – ve společnosti XY existuje rozpor mezi tím, jak sami sebe týmy vnímají a tím, jak ostatní vnímají jednotlivé týmy. – **změnilo se něco?**
- **Hodnocení výkonu a motivace** – zaměstnancům chybí motivační systém založený na cílech – **jste spokojeni se zavedeným bonusovým schématem?**
- **Ostatní** – V této části se zaměstnanci vyjádřili k tomu, že by rádi znali **strategii a směřování společnosti**, protože to je něco, co zatím nebylo vysloveno. Zaměstnanci si také vyjádřili k **pracovnímu prostředí**, které by podle nich mohlo být méně zastaralé a lépe vybavené.
- **Otázky pro manažery** – jasně **definovaný cíl společnosti**, ocenili by **motivační bonusové schéma** a větší zapojení top managementu do dění mezi řadovými zaměstnanci. Dále se manažeři divili, proč společnost XY nemá žádnou **reklamu** a nesnaží se hlouběji proniknout na trh.

# Opatření 2015

Oblast akčního plánu	Rok 2015
Vnímání Společnosti XY zaměstnanci společnosti	Komunikace strategie uvnitř společnosti Vybudování značky
Komunikace	Hromadné meetingy Newslettery Školení zaměřená na komunikaci a sportovní zpětné vazby
Týmová spolupráce	Rozvoj managementu společnosti Informační meetingy
Motivace, rozvoj	Bonusové schéma Vytvoření strategie rozvoje zaměstnanců

## 2016

- **Strategie a cíle** - zaměstnanci neustále postrádají jasně definovanou strategii společnosti bez jakýchkoliv cílů.
- **Důvěra, zapojení a motivovanost** – Oblast důvěry se dle dotazníku vykazuje jako velmi skeptická, zaměstnanci jednoduše společnosti nevěří, a ani si nejsou jisti, zda by produkty společnosti doporučili svým známým. – **doporučili byste?**
- **Pracovní náplň a úkoly, organizace práce** – svůj soukromý život mohou dobře skloubit se svým rodinným životem – **je práce efektivně rozdělena?**
- **Spolupráce s přímým nadřízeným** – všeobecná spokojenost

# 2016

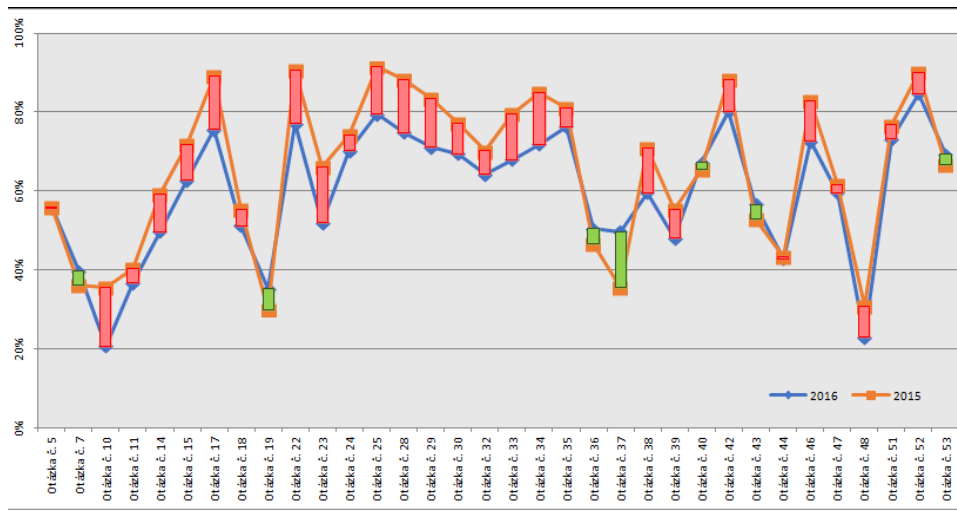
- **Rozvoj a seberealizace** – Zaměstnanci se stále nedočkali kvalitních školení, která by jim Společnost XY mohla nabízet, pokud mají o nějaké školení zájem, musí o něj zažádat. - **jste spokojeni s aktuálními možnostmi?**
- **Týmová spolupráce** – Týmová spolupráce na obecné rovině podle dotazníků funguje, nicméně téměř polovina respondentů si myslí, že *komunikace s ostatními týmy tolik nefunguje a předávání vzájemných informací je na nízké úrovni.*
- **Hodnocení výkonu a motivace** – problém v oblasti benefitů, nejsou totiž šité na míru zaměstnanců a ti je vnímají jako „ber nebo nech být“. - **jste spokojeni s aktuálními možnostmi?**
- **Ostatní** – Zaměstnanci se opět vyjadřovali k podobným věcem jako předešlý rok - čistější prostředí, absence bonusových schémat, zlepšení komunikace společné strategie vedení na zaměstnance.
- **Otázky pro manažery** – Manažeři by si pro své podřízené přáli motivační páky v podobě výkonnostních bonusů, zvýšení mezd nebo jiných benefitů, které jiné společnosti nabízejí svým zaměstnancům.

