

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza firemní kultury a návrh změny

Analysis of Corporate Culture and a Change Proposal

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Svatava Švihlíková

KLEPAL

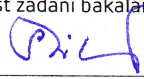
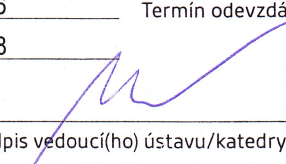
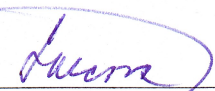
FILIP

2017

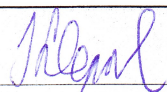
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Klepal</u>	Jméno:	<u>Filip</u>	Osobní číslo:	<u>437860</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávající katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Analýza firemní kultury a návrh změny</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Analysis of Corporate Culture and a Change Proposal</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem bakalářské práce je provést analýzu firemní kultury v konkrétní firmě a navrhnout změny. PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy na zlepšení firemní kultury. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - firemní kultura, firemní komunikace, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, pracovní prostředí; 3. Praktická část - charakteristika společnosti, analýza kultury, dotazníkové šetření, návrh zlepšení; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10 vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>PhDr. Svatava Švihlíková., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5. 12. 2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5. 5. 2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31. 8. 2018</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>26. 7. 2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KLEPAL, Filip. *Analýza firemní kultury a návrh změny*. Praha: ČVUT 2017. Baka-
lářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších
studíí.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 21. 08. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval paní PhDr. Svatavě Švihlíkové za cenné rady, připomínky a celkovou odbornou pomoc při tvorbě této bakalářské práce. Mé poděkování patří také společnosti Skanska Reality a.s. za veškeré poskytnuté informace. Jmenovitě paní Pavlíně Matouškové a paní Bc. Soně Červenkové.

V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině a přátelům za podporu a trpělivost během celého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s. a návrhy možných změn. Cílem práce je provést analýzu firemní kultury společnosti a podat návrhy možných změn. V teoretické části práce jsou popsány složky firemní kultury a typy firemních kultur z hlediska dostupných literárních zdrojů. V souvislosti s tématem práce je tato část dále zaměřena na metody analýzy firemní kultury a na její změnu. Praktická část práce je věnována stručné charakteristice společnosti, vlastnímu průzkumu, popisu stávající firemní kultury společnosti, vyhodnocení průzkumu a návrhům možných změn. Z výsledků dotazníkového šetření je definováno několik konkrétních problematických oblastí, kterých se návrhy možných změn týkají.

Klíčová slova

firemní kultura, analýza firemní kultury, typologie firemní kultury, open space, podnikový design, firemní komunikace, návrhy na změnu

Abstract

The main focus of the bachelor thesis is on analysis of corporate culture of a company Skanska Reality a.s. and suggestions for possible changes. The aim of the thesis is to analyze the corporate culture of the company and to make suggestions for possible changes. The theoretical part describes the components of corporate culture and types of corporate cultures from the point of view of available literary sources. In the context of the thesis, this part is also focused on methods of corporate culture analysis and its change. The practical part is devoted to the brief characteristics of the company, its own survey, the description of the company's existing corporate culture, the evaluation of the survey and suggestions for possible changes. The results of the questionnaire survey define a number of specific problematic areas that are covered by proposals for possible changes.

Key words

corporate culture, analysis of corporate culture, corporate culture typology open space, corporate design, corporate communication, change proposals

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Firemní kultura	8
1.1 Pojem kultura	8
1.2 Definice firemní kultury	8
1.3 Prvky firemní kultury	10
1.3.1 Základní přesvědčení	11
1.3.2 Hodnoty a postoje	11
1.3.3 Normy chování	12
1.3.4 Materiální artefakty	12
1.3.5 Nemateriální artefakty	12
1.4 Struktura firemní kultury	14
1.4.1 Scheinův model firemní kultury	14
1.4.2 Další přístupy k vymezení struktury firemní kultury	16
1.5 Funkce a význam firemní kultury	17
1.5.1 Faktor efektivity řídicích opatření	17
1.5.2 Nástroj řízení vztahů k zákazníkům	17
1.5.3 Vnitřní a vnější funkce firemní kultury	18
1.6 Zdroje firemní kultury	18
1.6.1 Vliv národní kultury	19
1.6.2 Vliv podnikatelského a tržního prostředí	19
1.6.3 Vliv zakladatele nebo dominantního vůdce	19
1.6.4 Vliv využívaných technologií	20
1.6.5 Vliv velikosti a délky existence firmy	20
1.7 Firemní identita	21
1.8 Firemní design	22
2 Typy firemních kultur	23
2.1 Silná a slabá firemní kultura	23
2.2 Typy firemních kultur podle Handyho a Harrisona	24
2.3 Kultura záměrná a spontánní	25

2.4	Typy firemních kultur podle výrazných determinantů.....	25
2.5	Typy firemních kultur podle životní fáze organizace	27
3	Analýza firemní kultury	28
3.1	Kvalitativní metody	28
3.1.1	Pozorování	28
3.1.2	Hlubkový rozhovor.....	29
3.1.3	Skupinový rozhovor	29
3.1.4	Analýza dokumentů.....	29
3.2	Kvantitativní metody	30
3.3	Dotazování zaměstnanců.....	30
3.3.1	Otázky v dotazníku.....	31
3.3.2	Shrnutí a interpretace výsledků průzkumu.....	31
3.3.3	Návrhy na zlepšení firemní kultury	31
4	Změna firemní kultury	32
4.1	Obtíže při změně firemní kultury.....	33
4.2	Předpoklady úspěšné změny firemní kultury	33
4.2.1	Žádoucí orientace změny firemní kultury	34
4.2.2	Žádoucí obsah firemní kultury.....	34
4.2.3	Implementace změny firemní kultury.....	35
	PRAKTICKÁ ČÁST	36
5	Charakteristika společnosti Skanska Reality a.s.....	37
5.1	O společnosti.....	37
5.1.1	Základní informace.....	37
5.2	Historie	38
5.3	Strategie	38
5.4	Výsledky	39
5.5	Cíle	39
5.6	Poskytované produkty a služby	39
6	Vlastní průzkum.....	40
6.1	Zaměření a cíl průzkumu	40
6.2	Popis sběru dat.....	40
6.2.1	Popis dotazníku.....	41

6.3	Popis vzorku	41
7	Popis stávající firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s.....	42
7.1	Sdílené hodnoty	42
7.2	Etický kodex.....	43
7.2.1	Etický kodex pro dodavatele	44
7.2.2	Firemní pohostinnost a dary	44
7.2.3	Hlášení podnětů a Etický výbor.....	44
7.3	Pracovní prostředí a vybavení	45
7.3.1	Budova Corso Court	45
7.3.2	Vybavení budovy a kanceláří	46
7.4	Firemní akce	47
7.4.1	Fika meetingy	47
7.4.2	Výměnné pobyty pro zaměstnance.....	47
7.4.3	Teambuildingové akce	47
7.5	Podnikový design.....	48
7.5.1	Logo.....	48
7.5.2	Oblékání zaměstnanců	49
7.6	Firemní průzkum spokojenosti.....	49
8	Vyhodnocení průzkumu	50
8.1	Vyhodnocení dat.....	50
8.1.1	Pozorování, hloubkový rozhovor a rozbor dokumentů	50
8.1.2	Dotazníkové šetření.....	51
9	Návrh změny	65
9.1	Oblasti možných změn.....	65
9.2	Návrhy možných změn.....	66
	Závěr.....	68
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam obrázků	73
	Seznam grafů	74
	Seznam tabulek	75
	Seznam příloh	76

Úvod

Firemní kultura je podstatnou součástí každé společnosti a dokáže velmi výrazně ovlivnit její chod. Z toho důvodu je firemní kultuře v poslední době věnována velká pozornost a stále více podniků chápe její důležitost. Pevná, propracovaná a v neposlední řadě příjemná firemní kultura dokáže například zlepšovat pracovní výkon a náladu samotných zaměstnanců ve společnosti. Naopak nesprávně nastavená firemní kultura dovede negativně ovlivnit nejen zaměstnance, ale i důležité procesy prováděné ve společnosti. S ohledem na významnost firemní kultury je třeba znát její podobu a úroveň.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodl věnovat právě analýze firemní kultury, která slouží jako nástroj zjišťování podoby a úrovně firemní kultury v dané společnosti. V případě mé bakalářské práce se zaměřím na analýzu firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s., která je jedním z nejvýznamnějších a největších hráčů na poli rezidenční výstavby, a proto je pro ní oblast firemní kultury jednou z oblastí, které se musí velkou měrou věnovat.

Cílem bakalářské práce je tedy provést analýzu současného stavu firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s. a následně podat návrhy na případné změny v oblastech, které se projeví jako problematické.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě hlavní části. Přesněji na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se v jejím úvodu zaměřím na definování samotné firemní kultury a jejích nejdůležitějších složek. Prostřednictvím několika dalších kapitol a podkapitol budou dále uvedeny další poznatky z odborné literatury, které se týkají firemní kultury. Nedílnou součástí teoretické části budou také typy firemních kultur, které odborná literatura rozeznává a se kterými se lze v praxi setkat. Jelikož se tato práce zabývá analýzou firemní kultury, bude nezbytnou součástí teoretické části i vymezení vhodných kvalitativních a kvantitativních metod, které se pro potřeby analýzy využívají. Teoretická část pak bude zakončena kapitolou, která ve svém obsahu upozorňuje na možné obtíže při změnách firemní kultury, ale zároveň uvádí i předpoklady úspěšné změny. Celá teoretická část bude vycházet z poznatků českých i zahraničních autorů.

V následující praktické části bude nejprve v potřebném rozsahu charakterizována společnost Skanska Reality a.s. Následovat bude vlastní průzkum, který bude rozdělený do dvou fází a provedený za pomoci kvalitativních a kvantitativních metod uvedených v teoretické části práce. Na základě získaného výstupu z provedeného průzkumu bude možné provést vyhodnocení

stávající firemní kultury a podat návrhy na případné změny, které by mohly společnosti pomoci k vytváření žádoucí podoby firemní kultury.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní kultura

Tato kapitola se zabývá zejména vymezením základních pojmů, které úzce souvisí s firemní kulturou. Dále rozebírá problematiku klíčových oblastí kultury a poukazuje na jejich vzájemnou provázanost.

1.1 Pojem kultura

Samotný pojem kultura lze chápat různě. V závislosti na specifických oblastech různých věd existuje několik definicí.

Pojem kultura v obecném slova smyslu označuje „specifický způsob organizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Velký sociologický slovník, 1996, str. 547).

Dále lze kulturu definovat jako široký a mezioborový pojem, který označuje sdílený a naučený způsob myšlení a chování. Kultura vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky. Na jedné straně je tedy výsledkem adaptace a na druhé straně se zároveň stává nástrojem adaptace soc. skupin na podmínky, které se stávají součástí jejich života (Lukášová, 2010, str. 12).

1.2 Definice firemní kultury

Jelikož se problematikou firemní kultury zabývá poměrně velké množství vědních oborů, nalezneme hned několik definic.

Před samotným výčtem nejdůležitějších definic firemní kultury je třeba vyzdvihnout zejména **definici E. H. Scheina**, která je zároveň nejcitovanější definicí. Firemní kultura podle E. H. Scheina (viz. kapitola 1.4.1).

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, E. H., 1989).

Lukášová (2010) ve své publikaci uvádí, že pojem firemní kultura je chápán současnými autory obdobně, ale konkrétní vymezení obsahu samotného pojmu zůstává stále poměrně různorodé. Většina níže uvedených definic má spíše charakter výčtu strukturálních elementů firemní kultury. Některé elementy pak zvýrazňují určité funkce firemní kultury.

Přední autoři vymezují firemní kulturu například jako:

„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990)

„programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995)

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995)

Firemní kulturu definuje například Šigut (2004) následovně: *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“*

Vedle samotných definic platí pro firemní kulturu i několik zákonitostí, které je třeba respektovat. Pro lepší uvedení do problematiky považuji za přínosné uvést alespoň několik z nich. Stručný nástin principů, které pro firemní kulturu platí, nám nabízejí Pfeifer a Umlaufová (1993). Podle uvedených autorů je firemní kultura:

- odrazem lidských dispozic, myšlení a chování;
- kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat;
- produktem minulých činností; omezujícím faktorem činností budoucích;
- sdílena, ne dohadována;
- poznatelná;
- a extrémně setrvačná.

Urban (2014) definuje firemní kulturu jak v užším pojetí, tak v širším pojetí. Z hlediska pojetí užšího hovoří zejména o vnějších projevech. Značnou část takových projevů tvoří záměrné a materiální projevy. Užší pojetí především zahrnuje **vzhled, materiální vybavení** firemních prostor (čistota, kvalita vybavení), **uspořádání vybavení**, jednotný **vzhled či styl firemních dokumentů** (logo, symboly, slogany apod.), **dress code** a další. Řadí sem i vnější vzhled budov a jejich okolí. Všechny tyto aspekty ovlivňují firemní kulturu zásadním způsobem.

Na druhé straně lze také definovat firemní kulturu v širším pojetí. Z hlediska takového pojetí ji Urban (2014) chápe jako určitý **charakteristický způsob** pracovního, řídicího a společenského jednání pracovníků firmy. Jedná se tedy o typický způsob uvažování a jednání pracovníků, ale i vlastníků firmy (pokud se

přímo účastní firemního řízení). V neposlední řadě spadá do širšího pojetí firemní kultury i typické způsoby jednání firmy se zákazníky, obchodními partnery a veřejností.

V odborné literatuře, která se zabývá problematikou firemní kultury, převládá Urbanovo (2014) širší pojetí firemní kultury. Například Armstrong (2007) definuje firemní kulturu jako soustavu hodnot, přesvědčení, norem a domněnek, která nikde nebyla zformulována, ale stanovuje způsob chování a jednání lidí + způsoby vykonávání práce. Hofstede (2007) říká, že firemní kulturou označujeme zvláštní způsob jednání a interpersonálních vztahů určité skupiny lidí, který ji odlišuje od lidí, kteří pracují pro jiné firmy.

Mnoho prací (zejména v 80. letech) mělo původ v teoriích managementu a obchodu. Hlavní názory a cíle těchto prací se výrazně neshodovaly s pracemi, které obsahovaly spíše antropologická a sociologická stanoviska. Později stále více manažerů přicházelo na to, že silná a kvalitní firemní kultura vede k vyšší výkonnosti a přispívá k motivování pracovníků. Velmi iniciativně zapůsobil jeden z prvních vlivných spisů (Deal a Kennedy, 1982), který prohlašoval, že silná firemní kultura má pozitivní vliv na organizační výkon (Brooks, 2003, str. 219).

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, kultura je společenský jev, který neexistuje sám o sobě a je sdílen. V případě firemní kultury sdílení probíhá na úrovni organizace. Jednotliví zaměstnanci, kteří firmu tvoří, jsou obvykle velmi různorodí, přesto ve svém chování na půdě firmy vykazují širokou škálu shodných přístupů i postupů. Vykázané přístupy a postupy jsou důsledkem příslušnosti k firmě. Jedná se tedy o projevy **společné firemní kultury** (Mazák, 2010, str. 9).

1.3 Prvky firemní kultury

Firemními prvky označujeme nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební kameny kulturního systému. Samotné vymezování a kategorizování prvků firemní kultury není mezi autory zcela jednotné. Nicméně z výše uvedených definic vyplývá, že nejčastěji jsou za prvky firemní kultury považovány: **základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, materiální artefakty a nemateriální artefakty** (Lukášová, 2010, str. 18).

1.3.1 Základní přesvědčení

Sackmannová (2006) řadí mezi základní přesvědčení zafixované představy o fungování reality, které pracovníci ve firmě považují za samozřejmé a pravdivé. Představy fungují zcela automaticky. Navíc jsou velmi odolné vůči změně a lze je označit za velmi stabilní.

Schein (1992) považuje právě základní přesvědčení za samotné jádro firemní kultury, které ovlivňuje celou řadu procesů. Zdrojem vzniku takových základních přesvědčení je opakovaná kladná zkušenost. Přesněji to znamená, že pokud určitý způsob chování nebo uvažování v minulosti vedl k výsledku, pracovníci v dané firmě začnou věřit, že daná věc tak opravdu funguje a není třeba vyslovovat nové hypotézy.

Zároveň Schein (1992) rozlišuje **tři základní oblasti**, kterých se základní přesvědčení týkají:

1. přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí;
2. přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (za účelem adaptace);
3. přesvědčení týkající se podstaty času, pravdy, člověka a lidských vztahů.

1.3.2 Hodnoty a postoje

Hodnotou obecně rozumíme to, co je pro jednotlivce nebo skupinu důležité a čemu přiřkládají význam. Hodnoty vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování (Adler, 1991, str. 16).

S ohledem na téma práce je třeba vymezit tzv. **organizační hodnoty**. Zatímco hodnotový systém člověka zahrnuje to, co je důležité pro něj osobně, organizační hodnoty jsou obrazem toho, čemu je přiřkládán význam v celé organizaci. Mezi organizační hodnoty může patřit např. spokojenost zákazníků, zodpovědnost vůči životnímu prostředí, spokojenost pracovníků apod. Stejně jako základní přesvědčení, hodnoty patří do jádra firemní kultury a stávají se klíčovým nástrojem utváření firemní kultury. Velmi často organizace komunikují své hodnoty navenek a tvoří tak image organizace. Zároveň ve velkém množství organizací panuje nesoulad mezi deklarovanými hodnotami a skutečně zastávanými hodnotami. Postoji – zjednodušeně řečeno – rozumíme vztah k nějakému objektu. Takovým objektem může být věc, osoba, událost nebo problém (Lukášová, 2010, str. 21).

1.3.3 Normy chování

Lukášová a Nový (2004) definují normy chování jako nepsaná pravidla, zásady chování, které skupina akceptuje. Taková pravidla se mohou týkat samotné pracovní činnosti (kvalita práce, rychlost práce...), komunikace (jazyk, komunikační kanály...), oblékání na pracovišti apod. Nedodržování takových norem je ve většině organizací „trestáno“, dodržování je naopak „odměňováno“. Tresty a odměny mají především citový charakter.

1.3.4 Materiální artefakty

Mezi artefakty materiální podoby obvykle řadíme materiální vybavení firm, produkty vytvářené organizací, architekturu budov, propagační dokumenty apod.

Firemní architektura a vybavení

Podle Browna (1995) je nutné, aby firmy věnovaly vnějšímu vzhledu a vybavení svých budov zvláštní pozornost. Jako důvod uvádí fakt, že spotřebitelé jsou zaplaveni velkým množstvím informací a zejména v oblasti služeb se často orientují podle image firmy. Samotný vzhled budovy nemá význam jen z hlediska vnějšího prostředí, ale také udává vnitřní identitu firmy. Budovy mohou plnit pro pracovníky úlohu tzv. **totemů** či jiných sjednocujících symbolů. Vybavení firem (nábytek, technologie...) často svědčí o tom, jaké má daná firma priority. V některých firmách panují velké rozdíly mezi vybavením kanceláří řadových pracovníků a vedoucích pracovníků. Rozdíly ve vybavení jsou projevem odlišného obsahu firemní kultury.

1.3.5 Nemateriální artefakty

Lukášová (2010) rozlišuje hned několik druhů nemateriálních artefaktů. Konkrétně: organizační mluva, zvyky, rituály, historiky a mýty, firemní hrdinové a ceremoniály. Podle některých autorů patří mezi nemateriální artefakty také symboly (např. logo firmy) (Hofstede, 1991).

Organizační mluva

Druh mluvy, užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty, které jsou zastávány v organizaci. Dále poukazuje na míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. Zároveň zastává důležitou funkci, která je nezbytná pro vzájemné porozumění, koordinaci a integraci uvnitř firmy (Lukášová, 2010, str. 24).

Zvyky, rituály a ceremoniály

Jedná se o ustálené vzorce chování, které se v rámci organizace udržují a předávají. Velmi podstatně napomáhají hladkému fungování organizace a vytvářejí předvídatelné a stabilní prostředí. Typickým příkladem zažitých **zvyků** v organizaci mohou být např. večírky, oslavy výročí firmy nebo oslavy narozenin. Zejména v menších firmách pozitivně přispívají k integraci. Dalším příkladem mohou být dárky a oslavy spojené s povýšením či s odchodem do důchodu. **Rituály** jsou velmi podobné zvykům, ale mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se v určitém čase, na určitém místě a zahrnují takové chování, které je v organizaci v dané situaci a v daném čase očekáváno. Typicky se jedná např. o rituály zdravení či komunikační rituály, které fungují v situacích, kdy se setkávají pracovníci na různých pozicích. Některé rituály jsou institucionalizovány a formalizovány. Rituály také posilují mocenské struktury a zabezpečují „zavedené pořádky“ (Lukášová a Nový, 2004, str. 24).

Brown (1995) **ceremoniály** rozumí pečlivě připravené slavnostní události, které se konají při zvláštních příležitostech. Jejich podstatu nachází v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty. Dále oslavují organizační hrdiny a oceňují úspěchy. Pracovníkům zprostředkovávají zážitky a zvyšují jejich motivaci.

Historiky a mýty

Historiky jsou příběhy, vyprávěné v rámci organizace, které se odehrály v minulosti. Pramení ze skutečných událostí, ale obvykle jsou různými lidmi interpretovány rozdílným způsobem. Výzkumníci je považují za důležitý indikátor hodnot, norem a přesvědčení akceptovaných ve firmě. Často poskytují informace o rozdělení moci v organizaci. Jelikož jsou historiky pro členy organizace snadno zapamatovatelné a přitažlivé, stávají se nejen indikátorem kultury, ale také důležitým nástrojem předávání kultury (Lukášová, 2010, str. 23).

Trice a Beyer (1990) definují **mýty** jako určité způsoby uvažování či výkladu, které objasňují nežádoucí či žádoucí chování ve firmě. Velmi často vzniká mýtus, že určitá manažerská metoda funguje, ale nikdy neproběhlo skutečné „měření“ výsledků. Mýty mohou mít podobu i vyprávěných příběhů.