## Opatření 2016

Oblast akčního plánu	Rok 2016
Vnímání Společnosti XY zaměstnanci společnosti	Vytvoření další obchodní strategie Organizační změny
Komunikace	Management meetingy, které budou méně formální
Týmová spolupráce	Rozvoj komunikace a kooperace
Motivace, rozvoj	Zvážení zavedení nemateriálních benefitů (flexibilní pracovní doba, rekonstrukce pracovního prostředí, vylepšení prostorů kuchyněk)

# Pro zajímavost srovnání vybraných otázek v minulých letech

Otázka	2016	2015	Rozdíl
5. V mém oddělení/týmu jsou dostatečně a srozumitelně vysvětlovány cíle a důvody změn.	55,73%	55,91%	-0,2
7. Společnost klade velký důraz na hodnoty Společnosti XY které jsou: Týmová práce, Orientace na výsledky, efektivita, Otevřenost, připravenost ke změnám, Etika, gostvost, odpovědnost.	39,69%	36,22%	3,5
10. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti.	20,61%	35,43%	-14,8
11. Důvěřuji produktům a službám společnosti a doporučuji/a bych je.	36,64%	40,16%	-3,5
14. Rád/a bych v naší společnosti pracoval/a i v dlouhodobém horizontu (např. za 5 let).	49,62%	59,06%	-9,4
15. Vířím, že se vedení a zaměstnanci společnosti chovají eticky a cestně ve všech aspektech svého podnikání.	62,60%	71,65%	-9,1
17. Jsem ochoten/ochotna udělat něco nad rámec svých stanovených úkolů, abych podpořil/a úspěšnost naší společnosti.	75,57%	68,98%	6,6
18. Mám možnost ve Společnosti XY vyjadřovat otevřeně své názory.	51,15%	55,12%	-4,0
19. Doporučil/a bych společnost jako vhodného zaměstnavatele svým přátelům a známým.	35,11%	29,92%	5,2
22. Moje pracovní náplň je jasně definovaná.	77,10%	90,55%	-13,5
23. Mám nástroje a zdroje, abych mohl/a dobře odvádět svou práci.	51,91%	66,14%	-14,2
24. Pracovní podmínky mi umožňují dobře skloubit pracovní a rodinný život.	70,23%	74,02%	-3,8
25. Dobře zvládám nároky na moji práci a pracovní vyžití.	79,39%	81,34%	-11,9
28. Rozumím tomu, co můj nadřízený ode mě očekává ohce.	74,81%	80,19%	-13,4
29. Můj nadřízený se snaží, abych porozuměl/a a podpořil/a změny probíhající v naší společnosti.	70,99%	83,46%	-12,5
30. Můj nadřízený mi dostatečně poskytuje zpětnou vazbu.	69,47%	77,17%	-7,7
32. Když odvádím dobrou práci, můj nadřízený to ocení.	64,12%	70,08%	-6,0
33. Cítím podporu svého nadřízeného při řešení problémů, které se objevují v mé každodenní práci.	67,94%	79,33%	-11,6
34. Můj nadřízený je otevřený mým nápadům a názorům a je ochoten je se mnou diskutovat.	71,76%	85,04%	-13,3
35. Při práci mohu plně využít své vědomosti a dovednosti.	76,34%	81,10%	-4,8
36. Jsem dostatečně školen/a, abych svou práci mohl/a vykonávat kvalitně.	50,38%	46,46%	3,9
37. Konzultuji se svým nadřízeným při další profesní rozvoji.	49,62%	55,43%	-14,2
38. Ze strany svého nadřízeného jsem povzbuzován/a k podávání konkrétních návrhů na zlepšení.	59,54%	70,87%	-11,3
39. Rád bych se profesně rozvíjel/a i v rámci naší společnosti spíše než v jiných firmách.	48,09%	55,12%	-7,0
40. Chci se profesně dále rozvíjet a jsem ochoten tomu věnovat i část svého volného času.	67,18%	65,25%	1,8
42. V našem oddělení/týmu probíhá v čase výměna informací, vědomostí a zkušeností.	80,15%	81,19%	-0,9
43. Zaměstnanci ochotně sdílejí své znalosti s kolegy z jiných oddělení/týmů.	56,49%	52,76%	3,7
44. Spolupráci mezi jednotlivými odděleními/týmy považuji za efektivní.	42,75%	43,31%	-0,6
46. Dřím svůj neúspěšnější pracovní cíl (KPI) na rok 2016/2015.	72,52%	82,68%	-10,2
47. Je mi jasný způsob měření a hodnocení mých pracovních výkonů.	59,54%	61,42%	-1,9
48. Souhlasím mezi mým pracovním výkonem a odměnou mi vyhovuje.	22,90%	30,71%	-7,8
51. Vím, co musím dělat pro úspěšnou realizaci cílů společnosti v oblasti mé zodpovědnosti.	73,08%	76,67%	-3,6
52. Jsem si vědom/a toho, co se ode mě jako od nadřízeného očekává.	84,62%	90,00%	-5,4
53. Mám oprávnění přijímat rozhodnutí, která mi umožňují efektivně pracovat.	69,23%	66,67%	2,6





## Otázky na vás:

- Jak vnímáte současnou situaci firemní kultury ve Společnosti XY?
- Je něco, co se i přes organizaci dotazníků, podle vás vůbec nezměnilo?
- Co by podle Vás mohlo zlepšit současné problémy, se kterými se Společnost XY v oblasti firemní kultury potýká?