Firemní hrdinové

Funkce firemních hrdinů byla Petersem a Watermanem (1982) zdůrazňována zejména v 80. letech minulého století. Navzdory tomu je i dnes jejich existence v rámci firmy považována za velmi významnou. Pro pracovníky se stávají firemní hrdinové zosobněním základních hodnot a plní důležité funkce (Deal a Kennedy, 1982):

- poskytují modelové chování;
- dokládají dosažitelnost úspěchu;
- nastolují vysoké standardy výkonu;
- motivují zaměstnance.

V historii lze najít několik výrazných firemních hrdinů. Ze zahraničních uvádím například Henryho Forda nebo Toma Watsona. V českých zemích je zcela jistě nutno uvést Tomáše Baťu.

1.4 Struktura firemní kultury

1.4.1 Scheinův model firemní kultury

V současnosti nejznámějším a nejvyužívanějším modelem firemní kultury je právě Scheinův třívrstvý model kultury (1985). Schein publikoval model, který tvrdí, že firemní kultura se vyskytuje **na třech úrovních**. Ačkoliv se jedná o model, který se v mnohém zamlouvá, poskytuje poměrně statický pohled na dynamické pojetí (Brooks, 2003, str. 221).

Jak uvádí Lukášová a Nový (2004), Schein svým pojetím firemní kultury jako jevu (strukturovaného do tří rovin) ovlivnil celou generaci badatelů. Tři roviny firemní kultury jsou rozlišeny podle míry manifestace jednotlivých projevů kultury navenek. Dále také podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele.

Schein rozlišuje tři základní roviny firemní kultury, a to:

1. chování (artefakty) – chování firmy navenek
2. hodnoty a normy
3. předpoklady a zřejmé názory (základní přesvědčení)

Obrázek 1 – Scheinův třívrstvý model firemní kultury



Zdroj: MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, str. 14

Chování (artefakty)

Představuje nejpopravnější a pro pozorovatele nejviditelnější část firemní kultury. Jedná se tedy o vnější projevy kultury, které může člověk vnímat

zejména v situacích, kdy se setkává s neznámou firemní kulturou (Lukášová, 2010, str. 26). Mazák (2010) uvádí, že na této rovině se firemní kultura projevuje v chování lidí, firem nebo týmů a na úrovni artefaktů (např. technologie, stavby, design produktů apod.).

Dytrt (2008) řadí mezi artefakty například takové věci, jako jsou pracovní prostředí nebo forma komunikace firmy (dopisy, e-maily, telefonický styk atd.).

Hodnoty a normy

Na střední rovině leží hodnoty, které jsou sdílené. Hodnoty jsou tedy skutečnosti, které jsou v dané firmě považovány za důležité a mají spolu s normami regulující funkci. Zároveň hodnoty, které fungují na vědomé úrovni, mohou predikovat mnohé z toho, co je viditelné na úrovni artefaktů (Lukášová a Nový, 2004, str. 27). Armstrong (2007) uvádí, že hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou být vyjádřeny prostřednictvím jazyka, rituálů, historek a mýtů. Hodnotami rozumí nepsaná pravidla v určité firmě, která ovlivňují chování pracovníků. Vždy se jedná o nepsaná sdělení (předávaná ústní formou). Normy se dotýkají stránek chování například z následujících oblastí:

- styl vedení vrcholového managementu;
- etika práce;
- postavení;
- formalit atd.

Předpoklady a zřejmé názory

Jedná se o základní předpoklady o charakteru pracovního prostředí, vztazích na pracovišti a lidské povaze (Mazák, 2010, str. 12). Základní přesvědčení tvoří nejhlubší vrstvu v rámci modelu E. H. Scheina a jsou považována za jádro firemní kultury. Fungují zcela automaticky a jsou odolné změně. Pro většinu pracovníků jsou natolik samozřejmé, že považují za nevhodné o nich mluvit. Mají původ v opakované zkušenosti, respektive v opakované funkčnosti řešení problémů (Lukášová a Nový, 2004, str. 27).

Schein rozlišuje u základních předpokladů a názorů tři základní oblasti (Dytrt, 2008, str. 19):

- **předpoklady vztahující se k vnější adaptaci** – firma musí reagovat na vnější prostředí udržet si svou strategii, cíl atd. Tato oblast předpokladů je záležitostí vrcholového managementu.
- **předpoklady vztahující se k interní integraci** – Schein zde zahrnuje následující oblasti „problémů“:
 - týkající se statusu a distribuce moci;
 - týkající se hranic skupiny;
 - týkající se míry blízkosti a přátelství;
 - týkající se odměn a trestů;
 - jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů a další.

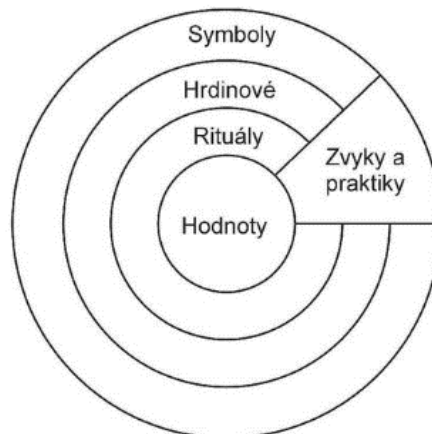
- **předpoklady týkající se hlubších otázek** – vychází z širšího kulturního kontextu, v němž firma žije, Schein zde opět zmiňuje oblasti „problémů“:
 - předpoklady o podstatě reality, pravdy, času a prostoru;
 - předpoklady týkající se podstaty člověka a jeho vztahů.

Výše popsané oblasti kulturních předpokladů, jak zdůrazňuje Schein, spolu vzájemně souvisejí a mohou vytvářet určité vzorce. Odhalení takových vztahů pak pomáhá pochopit fungování organizace jako celku.

1.4.2 Další přístupy k vymezení struktury firemní kultury

Pojetí firemní kultury podle E. H. Scheina je v současnosti nejznámějším a nejcitovanějším výkladem. Většina současných autorů se s jeho pojetím ztotožňuje (např. Schneider a Barsoux, 1997). Někteří autoři dokonce na jeho dílo navazují a dále jej rozpracovávají (Denison, 1990). Nicméně nalezneme i autory, kteří mají jiný názor na danou problematiku. Například **J. P. Kotter a J. L. Heskett** (1992) nerozlišují 3 úrovně firemní kultury jako Schein, ale pouze dvě (vzorce chování a sdílené hodnoty). Pouze dvě roviny firemní kultury rozlišuje také **G. Hofstede** (1991). Jeho pojetí úrovní firemní kultury je nejlépe viditelné na „cibulovém diagramu“, který vypracoval (viz obr. 2).

Obrázek 2 – „Cibulový“ diagram: rozložení firemní kultury



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 29

Hofstede (1991) sice ve svém diagramu uvádí symboly, hrdiny a rituály jako jednotlivé vrstvy, ale všechny je společně nazývá jako „zvyky a praktiky“. Podle autora tak představují viditelnější část firemní kultury. Jádrem firemní kultury jsou pak hodnoty, které nejsou přímo pozorovatelné. Lze je odvodit pouze z chování lidí.

Dalším autorem, který rozlišil úrovně firemní kultury, je **W. Hall** (1995). Znovu rozděluje firemní kulturu do **třech** úrovní:

1. úroveň A – artefakty a etiketa;
2. úroveň B – chování a jednání;
3. úroveň C – základní morální normy, hodnoty a názory.

Podobně jako W. Hall rozlišuje úrovně firemní kultury **D. R. Denison** (1990). Rozeznává rovněž tři úrovně:

1. hodnoty a přesvědčení (předpoklady);
2. vzorce chování, reflektující a posilující hodnoty;
3. soubory podmínek (artefakty a podmínky, v nichž členové firmy žijí).

1.5 Funkce a význam firemní kultury

Hlavní význam firemní kultury tkví v tom, že ovlivňuje vzájemné vztahy a jednání uvnitř firmy i navenek. Tím pádem ovlivňuje i výkonnost celé organizace. Přínosná je především tím, že slouží jako **nástroj řízení lidí**. Význam tohoto nástroje (vzhledem k jeho nepřímé povaze) se projevuje především tam, kde je zapotřebí, aby zaměstnanci dodržovali i určité obecné zásady nebo hodnoty, které přispívají k úspěšnému fungování organizace (Urban, 2014, str. 23).

1.5.1 Faktor efektivity řídicích opatření

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, firemní kultura slouží především jako nepřímý nástroj. Opatření, která vyžadují iniciativní či aktivní spolupráci ze strany zaměstnanců, jsou podmiňována právě firemní kulturou. Firemní kultura tedy podmiňuje **úspěšnost řídicích opatření**. Negativně může působit firemní kultura, která vzniká v organizaci spontánně nebo kultura, která již není přizpůsobena aktuálním podmínkám. V takových situacích může firemní kultura brzdit výkonnost organizace (Urban, 2014, str. 24).

1.5.2 Nástroj řízení vztahů k zákazníkům

Další neméně důležitý význam firemní kultury vidí Urban (2014) v jednání firmy se zákazníky. Z pohledu zákazníka je firemní kultura velmi důležitým prvkem. Potencionálním zákazníkům dává možnost předpokládat, co mohou od firmy očekávat. Velké a nadnárodní firmy dávají prostřednictvím své jednotné firemní kultury najevo, že mohou očekávat stejný přístup ve všech působištích firmy. Příkladem může být (vedle typických služeb – vrácení zboží apod.) také to, že osobní přístup zaměstnanců se nebude v jednotlivých provozovnách lišit. Zdravá firemní kultura podporuje prodej a napomáhá nákupnímu rozhodování zákazníků.

1.5.3 Vnitřní a vnější funkce firemní kultury

Pfeifer a Umlaufová (1993) definují dvě základní funkce firemní kultury:

1. VNĚJŠÍ

- a. **Tvář firmy a její image** – způsob, jakým se firma prezentuje a jak je vnímána veřejností;
- b. **Způsob adaptace firmy na vnější podmínky** – sdílené hodnoty, přístupy a představy ovlivňují, jak se firma dokáže přizpůsobit změnám ve svém okolí a jak rychle dokáže zareagovat na změnu na trhu.

2. VNITŘNÍ

- a. **Průbojnost strategie firmy** – shodně orientovaná strategie a firemní kultura zajišťuje lepší průbojnost strategických cílů;
- b. **Způsob integrace uvnitř firmy** – označuje způsob, kterým se do firmy začlení například nové řídicí procesy, nový vztah nebo nový zaměstnanec.

1.6 Zdroje firemní kultury

Zdroje firemní kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Přední autoři klasifikují jednotlivé vlivy rozdílně (např. Handy, 1991, Gordon, 1991, Brown, 1995 a další). Nejčastěji přitom zdůrazňují:

- **vliv prostředí** – zejména vliv národní kultury, podnikatelského prostředí a konkurenčního prostředí;
- **vliv zakladatele nebo dominantního vůdce, manažerů;**
- **vliv využívaných technologií;**
- **vliv velikosti a délky existence organizace.**

(Lukášová, 2010, str. 33)

Vedle výše zmíněných vlivů, které ovlivňují firemní kulturu, patří ke zdrojům kultury také **organizační struktura**. Ovlivňuje hierarchii vztahů, komunikaci ve firmě a řadu dalších organizačních aspektů. Velmi silný vliv mají také **metody a systémy řízení** užívané v organizaci (např. informační systém, systém vzdělávání, odměňování a další). Dalším klíčovým vlivem je **styl vedení vedoucích pracovníků**. Všechny uvedené faktory jsou vnitřní vlivy, které jsou determinované rozhodováním vedoucích pracovníků firmy. Nejsou pouze zdroji firemní kultury, ale současně představují projevy firemní kultury (Lukášová, 2010, str. 33).

1.6.1 Vliv národní kultury

Hofstede (1991) popisuje vliv národní kultury na firemní kulturu jako proces sdílení a předávání základních předpokladů, hodnot, norem a ustálených vzorců chování mezi příslušníky jednotlivých národů z generace na generaci. Národní odlišnosti v myšlení, vnímání a chování nevychází pouze z historie nebo náboženství. Silnými faktory jsou také například masmédiá, jazyk nebo politický systém.

Lukášová a Nový (2004) uvádějí na základně dosud provedených výzkumů (např. Hofstede, 1991, Laurent, 1983 a další) pět oblastí, které obsah národní kultury determinuje:

- míra akcentace manažerských funkcí;
- styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování;
- tendence firem při utváření a volbě organizačních struktur;
- představy pracovníků o roli manažera ve firmě;
- motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur.

1.6.2 Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Většina předních autorů, kteří se danou problematikou zabývají, považují vliv podnikatelského a tržního prostředí za klíčový (např. Gordon, 1991 a Deal a Kennedy, 1982). Oblast podnikání a charakter trhu výrazně podněcují vznik určitých hodnot a předpokladů. Pokud pracovníci uvnitř firmy nepřijmou hodnoty a chování, které jsou v souladu s prostředím, mohou ohrozit úspěšnost a samotnou existenci firmy. Jiná situace ovšem nastává, pokud prostředí není příliš konkurenční a postavení firmy se blíží k monopolu. V takových případech nabývají na významu jiné vlivy, které na firmu působí (Lukášová a Nový, 2004, str. 35).

1.6.3 Vliv zakladatele nebo dominantního vůdce

Jak vyplývá z výzkumů Scheina (1992), vliv zakladatelů a vůdců na utváření firemní kultury je zcela unikátní a specifický pro každou firmu. Zakladatelé firem mívají jasnou vizi a silně vyhraněné základní hodnoty a přesvědčení. Právě základní hodnoty a přesvědčení výrazně determinují firemní kulturu zejména v počáteční fázi vývoje. Způsob dalšího formování firemní kultury je pak specifický pro každou firmu.

V průběhu zakládání firmy získají zakladatelé několik dalších lidí, kteří věří, že vize zakladatelů je správná a realizovatelná. Počáteční skupina lidí začne záměry zakladatele realizovat. V průběhu realizace skupina naráží na problémy a hledá jejich řešení. Pokud se řešení ukážou jako funkční, jsou transformována do základních přesvědčení. Dalším přicházejícím pracovníkům jsou

pak tato řešení předkládána jako ta „správná“. Dochází tak k **předávání firemní kultury**. V organizacích, které již existují delší dobu, může být firemní kultura formována základními hodnotami, přesvědčeními a normami chování silného **vůdce**. Pracovníci přijímají hodnoty výrazných vůdců v momentech, kdy je vnímají jako úspěšné a kompetentní. Silný vůdce se také může stát výrazným symbolem firmy vůči vnějšímu prostředí. Ovlivňuje tak nejen firemní kulturu, ale také image firmy. Prostředkem, který utváří firemní kulturu, by neměla být pouze neformální autorita a vliv vůdců. Důležitá je také jejich formální autorita. Díky ní mohou rozhodovat o budoucích cílech firmy, odměňování či povýšení (Lukášová, 2010, str. 34 – 35).

V souvislosti s vlivem zakladatelů a dominantních vůdců na firemní kulturu, poukazuje Urban (2014) na ovlivňování firemní kultury tzv. **řídícím stylem**, který může být spíše demokratický, autokratický nebo liberální. Součástí řídicího stylu je, jaké výsledky, postupy nebo projevy sledují, jakým požadavkům věnují pozornost, jaké jednání pracovníků schvalují a další. Řídící styl může být ovlivněn osobními přesvědčeními či odbornými názory manažerů nebo širšího vedení firmy.

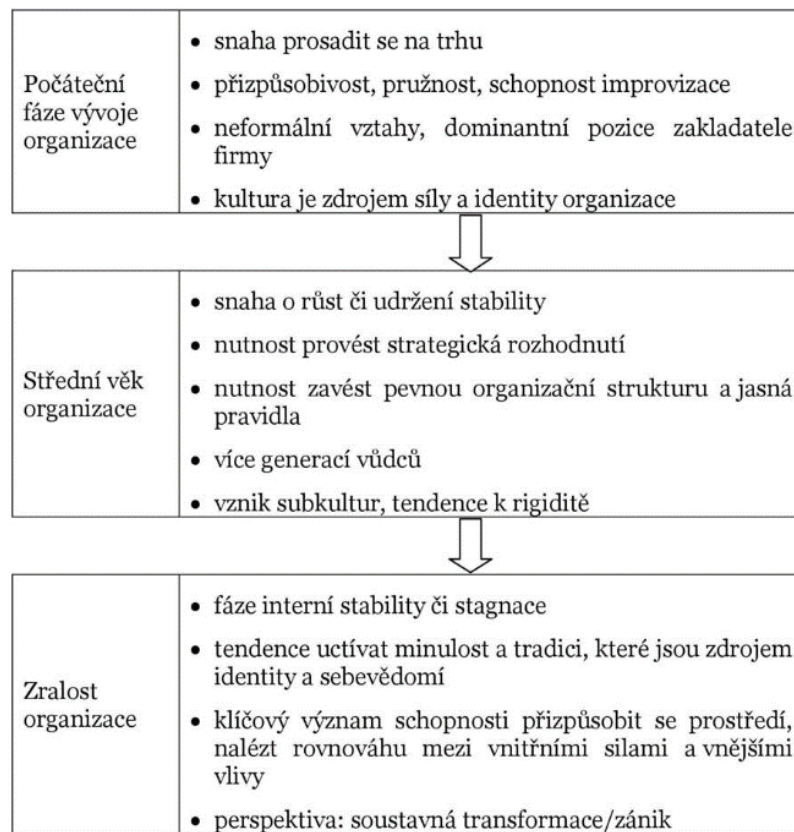
1.6.4 Vliv využívaných technologií

Podle Lukášové a Nového (2004) využívané technologie ovlivňují jak pracovní procesy a chod firmy, tak chování firmy navenek. Například úroveň vybavení výpočetní technikou výrazně determinuje způsob komunikace uvnitř firmy a styl komunikace se zákazníky. Na jedné straně tak vývoj technologií determinuje firemní kulturu a na druhé straně na ni klade určité nároky. Zejména ve firmách, kde jsou pracovníci v kontaktu převážně elektronicky.

1.6.5 Vliv velikosti a délky existence firmy

Obsah firemní kultury výrazně ovlivňuje délka existence firmy a její velikost. Vývoj a růst firmy je spojen s určitými evolučními fázemi a krizemi, které lze rozdělit do tří etap. Viz obr. 3.

Obrázek 3 – Fáze vývoje organizace



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 35

1.7 Firemní identita

Bedrnová a Nový (2007) definují firemní identitu (Corporate Identity) jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétní organizace v tržním prostředí. Vyjadřuje vlastní specifickou, originalitu a nezaměnitelnost s jinými podniky.

Firemní kultura vytváří základ pro firemní identitu. Zejména pro ní vytváří obsahové zázemí a snaží se jí stabilizovat. Samotné **vytváření firemní identity** je vždy dlouhodobý řízený proces, který probíhá v hierarchii směrem shora dolů (Nový, 1993, str. 71).

Firemní identitu vyjadřuje celá řada symbolů. Za nejdůležitější lze považovat **identifikaci** (logo), **kontrolu** (dodržování hodnot) a **stabilitu** (udržování hodnot). Tři hlavní kategorie firemních symbolů tvoří:

- **Slovní symboly** (hesla, příběhy, pozdravy a legendy);
- **Chování** (rituály, zvyky, obřady, školení, porady, oslavy, pracovní schůzky apod.);
- **Materiální symboly** (architektura, oděvy, vybavení pracovního místa, ocenění a vyznamenání).

(Foret, 2008, str. 46)

1.8 Firemní design

Vnější ztvárnění firemních artefaktů je velmi důležitým prostředkem posilování a budování firemní identity.

Podle Nového (1993) vytváří u vnějšího pozorovatele určité představy o firmě zejména architektura budov firmy, vnitřní vybavení, zařízení kanceláří, design výrobků, oblečení zaměstnanců, prodejny, logo, barvy, vizitky a formuláře. Vytvořené představy by měly korespondovat s firemními cíli a strategiemi.

Vysekalová a Mikeš (2009) doplňují několik dalších prvků, které tvoří firemní design, a to:

- značka jakožto způsob zviditelnění a odlišení firmy od ostatních;
- propagační materiály;
- grafika obalů;
- písmo;
- název firmy a další.

Jako velmi důležitý prvek firemního designu vnímá Vysekalová a Mikeš (2009) zejména **značku**, kterou definují jako zástupný symbol složený z kombinací názvu, symbolů, slov, obrazů a dalších. Posláním značky je odlišení se od ostatních firem. Měla by být originální, zapamatovatelná, jednoznačná a graficky propracovaná. Dále by měla zdárně identifikovat a propagovat firmu.

2 Typy firemních kultur

Samotná formulace typů firemní kultury je otázkou problematickou a ožehavou. Kultura firmy je věcí individuální a není příliš vhodná pro kategorizaci. Nicméně Lukášová a Nový (2004) nabízí možné třídění firemních kultur, a to následovně:

- typologie formulované ve vztahu k firemní kultuře – Harrison a Handy, Trompenaarse;
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí – Deal a Kennedy, Ansooff, Miles a Snow, Quinn;
- typologie formulované ve vztahu k chování organizace – Hall, Bridges, Coffee a Jones;
- a modely formulované ve vztahu k výkonnosti organizace – Denison, Ruin a Rohrbaugh.

Tato kapitola uvádí nejznámější typy firemních kultur.

2.1 Silná a slabá firemní kultura

Základní úvahou o typech firemních kultur a tím také analýzy konkrétní firemní kultury, lze považovat dělení firemní kultury podle míry vlivu na jednání jednotlivých členů organizace. V takovém případě rozlišujeme firemní kulturu na **silnou** a **slabou**. Klasifikovat danou firemní kulturu jako silnou můžeme pouze tehdy, pokud jsou základní (klíčové) hodnoty skutečně sdíleny, rozvíjeny a dále posilovány napříč celou firmou (Tureckiová, 2004, str. 138).

Autorka dále uvádí kritéria silné kultury:

1. **jasnost** – srozumitelnost nepsaných pravidel a jednání zaměstnanců firmy;
2. **rozšířenost projevů firemní kultury** – pracovníci by se měli s projevy firemní kultury setkávat na každém kroku;
3. **zakotvenost** – firemní kultura by měla být maximálně integrována do hodnotového a normativního systému jednotlivých pracovníků.

Podle Nového (1993) můžeme hovořit o silné firemní kultuře pouze tehdy, když se firemní kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech pracovníků nebo alespoň jejich většiny. Zároveň E. H. Schein (1985) uvádí, že silnou firemní kulturu potřebuje firma zejména v počátcích vývoje. V počátečním období slouží firemní kultura především jako tzv. sociální tmel, který hodnotově a vztahově propojuje firmu. Dále se na začátku životního cyklu ověřuje funkčnost základních představ o podnikání. Pro další vývoj firmy už není síla firemní kultury tak důležitá. Namísto sledování síly kultury, je třeba sledovat strategickou vhodnost, respektive soulad firemní kultury se strategií firmy.

Výhodou silné firemní kultury může být rychlejší rozhodování firmy, menší potřeba vnitřních předpisů, menší výskyt vnitřních konfliktů nebo nižší nárok na kontrolu. K nevýhodám může patřit tendence k uzavřenosti, trvání na tradicích a malá pružnost. Samotný výskyt silné firemní kultury je typický zejména pro starší organizace. K posílení firemní kultury může přispět i jasně formulovaná vize organizace. Naopak **slabá** firemní kultura je charakteristická pro mladší organizace a pro firmy s vyšší fluktuací. Dále také pro organizace, které se skládají z většího množství samostatných jednotek. Slabší firemní kultura může být i důsledkem nesrozumitelných pravidel a cílů firmy, rozdílných názorů jednotlivých členů vrcholového managementu či častých změn. Naopak slabá firemní kultura může lépe podporovat kreativitu (Urban, 2014, str. 16).

Dále podle Urbana (2014) nacházíme rozdíl mezi silnou a slabou firemní kulturou v tom, že slabá firemní kultura je **snadněji změnitelná** a naopak silná firemní kultura je obvykle trvalejší a **obtížněji změnitelná**.

2.2 Typy firemních kultur podle Handyho a Harrisona

Další známou a užívanou typologií je **Handyho a Harrisonovo** členění firemní kultury. Tato typologie zohledňuje převažující styl řízení v organizaci a organizační strukturu (Tureckiová, 2004, str. 141).

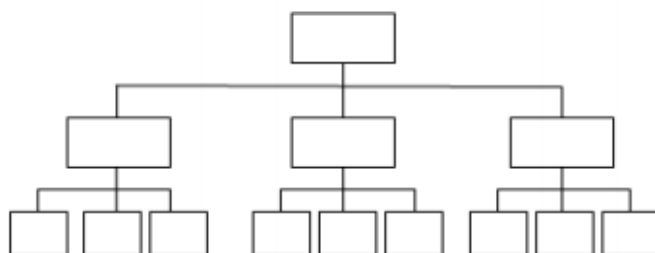
Brooks (2003) nazývá tento pohled na firemní kulturu pohledem „strukturalním“. Práce Handyho a Harrisona určila čtyři typy firemní kultury:

- **mocenská kultura** – jedná se o typickou firemní kulturu pro menší firmy; v takových firmách leží moc ve středu sítě (viz obr. 4); manažerský styl je výrazně autokratický;
- **funkční kultura** – je charakteristická vysokou úrovní formálnosti a byrokracie; zároveň se velmi těžko vypořádává se změnou; důraz je kladen na dodržování a respektování norem a pravidel; úzká skupina vedoucích pracovníků koordinuje specialisty a funkční oblasti firmy (viz obr. 4);
- **úkolová kultura** – pro tuto firemní kulturu je důležité kompetentní plnění úkolů – zaměřuje se na projekt; zaměstnanci pracují poměrně samostatně a snaží se udržovat společnou a hromadnou odpovědnost; převažuje participativní styl řízení; vliv je založen na odbornosti; moc leží na průsečících (viz obr. 4);
- **osobní kultura** – hlavním rysem je jednotlivec; typickým příkladem jsou skupiny profesionálů; neexistuje formální řízení; autorita je založená na odbornosti; jednotlivci se snaží mít společné zájmy; vyskytuje se velmi malá nebo žádná formální struktura.

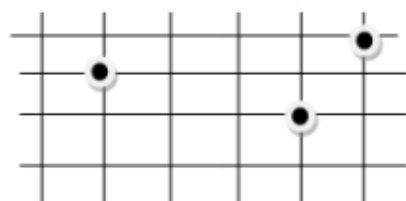
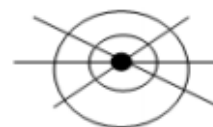
(Brooks, 2003, str. 223)

Obrázek 4 – Handyho typy kultur

Funkční kultura



Mocenská kultura



Úkolová kultura



Osobní kultura

Zdroj: BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, str. 223

2.3 Kultura záměrná a spontánní

Jak uvádí Urban (2014), o firemní kultuře můžeme hovořit i v organizacích, které se samostatně a cíleně o tvorbu své kultury nesnaží. Kultura takových organizací se tvoří zcela nebo zčásti **spontánně**. Velmi často je tvořena samotnými zaměstnanci bez vědomí vedení společnosti. Samotnou firemní kulturu pak tvoří například společné mimopracovní aktivity, zvyklosti jednotlivých pracovních skupin a další. Takové mimopracovní akce mohou posilovat vztahy na pracovišti a vztah zaměstnanců k samotné firmě. Dále Urban (2014) upozorňuje na to, že taková firemní kultura sice může dané firmě prospět, ale zároveň se může velmi rychle stát kontraproduktivní.

Výše uvedené principy mohou utvářet firemní kulturu i v organizacích, které se o tvorbu své firemní kultury záměrně snaží, ale používají nevhodné nástroje. Příkladem mohou být určitá pravidla, která většina zaměstnanců nechápe nebo je vnímá nesprávně (Urban, 2014, str. 18).

2.4 Typy firemních kultur podle výrazných determinantů

Tato typologie porovnává dva výrazné determinanty, které působí na firemní kulturu. Prvním determinantem je **rizikovost prostředí** a druhým determinantem rozumí **rychlost odezvy** okolí, ve kterém daná firma působí. Právě kombinace těchto faktorů dala vzniknout typologii, kterou rozpracovali **T. B. Deal** a **A. A. Kennedy**. Díky své názornosti a praktičnosti je oblíbená i v české

manažerské literatuře. Pro jednotlivé názvy druhů kultur, které tato typologie rozeznává, existují různé alternativy (Tureckiová, 2004, str. 140).

Přehlednou ukázkou jednotlivých druhů firemních kultur nám nabízí publikace Pfeifera a Umlaufové (1993). Viz následující obr. 5.

Obrázek 5 – Typologie firemní kultury podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho

		MÍRA RIZIKOVOSTI PROSTŘEDÍ	
		VELKÁ	MALÁ
RYCHLOST ODEZVY OKOLÍ	VELKÁ	Kultura "ostrých hochů"	Kultura "přátelských experimentů"
	MALÁ	Kultura "jízdy na jistotu"	Kultura "mašliček"

Zdroj: PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, str. 36, upraveno

Mírou rizikovosti prostředí rozumíme intenzitu ohrožení budoucí prosperity firmy jedním neúspěchem v oblasti jejího podnikání. Rychlostí zpětné vazby myslíme dobu, která uplyne od nějaké aktivity ve firmě (např. snížení cen, volba nového distributora, technická inovace a další) do momentu, kdy je ve firmě známo, jak zákazník tuto aktivitu hodnotí.

Typologie tedy rozeznává **čtyři** druhy firemních kultur (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str. 36):

- **kultura „ostrých hochů“** – je typická pro firmy, které se pohybují v oblasti podnikání s vysokou mírou rizika a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (např. cestovní kanceláře); orientuje se na individuální výkony, nezastává práci v týmu; jejím důležitým nástrojem je účelný marketing;
- **kultura „přátelských experimentů“** – velmi často panuje ve firmách se širokým sortimentem zboží a služeb (např. lehký průmysl, drobné spotřební zboží a další); umožňuje experimentování a rychlé zavádění inovací; váženou hodnotou je přátelství a upřednostňuje se týmová práce;
- **kultura „jízdy na jistotu“** – v této kultuře se uplatňuje mnohonásobná kontrola; převládá v ní neosobní, ovšem korektní jednání; využívá komplexních analýz a prognóz budoucího vývoje; je typická pro specializované výrobní firmy (např. letecký, jaderný či farmaceutický průmysl);

- **kultura „mašliček“** – klade důraz na bezchybnost postupů; chybí snaha o dosahování lepších výsledků novými způsoby, protože se organizace nenachází v ohrožení; pozornost se soustředí na tzv. výkaznictví; typická je vysoká míra byrokracie (např. veřejná správa a školství).

2.5 Typy firemních kultur podle životní fáze organizace

Firemní kultury lze rozlišovat i podle dalších skutečností. Životní cyklus firmy má zásadní vliv na firemní kulturu. Pfeifer a Umlaufová (1993) rozlišují firemní kultury právě podle životních fází:

- **kultura průkopnická** – vyskytuje se v době zrodu firmy až do období, kdy dosáhne určité velikosti; veškeré aktivity směřují k prosazení se (na trhu, ve firmě); pro tuto životní fázi je typická improvizace a impulsivnost;
- **kultura ustálení** – začíná se prosazovat určitá specializace, standardizace a funkčnost; samotná velikost firmy již vyžaduje zavedení organizační struktury, regulací a pravidel; uznávají se hodnoty jako trvalost, jistota a jednoznačnost;
- **kultura vzájemnosti** – vrací se orientace na zákazníka; dominujícím prvkem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem (firmy, jedince, útvaru) a okolím; dalšími důležitými prvky jsou vzájemné vazby a spoluodpovědnost.

3 Analýza firemní kultury

Analýzovat firemní kulturu je třeba zejména v momentech, kdy manažeři potřebují poznat a pochopit obsah firemní kultury, aby mohli provést důležitá manažerská rozhodnutí. Pouze po provedení vhodné analýzy lze získat přesné a spolehlivé informace. Mezi typické situace, kdy management firmy takové informace potřebuje, patří:

- hledání příčin nízké výkonnosti firmy;
- vývoj firemní strategie nebo plánování organizačních změn;
- řešení problému nefungující zvolené strategie nebo organizační změny;
- plánování fúze, akvizice nebo jiné formy spolupráce.

(Lukášová, 2010, str. 138)

Z výše uvedeného textu vyplývá, že diagnostika obsahu a síly firemní kultury může manažerům poskytnout důležité informace, které potřebují při řešení manažerských problémů. Samotná analýza musí být opřena o kvalitní metodologii. Příprava analýzy firemní kultury by měla zahrnovat několik klíčových rozhodnutí, které Lukášová (2010) uvádí v následujícím výčtu:

- volbu výzkumných metod (způsob sběru dat);
- vymezení jednotky analýzy (celá firma, subjednotky v rámci firmy), volbu zkoumaného souboru (velikost a složení) a způsobu zpracování dat;
- volbu výzkumného přístupu, prvků firemní kultury (které mají být zkoumány), úrovně zkoumání a volbu teoretického konceptu kultury.

3.1 Kvalitativní metody

Základními metodami, které se využívají při kvalitativní diagnostice firemní kultury, jsou **pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů**. Jejich cílem je získat informace o zkoumaném jevu a odkrýt jejich význam. Dotazované osoby odpovídají podle toho, co osobně považují za relevantní. Nahlížíjí tedy na realitu svým pohledem. Získaná data se zaznamenávají a poté analyzují. Hledají se zejména pravidelnosti v datech a jejich významu (Lukášová, 2010, str. 142).

3.1.1 Pozorování

Jedná se o cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu bez předem zvolených kritérií. Pozorování klade vysoké nároky na pozorovatele, neboť musí

disponovat dobrými teoretickými znalostmi, aby dokázal vnímat vše podstatné a aby vše adekvátně zaznamenal. Existuje pozorování **zúčastněné** a **nezúčastněné**. Při zúčastněném pozorování je nutné, aby pozorovatel participoval na každodenním životě pracovníků. Díky participaci může porozumět chování lidí ve firmě. V případě nezúčastněného pozorování, vystupuje výzkumník pouze v roli vnějšího pozorovatele (např. navštěvuje porady, zasedání, firemní večírky nebo sleduje komunikaci se zákazníky). Vedle vnitřních projevů firemní kultury, mohou být pozorovány i vnější projevy. Mezi takové projevy patří například zvyky, rituály, ceremoniály nebo organizační artefakty (Lukášová, 2010, str. 144).

3.1.2 Hlubkový rozhovor

Hlubkovým rozhovorem rozumíme nestandardizovaný rozhovor, který se uskutečňuje na základě předem připraveného schématu. Otázky nejsou předem připraveny. Tazatel má připravené pouze tematické bloky. V rámci tematických bloků klade dotazy a pružně reaguje na situaci. Individuálním rozhovorem lze získat hodnotné informace, ale je značně problematické rozlišit, zda se jedná o individuální názory nebo relevantní odpovědi kulturního charakteru (Lukášová, 2010, str. 144).

3.1.3 Skupinový rozhovor

Podobně jako individuální rozhovor, má skupinový rozhovor předem připravený rámcový scénář. Ovšem skupinový rozhovor může navíc využít vzájemné interakce mezi členy skupiny. Zároveň je snadnější rozlišit názory jednotlivců a sdílené názory. Skupinový rozhovor bývá často využíván, ale je náročný na organizaci (Lukášová, 2010, str. 144).

3.1.4 Analýza dokumentů

Při analýze firemní kultury lze analyzovat širokou škálu dokumentů. Jedná se o nejrůznější psané záznamy (výroční zprávy, záznamy rozhovorů, zápisy z porad a další). Cílem takové analýzy může být pouze získání informací, které se v dokumentech nachází nebo hlubší analýza dokumentů. Analyzování dokumentů se většinou neaplikuje samostatně, ale slouží jako doplněk jiné metody (Lukášová, 2010, str. 144 – 145).

3.2 Kvantitativní metody

Mezi dvě základní kvantitativní techniky sběru dat, které se uplatňují při analýze firemní kultury, patří **pozorování** a **dotazování**. Technika dotazování může být ústní nebo písemná. Na rozdíl od kvalitativních metod, jsou uvedené metody využívány ve standardizované podobě (proto lze běžně kvalitativní techniku pozorování označit za kvantitativní). Například pro techniku dotazování to znamená, že odpovědi jsou obvykle omezeny na předem připravený výběr odpovědí (Lukášová, 2010, str. 145).

Pro potřeby práce je v následující podkapitole podrobněji rozebrána analýza firemní kultury metodou **dotazování zaměstnanců**.

3.3 Dotazování zaměstnanců

Jak uvádí Urban (2014), jedním z nejspolehlivějších nástrojů analyzování firemní kultury je dotazování zaměstnanců. Konkrétně dotazování zaměřené na to, jak moc se žádoucí hodnoty a normy firemní kultury promítají ve skutečném jednání jednotlivců a organizace jako celku. Dotazování je prováděno nejčastěji písemnou a anonymní formou. Samotná analýza má zpravidla několik kroků. Na počátku je třeba určit zaměření analýzy (volba hlavních témat, na která se chceme zaměřit). Mezi další kroky patří vytvoření dotazníku, jeho distribuce zaměstnancům, zpracování výsledků a interpretace výsledků. Na samotném konci by neměla chybět formulace hlavních závěrů včetně doporučení k případným změnám firemní kultury.

Urban (2014) dále připomíná, že pokud má dotazování splnit svou funkci, musí splňovat metodické předpoklady. Jako nejdůležitější metodický předpoklad uvádí **zaměření průzkumu**. Není možné, aby průzkum zjišťoval úplně vše. Z tohoto důvodu by se měl zaměřit zejména na hlavní projevy firemní kultury. Jako hlavní projevy firemní kultury, které jsou vhodné pro průzkum, lze označit:

- **pracovní chování** (např. odpovědnost, způsob vykonávání pracovních činností, důslednost);
- **vztah firmy k vnějšímu prostředí** (především k zákazníkům);
- **řešení firemních problémů** (např. vnímání rizika, rychlost a způsob rozhodování);
- **vztahy mezi zaměstnanci, podřízenými a nadřízenými** (např. komunikace, soutěživost, individualismus, konflikty, důvěra, nedůvěra, informovanost a další);
- **vztah zaměstnanců k firmě** (např. důvěra, ochota, loajalita, vlastní iniciativa apod.).

(Urban, 2014, str. 89 – 90)

Vedle otázek zaměřených na výše uvedené projevy firemní kultury, je možné do úvodu či závěru dotazníku zařadit i několik tzv. **identifikačních otázek**. Jejich zařazení je vhodné zejména v momentech, kdy máme větší počet respondentů. Identifikační otázky se ptají např. na věk, pohlaví, vzdělání, dobu strávenou v organizaci, pracovní pozici a další. Při užívání identifikačních otázek je třeba dbát na zachování anonymity dotazníku. Průzkum by měl vykazovat určitou míru **reprezentativnosti**. Za „spolehlivý“ dotazník lze považovat takový dotazník, který nemá míru návratnosti nižší než 60 – 70 % (Urban, 2014, str. 90).

3.3.1 Otázky v dotazníku

Většina otázek, které jsou kladeny respondentům, by měly být formulovány jako uzavřené. Jedná se o otázky, ke kterým se respondent vyjadřuje hodnotící škálou (nejlépe čtyřbodovou). Otevřené otázky by měly mít pouze doplňující charakter. Respondentům sice nabízejí větší prostor pro odpověď, ale jsou náročné na zpracování. Doba vyplňování dotazníku by neměla přesáhnout 20 minut. Takovému limitu odpovídá 25 – 30 otázek. V případě vyššího počtu otázek, klesá ochota respondentů odpovídat. Znění otázek by mělo být jednoduché a srozumitelné. Dále by otázky měly být spíše krátké a jasné. Neměly by obsahovat složité pojmy a zápory. Dotazovat by se měly pouze na skutečnosti, které respondenti znají z vlastních zkušeností (Urban, 2014, str. 91).

3.3.2 Shrnutí a interpretace výsledků průzkumu

Cílem shrnutí a interpretace je rozdělení výsledků, které byly získány pomocí uzavřených a otevřených otázek, do několika základních konstatování. Typickou součástí vyhodnocení dotazníku je i shrnutí rozdílů v hodnocení u jednotlivých kategorií zaměstnanců. Užitečné může být i shrnutí vývojových trendů. Na závěr je vhodné zjištěná konstatování dále utřídit z hlediska jejich závažnosti (Urban, 2014, str. 94).

3.3.3 Návrhy na zlepšení firemní kultury

Návrhy na zlepšení firemní kultury se zaměřují na hlavní zdroje nedostatků firemní kultury. Současně navrhuje taková opatření, která umožní zlepšení při relativně nízkých nákladech. Opatření je vhodné rozdělit z hlediska možného termínu zavedení. Konkrétně na opatření, která lze zavést okamžitě a na taková opatření, u kterých je třeba zvážit jejich zavedení. Dále je možné rozdělovat navrhovaná opatření podle jejich charakteru. Například na opatření organizačního, technického nebo personálního charakteru. Po zavedení určitých opatření je vhodné průzkum zopakovat a ověřit jejich účinnost (Urban, 2014, str. 94).

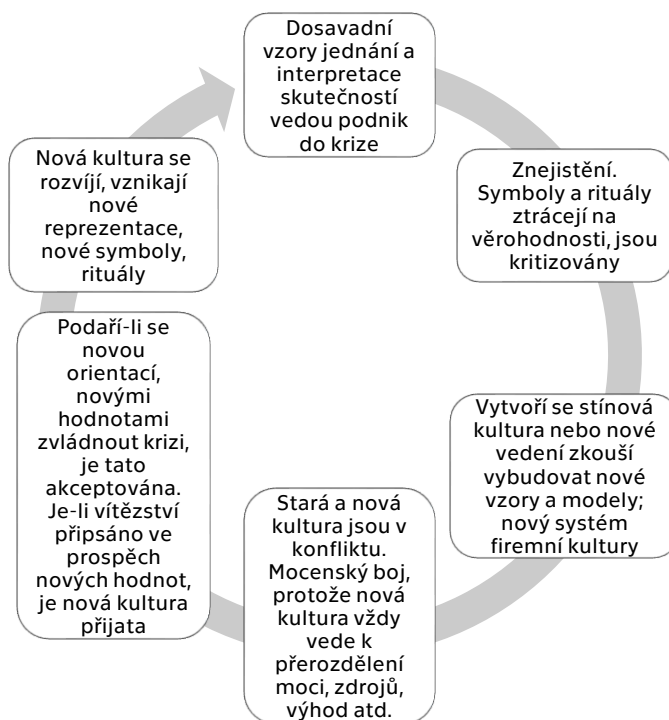
4 Změna firemní kultury

Utváření žádoucí firemní kultury je velmi náročným manažerským úkolem. Mezi autory, kteří se zabývají problematikou změny firemní kultury, panuje jednota v názoru, že firemní kulturu měnit lze. Nicméně se neshodují v názorech na hloubku možné změny. Možnost změny firemní kultury ovšem neznamena, že s kulturou lze lehce manipulovat. Žádoucí změny firemní kultury lze dosáhnout zavedením jednoho systému nebo realizací několika opatření. Velmi obtížnou a dlouhodobou záležitostí je utváření obsahu firemní kultury. Pokud má mít žádoucí efekt, je nutné, aby management firmy věnoval kulturním aspektům řízení velkou pozornost a systematicky se zabýval rozvojem žádoucí kultury (Lukášová, 2010, str. 164).

Tureckiová (2004) tvrdí, že řízení firemní kultury je primárně úkolem vrcholového managementu. Především jeho členové musí být o potřebě změny přesvědčeni a musí změnu iniciovat. Dále je vhodné, aby připravili scénář průběhu změny a získali na svou stranu všechny významné spojence (především liniové manažery a zaměstnance s velkým vlivem a autoritou). Strůjci změny se musí vyvarovat manipulace s lidmi. Autorka dále připomíná, že **úspěšná změna firemní kultury** je možná pouze při zachování důvěryhodnosti managementu.

Podle Nového (1993) je proces změny firemní kultury obvykle shodný ve všech organizacích a probíhá cyklicky (viz obr. 6).

Obrázek 6 – Cyklus firemní kultury



Zdroj: NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, str. 33, upraveno

4.1 Obtíže při změně firemní kultury

Obtíže, které mohou při změně firemní kultury vzniknout, vhodně přibližuje Pettigrew (1990). Stanovil sedm důvodů, proč je obtížné provést změnu firemní kultury. Mezi tyto důvody patří:

1. **Úrovně** – jak už naznačil Schein (1985), kultura existuje na řadě úrovní, od názorů a předpokladů k artefaktům;
2. **Implicitnost** – mnohé z firemní kultury je implicitní součástí myšlení a chování lidí;
3. **Socializace** – firemní kultura je hluboce zakořeněna v historii;
4. **Všudypřítomnost** – kultura je nejen hluboká, ale i široká a zahrnuje veškerou organizační činnost;
5. **Pluralita** – firmy mají často velmi rozmanitou firemní kulturu nebo mají více než jednu (mají tedy tzv. soubor subkultur); často existují i rozdílné skupinové zvyky a chování;
6. **Političnost** – firemní kultura ovlivňuje rozdělení moci ve firmě;
7. **Vzájemná závislost** – kultura firmy je úzce spojena s politikou firmy, její strukturou, systémem, prioritami a lidmi.

(Brooks, 2003, str. 229)

4.2 Předpoklady úspěšné změny firemní kultury

Jak bylo výše popsáno, pro úspěšnou změnu firemní kultury je nezbytná podpora vrcholového managementu tzv. „nositelů změn“ nebo „sponzorů“. Dále by měla být podpora posílena souhlasem vlastníků firmy. Pokud podpora chybí, nemá cenu změnu provádět. Úspěšnost prováděné změny velmi posílí spolupráce s personalisty, kteří jsou často prvními, kdo změnu doporučuje. Personalisté se tak stávají tzv. „správcí“ procesu změny (Tureckiová, 2004, str. 146).

Nelze opomenout **vizi** změny. Vize musí být jasně a srozumitelně formulována. Zároveň musí být dostatečně motivující, aby přesvědčila klíčové pracovníky napříč organizační strukturou – tzv. „agenty“ změny. Dále je třeba trpělivým a soustavným přesvědčováním a vysvětlováním získat pro změnu další pracovníky. Změna firemní kultury není rychlý a snadný proces. Je na ni třeba vyhradit dostatek času a prostoru. Vhodné je rozfázování změny do několika kroků a zaznamenávat dílčí úspěchy. Neméně důležitá je důkladná příprava, trpělivost, přesvědčivost a důkladnost v procesu přípravy i samotné implementace změny. Rozhodujícími nástroji, které jsou využívány při procesu změny firemní kultury, jsou různé systémy symbolů, firemní komunikace a firemních ceremoniálů a rituálů. Obecně se doporučuje zavádět nové obsahy

stávajících rituálů postupně. Z toho tedy vyplývá, že žádoucí změny v představách a postojích (hodnotách) je dosahováno **nejprve prostřednictvím změny v povrchu** firemní kultury, tzn. v rovině symbolů a artefaktů (viz Scheinův třívrstvý model firemní kultury, kap. 1.4.1). Symboly a artefakty vytvářejí také vzory pro nové normy a způsoby chování lidí ve firmě. Změna firemní kultury je tedy typickou změnou, která se zavádí po částech. Změny není vhodné zavádět najednou a okamžitě (Tureckiová, 2004, str. 147).

4.2.1 Žádoucí orientace změny firemní kultury

Pfeifer a Umlaufová (1993) zdůrazňují, že směr zamýšlené změny firemní kultury je silně závislý na individuálních okolnostech, charakteru vžité kultury a dalších faktorech. I přes tento fakt uvádějí **tři základní orientace**, které by měla změna firemní kultury sledovat:

1. **Orientace na klíčové zájmy** – touto orientací rozumíme posilování zájmů zákazníků, zaměstnanců a vlastníků firmy; právě uvedené skupiny lidí jsou pro budoucí prosperitu firmy dominantní a uspokojování jejich zájmů by mělo předcházet péči o prostou ziskovost;
2. **Orientace na inovace** – zejména v dnešním turbulentním prostředí je nezbytné, aby byla firma schopná nabízet nové, a spotřebitelem nepoznané, zboží a služby; z dlouhodobého hlediska prosperity je výhodnější usilovat o inovace než o optimalizace;
3. **Orientace na výsledky** – změna by se měla orientovat spíše na efekty, kterých firma dosahuje, protože je na nich závislá.

4.2.2 Žádoucí obsah firemní kultury

Budování žádoucího obsahu firemní kultury je záležitostí obtížnou a dlouhodobou. Má-li budování dosáhnout kvalitního efektu, je třeba, aby vrcholový management firmy věnoval kulturním aspektům řízení velkou pozornost. Dále je nezbytné, aby se rozvojem žádoucí firemní kultury cíleně a systematicky zabýval a cyklicky revidoval a transformoval obsah firemní kultury (Lukášová, 2010, str. 167).

Cílem managementu většiny firem je dosáhnout takové firemní kultury, která podporuje **výkonnost** firmy. S ohledem na tento fakt bylo prokázáno, že firemní kultura podporuje výkonnost firmy, pokud je:

- angažovaná a participativní;
- přiměřená svému okolí a zastávané strategii;
- adaptivní;
- přiměřeně silná.

(Lukášová, 2010, str. 167)

Výkonnost samozřejmě není výlučně jediným cílem, kterého chtějí firmy dosáhnout. Velmi důležitou část firmy tvoří lidské zdroje a s nimi spojená atmosféra na pracovišti. Z tohoto důvodu je pozitivní, pokud se firemní kultura jeví jako **aktivující**. O tzv. aktivující firemní kultuře hovoříme v případech, kdy:

- firma má inspirativní vizi a misi, kterou pracovníci sdílejí a která je motivuje;
- ve firmě panuje důvěra, poměry ve firmě jsou počestné a spravedlivé, prostředí je přátelské, etické a podněcuje ke kooperativě;
- pracovníci znají svou roli, cítí, že si jich firma váží, mají možnost rozvoje a je o ně pečováno.

(Lukášová, 2010, str. 168)

4.2.3 Implementace změny firemní kultury

Implementace změny firemní kultury je jednou z finálových fází v procesu změny firemní kultury. V obecné rovině je postup implementace změny firemní kultury stejný jako u kterékoliv jiné organizační změny. Lze ovšem nalézt jisté specifikum. Při změně firemní kultury měníme myšlení, cítění a chování. Pro zdárnou implementaci změny je třeba u pracovníků dosáhnout:

- uvědomění si neadekvátnosti a nefunkčnosti stávajícího způsobu myšlení a chování;
- opuštění od osvědčených (v minulosti) vzorců chování a myšlení;
- osvojení si nových způsobů chování a myšlení;
- uplatňování nových způsobů chování a myšlení.

(Lukášová, 2010, str. 180)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Charakteristika společnosti Skanska Reality a.s.

5.1 O společnosti

Společnost Skanska Reality a.s. spadá přímo pod mateřskou společnost Skanska AB, která sídlí ve Švédsku. Ovšem nebylo tomu tak vždy. Do roku 2014 vystupovala pouze jako jedna z divizí společnosti Skanska a.s. V roce 2014 se odštěpila od společnosti Skanska a.s. a stala se tak samostatným právním subjektem, který stojí na stejné úrovni jako společnost Skanska a.s.

Na českém trhu se pohybuje již dlouhá léta a je jedním ze čtyř nejvýznamnějších aktérů na developerském trhu. Nabízí kompletní servis v oblasti bydlení, který zahrnuje vyhledávání a nákup pozemků, vývoj nových projektů a následný prodej prostřednictvím vlastní realitní kanceláře. Dále vyvíjí a staví moderní domovy a sousedství v nejvyšší kvalitě.

V České republice společnost Skanska Reality a.s. spolupracuje s dalšími společnostmi, které rovněž spadají pod švédskou skupinu Skanska AB. Mezi tyto společnosti patří Skanska a.s. a Skanska Property Czech Republic s.r.o. Prostřednictvím těchto tří organizací dosahuje skupina Skanska AB zastoupení ve všech klíčových oborech. Skanska a.s. nabízí komplexní stavební řešení s řadou specializovaných služeb, Skanska Property Czech Republic se zabývá vývojem a prodejem komerčních projektů a konečně Skanska Reality a.s. vyvíjí a prodává rezidenční projekty (Skanska Reality a.s., 2017a).

5.1.1 Základní informace

Společnost Skanska Reality a.s. sídlí v budově Corso Court na adrese Křížkova 682/34, 186 00, Praha 8 – Karlín. Samotná společnost vznikla v roce 2014 se základním kapitálem 500 000 Kč. Základní kapitál se skládá z 500 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Společnost je součástí konsolidačního celku společnosti Skanska AB. Jediným akcionářem společnosti je společnost Skanska Kraft AB. Hlavním předmětem podnikání je výstavba bytů a rezidenční development. Skanska Reality má veškeré své útvary umístěny ve svém sídle (Výroční zpráva Skanska Reality a.s., 2016).

5.2 Historie

Jelikož je společnost Skanska Reality a.s. samostatnou společností teprve od roku 2014, je její historie z velké části totožná s historií předchozí mateřské společnosti (Skanska a.s.). Počátky historie podnikání celé skupiny Skanska v České republice sahají až do 50. let 20. století. Sama skupina pak funguje už od 19. století (Skanska Reality a.s., 2017b).

Lepší obraz o historii společnosti nabízí následující tabulka (Tab. 1).

Tabulka 1 – Historie společnosti Skanska Reality a.s.

Letopočet	Událost
1953	založení společnosti Zemstav - specializace na zemní práce
1961	změna názvu na Inženýrské a průmyslové stavby a rozšíření spektra podnikání
1991	vznik akciové společnosti, 100% vlastník stát
1992	společnost privatizována v rámci kupónové privatizace
1998	změna názvu na IPS a.s.
2000	kontrolní podíl v IPS a.s. získala společnost Skanska
2001	změna názvu na IPS Skanska a.s.
2002	změna názvu na Skanska CZ a.s.
2008	změna struktury z divizní na holdingovou, skupinu vede Skanska CS a.s. stoprocentním vlastníkem je Skanska AB se sídlem ve Švédsku
2010	změna struktury z holdingové na divizní - Skanska a.s., stoprocentním vlastníkem je Skanska AB se sídlem ve Švédsku
2014	vznik samostatné společnosti Skanska Reality a.s. , stoprocentním vlastníkem je Skanska AB se sídlem ve Švédsku

Zdroj: Webové stránky společnosti. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Historie/>

5.3 Strategie

S ohledem na dosahování dobrých výsledků, dodržuje společnost Skanska Reality několik základních strategických linií:

- Stavebnictví a development jsou jejím hlavním předmětem podnikání a soustředí se výhradně na ně;
- Využívá společných výhod celé skupiny – značka, zkušenosti zaměstnanců a silné finanční zázemí;
- Ve svých projektech prosazuje ekologicky šetrné postupy, materiály a technologie;
- Klade důraz na profesní rozvoj svých zaměstnanců;
- Sleduje nejnovější urbanistické trendy a využívá jejich potenciálu;
- Předvídá a systémově řídí podnikatelská rizika.

(Skanska Reality a.s., 2017c)

5.4 Výsledky

Jak bylo výše uvedeno, společnost Skanska Reality a.s. je součástí skupiny Skanska AB, která je finančně velmi silnou skupinou. V rámci skupiny dochází k vzájemné spolupráci. Zejména v oblasti podpůrných činností jako jsou informační technologie, dodávky stavebních prací nebo účetnictví. Všechny tři společnosti patřící pod skupinu Skanska sdílejí stejné hodnoty, což také velmi přispívá k lepším výsledkům celé skupiny. Pro lepší ilustraci následující tabulka zobrazuje auditované hospodářské výsledky celé skupiny Skanska v období 2012 – 2016. Viz tabulka 2.

Tabulka 2 – Hospodářské výsledky skupiny Skanska

Položka (v mil. Kč)	2016	2015	2014	2013	2012
Tržby	14 239	15 772	14 614	12 365	16 056
Provozní zisk	382	353	142	-899	353
Počet zaměstnanců	3 809	3 896	4 043	4 323	4 667

Zdroj: Webové stránky společnosti. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Vysledky/>

5.5 Cíle

Mezi nejdůležitější cíle společnosti Skanska Reality a.s. patří **vývoj, budování a udržování** prostředí pro bydlení, práci a cestování. Dalším důležitým cílem společnosti je dodávat svou práci v nejlepší možné kvalitě při dodržování vysokých standardů bezpečnosti práce. Vedle bezpečnosti práce klade důraz na šetrnost a úspornost svých projektů k životnímu prostředí. Již tradičně si stanovuje náročné cíle, které jí umožňují investovat do moderních a šetrných technologií a stále zlepšovat výrobní postupy (Skanska Reality a.s., 2017d).

5.6 Poskytované produkty a služby

Společnost Skanska Reality a.s. vystupuje jako realitní část skupiny Skanska, a proto nabízí komplexní soubor služeb v realitní oblasti. Jedná se především o výstavbu bytů a rezidenční development. Dále také vyvíjí nové projekty v oblasti bytové výstavby, které následně prodává prostřednictvím vlastní realitní kanceláře. Širokou škálu nabízených produktů a služeb lze rozdělit do několika kategorií:

1. **Nové domy, byty** – poskytování informací o probíhajících projektech včetně nabídky domů a bytů;
2. **Referenční projekty** – přehled vybraných dokončených projektů z minulých let;
3. **Akvizice pozemků** – možnost prodeje rezidenčních nebo komerčních pozemků vhodných pro výstavbu.

(Skanska Reality a.s., 2017e)

6 Vlastní průzkum

6.1 Zaměření a cíl průzkumu

Vlastní průzkum je zaměřen na dvě oblasti firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s. Zvolené oblasti průzkumu lze formulovat:

1. **Oblast** – Postoj zaměstnanců k firemní kultuře, která náleží k nadnárodnímu společenství;
2. **Oblast** – Spolupráce mezi odděleními a práce v open space.

Cílem celého průzkumu je provést analýzu firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s. a podat návrhy možných změn. Na počátku průzkumu proběhla charakteristika analyzované společnosti, která slouží k získání lepšího povědomí o společnosti. Dále byly popsány klíčové oblasti stávající firemní kultury za pomoci získaných dokumentů, hloubkového rozhovoru a pozorování. V další části proběhlo dotazníkové šetření zaměstnaneckých postojů. Všechny výše uvedené metody poskytly informace, které vedly k definování návrhů možných změn firemní kultury, které je neopomenutelnou a zároveň závěrečnou částí průzkumu.

S ohledem na dvě zvolené oblasti průzkumu byl proveden sběr dat za využití několika metod. Součástí sběru dat byly metody kvalitativní i kvantitativní. Popis sběru dat je obsažen v následující kapitole.

6.2 Popis sběru dat

Celý průzkum provedený ve společnosti Skanska Reality a.s. jsem uskutečnil ve dvou fázích.

V první fázi průzkumu proběhla osobní návštěva společnosti, při které jsem za užití kvalitativní metody **pozorování** analyzoval všechny viditelné znaky společnosti. Součástí návštěvy bylo i osobní setkání s HR manažerkami společnosti. Za užití kvalitativní metody **hloubkového rozhovoru** mi poskytly mnoho důležitých a podstatných informací. Veškeré informace jsem zaznamenal a následně použil pro potřeby praktické části své práce. Dále jsem je využil při tvorbě dotazníku pro zaměstnance společnosti. Nezbytným krokem při mém průzkumu bylo také **studium firemních dokumentů** (např. Etický kodex, Grafický manuál a další).

Ve druhé fázi byla za čtvrtou průzkumnou metodu zvolena metoda **dotazníkového šetření**. Tato kvantitativní metoda byla vybrána z důvodu vysoké rychlosti sběru dat. K získání věrohodného obrazu o firemní kultuře je třeba co největšího počtu respondentů, a proto je dotazníková metoda vhodná.

6.2.1 Popis dotazníku

Dotazník se skládá celkem ze 17 otázek. Obsahem dotazníku jsou především uzavřené otázky. V rámci uzavřených otázek měli respondenti možnost volit z několika možností, které byly koncipovány s ohledem na charakter otázky. Součástí několika otázek byla i možnost „Jiná“, která respondentům dává možnost vepsat vlastní odpověď. Důvodem zařazení takové možnosti do dotazníku byla snaha o získání co nejpřesnějších odpovědí od zaměstnanců firmy. Čtyři uzavřené otázky nabízely možnost volby několika odpovědí z předem připraveného výběru. Důvodem jejich zařazení byla opět snaha o získání co nejpřesnějších odpovědí. V menší míře byly obsaženy také otevřené otázky. Přesněji dotazník obsahoval tři otevřené otázky, které respondentům nabízely možnost volně odpovědět. Získané odpovědi jsou tak velmi přesné a konkrétní. Závěrečnou část dotazníku pak tvořily identifikační otázky.

Znění všech otázek bylo formulováno s ohledem na dvě hlavní oblasti zaměření průzkumu. K realizaci dotazníku bylo využito aplikace Google Forms, která nabízí širokou škálu editačních nástrojů a možností distribuce. V případě mého průzkumu byla zvolena **online forma** rozesílání dotazníku, a to zejména z důvodu rychlosti, praktičnosti a komfortu samotných zaměstnanců. Dalším důvodem k výběru aplikace Google Forms byla také její přehlednost při vyhodnocování.

Dotazník uvádím v přílohách bakalářské práce.

6.3 Popis vzorku

Jako sledovaný vzorek byli zvoleni všichni zaměstnanci společnosti Skanska Reality a.s. Důvodem výběru všech zaměstnanců byla snaha o získání relevantního výstupu. Firemní kultura se týká všech zaměstnanců ve firmě, a proto je důležité znát názor všech nebo alespoň 60 – 70 % zaměstnanců. Takové procentuální vyjádření lze (dle Urban, 2014) považovat za relevantní.

Průzkumu se tedy zúčastnilo 71 zaměstnanců napříč celou společností. Míra návratnosti vyplněných dotazníků dosáhla 73 %, což znamená 52 zaměstnanců. Samotný průzkum probíhal v měsíci srpnu roku 2017.

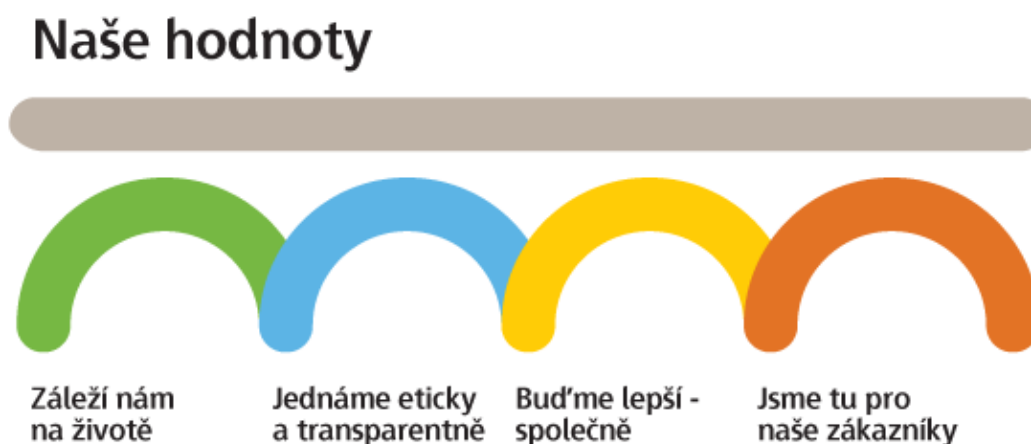
7 Popis stávající firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s.

Tato kapitola prostřednictvím několika dalších podkapitol popisuje jednotlivé prvky stávající firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s. a čtenáři nabízí možnost získat povědomí o firemní kultuře společnosti. Popis většiny prvků je založen na vlastním pozorování, studiu firemních dokumentů a na informacích získaných prostřednictvím hloubkového rozhovoru s manažery společnosti.

7.1 Sdílené hodnoty

Stejně jako ostatní společnosti, které jsou součástí skupiny Skanska, má společnost Skanska Reality a.s. své hodnoty jasně formulované. Všechny hodnoty jsou stejné pro celou skupinu Skanska, a proto je firemní kultura lépe chápána, chráněna a prohlubována napříč celou skupinou. Vyjadřují identitu společnosti, její chování a v co věří. Pro lepší ilustraci sdílených hodnot uvádím i grafickou podobu hodnot. Viz obr. 7 (Skanska Reality a.s., 2017f).

Obrázek 7 – Hodnoty společnosti Skanska Reality a.s.



Zdroj: Webové stránky společnosti. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Nase-hodnoty/>

Záleží nám na životě

Tato hodnota obnáší zejména bezpečnost práce. Dále sem patří péče o zdraví lidí, životní prostředí, ekologické řízení provozoven a prosazování tzv. zelených řešení.

Jednáme eticky a transparentně

Čestné a transparentní podnikání, jednání dle Etického kodexu (viz kapitola 6.2) a rozvoj pracovního prostředí. To vše obnáší druhá hodnota společnosti.

Budme lepší – společně

Touto hodnotou společnost rozumí neustálé zlepšování, učení se a předávání svých odborných znalostí. Dále sem patří rozvoj firemní kultury, která je vstřícná a férová a podněcuje k vzájemné úctě a důvěře mezi zaměstnanci.

Jsme tu pro naše zákazníky

Poslední hodnota společnosti zahrnuje zejména pomoc zákazníkům a porozumění jejich potřebám.

7.2 Etický kodex

Společnost Skanska Reality a.s. disponuje velmi obsáhlým a podrobně rozpracovaným Etickým kodexem. Jelikož je samotný Etický kodex součástí jedné ze čtyř nejdůležitějších hodnot firmy, je na něj kladen velký důraz. Jeho posláním je pomáhat při ztotožňování se s hodnotami firmy. Dále vysvětluje, co se očekává od každodenního chování každého zaměstnance firmy a stanovuje pokyny pro širokou škálu situací, ve kterých se mohou zaměstnanci ocitnout. Klíčovými oblastmi jsou interakce se zákazníky, komunitami a obchodními partnery. Etický kodex je závazný pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na jejich status či pracovní zařazení (Etický kodex společnosti, 2016).

Samotný dokument je velmi rozsáhlý (více než 70 stran) a dotýká se všech klíčových oblastí. Obsahuje 3 hlavní kapitoly, které jsou dále tematicky členěny. Kapitoly jsou členěny a pojmenovány s ohledem na povahu závazku, kterého se týkají. Grafická úprava dokumentu je v souladu s jednotným grafickým stylem celé společnosti. V úvodu Etického kodexu nalezneme motto, které podněcuje zaměstnance k dodržování hodnot.

„Dodržování našich hodnot v každodenním životě vytváří důvěru mezi kolegy, partnery a zákazníky, buduje hrdost a posiluje naše podnikání“

Johan Karlström, prezident a CEO

Pomocí metody hloubkového rozhovoru s HR manažerkami společnosti jsem zjistil několik dalších informací ohledně Etického kodexu, a to:

- Kodex je součástí pracovní smlouvy;
- Každé 2 roky probíhá školení;
- Nejnovější verze Etického kodexu byla zavedena 1. září 2016.

Plná verze Etického kodexu je k dispozici ke stažení na webových stránkách společnosti. Přímý odkaz na dokument uvádím v seznamu použité literatury.

7.2.1 Etický kodex pro dodavatele

Společnost Skanska Reality a.s. disponuje nejen Etickým kodexem pro zaměstnance, ale také Etickým kodexem pro dodavatele.

Obsahuje příslušné pasáže Etického kodexu pro zaměstnance, které se vztahují na dodavatele. Zároveň podporuje dodavatele, aby se společností Skanska Reality a.s. o Etickém kodexu a společném obchodování efektivně a konstruktivně komunikovali. Kodex se tedy vztahuje na dodavatele zboží a služeb včetně jejich zaměstnanců během spolupráce se společností v rámci smluvních vztahů. Do skupiny, které se Etický kodex pro dodavatele týká, nepatří jen samotní dodavatelé, ale také subdodavatelé, poskytovatelé služeb, konzultanti, zprostředkovatelé a zástupci (Etický kodex společnosti pro dodavatele, 2016).

Plná verze Etického kodexu pro dodavatele je rovněž k dispozici ke stažení na webových stránkách společnosti. Dále je k dispozici Etický kodex pro dodavatele v podobě přílohy ke smlouvě. Přímý odkaz na dokument uvádím v seznamu použité literatury.

7.2.2 Firemní pohostinnost a dary

Politika firemní pohostinnosti, přijímání a předávání darů je samostatnou oblastí firemní kultury, která má stanovená vlastní pravidla. Společnost Skanska Reality a.s. prosazuje **tzv. zero gift policy** ve vztahu k externím podnikatelským subjektům (klient, dodavatel apod.). Stejná pravidla se týkají i dalších subjektů (např. obec, mimovládní organizace, soukromá osoba a další). Pravidla jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Soubor pravidel přesně definuje, kdy se jedná o dar a kdy se jedná o reklamní předmět. **Firemní pohostinnost** poskytovaná pro klienty, partnery nebo jiné třetí strany je omezena pouze na určité okolnosti. Mezi takové okolnosti patří například profesní konference, pracovní snídane, obědy nebo večere, prezentace výrobků nebo kongresy a sympózia (Soubor pravidel firemní pohostinnosti, přijímání a předávání darů společnosti Skanska Reality, 2015).

Stejně jako Etické kodexy, je soubor pravidel firemní pohostinnosti, přijímání a předávání darů k dispozici ke stažení na webových stránkách společnosti. Přímý odkaz na dokument rovněž uvádím v seznamu použité literatury.

7.2.3 Hlášení podnětů a Etický výbor

Každý zaměstnanec společnosti je zodpovědný za nahlášení porušení (i v případě podezření na porušení) Etického kodexu svému manažerovi nebo

jeho nadřízenému. Ovšem ve společnosti Skanska Reality a.s. existují i jiné možnosti jak podnět nahlásit. Další možností pro zaměstnance je **Etický výbor**. Svůj podnět může sdělit jakémukoliv členu výboru. Pokud nechce využít ani Etického výboru, může svůj podnět anonymně nahlásit prostřednictvím linky **Skanska Code of Conduct Hotline** a to telefonicky či na internetu (Skanska Reality a.s., 2017g).

7.3 Pracovní prostředí a vybavení

Tato oblast firemní kultury je oblastí zvláště důležitou, neboť silně působí nejen na samotné zaměstnance, ale i na návštěvníky. Společnost Skanska Reality a.s. disponuje nadčasovým a moderním pracovním prostředím, které působí velmi příjemně, inovativně a profesionálně.

Zaměstnanci společnosti pracují v dvojjazyčném prostředí. Komunikace napříč všemi úrovněmi probíhá v českém i anglickém jazyce. Z tohoto důvodu mají téměř všichni zaměstnanci společnosti velmi dobrou úroveň anglického jazyka. Anglický jazyk slouží také ke komunikaci se samotným business manažerem společnosti, který je jediným švédským zaměstnancem firmy.

Pracovní doba

Společnost se snaží vytvářet flexibilní pracovní prostředí a vycházet z trendů v oblasti rozvržení pracovní doby. Zaměstnanci proto pracují v tzv. „klouzavém“ pracovním režimu od 9:00 do 15:00. Dále mají možnost využít home office v dotaci 4 dnů v průběhu každého měsíce.

Skanska Reality a.s. (včetně dalších společností skupiny Skanska) sídlí v nově vybudované moderní budově Corso Court v pražském Karlíně. Více v následující podkapitole.

7.3.1 Budova Corso Court

Moderní kancelářská budova Corso Court v Praze byla navržena světově známým architektem Ricardem Bofillem. Budova splňuje požadavky na certifikaci LEED Platinum a je velmi šetrná k životnímu prostředí. O vývoj a výstavbu se postarala sama skupina Skanska. K zahájení projektu výstavby došlo v roce 2013 a celá budova byla dokončena v červenci roku 2015. Následně došlo k přestěhování všech tří společností, spadajících pod skupinu Skanska, právě do pražského Karlína do budovy Corso Court.

Součástí areálu budovy Corso Court je také zahrada, kterou mohou zaměstnanci využívat k práci a odpočinku. V zahradě se nachází dobíjecí zásuvky, lavičky nebo pingpongové a šachové stoly. Při návštěvě zahrady mě zaujalo

zejména velké auditorium, které nabízí širokou škálu možností využití. Celá zahrada je plná moderních prvků a působí propracovaným dojmem.

Hned při vstupu do vnitřních prostor budovy Corso Court vás uchvátí rozlehlé a vzdušné atrium, kterému dominuje velká moderní recepce (viz příloha 1). Recepce je strategicky umístěna přímo ve středu atria hned vedle hlavního schodiště, tudíž má recepční přehled o příchozích a odchozích lidech. Z hlediska bezpečnosti je takové umístění velmi vhodné. V případě návštěvy vás recepční vyzve k předložení OP a propůjčí vám přístupovou kartu.

Po vystoupení do prvního patra se dostáváme přímo do vstupní haly společnosti Skanska Reality a.s. Hned při vstupu vás uvítá další velká a moderní recepce, která se skládá ze dvou částí. Součástí vstupní haly je také kiosek s barovými židlemi. Vedle recepce se nachází velká nástěnná obrazovka, která zobrazuje nejdůležitější informace. Fotografie vstupní haly uvádím v příloze 2.

7.3.2 Vybavení budovy a kanceláří

Při osobní návštěvě společnosti jsem zjistil, že využívá aktuálně velmi časté konfigurace pracoviště **open space**. Konfiguraci využívají všichni zaměstnanci firmy včetně vedoucích zaměstnanců. Jediným útvarem, který je od ostatních útvarů oddělen skleněnými příčkami, je finanční útvar. Důvodem skleněné bariéry je potřeba většího klidu na práci finančního oddělení. Tvar celého pracoviště je kruhový a lze volně procházet v obou směrech. Odpovídá tak tvaru budovy a všechna oddělení mají výhled do atria i na okolní prostředí. Celá společnost Skanska Reality a.s. je situována do prvního podlaží budovy Corso Court a zaujímá jeho celou plochu.

Vnitřní uspořádání stolů a dalšího vybavení je směřováno co nejbližší k okenní části z důvodu lepší světelnosti. Konkrétní uspořádání stolů a kancelářského vybavení je různé pro jednotlivá oddělení. Součástí každého oddělení jsou také **zóny odpočinku**. Jedná se o malé oddělené místnosti, které mohou zaměstnanci využít pro odpočinek, vyřízení osobních hovorů apod. Součástí zón jsou také pohodlná křesla a dobíjecí zásuvky. Zařazení zón odpočinku do konfigurace open space cítím jako velmi pozitivní a přínosné. Zaměstnanci tak mají možnost „utéct“ z velkého společného prostoru do většího soukromí.

Společnost Skanska Reality a.s. nabízí svým zaměstnancům flexibilní řešení i v oblasti pracovních míst. Zaměstnanci některých oddělení nemají stále stejné pozice v rámci open space, ale po určitém čase se přesunou na jinou pozici. Takové změny vyžadují, že zaměstnanci si pokaždé musí zabalit veškeré své osobní věci a zanechat svou pozici volnou. Při rozhovoru s HR manažerkami mi bylo řečeno, že takové řešení samozřejmě nevyhovuje všem zaměstnancům, a proto ho společnost neaplikuje celoplošně.

7.4 Firemní akce

Ve společnosti Skanska Reality a.s. se můžeme setkat s širokou škálou firemních „akcí“, které společnost organizuje. Následující podkapitoly čtenáře seznamují s nejzásadnějšími akcemi, které jsou organizovány. Informace o firemních akcích byly získány metodou hloubkového rozhovoru s HR manažerkami společnosti.

7.4.1 Fika meetingy

Jelikož je společnost Skanska Reality a.s. švédskou společností, pronikají do její firemní kultury švédské zvyky. Jedním z takových zvyků je právě tzv. fika¹. Během fika přestávek se schází všichni zaměstnanci společnosti na neformální posezení, které je doprovázeno občerstvením a nápoji. Fika přestávek se zpravidla účastní i vedoucí zaměstnanci. Během této důležité společenské události dochází k diskusi o důležitých pracovních i soukromých záležitostech. V případě společnosti Skanska Reality a.s. probíhají fika přestávky pravidelně každý pátek dopoledne. Neformální setkávání zaměstnanců společně s vedením společnosti pozitivně napomáhá mezilidským vztahům na pracovišti a tím také firemní kultuře.

7.4.2 Výměnné pobyty pro zaměstnance

Každý rok společnost Skanska Reality a.s. pořádá výměnné pobyty pro své zaměstnance. Dává jim tak možnost přesídlení do zahraničí. Doba trvání pobytu je stanovena na 3 – 6 měsíců. V praxi zaměstnanci většinou odjíždí na dobu 6 měsíců. Nejčastějšími cílovými destinacemi jsou USA a Švédsko. Cílem pořádání výměnných pobytů je zabránit izolaci zaměstnanců a zároveň jim umožnit získávání cenných pracovních a osobních zkušeností, které obohacují firemní kulturu společnosti.

7.4.3 Teambuildingové akce

K formování efektivních pracovních týmů neodmyslitelně patří teambuilding, a proto není ve společnosti Skanska Reality a.s. opomíjen. Teambuildingové akce pořádané společností mají zpravidla 2 různé části.

První část je zaměřena hlavně na pracovní záležitosti. Druhá část je více interaktivní a obsahuje například kurzy 1. pomoci, BOZP a další.

¹FIKA – tradiční koncept užívaný ve švédské kultuře. Obecný význam slova je „dát si kávu“. V podnikovém prostředí představuje alespoň jednu přestávku během pracovního dne.

7.5 Podnikový design

Následující podkapitoly vychází zejména z vlastního pozorování. Popisují několik pozorovaných prvků, které jsou součástí podnikového designu společnosti Skanska Reality a.s.

7.5.1 Logo

Logo společnosti Skanska Reality a.s. je totožné s logem celé skupiny Skanska. Tvoří jej ve většině případů modrý nápis SKANSKA, který je obvykle uveden na světlém pozadí. Originální logo společnosti uvádím v příloze 3. Jednotná grafická úprava loga pro všechny společnosti skupiny Skanska má sjednocující funkci a vytváří pocit sounáležitosti. Logo společnosti je nejdůležitějším vizuálním symbolem, a proto existují velmi striktní regulace použití loga.

Základní barva loga společnosti je modrá a měla by být zachována ve všech případech. Ovšem mohou nastat situace, kdy není možné zachovat barevnost loga nebo cílový materiál vyžaduje jinou úpravu. Pro takové případy společnost vytvořila seznam možných alternativ. Logo je možné uvádět například v černobílém provedení nebo je možné ho vybrousit do skla. Další přípustná varianta, která je využívána pouze ve výjimečných případech, je uvedení loga ve stříbrné metalické barvě. Ukázky přípustných variant uvádím v příloze 4. Uvádět logo v bílé barvě je dovoleno pouze v případech, kdy je pozadí příliš tmavé a modrá varianta by tak nebyla dostatečně viditelná (viz příloha 5).

Dále není možné uvádět logo společnosti bez volného okolního prostoru. Pravidla přesně stanoví výměru okolního prostoru, ve kterém nesmí být nic kromě loga uváděno. Grafickou ukázkou uvádím v příloze 6.

V běžných podmínkách je striktně zakázáno uvádět logo společnosti v jakýkoliv jiných alternativách. Logo nesmí být například uváděno:

- v jiném stylu písma a barevnosti;
- ve verzi s vrženým stínem;
- ve vertikální poloze a další.

(Grafický manuál Skanska, 2010)

Společnost disponuje grafickým manuálem, který obsahuje veškerá pravidla užívání loga společnosti Skanska Reality a.s. potažmo všech dalších společností, které spadají pod skupinu Skanska. Odkaz na dokument uvádím v seznamu použité literatury.

7.5.2 Oblékání zaměstnanců

Vedení společnosti Skanska Reality a.s., vzhledem k oboru ve kterém působí, nevyžaduje po svých zaměstnancích předepsaný způsob oblékání. Zaměstnanci jsou pouze povinni z bezpečnostních důvodů nosit helmu (případně rukavice) během kontrol či jiných aktivit na staveništích. Při osobní návštěvě společnosti jsem absenci dress code nijak negativně nepocítoval.

7.6 Firemní průzkum spokojenosti

Během hloubkového rozhovoru s HR manažerkami společnosti mi bylo řečeno, že každý rok je pořádán společností Skanska Reality a.s. celoplošný firemní průzkum spokojenosti. Společnost má tak možnost pravidelně sledovat vývoj spokojenosti svých zaměstnanců. Zároveň tak získává data důležitá k odhalení krizových oblastí své firemní kultury.

Průzkum je realizován prostřednictvím specializované firmy, která využívá metody dotazníků. Zaměstnanci odpovídají na otázky, které se týkají různých oblastí. Zaměřené jsou například na pracovní prostředí, vztahy s ostatními zaměstnanci, vztahy s nadřízenými, komunikaci, vzdělávání a další. Po obdržení výsledků, společnost Skanska Reality a.s. organizuje meeting, na kterém je přítomen hlavní manažer společnosti plus další manažeři, kteří mají své vlastní týmy zaměstnanců. Během meetingu projednávají získaná data z průzkumu. V případě nalezení problematických oblastí, které vyžadují změnu, hledají řešení pro identifikované oblasti. Účastníci meetingu se nesnaží jen hledat samotná řešení, ale také původ nalezených problémů.

8 Vyhodnocení průzkumu

Tato kapitola za pomoci několika dalších podkapitol vyhodnocuje data, která byla získána v průběhu průzkumu prostřednictvím kvalitativních a kvantitativních metod sběru dat.

8.1 Vyhodnocení dat

8.1.1 Pozorování, hloubkový rozhovor a rozbor dokumentů

Pozorování

V první fázi průzkumu jsem osobně navštívil společnost Skanska Reality a.s. a za užití metody pozorování jsem analyzoval viditelné prvky a projevy firemní kultury společnosti. Své pozorování jsem započal hned při vstupu do hlavní budovy, kdy jsem z pozice pozorovatele hodnotil zejména architektonické a vizuální prvky. Budova Corso Court je budovou velmi mladou, moderní a nadčasovou. Prostředí na mě působilo příjemně a zpozoroval jsem několik znaků **tzv. jednotného grafického stylu** (např. visačky zaměstnanců, ukazatele uvnitř budovy, štítky na dveřích a další). Skanska Reality a.s. je společností působící v oblasti stavebnictví, a proto hodnotím přítomnost architektonicky a funkčně vhodné budovy za velmi pozitivní prvek firemní kultury.

Jako návštěvník společnosti jsem prošel identifikací (předložení OP), která je společností prováděna z důvodu bezpečnosti a hodnotím jí jako žádoucí. Zaměstnanci recepce se chovali profesionálně a s ohledem na charakter jejich pozice byli vhodně oblečeni. Společnost tedy vyžaduje dress code alespoň po zaměstnancích, kteří přijdou do styku s veřejností. Toto rozhodnutí mi přijde vhodné, jelikož zbytek zaměstnanců do styku s veřejností běžně nepřichází, a proto dress code není nezbytný. Součástí návštěvy byla i prohlídka celého pracoviště, které je téměř celé konfigurováno do podoby open space. Toto řešení pracovního prostředí v porovnání s charakterem budovy zapadá do jejího architektonického řešení, ale jeho vhodnosti si nejsem příliš jistý. Velká část studií uvádí, že open space řešení příliš nenapomáhá a řada zaměstnanců ho hodnotí jako negativní pro výkon práce. S ohledem na tento fakt jsem se rozhodl problematiku open space zařadit do svého dotazníkového šetření.

Nicméně celkový dojem z pracovního prostředí a dalších pozorovatelných artefaktů společnosti hodnotím jako **pozitivní**.

Hloubkový rozhovor

Důležitou částí první fáze mého průzkumu byl také hloubkový rozhovor s HR manažerkami společnosti Skanska Reality a.s. Během rozhovoru jsem se snažil zejména získat informace o stávající firemní kultuře pro potřeby mé práce, ale také poznat osobní angažovanost v oblasti firemní kultury obou zúčastněných HR manažerek. Jelikož zastávají vysoké pozice ve společnosti (jsou

tzv. nositeli moci), je důležité, aby se problematikou firemní kultury zabývaly. Obě manažerky od samého začátku rozhovoru jevily velký zájem o toto téma. Poskytly mi nejen mnoho klíčových informací, abych získal co nejlepší a nejrelevantnější pohled na firemní kulturu společnosti, ale také se snažily nacházet oblasti, ve kterých by mohly existovat jisté mezery. Velmi dobře znaly veškeré hodnoty společnosti, přesvědčení, postoje a v neposlední řadě i materiální či nemateriální artefakty společnosti.

Rozbor firemních dokumentů

Závěrečnou částí první fáze mého průzkumu byl rozbor firemních dokumentů. Všechny dokumenty, které jsem využil pro potřeby mého průzkumu, byly velmi transparentní a dobře čitelné. Většinou se jednalo o velmi rozsáhlé dokumenty (např. Etický kodex, Etický kodex pro dodavatele a další), které detailně popisovaly danou problematiku. Z tohoto důvodu mi poskytly dobrou základnu pro popis firemní kultury společnosti. Zároveň jsem měl možnost jejich prostřednictvím více poznat stanovené hodnoty a postoje společnosti. Veškeré dokumenty měly jednotnou grafickou úpravu, a proto nepůsobily matoucím dojmem a práce s nimi byla podnětná.

8.1.2 Dotazníkové šetření

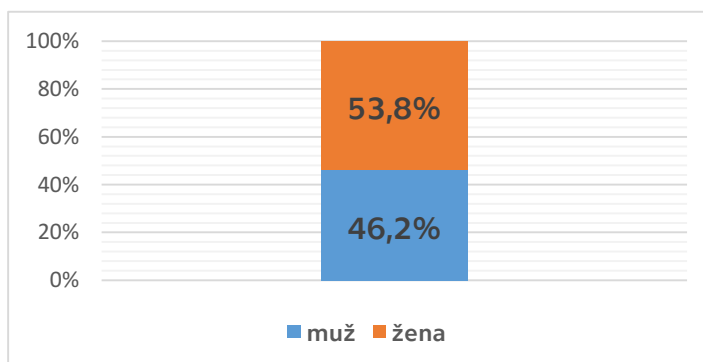
Ve druhé fázi průzkumu jsem provedl dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na dvě hlavní zkoumané oblasti. Tedy na postoj zaměstnanců k firemní kultuře, která náleží k nadnárodnímu společenství a na spolupráci mezi odděleními a práci v open space.

Výsledky dotazníkového šetření jsou interpretovány pomocí grafů a slovních popisů všech otázek v dotazníku.

Identifikační otázky

1. Pohlaví zaměstnanců

Graf 1 – Pohlaví zaměstnanců

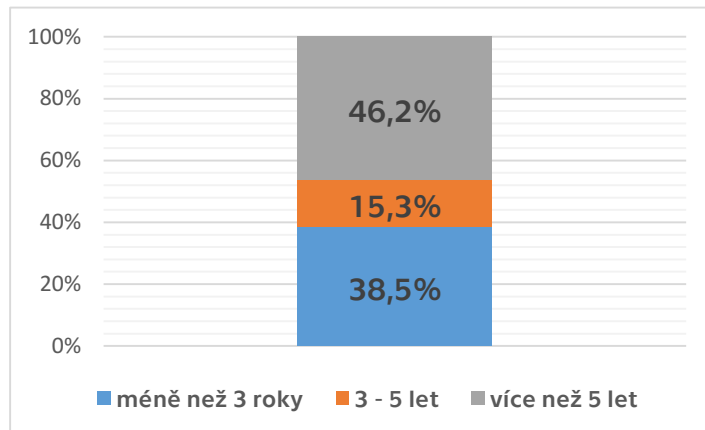


Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu č. 1 vyplývá, že rozložení mužů a žen ve společnosti je téměř vyrovnané. Společnost tedy cíleně nevyhledává jedno pohlaví a snaží se o genderově vyváženou firemní kulturu. Oblast stavebnictví se tradičně jeví jako spíše mužská oblast působení, ale v případě společnosti Skanska Reality a.s. vidíme naopak malou převahu žen. Hodnotu 53,8 % tvoří 28 žen a hodnotu 46,2 % tvoří 24 mužů.

2. Délka působení ve společnosti

Graf 2 – Délka působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější množinu dotázaných zaměstnanců tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než 5 let (46,2 % = 24 zam.). Vysokých hodnot dosahují také zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než 3 roky (38,5 % = 20 zam.). S aktuální firemní kulturou společnosti se tedy střetávají zejména dvě množiny zaměstnanců. Na jedné straně jsou to zaměstnanci, kteří přešli z předchozí podoby společnosti (před rokem 2014) a na druhé straně jsou to zaměstnanci, kteří započali své působení rovnou v nové podobě společnosti. Vysokou vyváženost může společnost využít například k zaučování nových zaměstnanců.

Získaný výstup dále naznačuje, že základní kámen lidských zdrojů společnosti tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti delší dobu, ale zároveň jsou ve velké míře doplňováni nově přichozími zaměstnanci. Společnost se tedy stále rozvíjí.

3. Typ pracoviště

Závěrečná identifikační otázka se týkala pracovního zařazení zaměstnanců. Zaměstnanci volili jedno ze čtyř hlavních oddělení dle svého pracovního zařazení. Jelikož byl celý dotazník anonymní, sloužila tato otázka pouze pro zpřesnění potencionálních nalezených problémů. Dále sloužila pro kontrolu vhodného rozprostření všech respondentů mezi odděleními.

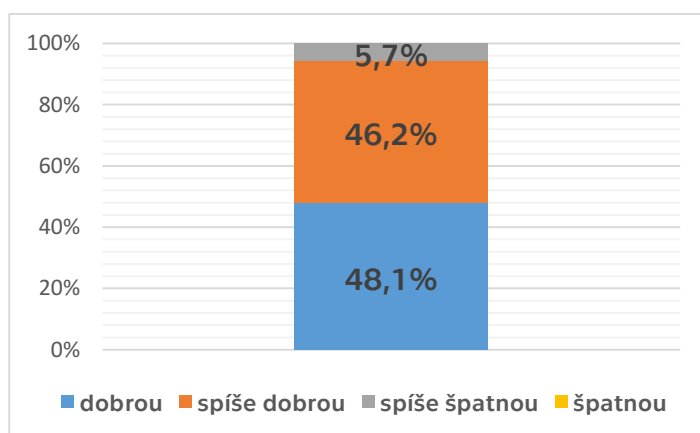
Uzavřené otázky

4. Náladu zaměstnanců na pracovišti a její typičnost

V úvodu dotazníku jsem se snažil zjistit, jak se zaměstnanci ve společnosti typicky cítí v rámci běžného pracovního dne. Dotazník vyplňovali během pracovní doby za působení firemní kultury společnosti, a proto bylo možné takové otázky do dotazníku zařadit.

Otázka č. 1: Dovolte, abych se Vás na začátku zeptal, jakou máte dnes náladu?

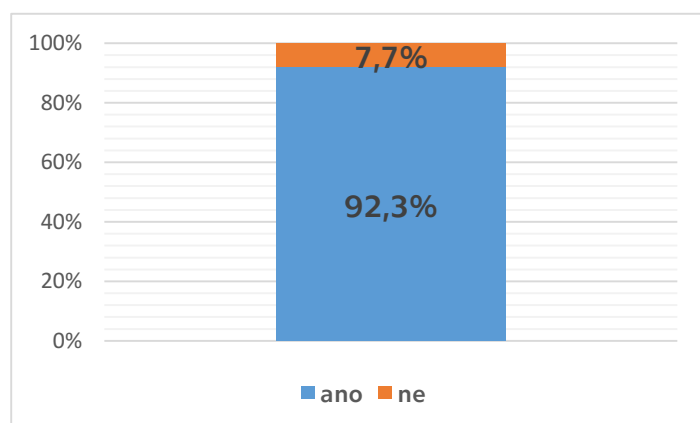
Graf 3 – Náladu zaměstnanců na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Je to Vaše typická náladu?

Graf 4 – Typičnost náladu



Zdroj: Vlastní zpracování

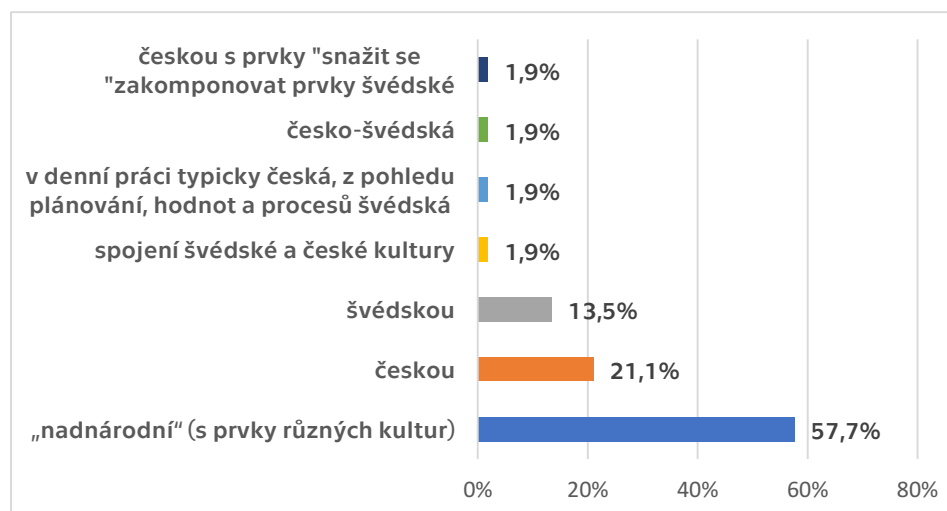
S ohledem na celkový výstup z těchto dvou otázek lze říci, že většina dotázaných zaměstnanců pracuje ve společnosti s dobrou náladou. Zcela pozitivní odpověď – dobrou – zvolilo 25 zaměstnanců (48,1 %) a spíše pozitivní odpověď – spíše dobrou – 24 zaměstnanců (46,2 %). Celkově tedy ve společnosti pracuje

více než 90 % dotázaných zaměstnanců s dobrou náladou, což je zcela jistě pro společnost pozitivní. Pozitivní fakt navíc umocňuje hned druhý výstup, který sledoval typičnost zvolené úrovně nálady.

5. Typ firemní kultury a její vliv

Otázka č. 3: Každá společnost má svou kulturu. Popsal/a byste firemní kulturu ve Vaší společnosti jako typicky...?

Graf 5 – Typ firemní kultury

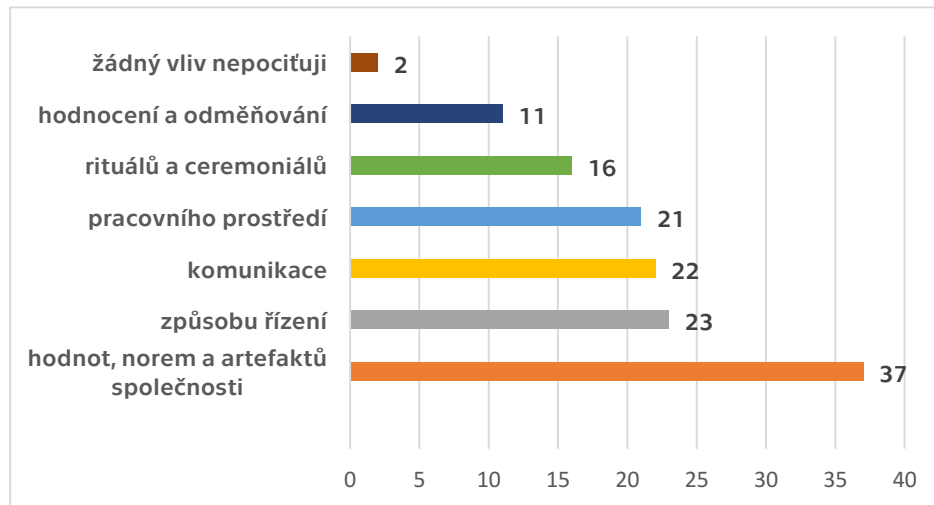


Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti typologie firemní kultury zvolilo 57,7 % zaměstnanců „nadnárodní“ typ firemní kultury. Téměř čtvrtina dotázaných zaměstnanců cítí svou firemní kulturu jako typicky českou a 13,5 % zaměstnanců naopak jako typicky švédskou. Z výstupu je patrné, že švédská a další cizí kultury do společnosti silně pronikají a jejich vliv dotázaní zaměstnanci pociťují. Ve čtyřech případech využili zaměstnanci i možnosti „Jiná“ a vepsali svou vlastní odpověď. S ohledem na původ celé skupiny Skanska a na obsah vepsaných odpovědí se jedná zejména o pronikání švédské kultury.

Otázka č. 4: Vliv „české, švédské, nadnárodní, jiné kultury“, dle Vaší předchozí odpovědi, pociťujete zejména v oblasti:

Graf 6 – Vliv firemní kultury



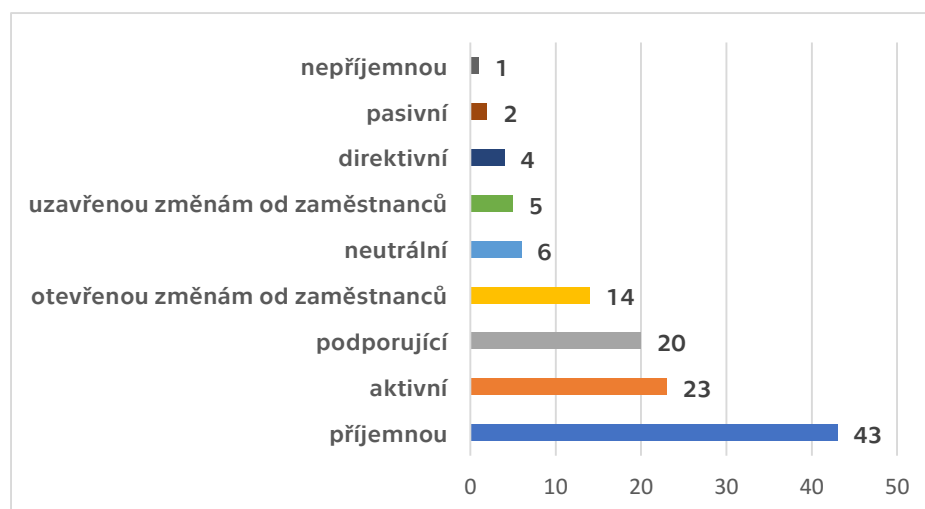
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji volenou možností (v rámci volby více odpovědí) byla možnost obsahující hodnoty, normy a artefakty společnosti. Jelikož jsou hodnoty, normy a artefakty hlavními vrstvami firemní kultury, jedná se o silný vliv určité kultury. Hodnoty společnosti Skanska Reality a.s. jsou stejné jako hodnoty celé švédské skupiny Skanska, a proto není hodnota 37 příliš překvapující. Poměrně vysokých čísel dosáhly i další oblasti, které jsou pro společnost důležité. Mezi často volené oblasti patřila i oblast komunikace, pracovního prostředí nebo způsobu řízení.

6. Charakteristika firemní kultury

Otázka č. 5: Firemní kulturu ve Vaší společnosti považujete za:

Graf 7 – Charakteristika firemní kultury



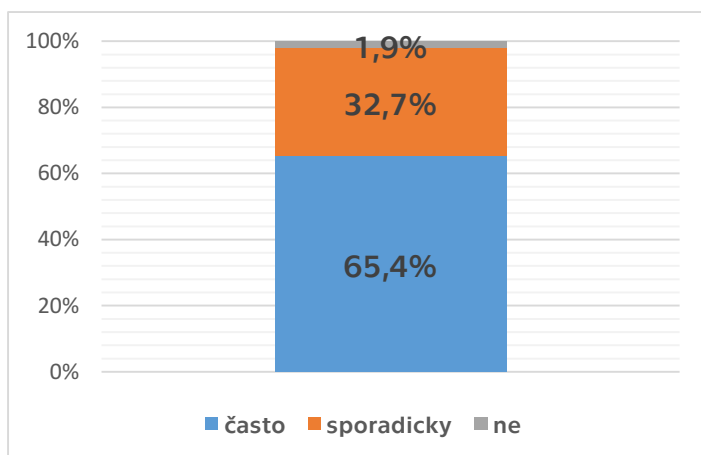
Zdroj: Vlastní zpracování

Výstup otázky přímo zaměřené na charakteristiku firemní kultury lze označit za velmi pozitivní. Respondenti měli znovu možnost volby několika odpovědí, aby mohli firemní kulturu své společnosti co nejpřesněji charakterizovat. Nejčastěji zaměstnanci považovali firemní kulturu jako příjemnou, aktivní a podporující. Dokonce i možnosti s menší četností měly pozitivní charakter. Pouze v celkové 12 případech byla zaměstnanci zvolena negativní charakteristika.

7. Míra diskuse o firemní kultuře mezi zaměstnanci

Otázka č. 6: Diskutujete mezi zaměstnanci o tématech týkajících se firemní kultury (hodnoty společnosti, etika, způsob řízení, komunikace atd.)?

Graf 8 – Míra diskuse mezi zaměstnanci



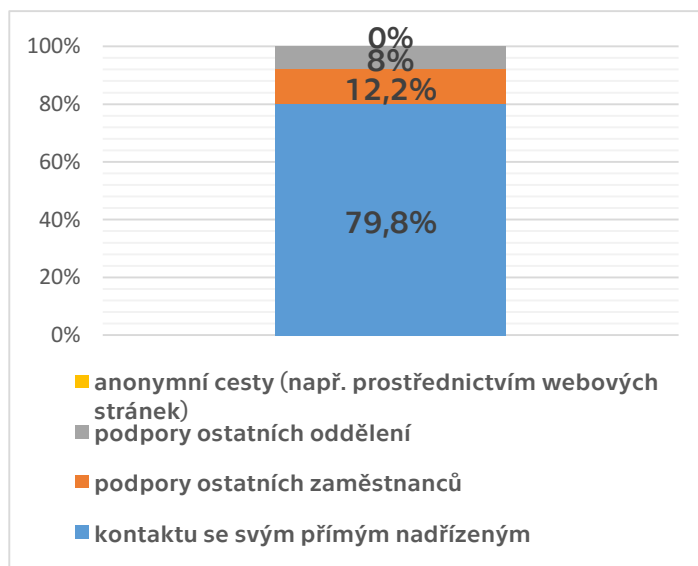
Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivní angažovanost zaměstnanců v oblasti firemní kultury je velmi důležitá. Časté diskuse o tématech týkajících se firemní kultury mohou zaměstnance a samotné vedení společnosti podněcovat k stálému zlepšování. Ve společnosti Skanska Reality a.s. jsou témata firemní kultury diskutována 65,4 % zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Nicméně nemalých hodnot nabíla i možnost „spadicky“, což není pro společnost příliš pozitivní.

8. Podněty k změnám

Otázka č. 7: V případě, že chcete navrhnout podnět k určité změně, využijete:

Graf 9 – Podněty k změnám



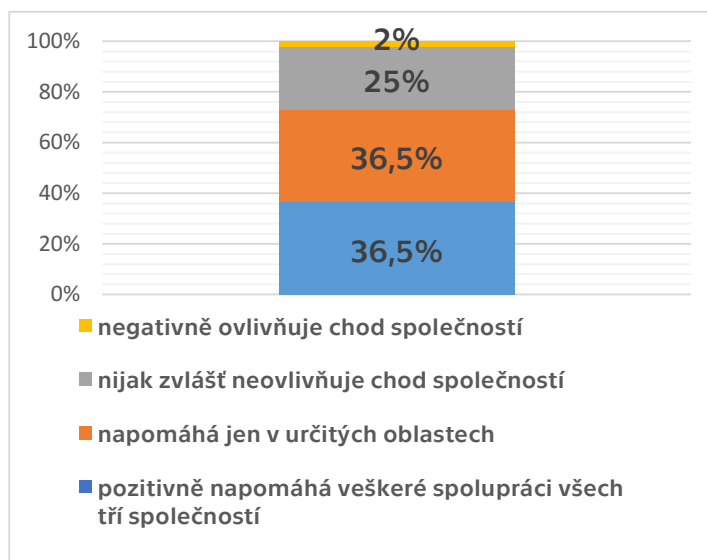
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota 79,8 % říká, že velmi silná část dotázaných zaměstnanců v případě návrhu podnětu k změně využívá kontaktu se svým přímým nadřízeným. Naopak žádný z dotázaných zaměstnanců nevyužívá anonymní cesty. Tyto dva extrémy odhalují to, že zaměstnanci necítí potřebu být anonymizováni, jelikož se nebojí využít přímého kontaktu se svým přímým nadřízeným. Nulová hodnota u možnosti využití anonymní cesty také poukazuje na to, že firemní kultura společnosti Skanska Reality a.s. je firemní kulturou otevřenou, kde se zaměstnanci nebojí přijít s podněty k změnám. V menší míře (12,2 % a 8 %) se také vyskytují další dvě možnosti, které jsou založené na podpoře ostatních zaměstnanců a ostatních oddělení. Takovou možnost preferuje v součtu více než 20 % respondentů.

9. Vliv budovy Corso Court

Otázka č. 8: Přítomnost všech tří společností skupiny Skanska v budově Corso Court podle Vás:

Graf 10 – Vliv budovy Corso Court



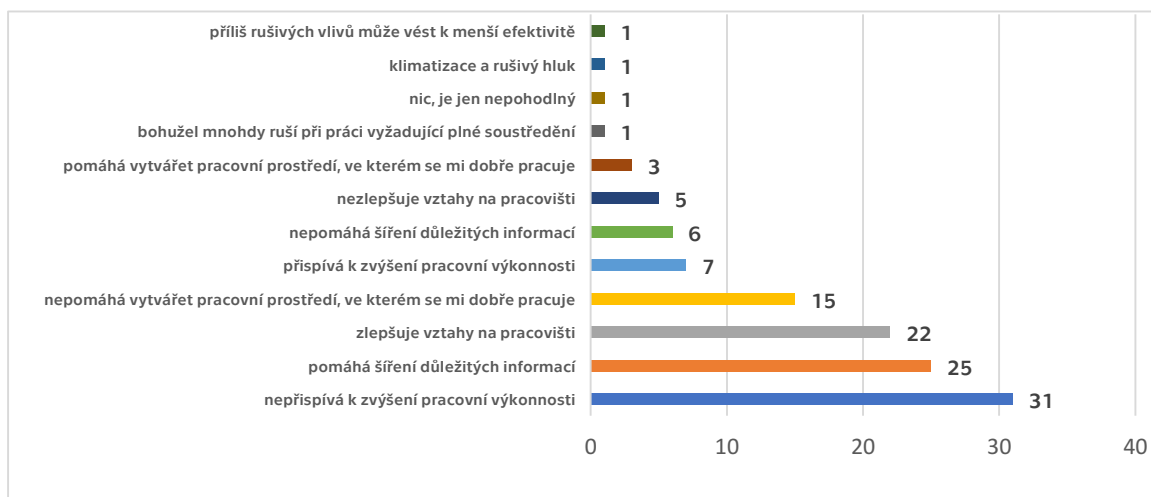
Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv budovy Corso Court na spolupráci všech společností skupiny Skanska je podle 36,5 % dotázaných zaměstnanců pozitivní a napomáhá veškeré spolupráci. Zároveň podle stejně velké množiny dotázaných napomáhá jen v určitých oblastech. Přesná čtvrtina respondentů nepocituje žádný zvláštní vliv a 2 % cítí vliv negativní. Spolupráce napříč celým sídlem je důležitým prvkem firemní kultury a s ohledem na získané odpovědi ho lze hodnotit pozitivně. Celkově v 73 % alespoň v nějaké míře budova Corso Court napomáhá spolupráci.

10. Vliv open space

Otázka č. 9: Open space (typ řešení pracovního prostředí) ve Vaší společnosti podle Vás:

Graf 11 – Vliv open space



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 byla velmi konkrétně zaměřená na druhou oblast průzkumu, a to na **práci v open space**. V poslední době je účinnost řešení pracovního prostředí open space hojně diskutovanou a kontroverzní záležitostí. V případě společnosti Skanska Reality a.s. dotázaní zaměstnanci v 31 případech uvedli, že open space nepřispívá k zvýšení jejich pracovní výkonnosti. V nezanedbatelných 15 případech dokonce uvedli, že open space jim nenapomáhá vytvářet pracovní prostředí, ve kterém se jim dobře pracuje. Ve čtyřech případech dokonce využili možnosti „Jiná“ a vepsali další negativní odpovědi různého typu. Nicméně druhá a třetí nejčastější odpověď je pozitivního charakteru. Open space řešení bylo téměř v 50 případech označeno za element, který napomáhá šíření důležitých informací a zlepšuje vztahy na pracovišti. Otázka č. 9 znovu nabízela možnost volby několika odpovědí, aby respondenti mohli co nejlépe popsat vliv open space ve společnosti.

11. Spolupráce mezi odděleními

Otázka č. 10: Spolupráci mezi různými odděleními nejčastěji znemožňují nebo jinak negativně ovlivňují:

Graf 12 – Spolupráce mezi odděleními



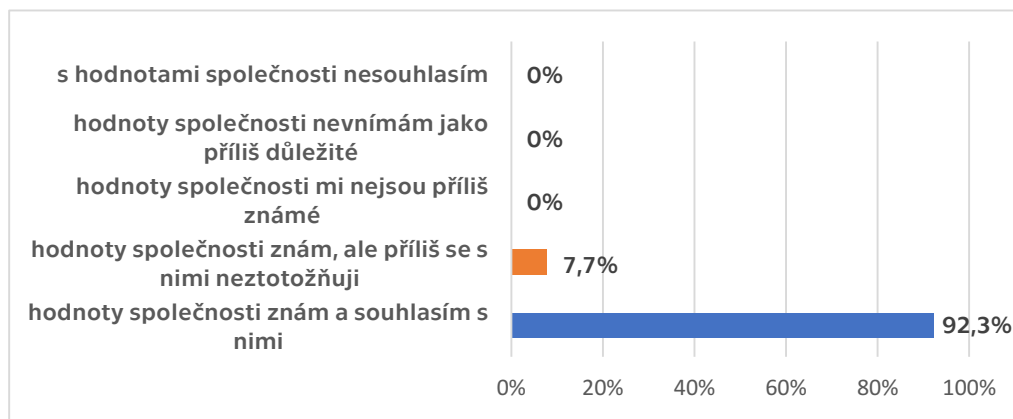
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 12 vyplývá, že podle dotázaných zaměstnanců společnosti je spolupráce nejčastěji znemožněna nebo jinak negativně ovlivněna komunikačními kanály. Tuto možnost vybrali v 25 případech. Vysokých hodnot dosáhly také vztahy na pracovišti. Konkrétně byla tato možnost vybrána 18krát. Nicméně se našlo i několik dotázaných zaměstnanců, podle kterých není spolupráce nijak znemožněna nebo negativně ovlivněna. Ovšem s ohledem na počet získaných odpovědí (52), nedosahuje tato možnost takových hodnot, aby mohl být výstup z této otázky považován za pozitivní. V menší míře se jako negativní prvek objevují i technologie využívané na pracovišti a samotní vedoucí zaměstnanci.

12. Vnímání hodnot společnosti

Otázka č. 11: Jak vnímáte hodnoty společnosti, ve které pracujete?

Graf 13 – Vnímání hodnot společnosti



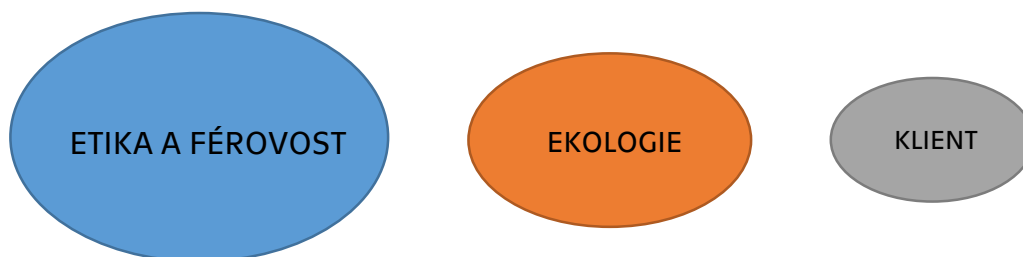
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední uzavřená otázka se týkala hodnot zastávaných ve společnosti. Hodnoty společnosti jsou druhou nejhlubší vrstvou firemní kultury, a proto byl výstup z této otázky klíčový. Všichni dotázaní zaměstnanci znají hodnoty společnosti, což lze označit za velmi pozitivní zjištění. Pozitivní fakt je umocněn tím, že nejpočetnější množina dotázaných zaměstnanců (92,3 %) s hodnotami navíc souhlasí. Hodnota 7,7 % v sobě skrývá odpovědi pouze 4 respondentů, kteří se s hodnotami společnosti neztotožňují.

Otevřené otázky

Součástí dotazníku byly také tři otevřené otázky, které respondentům nabízely větší volnost při vyplňování dotazníku. S ohledem na velké množství různých odpovědí jsem nejprve všechny odpovědi detailně prošel, našel společné znaky a následně je rozdělil do tematických skupin podle jejich obsahu. U každé otázky jsem vybral tři největší tematické skupiny a znázornil je pomocí elips. Největší elipsy znázorňují nejpočetnější skupinu v rámci otázky a nejmenší elipsy naopak nejméně početnou skupinu ze tří vybraných skupin.

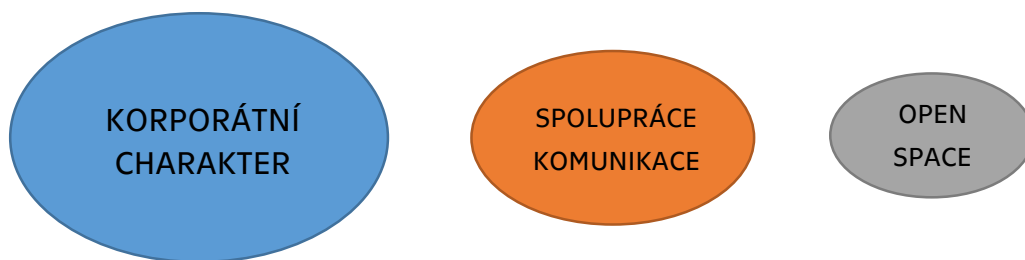
Otázka č. 12: Která z hodnot společnosti – pokud některou znáte – je pro Vás nejdůležitější a proč?



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti nejčastěji uváděli odpovědi, které svým obsahem spadají do druhé hodnoty společnosti, a to do hodnoty „Jednáme eticky a transparentně“. Druhou nejpočetnější skupinu tvořila ekologie a třetí nejpočetnější skupinu pak orientace na klienta. S ohledem na čtyři definované hodnoty společnosti téměř žádný dotázaný zaměstnanec nevedl hodnotu „Budme lepší – společně“. Právě tato hodnota se nejvíce dotýká firemní kultury a může naznačovat, že pro zaměstnance není spolupráce a další kooperace na pracovišti příliš důležitá. Odpovědi na tuto otázku potvrdily výstup z otázky č. 11, protože všichni dotázaní zaměstnanci uváděli opravdu jen ty hodnoty, které má společnost Skanska Reality a.s. nastavené a nevmýšleli neexistující hodnoty.

Otázka č. 13: Co Vám na Vaší firmě nejvíce vadí?



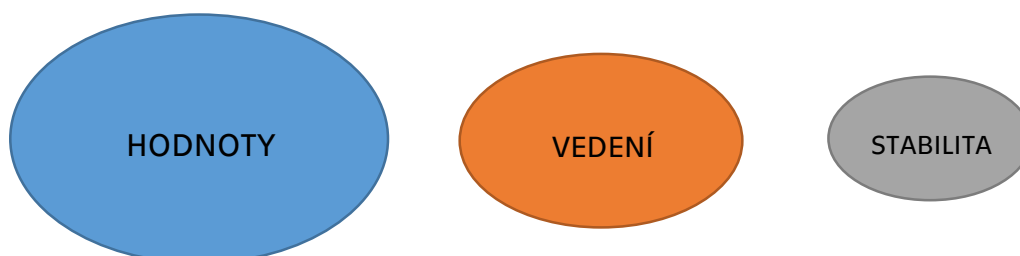
Zdroj: Vlastní zpracování

Největší části dotázaných zaměstnanců nevyhovuje korporátní podoba společnosti. Ve svých odpovědích uváděli širokou škálu prvků, které jsou typické pro korporátní řízení. Velké množství odpovědí spadajících do nejpočetnější tematické skupiny popisovalo složité a dlouhé vnitřní rozhodovací procesy, byrokracii, zdoluhavou aplikaci různých změn a celkově rozsáhlou administrativu.

Mnoho odpovědí popisovalo špatně fungující spolupráci zaměstnanců a z toho pramenící často neefektivní komunikaci. Druhá nejpočetnější tematická skupina dokresluje výstup z otázky č. 10, který říká, že spolupráce je nejčastěji negativně ovlivněna nebo znemožněna právě komunikačními kanály.

Nezanedbatelnou část odpovědí tvořily také odpovědi týkající se problematiky open space. Zde došlo k dokreslení výstupu otázky č. 9.

Otázka č. 14: Čeho si na Vaší firmě nejvíce vážíte?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výstup otázky č. 14 z největší části tvořily odpovědi, které pozitivně hodnotily zejména hodnoty společnosti. Při porovnání s otázkou č. 11 lze tvrdit, že většina dotázaných zaměstnanců hodnoty společnosti nejen zná, ale také si jich váží. Takové zjištění je pro společnost velmi pozitivní.

Druhým nejčastěji se vyskytujícím tématem bylo vedení společnosti. Odpovědi nejčastěji vyzdvihovaly podporu a zájem ze strany vedení ve smyslu ohleduplnosti k zaměstnancům, ale respondenti uvedli i několik odpovědí, které pozitivně hodnotily přístup k zaměstnancům ze strany vedení z pohledu pracovního rozvoje.

Třetí vybraná tematická skupina shromáždila odpovědi, které pozitivně hodnotily například dobré jméno společnosti na trhu, silné zázemí, postavení nebo historii.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z celého dotazníkového šetření vyšlo najevo, že genderové rozložení ve společnosti je velmi vyrovnané. O stejně vyrovnaném výsledku můžeme hovořit v případě délky působení zaměstnanců ve společnosti. I když nejpočetnější část tvoří déle zaměstnaní pracovníci, jsou téměř dokonale vyrovnaní zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují kratší dobu.

Typická nálada zaměstnanců na pracovišti je dle dotazníkového šetření dobrá nebo alespoň spíše dobrá. Druh firemní kultury společnosti je většinou zaměstnanců popisován jako typicky nadnárodní. Ovšem byly nalezeny i dvě poměrně velké skupiny zaměstnanců, které ho považují za typicky český nebo švédský. Vliv zvoleného druhu firemní kultury pocítují hlavně v oblasti hodnot, norem a artefaktů. Dále také ve způsobu řízení, komunikace, rituálů, ceremoniálů a pracovního prostředí.

Firemní kultura byla v silné většině případů zaměstnanci definována jako příjemná, aktivní, podporující a otevřená změnám. Témata týkající se firemní kultury jsou nadpoloviční většinou zaměstnanců diskutována často. Skupina čítající 17 zaměstnanců z celkového počtu všech dotázaných (52) pak diskutuje pouze sporadicky. V případě navrhování podnětů k určitým změnám využívá téměř 80 % dotázaných zaměstnanců kontaktu s přímým nadřízeným. Podstatně menší část (11,5 %) raději volí podporu ostatních zaměstnanců. Budova Corso Court podle více než 70 % respondentů alespoň nějakým způsobem napomáhá spolupráci všech společností. Negativní vliv nové budovy byl zaznamenán pouze v jednom případě.

Řešení pracovního prostředí open space respondenti definovali jako nepřispívající element k zvyšování pracovní výkonnosti. Jeho kvality ovšem vidí v oblasti šíření důležitých informací nebo pracovních vztahů. Za prvky, které nejčastěji znemožňují nebo jinak negativně ovlivňují spolupráci, většina označila komunikační kanály a vztahy na pracovišti. Nicméně nezanedbatelná část naopak nepocítuje, že by byla spolupráce negativně ovlivněna nebo znemožněna.

Hodnoty společnosti jsou všem dotázaným zaměstnancům známé a na prostá většina s nimi souhlasí. Za nejdůležitější hodnotu byla většinou zvolena hodnota „Jednáme eticky a transparentně“. Nejvyššímu počtu respondentů na společnosti nejvíce vadí její korporátní charakter a s tím spojené často zdoluhavé vnitřní rozhodovací procesy. Naopak čeho si většina respondentů nejvíce váží, jsou hodnoty společnosti.

Následující závěrečná kapitola s ohledem na vyhodnocení celého průzkumu poskytuje společnosti Skanska Reality a.s. návrhy, které jí mohou pomoci při neustálém zlepšování firemní kultury.

9 Návrh změny

9.1 Oblasti možných změn

Z provedeného průzkumu je patrné, že společnost Skanska Reality a.s. o svou firemní kulturu dbá a vytváří silnou nadnárodní firemní kulturu, která je většinou zaměstnanců pozitivně přijímána. Svou firemní kulturu buduje zejména s důrazem na hodnoty. Její hodnoty jsou mezi zaměstnanci všeobecně známé a přijímané. Zároveň lze všechny definované hodnoty označit za hodnoty transparentní, jelikož jsou často připomínané a dostupné všem. Skutečnost, že společnost nastavila své hodnoty správně, podtrhuje fakt, že si jich zaměstnanci váží. Hodnoty tvoří velmi podstatnou část firemní kultury, a proto považují za pozitivní, že zde není třeba podávat návrhy k možným změnám a společnost se tak může zaměřit pouze na snadněji změnitelné prvky firemní kultury.

Z uskutečněného průzkumu se vyprofilovalo několik oblastí, kde by bylo vhodné, aby management společnosti zvážil jejich hlubší prozkoumání a případnou změnu. Mezi tyto oblasti patří:

- 1. Open space**
- 2. Komunikace na pracovišti**
- 3. Vztahy na pracovišti**
- 4. Korporátní řízení**

Open space

Zejména dotazníkové šetření odhalilo jako nejzásadnější problém samotný postoj zaměstnanců k open space. Pokud sami zaměstnanci cítí, že takové řešení pracovního prostředí nepřispívá k zvyšování jejich pracovní výkonnosti, nemohou nikdy pracovat efektivně. Podle provedeného dotazníkového šetření má právě takový pocit příliš vysoký počet dotázaných zaměstnanců (viz výstup otázky č. 9). Jelikož se dotazníku zúčastnilo přes 70 % zaměstnanců, bylo by vhodné tomuto problému věnovat větší pozornost. Navíc podstatná část dotázaných zaměstnanců využila otevřené otázky k tomu, aby se negativně vyjádřila k open space.

Komunikace na pracovišti

Komunikace je klíčovou záležitostí, která je nezbytná k efektivní spolupráci v rámci společnosti. Z tohoto důvodu je znepokojivé, že spolupráci mezi různými odděleními nejčastěji znemožňují nebo jinak negativně ovlivňují právě

komunikační kanály. Pokud komunikační kanály mezi odděleními správně nefungují, může docházet k zbytečným prodlevám, které společnost ohrožují. Dalším nebezpečím pak může být nepravidelný tok informací a z toho pramenící neinformovanost zaměstnanců. Komunikační kanály jsou klíčové i v případech, kdy více oddělení společnosti pracuje na společném projektu. V takových momentech je zapotřebí disponovat rychlou a přesnou komunikací.

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti byly označeny velkou skupinou dotázaných zaměstnanců za problém, který rovněž často znemožňuje nebo jinak negativně ovlivňuje spolupráci mezi různými odděleními. Stejně jako komunikační kanály jsou vztahy na pracovišti důležitým faktorem při dosahování kvalitní spolupráce mezi odděleními v rámci firmy.

Korporátní řízení

Nejpočetnější skupina dotázaných zaměstnanců uvedla korporátní charakter za skutečnost, která jim na společnosti nejvíce vadí, a proto by bylo vhodné tomuto tématu věnovat pozornost. Podle dotázaných zaměstnanců společnost Skanska Reality a.s. trpí neduhy, které jsou typické pro korporátní společnosti (např. dlouhé rozhodovací procesy, složitá administrativa, byrokracie a další). Tyto korporátní neduhy často zaměstnance demotivují a nepodněcují je k větší angažovanosti. Při studiu odpovědí na otevřené otázky byly právě demotivující prvky nalezeny.

9.2 Návrhy možných změn

Průzkum přinesl podněty, které by management společnosti mohl zvážit jako vhodné k řešení problematických oblastí, které se na konci průzkumu vyprofilovaly.

K zlepšení postoje zaměstnanců k **open space** by mohlo přispět provedení profesionálního průzkumu, který by detailněji prozkoumal problematické oblasti, které byly odhaleny. Takový průzkum by zjistil důvody, proč open space nepřispívá k zvyšování pracovní výkonnosti a proč je toto řešení mezi zaměstnanci nepříliš populární. Na základě získaných dat by společnost mohla provést potřebné úpravy pracovního prostředí či zvážit jeho celkovou změnu.

Vhodným prvním krokem managementu společnosti při řešení další problematické oblasti, která se týká **komunikačních kanálů**, by mohla být kontrola stávajících komunikačních kanálů. Vhodné by bylo začít u nejsnadněji kontrolovatelných a změnitelných komunikačních kanálů (např. telefony, intranet, e-mail a další). V případě nalezení velkého počtu nedostatků by společ-

nost mohla změnit daný komunikační kanál (např. změna modelu, značky, provozovatele apod.) Ovšem pokud nalezne nedostatky u komplikovanějších komunikačních kanálů, mohli by pomoci odborní externisté, kteří dokážou samotné odhalení nedostatků výrazně urychlit.

K zlepšení **vztahů na pracovišti** může společnost Skanska Reality a.s. využít svých teambuildingových akcí. Zařazení většího množství aktivit podporujících vztahy na pracovišti by mohlo napomoci k zlepšení vztahů a tím tak pozdvihnout spolupráci mezi odděleními. Další aktivitou, která může vést k pozitivní změně je zorganizování průzkumu, který by se přímo zabýval vztahy na pracovišti. Důležité pro společnost by bylo zejména odhalení důvodů, proč právě vztahy na pracovišti negativně ovlivňují spolupráci. Jelikož je průzkum časově a často i finančně náročnou aktivitou, mohl by management společnosti využít svého každoročně prováděného průzkumu spokojenosti. Nebylo by tedy nutné organizovat dva průzkumy, ale pouze přetransformovat průzkum stávající. Společnost by tak ušetřila mnoho času a finančních prostředků.

Při snaze o alespoň částečné utlumení **korporátních vlivů** by společnost Skanska Reality a.s. (z pozice samostatného útvaru skupiny Skanska) mohla využít svého postavení a pokusit se prosadit zjednodušení rozhodovacích procesů či administrativy, kterou musí zaměstnanci vykonávat. Dalším vhodným krokem k utlumení korporátních vlivů by mohlo být zrychlení aplikování změn, které byly iniciovány samotnými zaměstnanci.

Zorganizování **auditů firemní kultury** je jednou z dalších možností, které by společnost mohla využít při komplexním řešení problematických oblastí. Audit firemní kultury dokáže přesněji vyhledat a zanalyzovat oblasti, na které by se měl management společnosti zaměřit. Stejně tak dokáže odhalit i silné stránky firemní kultury, které mohou být rovněž využity pro efektivní řešení problémů.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu firemní kultury společnosti Skanska Reality a.s. a následně podat návrhy na případné změny.

Teoretická část práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se věnovala specifikaci samotné firemní kultury a popisu jejích složek. Druhá kapitola se zabývala typologií firemních kultur a prostřednictvím několika dalších podkapitol charakterizovala nejznámější typy firemních kultur, které lze ve společnostech nalézt. Nedílnou součástí teoretické části práce byla i třetí kapitola, ve které byly uvedeny a popsány kvalitativní a kvantitativní metody využívané při analýze firemní kultury. Závěrečná čtvrtá kapitola se s ohledem na téma práce věnovala změně firemní kultury. Přibližovala obtíže, které mohou při změně firemní kultury nastat. Nespecifikovala pouze možné obtíže, ale také předpoklady úspěšné změny firemní kultury.

Praktická část práce se skládala z pěti hlavních kapitol. Obsahem úvodní kapitoly byla charakteristika společnosti Skanska Reality a.s. V potřebném rozsahu byla popsána samotná společnost, její historie, strategie, výsledky, cíle a předmět podnikání. Zbylé čtyři kapitoly se postupně věnovaly průzkumu firemní kultury, který byl zaměřen na dvě hlavní oblasti – postoj zaměstnanců k firemní kultuře, která náleží k nadnárodnímu společenství; spolupráce mezi odděleními a práce v open space. Nejprve byly popsány jednotlivé fáze průzkumu, které využívaly kvalitativních i kvantitativních metod sběru dat. Konkrétně bylo v první fázi průzkumu využito kvalitativní metody pozorování, rozhovoru a studia firemních dokumentů. Ve druhé fázi pak kvantitativní metody dotazníkového šetření. Podstatnou část praktické části tvořil popis stávající firemní kultury společnosti, který byl vytvořen za pomoci získaných dat. Předposlední kapitola vyhodnocovala veškerá získaná data, která se vztahovala k firemní kultuře společnosti. Hodnotící pasáže byly rozděleny s ohledem na druh zvolené metody sběru dat. Největší prostor byl věnován dotazníkovému šetření, díky kterému bylo za užití otevřených i uzavřených otázek zjištěno, že společnost Skanska Reality a.s. disponuje silnou nadnárodní firemní kulturou, kterou buduje s důrazem na hodnoty. Nicméně dotazníkové šetření odhalilo i několik oblastí, kde by bylo vhodné, aby management společnosti zvážil jejich hlubší prozkoumání a případnou změnu. Konkrétně byly odhaleny čtyři problematické oblasti – 1. Open space, 2. Komunikace na pracovišti, 3. Vztahy na pracovišti a 4. Korporátní řízení. Problematickým oblastem byla dále věnována větší pozornost v závěrečné kapitole práce. Vyprofilované oblasti byly výše specifikovány a nechybělo ani zdůvodnění jejich závažnosti pro společnost. Samotný závěr práce pak tvořily konkrétní návrhy možných změn. Veškeré ná-

vrhy možných změn byly dále rozvedeny s ohledem na charakter problematické oblasti. Pro případ, že by společnost Skanska Reality a.s. nechtěla využít žádného z návrhů možných změn, byla jí v závěru představena i možnost auditu firemní kultury, který nabízí komplexní řešení problematických oblastí.

Závěrem lze konstatovat, že firemní kultura je neodmyslitelnou součástí každé existující společnosti a svým působením dokáže silně ovlivnit její chod. Z toho důvodu se tato bakalářská práce může stát přínosem zejména pro samotnou společnost Skanska Reality a.s. Pomocí průzkumu odhalila určité momenty v oblasti firemní kultury, kde existují jisté rezervy a bylo by vhodné jim věnovat pozornost. Zároveň společnosti poskytuje návrhy možných řešení, které jí mohou pomoci vyvarovat se negativním vlivům firemní kultury.

Svou bakalářskou práci dávám společnosti Skanska Reality a.s. k dispozici a věřím, že jí poslouží jako vhodná pomůcka k stálému zlepšování firemní kultury.

Seznam použité literatury

1. ADLER, Nancy. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS – KENT Publishing Company, 1991. ISBN 0-534-92274-0.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 459 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. xiii, 296 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.
5. BROWN, Andrew. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6.
6. DENISON, Daniel. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.
7. DYTRT, Zdeněk et al. *Podniková kultura: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1.
8. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 80-251-1041-9.
9. HALL, Wendy. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.
10. HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.
11. HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X.
12. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.

13. LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.
14. MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
15. PETRUSEK, Miloslav. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-311-3.
16. NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
17. PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. V Praze: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
18. SACKMANN, Sonja. *Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2006. ISBN 3-89204-882-7.
19. SCHEIN, Edgar. *How Culture Forms, Develops and Changes*, 1985.
20. SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
21. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
22. TRICE, Harrison a BEYER, Janice. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
23. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
24. URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
25. VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové zdroje

26. SKANSKA REALITY A.S. *Etický kodex* [online]. Praha: Skanska Reality a.s., 2016. Dostupné z: http://www.skanska.cz/cdn-1d225658436f2b3/Global/About%20Skanska/Downloads/Code%20of%20Conduct_pdf_CZ.pdf
27. SKANSKA REALITY A.S. *Etický kodex pro dodavatele* [online]. Praha: Skanska Reality a.s., 2016. Dostupné z: http://www.skanska.cz/cdn-1d22565ffe451cf/Global/About%20Skanska/Downloads/Supplier_Code_of_Conduct_pdf_CZ.pdf
28. SKANSKA REALITY A.S. *Grafický manuál* [online]. Dostupné z: <http://www.ciht.org.uk/download.cfm/docid/6C77AB52-90CC-43C1-8E95BB6E2222D98A>
29. SKANSKA REALITY A.S. *Výroční zpráva 2016* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-detail?dokument=49152768&subjektId=727432&spis=90050>
30. SKANSKA REALITY A.S. *Webové stránky* [online]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Scheinův třívrstvý model firemní kultury	14
Obrázek 2 – „Cibulový“ diagram: rozložení firemní kultury	16
Obrázek 3 – Fáze vývoje organizace	21
Obrázek 4 – Handyho typy kultur.....	25
Obrázek 5 – Typologie firemní kultury podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho ...	26
Obrázek 6 – Cyklus firemní kultury	32
Obrázek 7 – Hodnoty společnosti Skanska Reality a.s.	42

Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví zaměstnanců	51
Graf 2 – Délka působení ve společnosti	52
Graf 3 – Náladu zaměstnanců na pracovišti	53
Graf 4 – Typičnost nálady	53
Graf 5 – Typ firemní kultury	54
Graf 6 – Vliv firemní kultury	55
Graf 7 – Charakteristika firemní kultury	55
Graf 8 – Míra diskuse mezi zaměstnanci	56
Graf 9 – Podněty k změnám	57
Graf 10 – Vliv budovy Corso Court	58
Graf 11 – Vliv open space	59
Graf 12 – Spolupráce mezi odděleními	60
Graf 13 – Vnímání hodnot společnosti	60

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Historie společnosti Skanska Reality a.s.....	38
Tabulka 2 – Hospodářské výsledky skupiny Skanska	39

Seznam příloh

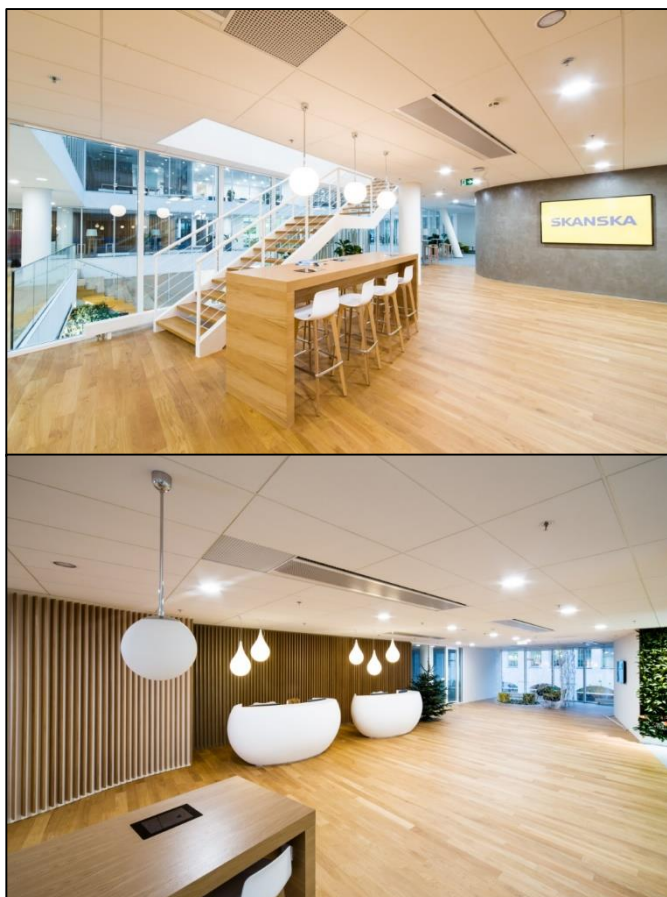
Příloha 1 – Fotografie vstupního atria a hlavní recepce	77
Příloha 2 – Fotografie vstupní haly	77
Příloha 3 – Logo společnosti	78
Příloha 4 – Přípustné varianty loga	78
Příloha 5 – Ukázka dovoleného užití loga v bílé barvě	78
Příloha 6 – Grafická pravidla uvádění loga	79
Příloha 7 – Dotazník pro zaměstnance	80
Příloha 8 – Seznamy autentických odpovědí na otevřené otázky	84

Přílohy

Příloha 1 – Fotografie vstupního atria a hlavní recepce



Příloha 2 – Fotografie vstupní haly



Příloha 3 – Logo společnosti

SKANSKA

Příloha 4 – Přípustné varianty loga

Black logo.

SKANSKA

Embossed only,
no dropshadow.

SKANSKA

Frosted logo
on glass.

SKANSKA

Silver metallic logo.
Only to be used for
special occasions.

SKANSKA

Příloha 5 – Ukázka dovoleného užití loga v bílé barvě



Příloha 6 – Grafická pravidla uvádění loga



Our company name is **SKANSKA**

Our company name is SKANSKA

Our company name is Skanska

Příloha 7 – Dotazník pro zaměstnance

Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti Skanska Reality,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který slouží pro potřeby praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je zaměřen na průzkum firemní kultury ve Vaší společnosti. Celý dotazník je anonymní. Získaný výstup nebude nijak zneužit a poslouží pouze pro potřeby mé práce.

Vyplnění dotazníku potrvá maximálně 10 minut.

Předem Vám děkuji za spolupráci a za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

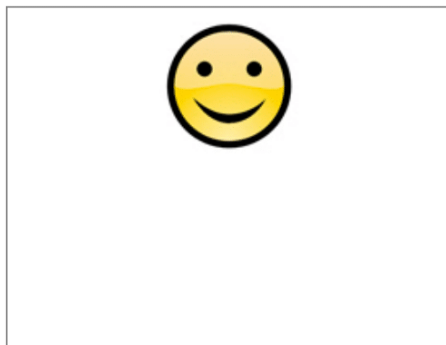
S pozdravem,

Filip Klepal
student MÚVS
ČVUT v Praze

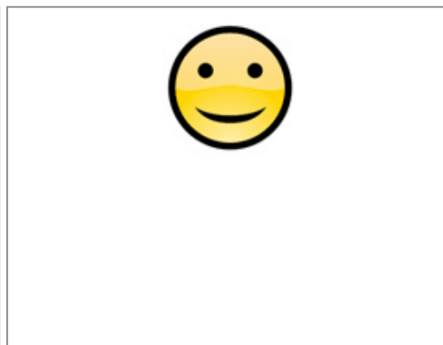
*Povinné pole

1. Dovolte, abych se Vás na začátku zeptal, jakou máte dnes náladu? *

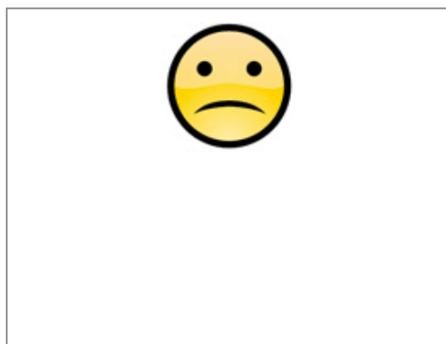
Označte jen jednu elipsu.



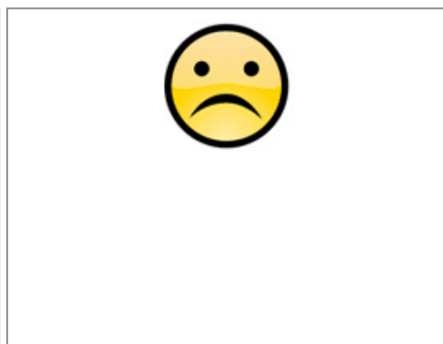
dobrou



spíše dobrou



spíše špatnou



špatnou

2. Je to Vaše typická nálada? *

Označte jen jednu elipsu.

ano

ne

3. Každá společnost má svou kulturu. Popsal/a byste firemní kulturu ve Vaší společnosti jako typicky. . . ? *

Označte jen jednu elipsu.

- českou
- švédskou
- „nadnárodní“ (s prvky různých kultur)
- Jiné: _____

4. Vliv „české, švédské, nadnárodní, jiné kultury“, dle vaší předcházející odpovědi, pocítujete zejména v oblasti: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- hodnot, norem a artefaktů společnosti
- způsobu řízení
- hodnocení a odměňování
- komunikace
- rituálů a ceremoniálů
- pracovního prostředí
- žádný vliv nepocítuji
- Jiné: _____

5. Firemní kulturu ve Vaší společnosti považujete za: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- příjemnou
- nepříjemnou
- aktivní
- pasivní
- podporující
- direktivní
- neutrální
- otevřenou změnám od zaměstnanců
- uzavřenou změnám od zaměstnanců

6. Diskutujete mezi zaměstnanci o tématech týkajících se firemní kultury (hodnoty společnosti, etika, způsob řízení, komunikace atd.)? *

Označte jen jednu elipsu.

- často
- sporadicky
- ne

7. V případě, že chcete navrhnout podnět k určité změně, využijete: *

Označte jen jednu elipsu.

- kontaktu se svým přímým nadřízeným
- podpory ostatních zaměstnanců
- anonymní cesty (například prostřednictvím webových stránek)
- podpory ostatních oddělení
- Jiné: _____

8. Přítomnost všech tří společností skupiny Skanska v budově Corso Court podle Vás: *

Označte jen jednu elipsu.

- pozitivně napomáhá veškeré spolupráci všech tří společností
- napomáhá jen v určitých oblastech
- nijak zvlášť neovlivňuje chod společností
- negativně ovlivňuje chod společností

9. Open space (typ řešení pracovního prostředí) ve Vaší společnosti podle Vás: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- přispívá k zvýšení pracovní výkonnosti
- nepřispívá k zvýšení pracovní výkonnosti
- zlepšuje vztahy na pracovišti
- nezlepšuje vztahy na pracovišti
- pomáhá šíření důležitých informací
- nepomáhá šíření důležitých informací
- pomáhá vytvářet dobré pracovní prostředí, ve kterém se mi dobře pracuje
- nepomáhá vytvářet dobré pracovní prostředí, ve kterém se mi dobře pracuje
- Jiné: _____

10. Spolupráci mezi různými odděleními nejčastěji znemožňují nebo jinak negativně ovlivňují: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- vztahy na pracovišti
- technologie využívané na pracovišti
- vedoucí pracovníci
- komunikační kanály
- spolupráce není nijak znemožněna nebo negativně ovlivněna

11. Jak vnímáte hodnoty společnosti, ve které pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- hodnoty společnosti znám a souhlasím s nimi
- hodnoty společnosti znám, ale příliš se s nimi neztotožňuji
- hodnoty společnosti mi nejsou příliš známé
- hodnoty společnosti nevnímám jako příliš důležité
- s hodnotami společnosti nesouhlasím

12. Která z hodnot společnosti - pokud některou znáte - je pro Vás nejdůležitější a proč? *

13. Co Vám na Vaší firmě nejvíce vadí? *

14. Čeho si na Vaší firmě nejvíce vážíte? *

Demografické otázky

15. Pohlaví: *

Označte jen jednu elipsu.

muž

žena

16. Jak dlouho pracujete ve společnosti Skanska Reality? *

(případně v její předchozí podobě před rokem 2014)

Označte jen jednu elipsu.

méně než 3 roky

3 - 5 let

více než 5 let

17. V jakém oddělení společnosti pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

Projektový development

Finance a HR/administrativní podpora

Akvizice, Business Development, Marketing

Prodej a zákaznická péče

Používá technologii



Příloha 8 – Seznamy autentických odpovědí na otevřené otázky

1. Která z hodnot společnosti – pokud některou znáte – je pro Vás nejdůležitější a proč?

1	Záleží nám na životě (2)
2	Etika- český trh není etický, v ČR každý lže, krade, podvádí a toleruje se to.
3	klient, životní prostředí
4	etika – ostatní hodnoty jako živ. Prostředí, bezpečnost atd. nabízí i jiné firmy...
5	férovost
6	Commit to Customers – zákazníka stavíme na první místo a všechna rozhodnutí by měla probíhat s ohledem na zájmy a potřeby zákazníka
7	Všechny
8	etika, klient
9	Etický kodex
10	záleží nám na životě, jednáme eticky
11	Dobré jméno společnosti.
12	Etika obecně, mám rád fair play a firma se o to snaží
13	etické podnikání
14	Stavíme pro lepší společnost
15	Etika (jednej eticky a transparentně) – slušný člověk je dobrý partner / kolega a měla by to být samozřejmost
16	Etika – je to v podstatě převlečené dobře vychování od rodičů.
17	ekologičnost, protože úzce souvisí s výstavbou i bydlením
18	teď momentálně nevím
19	be better together
20	ekologičnost
21	Transparentnost
22	Záleží nám na životě-je základním kamenem udržitelnosti
23	etika a bezpečnost práce
24	Orientace na zákazníka. Bez zákazníka by ve společnost nemohla fungovat
25	Peče o zákazníka – protože jsem v přímém kontaktu se zákazníky
26	Green – zaměření na využívání zelených řešení
27	Care for life
28	Etika
29	Záleží nám na životě. Je to to nejdůležitější, co spolu se zdravím máme.
30	Všechny. Protože tak se podle mého názoru má žít.
31	sustainability
32	etika a transparentnost, jiným slovem čestnost – odpovídá mým morálním zásadám a ideální představě lidského fungování
33	Be better together – rozvoj společnosti a technologií považuji za nejdůležitější. Skanska je považována v některých oblastech za leadera (a nejen v ČR) a tato hodnota tomu přímo napomáhá.
34	Orientace na zákazníka
35	Act Ethically, protože zásada etického jednání je pro mě základem veškeré interakce s ostatními lidmi a bez ní není důvěry
36	společenská odpovědnost
37	Bezpečnost
38	Budme lepší – společně – dobré vztahy na pracovišti, dobrá nálada a spolupráce
39	Zodpovědnost, Etika
40	sladění práce a osobního života a důraz na etické hodnoty
41	Cíl, aby byl klient spokojen
42	etika a transparentnost
43	Care for life – zelené řešení a bezpečnost
44	Etické a transparentní chování – bez něj nemůže lidská společnost fungovat
45	Cooperation – asi jediná hodnota, která dává největší smysl a nejspíš se i dodržuje.
46	Snaha o ekologičnost projektů – i když, kdo v reálu ví?.
47	Důraz na ochranu zdraví a bezpečnost napříč celou firmou
48	Etika. Pomáhá snížit korupci v ČR.
49	ekologie, ohleduplnost k přírodě – pro další generace nejdůležitější
50	Všechny hodnoty jsou ok, pokud nejsou přeháněny a doháněny do extrémů – myšlenka dobrá, převod do reality horší a často přehnaný.
51	otevřenost
52	etika, bezpečnost, životní prostředí, zákazník

2. Co vám na Vaší firmě nejvíce vadí?

1	hodně o věcech mluví, málo dělá.
2	Předsudky
3	open space
4	přehnané nařízení
5	Přílišný důraz na etiku, bezpečnost nebo D&I (daleko za hran u zdravého rozumu) na úkor sledování zásadních kritérií a cílů jako je spokojenost zákazníka či dosahování zisku
6	špatná komunikace mezi odděleními
7	špatná, neefektivní spolupráce
8	Open space (když máte hlučné kolegy), a to mám. Celkově na firmě asi nic zásadního.
9	nic
10	Existence některých nadbytečných a nefunkčních personálních pozic.
11	Způsob komunikace hodnot, vysoký počet schvalovacích procesů
12	někdy velká administrativa
13	Korporátní charakter
14	Občas přebujelá administrativa, někdy nepříliš užitečné schůzky, některé téměř zbytečné prezentace - nešvary velké korporace
15	To, že je to korporát
16	Svázanost množstvím nařízení, která nelze ovlivnit.
17	nevadí mi nějak nic
18	příliš korporátních "neduhů" zbytečný reporting, průzkumy, procesy
19	Příliš mnoho interních meetingů, někdy chybí čas reálně se soustředit více na business
20	teď nevím
21	Nenalezl jsem nic, co by mi vadilo.
22	Drží se zaměstnanci, o kterých se ví, že nemají potřebné dovednosti nebo kvalifikaci. Řízení není přizpůsobeno místní kultuře a trhu. Ne vždy je vše řízeno v souladu s hodnotami společnosti.
23	nestejný pohled na zaměstnance
24	Alibismus, vydat rozhodnutí a nést následky
25	Nikdo není za nic osobně odpovědný. Pokud někdo udělá chybu, nic se neděje. Platí heslo: "z cizího krev neteče". Protože tu není majitel a všichni jsou zaměstnanci, problémy se neřeší. Kdyby byl majitel firmy v naší společnosti, tak tu třetina lidí vůbec nepracuje (zbytečné pozice), druhá třetina by byla vyměněna (nemají výkon, ale jsou loajální) a třetí, výkonná a pro core-business důležitá část by zůstala. Ale i nejvyšší vedení jsou zaměstnanci, takže je v radě případu mnohem důležitější, než dobře a odpovědně dělat svou práci, být loajální ke svému vedení.
26	Velká firma = déle trvající aplikace změn
27	aktivnější účast nejvyššího managementu Skanska a.s. v mediálním prostředí
28	Dodržování etiky
29	prodlevy v komunikaci
30	Problém s přijmutím odpovědnosti a rozhodnutí v krátkém čase
31	IT systémy, které jsou zastaralé a ztěžují práci
32	V některých momentech ne zcela dobře nastavené procesy - komunikace mezi odděleními v rámci projektu
33	bující administrativní zátěž - daň práce v koncernu
34	Nic zásadního
35	Nic
36	Nevím
37	neschopní zaměstnanci
38	velký objem práce
39	direktivní nadřízený a přemíra úkolů
40	Příliš zbytečné byrokracie, špatná komunikace mezi jednotlivými týmy.
41	občasné zahlcení vedlejšími činnostmi, které ubírají čas na hlavní předmět práce
42	Neodbornost a povrchnost některých kolegů
43	někdy příliš dlouhé a rozsáhlé vnitřní procesy
44	Administrativa a změny, které nepřinášejí zefektivnění procesů.
45	nevím
46	Nenahlížení se na věc z pohledu zaměstnance.
47	Přílišné dbání na chování podle etického kodexu, jehož body jsou podle mého názoru občas sporné a přispívají spíše k negativní náladě a nepřírozenému chování "tohle vlastně nebude podle etického kodex". P.S. nejedná se o žádné zásadní body!
48	Občas nepružné rozhodovací procesy dané korporátní strukturou
49	Předávání informací mezi jednotlivými týmy.
50	vzhledem k velikosti, členitosti se některé věci hůř a déle prosazují
51	Přemíra různých formulářů nezbytných pro švédské vedení (a to, že se jejich počet neustále zvyšuje).
52	složitá byrokracie

3. Čeho si na Vaší firmě nejvíce vážíte?

1	stability (2)
2	Snaží se, nerezignuje, ani když stav věcí není ideální.
3	Nadřizného
4	etický přístup
5	skvělá praxe do budoucna
6	Příjemného prostředí ve firmě, spolupráce s kolegy, možnost růstu
7	Zájem o zaměstnance jak po pracovní, tak po soukromé stránce.
8	vedení společnosti
9	Je to společnost s historií, vidím, jak se stále vyvíjí, a to se mi líbí,
10	přátelského přístupu
11	Stability.
12	Nelze jednoznačně odpovědět, ale asi svoboda při výběru mého týmu, lidské vztahy, můj manažer, možnost částečných úvazků pro rodiče, home office apod.
13	firemní kultury
14	Hodnot
15	Že stojí na hodnotách a váží si svých zaměstnanců ("firmu tvoří jen lidé, bez lidí nejsme nic" - CEO skupiny Skanska, pan Karlström) a podporuje jejich rozvoj
16	Přístupu některých kolegů a toho, že vidíme stále dál a naše plány realizujeme
17	Stabilního prostředí a nabídky flexibilních úvazků.
18	ohleduplnost k zaměstnancům
19	úžasná orientace na zákazníka i zaměstnance, kvalitní produkt na prvním místě
20	jak se stará o své zaměstnance, investuje do rozvoje
21	zkušeností
22	Zodpovědnosti k životnímu prostředí a vůči společnosti.
23	Dobrého kolektivu a zázemí, benefitů, hodnot.
24	kvalitní podmínky pro vykonávání práce
25	Osob a hodnot
26	Hodnoty jednáme eticky a transparentně. I když znám řadu kolegů (mimo Skanska Reality, ale v rámci skupiny Skanska), kteří tak nejednají, je i značná část těch, kteří si tuto hodnotu osvojili a dodržují ji.
27	Možnosti prostoru pro rozvoj, posun
28	hodnoty nejsou jen prázdnými pojmy + velmi aktivního zapojení nejvyššího managementu Skanska Reality do dennodenních činností a zlepšování procesů
29	mého nadřizného
30	lidí
31	Hodnot a snahy je dodržovat
32	milí kolegové a šéfové, kterým se dá říci za každé situace zpětná vazba
33	Otevřenosti
34	hodnot a našeho týmu, většina nejbližších kolegů tvoří dobrou partu i mimo plnění pracovních povinností
35	Kolegů, atmosféry a kolektivu obecně
36	Váží si toho, že Skanska Reality je otevřená ke svým zaměstnancům a dle mého pocitu si váží každého jednoho z nich.
37	Že vytváří a podporuje prostředí s příjemnou a přátelskou atmosférou
38	otevřené kultury
39	hezkého prostředí, dobrého kolektivu, společných akcí (Fika atd.) + lidského a přátelského přístupu většiny nadřizných k zaměstnancům
40	Zázemí a dobré jméno na trhu.
41	dobrých lidí
42	Časové flexibility
43	dobrého jména, silného postavení, péče o zaměstnance
44	Dobrý pracovní kolektiv, otevřený management, více hodnot než jen zisk
45	Aktivita a dobrovolnictví pro zaměstnance
46	Blízkeho a přátelského vztahu mezi nadřiznými a podřiznými, který je však naprosto profesionální.
47	Stability a mezinárodního kreditu, inspirativních kolegů
48	Důraz na etiku a bezpečnost práce nad rámec povinných předpisů.
49	otevřenosti, podpory zaměstnanců
50	Příjemného pracovního prostředí a respektu k work-life balance.
51	zázemí silné nadnárodní společnosti
52	otevřená, moderní, progresivní

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Filip Klepal

V Praze dne: 21. 08. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis