

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza firemní kultury a návrh změny

Analysis of Company Culture and a Concept of Its Change

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Svatava Švihlíková

SATKOVÁ

MARTINA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Satková** Jméno: **Martina** Osobní číslo: **482514**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza firemní kultury a návrh změny

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of Company Culture and a Concept of Its Change

Pokyny pro vypracování:

Firemní kultura jako cesta k dosahování strategických cílů firem. Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu firemní kultury společnosti Pemm Brno s.r.o, která spadá do automobilového průmyslu, navrhnout případné změny a podat návrhy na zlepšení firemní komunikace a kultury. Obsah: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Definice firemní kultury, typologie firemní kultury, firemní komunikace, image firmy, analýza firemní kultury; 3. Praktická část - Popis společnosti, analýza stávající firemní kultury, dotazníkové šetření a pozorování, návrh na zlepšení a implementaci; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada)
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015
3. BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press).
4. PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993.
5. MÜLLER, David. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management
6. LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada).
7. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada)

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Svatava Švihlíková, institut manažerských studií MÚ

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

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

PhDr. Svatava Švihlíková
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/fakulty

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkanky

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

SATKOVÁ, Martina. *Analýza firemní kultury a návrh změny*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 20. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Svatavě Švihlíkové za rady, připomínky a odborné zkušenosti při tvorbě této bakalářské práce. Poděkování patří také společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. za veškeré poskytnuté informace a ochotu při výzkumu a analýze.

Velké poděkování patří také nejbližším přátelům a rodině za podporu a trpělivost během celého bakalářského studia.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu firemní kultury společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. s cílem podat návrh na možné změny. V teoretické části je definována firemní kultura, jsou popsány jednotlivé prvky firemní kultury, základní typologie, nástroje a další složky firemní kultury. Pro účel praktické části jsou popsány metody pro výzkum a analýzu firemní kultury. Praktická část zahrnuje stručnou charakteristiku vybrané společnosti a největší část tvoří vlastní výzkum, který byl prováděn za pomoci pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření. Je zde obsaženo i vyhodnocení výzkumu a návrhy na možné změny. Z výsledků dotazníkového šetření je definováno několik oblastí, kde se vyskytují mezery a pro tyto případy je podán návrh na zlepšení.

Klíčová slova

firemní kultura, typologie firemní kultury, firemní komunikace, firemní design, analýza firemní kultury, návrh na změnu

Abstract

The main focus of this bachelor is on analysis of corporate culture of a company PEMM Brno, spol. s r.o. and suggestions for possible changes. The aim of the thesis is to analyse the corporate culture of the company and to make suggestions for possible changes. This bachelor thesis contains two main parts. The theoretical part describes the elements of corporate culture, types of corporate culture, tools and other components related with corporate culture. In the context of the thesis, this part also contains methods of corporate culture analysis and its change. The practical part involves short characteristics of the company and the biggest part is focused on 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 several specific problematic areas that are covered by proposals for their possible changes.

Key words

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

OBSAH

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Firemní kultura.....	10
1.1 Kultura	10
1.1.1 Subkultura	10
1.2 Definice firemní kultury.....	11
1.3 Vytváření firemní kultury	12
1.4 Prvky firemní kultury.....	14
1.4.1 Základní přesvědčení.....	15
1.4.2 Hodnoty	16
1.4.3 Normy.....	16
1.4.4 Postoje	17
1.4.5 Materiální artefakty	18
1.4.6 Nemateriální artefakty.....	18
1.5 Struktura firemní kultury.....	19
1.5.1 Scheinův model.....	19
1.5.2 Další modely struktury organizační kultury.....	21
1.6 Vliv a význam firemní kultury.....	22
1.7 Funkce firemní kultury:.....	23
1.8 Firemní kultura strategie	24
2 Typologie firemní kultury	25
2.1 Typologie dle vztahu k organizační struktuře dle Harrison a Ch. Handy.....	25
2.2 Typologie dle vztahu k prostředí - T. E. Deal a A. A. Kennedy (1982)	27
2.3 Silná a slabá firemní kultura.....	28
2.3.1 Silná firemní kultura.....	28
2.3.2 Slabá firemní kultura	30
3 Firemní identita	31
3.1 Firemní design.....	32
3.1.1 Logo.....	32
3.2 Firemní komunikace.....	32

3.2.1	Vnitrofiremní komunikace.....	33
3.2.2	Formy a nástroje firemní komunikace.....	33
3.2.3	Cíle firemní komunikace	34
3.2.4	Komunikační mix	35
4	Analýza firemní kultury	37
4.1	Kvalitativní výzkumný postup:	38
4.1.1	Pozorování.....	38
4.1.2	Hlubkový rozhovor.....	39
4.1.3	Skupinový rozhovor	39
4.1.4	Analýza dokumentů.....	39
4.2	Kvantitativní metody.....	40
4.2.1	Dotazníkové šetření.....	40
4.3	Shrnutí a interpretace výsledků.....	41
4.4	Návrhy na zlepšení firemní kultury.....	41
5	Změna firemní kultury	42
5.1	Potřeba změny	42
5.2	Typy změny kultur.....	43
5.3	Nástroje změny	45
5.4	Proces změny a implementace	45
5.5	Obtíže při změně firemní kultury	46
	PRAKTICKÁ ČÁST	47
6	O společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.	48
6.1	Základní informace	48
6.2	Historie.....	48
6.3	Strategie společnosti.....	49
6.4	Nabízené produkty a služby.....	50
6.5	Cíle.....	50
7	Design výzkumu	51
7.1	Zaměření a cíl výzkumu	51
7.2	Popis sběru dat	51
7.3	Popis dotazníku:.....	52
7.3.1	Cíle dotazníku.....	52

7.3.2	Charakteristika dotazníku.....	52
7.4	Popis vzorku	53
8	Vyhodnocení výzkumu	54
8.1	Firemní kultura společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. – sběr dat formou rozhovorů s majitelem.....	54
8.1.1	Základ firemní kultury	54
8.1.2	Hodnoty společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.....	55
8.1.3	Zaměření firmy a idea	55
8.1.4	Firemní komunikace	55
8.1.5	Firemní prostředí a různé artefakty	56
8.1.6	Zaměstnanci PEMM Brno, spol. s r.o.....	56
8.1.7	Firemní design	57
8.1.8	Firemní akce	59
8.1.9	Benefity.....	59
8.1.10	Podpora ze strany PEMM Brno, spol. s r.o.	59
8.2	Vyhodnocení pozorování	60
8.3	Dotazník	61
8.3.1	Analýza dotazníkového šetření.....	61
8.3.2	Shrnutí dotazníkového šetření	78
9	Návrh změny	80
9.1	Shrnutí firemní kultury.....	80
9.2	Návrh změny	81
	Závěr	83
	Seznam použité literatury	84
	Seznam internetových zdrojů:.....	86
	Seznam obrázků	87
	Seznam tabulek	88
	Seznam příloh	90
	Přílohy	91

ÚVOD

Firemní kultura je významnou součástí každé společnosti a dokáže výrazně ovlivnit její chod i výkon pracovníků. Z tohoto důvodu téma firemní kultury v posledních letech nabývalo na důležitosti a stále více společností chápe výhodu mít kvalitní a silnou podnikovou kulturu. Kvalitní, silná, zakořeněná, a hlavně příjemná firemní kultura může například zlepšovat pracovní výkon zaměstnanců, motivovat je, pomáhat firmě dosahovat vyšších příčků na konkurenčním trhu, odlišovat se od ostatních svojí jedinečností a může pomáhat při dosahování strategických cílů firmy. Naopak nesprávně nastavená firemní kultura může negativně ovlivňovat jak zaměstnance, tak i celkový výkon firmy. Proto je důležité znát podobu, kvalitu a úroveň firemní kultury.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla věnovat analýze firemní kultury, která může posloužit jako nástroj pro zjištění úrovně firemní kultury ve vybrané společnosti. V této bakalářské práci je analýza zaměřena na společnost PEMM Brno, spol. s r.o., která je jedním z předních autorizovaných dealerů značky Kia a Yamaha, poskytující prodej, servis a další služby související s automobily a motocykly.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu stávající firemní kultury společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. a následně podat návrhy na případné změny v oblastech, kde by se vyskytly mezery.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, teoretickou a praktickou. V teoretické části se v úvodu zaměřím na popis firemní kultury, jednotlivých prvků a poznatků z odborné literatury. Další kapitoly budou zaměřeny na typy firemních kultur, které lze v praxi možné vidět nebo také na firemní identitu, jako významnou složku firemní kultury. Pro účel praktické části bude v teorii zahrnuta i kapitola vymezující metody pro výzkum, teorie analýzy firemní kultury i důvod potřeby změny. Celá teoretická část bude vycházet z literatury českých i zahraničních autorů, zabývajících se firemní kulturou.

V praktické části bude nejprve představena analyzovaná společnost PEMM Brno, spol. s r.o. Následovat bude vlastní výzkum založen na použití kvantitativních a kvalitativních metod definovaných v teoretické části. Pro výzkum budou použity metody pozorování, hloubkový rozhovor a dotazníkového šetření. Na základě získaných výsledků bude možné provést vyhodnocení současné firemní kultury a podat návrhy na případné změny, které by mohly pomoci vytvářet žádoucí firemní kulturu ve vybrané společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Tato kapitola bude věnována vymezení základních pojmů, které souvisejí s firemní kulturou.

Zmínky o firemní neboli organizační kultuře byly zaznamenány již v druhé polovině dvacátého století, kdy se pojem kultury vztahuje k managementu u amerických manažerů. Hlavním důvodem byl „japonský ekonomický zázrak“, tzv. ekonomický růst Japonska. Američané chtěli poznat filozofii japonských firem a nový efektivní způsob řízení organizací. Zájem o firemní kulturu pramenil i z publikací, které řešily účinnost řízení firmy, zaměření na kulturní kvality anebo také vliv „měkkých“ faktorů na fungování, výkonu a úspěchu organizace. V průběhu několika desetiletí se problematika věnovaná organizační kultuře dostala na přední místo výuky managementu a stala se běžnou součástí jazyka manažerů. (Lukášová, 2010, str. 15)

1.1 Kultura

Kultura je definována jako „široký a mezioborový pojem, který označuje sdílený a naučený způsob chování, myšlení i cítění lidí“. Vzniká důsledkem adaptace sociálních skupin na vnější podmínky, je součástí jejich životů a v rámci těchto skupin je předávána. Jde o provázaný systém pravidel, sdílených názor, norem jednotlivých skupin a díky nim je i částečně determinován jejich způsob myšlení, cítění, chování. Pro každou skupinu je obsah kultury jedinečný. (Lukášová, 2010, str. 12)

Kultura je společným jevem, který se vždy vztahuje na určitý okruh lidí. Kulturu mají rodiny, společnosti, národy apod. Jednotlivci se v kultuře liší, ale v celku by měli dodržovat společné sdílené hodnoty, chování i názory. V případě firemní kultury je obsah sdílený v rámci celé organizace. (Brooks, 2003, str. 216)

1.1.1 Subkultura

Organizace mívají definovanou jednotnou firemní kulturu, ale ve skutečnosti mnohdy existuje několik subkultur. Subkultura je podskupinu větší kultury a má své znaky skupiny. Ty buď koexistují nebo mohou být zdrojem konfliktů. (Mazák, 2010, str. 70)

Jejich vznik je přirozeným jevem, jelikož se subkultury vyvíjejí důsledkem odlišných funkcí daného pracoviště, odlišného způsobu uvažování nebo odlišných zájmů. Může vznikat i nežádoucí subkultura důsledkem nedostatečného kontaktu a komunikace mezi jednotlivými útvary. V zájmu manažerů je zajistit takový obsah kultury, který podporuje výkonnost organizace. Kultura by měla být energetizující, adaptivní, v souladu s manažerskými praktikami, přiměřeně silná a měla by stmelovat existující subkultury. (Lukášová, 2004, str. 70)

1.2 Definice firemní kultury

V dnešní době je tomuto tématu věnována velká pozornost a pojem firemní kultura se stal běžnou součástí jazyka manažerů. Existuje tedy mnoho definic, které se často mohou u jednotlivých autorů lišit.

Zde uvádím několik z nich:

Velmi stručně definovali firemní kulturu autoři Deal a Kennedy jako „*system neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat*“. (Deal a Kennedy 1982, podle Armstronga 2007, str.199)

"Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných" (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str.19)

Ještě stručněji definují pojem Furnham a Gunter (1993) jako „*způsob, jakým v organizaci něco děláme*“. Tato strohá definice poukazuje na to, že firemní kultura souvisí se vším, co organizace dělá. Ovlivňuje způsob chování lidí a musí být považována za důležitý faktor, který ovlivňuje rozvoj organizace. Dle následujících definic ale pochopíme, že je to poněkud složitější. (Armstrong, 2002, str.199)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla 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).

Armstrong ve své knize definuje firemní kulturu jako „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nemusejí být výslovně zformulovány, ale automaticky určují, jakým způsobem se lidé v organizaci budou chovat i jakým způsobem budou vykonávat práci. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace*“. (Armstrong, 2015, str.164)

Lukášová (2010) definuje firemní kulturu následovně: „*Je to soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“ (Lukášová, 2010)

Celkově lze tedy firemní kulturu definovat a chápat jako soubor základních přesvědčení, postojů, hodnot a norem chování, které jsou sdíleny v rámci celé organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výkonu materiální i nemateriální povahy. Je to vědomý proces. Je potřeba ji udržovat, rozvíjet a dodržovat.

1.3 Vytváření firemní kultury

Základem firemní kultury jsou **hodnoty** a **normy**, které se dle Scheina (1990) utváří čtyřmi způsoby. Prvním způsobem kulturu formují vedoucí manažeři (lídři), se kterými se lidé ztotožňují a často je berou za své vzory. Druhým způsobem je formulace tzv. kritickými případy. Jedná se o významné události, z nichž si lidé berou „*ponaučení o žádaném či nežádaném chování*“. Za třetí, vychází kultura z potřeby udržování pracovních vztahů mezi jejími členy, což tvoří a pěstuje očekávání a hodnoty. Nakonec kulturu ovlivňuje prostředí organizace, které může mít povahu neměnnou nebo naopak velmi dynamickou. Kulturu se lidé učí po celý život. Tam, kde se kultura vyvíjela po dlouhé časové období a je hluboce zakořeněná, může být její rychlá změna velmi obtížná. (Armstrong, 2002, str.200)

Výsledným produktem při tvorbě kultury organizace může být taková kultura, která charakterizuje celou organizaci. Uvnitř organizace se ale mohou objevovat i různé kultury. Pro celou organizaci jsou společné hodnoty a normy, ale dle pracovního prostředí uvnitř organizace se mohou jednotlivé kultury mírně lišit. (Armstrong, 20015, str,165)

Pro tvorbu firemní kultury jsou důležitá i konkrétní pravidla, podle kterých se firma řídí. Vysekalová (2009) uvádí výčet nejdůležitějších pravidel.

- „*firemní řád*“
- *směrnice řízení firmy*
- *směrnice pro pracovní oblékání*
- *zasedací pořádek na poradách*
- *pracovní doba a délka přestávek*
- *kodex jednání zaměstnance“*

(Vysekalová, 2009, str. 71)

Autoři Pfeifer a Umlaufová (1993) zmiňují determinanty firemní, které kulturu ovlivňují, předurčují a mají na ni zásadní vliv. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str.26)

Tabulka 1 - Determinanty firemní kultury

hmotné determinanty	nehmotné determinanty
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení strojů	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
minulé determinanty	současné determinanty
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
ovlivnitelné determinanty	neovlivnitelné determinanty
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
determinanty brzdící shodu vžité a strategicky potřebné kultury firmy	determinanty podporující shodu
setrvačnost vžité kultury	kvalitní řídicí impulsy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pfeifer a Umlaufová, 1993, str.29

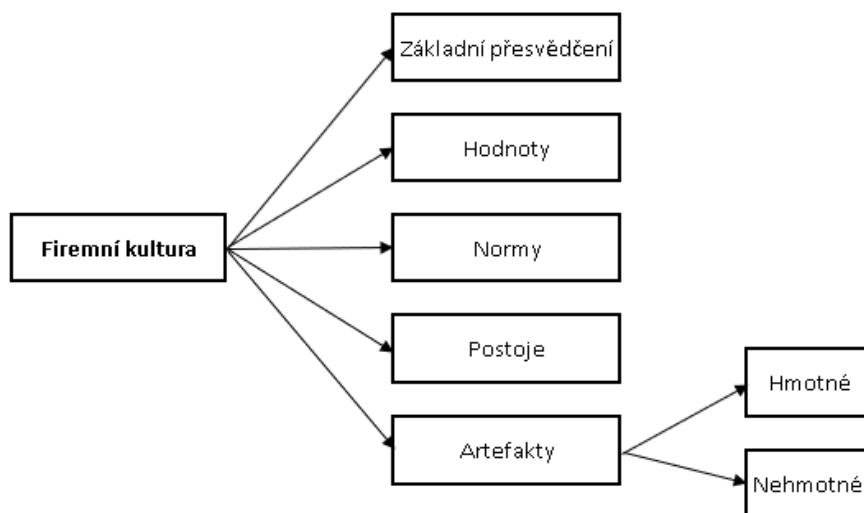
Charles Handy uvedl jako nejvlivnější faktory pro utváření kultury následující:

- historie a vedení organizace
- velikost organizace
- hlavní používaná technologie
- cíle organizace
- lidé, kteří komunitu organizace tvoří

(Müller, 2013, str. 88 dle Handy, 1985)

1.4 Prvky firemní kultury

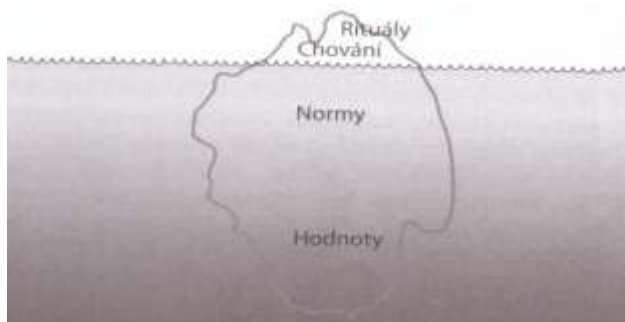
Prvky firemní kultury jsou základní, nejjednodušší strukturální a funkční jednotky celého kulturního systému. Jednotlivé prvky nejsou autory vymezovány zcela jednotně, ale nejčastěji jsou za ně považovány: **základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, materiální a nemateriální artefakty**. Hofstede (1991) řadí mezi prvky firemní kultury i symboly, jako například: logo firmy. (Lukášová 2010, str.19).



Obrázek 1 - Prvky firemní kultury dle Lukášové

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lukášová, 2010, str.20

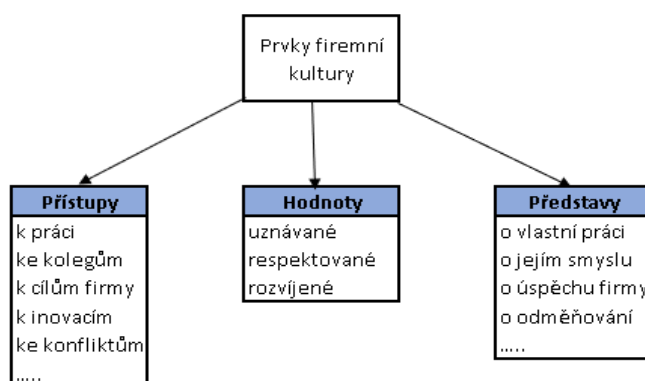
Dle definic je kultura postavena na hodnotách a normách. Ty jsou ale přímému pozorovateli nejvíce skryty, což ukazuje i známé zobrazení dle takzvané „metody ledovce“. Zde je snaha upozornit na opatrnost při posuzování kultury. Je důležité najít základní vrstvy kulturního nastavení pro zjištění příčiny chování lidí v organizaci. (Müller, 2013, str.20)



Obrázek 2 - Metoda ledovce

Zdroj: Müller, 2013, str.20

Prvky firemní kultury uvádějí Pfeifer a Umlaufová (1993) pouze tři. Představy (základní přesvědčení), přístupy (postoje) a hodnoty. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str.45)



Obrázek 3 - Prvky firemní kultury a další dělení

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pfeifer a Umlaufová, 1993, str.45

1.4.1 Základní přesvědčení

Lukášková charakterizuje základní přesvědčení neboli základní předpoklady jako určité zafixované představy o fungování reality, které jsou pro lidi v organizaci samozřejmé, nezpochybnitelné a pravdivé. (Lukášková 2010, str.19).

Pro předního autora, zabývajícího se problematikou firemní kultury Edgara Scheina (1992) je základní přesvědčení jádrem kultury, které ovlivňuje kognitivní procesy příslušníků dané kultury. Zdrojem jsou převážně opakované zkušenosti, přesněji pak opakovaná funkčnost určitého způsobu, jak řešit problém. Tuto skutečnost vysvětluje tak, že pokud určitý způsob uvažování a chování vedl k opakovaným a úspěšným výsledkům, začnou lidé/organizace věřit, že v podobných situacích mají využít stejného způsobu i tentokrát. Tento způsob myšlení bude pak těžké změnit, protože takové změny mohou vyvolávat pocit úzkosti.

Schein (1992) rozlišuje tři základní oblasti týkající se základního přesvědčení:

1. přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí
2. přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (za účelem adaptace a přežití)
3. přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (reflektujících širší prostředí, ve kterém skupina/organizace existuje)

Protože základní přesvědčení ovlivňují také pocity, vnímání a myšlení členů firmy, dochází tak k částečnému předurčení rozhodování, chování členů v organizaci nebo i stanovování priorit. (Lukášová, 2010, str.21)

Představy neboli základní přesvědčení mají tři prameny, kterými jsou získané informace, nabyté dojmy a zažitá zkušenosti a jsou uchovány ve vědomí člověka i jeho podvědomí. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str.46)

1.4.2 Hodnoty

Hodnotou je chápáno vše, co je pro skupinu či jednotlivce důležité, významné a co může ovlivňovat preference, způsob chování a rozhodování (Adler, 1991, str.16) Jsou to *"uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka"*. Rozlišují navíc dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění zadostiučinění v rámci platu, realizací nápadů nebo materiálních podmínek. Morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo naopak ponížení. Vždy je vazba mezi hodnotami a projevem jednání člověka přímočará. K ovlivnění hodnot se lze spolehlivě dostat přes změnu představ. (Pfeifer a Umlaufová 1993, str. 57)

Vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování a chování jednotlivců nebo organizací. Organizační hodnotou může být například spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců nebo i vzájemná spolupráce. Deklarované hodnoty ale nebývají mnohdy skutečně dodržovány. Skutečným obsahem kultury jsou reálně dodržované hodnoty, které se projevují v každodenním chování členů organizace. (Lukášová, 2010, str.22)

Hodnoty jsou přesvědčení o tom, co je pro organizaci dobré nebo nejlepší a co by se mělo stát. Hodnoty mohou být uznávány na úrovni vrcholného managementu, nebo všemi v organizaci. Síla a významnost hodnot ovlivňuje chování v organizaci. Přirozené a hluboce zakořeněné hodnoty mohou mít obrovský vliv, ale nařízené a prosazované hodnoty mají obvykle vliv malý. Jsou uplatňovány prostřednictvím norem, artefaktů nebo prostřednictvím rituálů a mýtů. Hodnoty mohou být vyjádřeny například v oblastech péče o zaměstnance, výkonu, kvalitě, schopnosti apod. (Armstrong 2015, str.167)

1.4.3 Normy

V publikaci Lukášová a Nový najdeme dvě definice pro normy chování. První je definuje jako nepsaná pravidla a zásady chování, které společnost akceptuje a dodržuje. Můžou se týkat pracovní činnosti, jako jsou kvalita provedení práce, rychlost nebo i oblékání na pracovišti, komunikace apod. Dodržování bývá odměňováno a porušování a nedodržování naopak „trestáno“ ve smyslu citového charakteru. Druhá definice ale popisuje normy jako psaná pravidla a zásady chování, která jsou uvedena v pracovním řádu, ve smlouvách, směrnících apod. Ty musí být dodržovány na základě písemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jejich nedodržování je trestáno

v rámci podmínek v pracovní smlouvě. Každá společnost má své psané i nepsané normy a pravidla chování a pro efektivní chod společnosti je podstatné jejich dodržování. (Lukášová, 2010, str 22)

Normy jsou „*pravidla hry*“, která představují psaná i nepsaná pravidla chování. Předávají se ústní formou nebo projevem chování. Normy říkají, co mají lidé dělat, co si mají oblékat a v co mají věřit. (Armstrong, 2002, str. 202)

1.4.4 Postoje

Postoje vyjadřují způsob přístupu ke kolegům, k řešení problémů a podobných situací. Podle Lukášové (2010, str.22) je pojem více komplexní a sestaven ze tří složek:

- kognitivní složka = názory
- afektivní složka = emoční část postoje
- konativní složka = sklony k jednání ve vztahu s objekty postoje

(Lukášová, 2010, str.22)

Velmi stručně vyjádřili pojem Pfeifer a Umlaufová (1993) jako „*náchylnost jednat určitým způsobem*“. Autoři se navíc do hloubky zabývají původem postojů, jejich projevem a podnětem. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str. 49)

Dle Brookse (2003) mají postoje klíčový vliv na působení jednotlivce uvnitř organizace, protože se takové postoje odrážejí v jeho chování. Postoj může mít emoční prvek, odrážející nálady a pocity, které se jednotlivce týkají. Postoje se formují při reakci vnějších událostí, osobnosti jedince. Některé postoje jsou založeny na předchozí zkušenosti, další zase na společenském učení. (Brooks, 2003, str. 25)

Postoje k práci mají vliv na míru produktivity a snahu o inovaci. Jsou prováděny mnohé studie se zaměřením na postoj jednotlivců k práci a jejich uspokojení. Je těžké je měřit a najít spojení mezi postoji, pracovním výkonem a chováním. Pro manažery je tato problematika velmi zajímavá a významná převážně při hledání formy změny organizace (Brooks, 2003, str.28)

1.4.5 Materiální artefakty

Jako materiální artefakty je chápáno například vybavení firem a kanceláří, používané stroje, architektura budovy, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy nebo i propagační prospekty. Takové aspekty lidé vidí a pomáhají jim lépe pochopit kulturu organizace. (Lukášová, 2010, str, 18)

Armstrong (2007) popisuje artefakty neboli lidské výtvořiny jako viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé vidí, cítí nebo slyší. Zahrnují pracovní prostředí, používaný jazyk při komunikaci, vzájemné oslovování mezi zaměstnanci, chování a komunikace s vnějším okolím a celkové projevy pracovníků. (Armstrong, 2007, str.203)

Firemní architektura a vybavení

Vzhled budovy a vybavení prostorů je v dnešní době důležitým prvkem nejen z hlediska vnějšího prostředí, ale také k vyjádření vnitřní identity firmy. (Lukášová, 2010, str.25)

Budovy mohou činit firmu jedinečnou a výrazně odlišnou od ostatních firem. Mohou být symbolem skromnosti nebo naopak blahobytu a poukazovat na firemní tradici. Vybavení představuje mnohdy prioritní zaměření organizace. V některých firmách jsou velké rozdíly ve vybavení kanceláří u vedoucích a řadových pracovníků, což je projev odlišné kultury organizace. (Brown, 1995)

1.4.6 Nemateriální artefakty

Nemateriální artefakty jsou například organizační mluva, rituály, historky, mýty, firemní zvyky, hrdinové. Jako dílčí kategorii artefaktů řadí Hofstede (1991) symboly, kam patří například logo firmy. (Lukášová, 2010, str.18)

Organizační mluva

Je to druh mluvy, který je používán v organizaci a odráží sdílené hodnoty a základní přesvědčení. Vyznačuje obor podnikání, specifika organizace a také formální či neformální stránku vztahů v organizaci. Je důležitá v rámci porozumění si a pro koordinaci a integraci v organizaci. (Lukášová, 2010, str.22)

Rituály, zvyky a ceremoniály

Tyto pojmy charakterizují ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci předávány a je potřeba je udržovat. Pomáhají zajistit fungování organizace, vytvářejí stabilní prostředí, které je snadno předvídatelné, zamezují nejistotě a zaměstnancům umožňují tvořit vlastní identitu. Typickým příkladem pro zvyky jsou narozeninové oslavy, vánoční večírky a pravidelné firemní akce. Důležitými zvyky jsou i postupy při řešení problémů, svolávání speciálních porad apod. Rituály mají oproti zvykům navíc symbolickou hodnotu. Takovým rituálem je například zdravení se při příchodu do zaměstnání, hlasování na poradě, pravidelné referování o situaci i přijímání nového zaměstnance.

Ceremoniály jsou propracovaně připravené slavnostní události pro speciální příležitost. Posilují a oslavují hodnoty organizace či oceňují úspěchy. Většinou zaměstnancům posílí motivaci a identifikaci s organizací. (Lukášová, 2010, str.24)

Hrdinové

Pro pracovníky jsou hrdinové zosobněním základních hodnot a plní mnoho důležitých funkcí. Zejména poskytují modelové chování, symbolizují organizaci vnějšmu prostředí, motivují zaměstnance a udržují jedinečnost organizace.

Pro organizaci je důležité mít rozené hrdiny i hrdiny situační. Pokud je nemají, je vhodné je vytvořit. Takovým příkladem může být vyhodnocování pracovníka roku, prodejce týdne apod. Je ale potřebné klást důraz na výběr správných hrdinů. Mohly by být vytvořeny konflikty a statní pracovníci by mohli být demotivováni. V některých firmách je podstatou týmová práce a vytváření hrdinů by mohlo mít kontraproduktivní výsledek. (Lukášová, 2010, str. 25)

1.5 Struktura firemní kultury

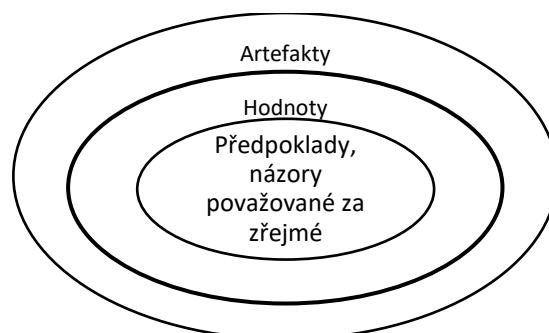
Jednotlivé prvky firemní kultury jsou provázané a navzájem se ovlivňují. Proto bylo formulováno několik modelů organizační kultury, které jsou popsány v následujících podkapitolách pomocí různých modelů.

1.5.1 Scheinův model

První, nejznámější a nejvýznamnější model firemní kultury vytvořil Edgar Schein (1985), kde tvrdí, že se kultura nachází na třech úrovních. Autor poskytuje statický pohled na dynamické pojetí. (Brooks, 2003, str.221)

Scheinovo rozdělení firemní kultury do třech úrovní:

- **artefakty**
- **kulturní hodnoty**
- **předpoklady a zřejmé názory, které ovlivňují pohled na organizační sféru**



Obrázek 4 - Scheinův model firemní kultury

Zdroj: Vlastí zpracování dle Mazák, 2010, str.14

Artefakty

Artefakty jsou nejpoprchnější a nejviditelnější rovinnou organizační kultury. Jsou to vnější projevy kultury, které jsou vnímány zejména tehdy, když se člověk setká s neznámou firemní kulturou. Je snadné je pozorovat, popsat a ovlivnit. Převážně tehdy, pokud se jedná o materiální artefakty. (Lukášová a Nový, 2004, str.26)

Hodnoty a normy

Prostřední úroveň struktury představují sdílené hodnoty a normy organizace. Podle Armstronga (2007) jsou hodnoty realizovány prostřednictvím norem a artefaktů, nebo se mohou vyjadřovat i jazykem, rituály, mýty a historkami. (Armstrong, 2007, str.202).

Základní přesvědčení

Zahrnují nevědomé a samozřejmé názory a myšlenky a tvoří jádro firemní kultury. Fungují automaticky, jsou odolná proti změně a všichni je respektují, aniž by si toho byli příliš vědomi. Proto mohou být i těžko identifikovatelná.

Jednotlivé úrovně jsou provázány a je důležité porozumět jejich fungování. Vnější vrstvu lze snadno popsat a pozorovat, ale význam již není patrný na první pohled. Tyto oblasti vytvářejí určité vzorce a po jejich odhalení je možné pochopit celkové fungování organizace. Obsah kultury v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury popisuje následující tabulka.

Tabulka 2 - Obsah kultury v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy.	<ul style="list-style-type: none">■ spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none">■ vycházet zákazníkům vstříc■ rychle reagovat na požadavky zákazníků■ aktivně a rychle řešit problémy zákazníků■ angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků■ pracovat týmově ve prospěch zákazníka	<ul style="list-style-type: none">■ příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky■ vánoční přání, narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky■ pravidelná setkání s klíčovými zákazníky
Spokojenost zákazníka je dosažitelná prostřednictvím kvalitních produktů a služeb.	<ul style="list-style-type: none">■ kvalitní produkt■ kvalitní služby	<ul style="list-style-type: none">■ hodnotit kvalitu z pohledu zákazníků■ přijímat zodpovědnost za spokojenost zákazníků■ neustále se zajímat o potřeby zákazníků■ neustále sledovat spokojenost zákazníků■ neustále zlepšovat procesy■ dbát na detaily a dokonalost	<ul style="list-style-type: none">■ pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků■ pravidelné informování o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků■ historky týkající se výrazných úspěchů při uspokojování potřeb a přání zákazníků

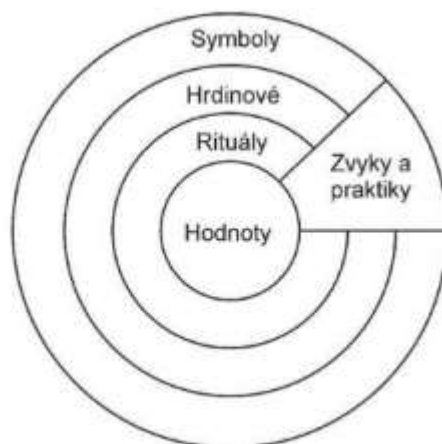
Zdroj: Lukášová, 2010, str.28

1.5.2 Další modely struktury organizační kultury

Mnoho současných autorů potvrzuje Scheinovo pojetí (např. Schneider a Barsoux, 1997). Někteří na něj navazují (Denison, 1990), ale jsou i odlišné názory, které jsou uvedeny níže.

J. P. Kotter a J. L. Heskett (1992) popisují dvouúrovňový model organizační kultury, a to styl chování a sdílené hodnoty v organizaci. Známy svým pojetím je **G. Hofstede** (1991), který také uvádí pouze dvě úrovně struktury. Své pojetí zaznamenal do "*cibulového diagramu*". Symboly, hrdiny a rituály mají podobu "cibulových slupek" a jsou seřazeny dle míry viditelnosti pro vnější pozorovatele. Jako jádro kultury uvádí Hofstede hodnoty, které Schein umístil na prostřední pozici. (Lukášová, 2010, str. 29)

Cibulový diagram slouží hlavně manažerům pro výzkum vrstev organizační kultury. Vzájemná podmíněnost jednotlivých vrstev vždy směřuje z vnitřku ven a cibuli lze použít pro hledání souvislostí mezi viditelnými prvky a prvky méně zjevnými. (Müller, 2013, str. 100)



Obrázek 5 - Cibulový diagram, zobrazení úrovní kultury

Zdroj: Hofstede, 1991, str.9

1.6 Vliv a význam firemní kultury

Firemní kultura má obrovský vliv na všechny procesy v organizaci. Ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, motivaci, způsob naplňování firemní strategie a výkonnost celé organizace. Ovlivňuje jednání uvnitř i vně firmy i vzájemné vztahy v organizaci. Velmi přínosná je jako nástroj pro řízení lidí.

Armstrong (2002) ve své knize uvádí pohled autorů Furnhama a Guntera (1993) na význam kultury.

Kultura pro ně představuje *"tmel společnosti"*. Kultura organizace má *"sdílený systém významů, které jsou nejen základem komunikace, ale i vzájemného pochopení"*. Pokud takové funkce nejsou plněny, může být viditelně oslabena efektivita a výkonnost celé organizace. (Armstrong, 2002, str.200)

Autor Brooks (2003) tvrdí, že *"podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit naši schopnost analýzy organizačního chování, abychom mohli společnost řídit a vést"*. (Brooks, 2003, str.216)

Lukášová (2010) konstatuje, že firemní kultura je významným prvkem organizace a determinuje její efektivnost, výkon práce a kvalitu života jejích pracovníků. (Lukášová, 2010, str.39)

1.7 Funkce firemní kultury:

Většina autorů zabývajících se firemní kulturou se shodují na funkcích organizační kultury ve vztahu k jednotlivci i k organizaci. Lukášová (2010) shrnuje tyto funkce do následujících odrážek:

- **redukuje konflikty uvnitř organizace** – podporuje soudržnost v organizaci, je zdrojem pro spolupráci a usnadňuje koordinaci včetně kontroly
- **redukuje pocit nejistoty pracovníků, ovlivňuje jejich spokojenost v práci a emocionální pohodu** – hodnoty a normy snižují nejistotu pracovníků. Dávají jim „návod“ jak věci dělat, jak se chovat, komunikovat apod. Zaměstnanci jsou pak ve větší emocionální pohodě
- **zdroj motivace pracovníků** – firemní kultura přispívá k tomu, aby se členové s organizací a jejími cíli ztotožnili a byli tak vnitřně motivováni k co nejlepším výkonům
- **při silné a relevantní kultuře lze mluvit i o funkci konkurenční výhody** – silná a vhodná firemní kultura snižuje potřebu kontroly, je zdrojem motivace, spokojenosti a efektivity v rámci celé organizace, což je jistá konkurenční výhoda.

(Lukášová, 2010, str.40)

Dle autorů Pfeifer a Umlaufová (1993) má kultura firmy dvě základní funkce, vnitřní a vnější. Sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty determinují budoucí činnost, výkon a výsledky v organizaci.

1. Vnější funkce

- a) **způsob adaptace firmy na okolní podmínky** – způsob, jakým se firma dokáže přizpůsobit změně podmínek okolí, rychlost a pružnost reakcí na situaci na trhu
- b) **image firmy a její tvář** – způsob prezentace firmy navenek a způsob vnímání vnějším okolím

2. Vnitřní funkce

- a) **způsob integrace uvnitř firmy** – způsob, kterým někdo nebo něco (zaměstnanec, nové metody, postupy, strategie) „zapadnou“ nebo „nezapadnou“ do firmy
- b) **průbojnost strategie** – shodná orientace strategie a kultury, zajišťuje průbojnost strategickým záměrům

(Pfeifer a Umlaufová, 1993, str. 33)

V každé firmě existuje firemní kultura, ať se o ni management stará, rozvíjí a zajímá či nikoliv. Firemní kulturu není možné doslovně nařídit ani zakázat. Zároveň také může organizaci pomáhat, nebo uškodit. (Mazák, 2010, str. 11)

Je to nejvlivnější motivační faktor ve firmě. Má přímý vliv na veškerou činnost ve firmě, působí na kvalitu pracovního výkonu zaměstnance a také na kvalitu všech procesů. Ovlivňuje chování zaměstnanců i do značné míry kvalitu jejich života. Celkově tedy firemní kultura přispívá k úspěchu nebo neúspěchu společnosti. (Mazák, 2010, str.11)

1.8 Firemní kultura strategie

Firemní kultura je determinantou efektivnosti organizace. Ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování a projev i navenek. Nefunguje ale izolovaně. Je v úzké interakci s firemní strategií. Organizační strategie je považována za klíčový prvek pro úspěch či neúspěch podnikání. Vývoj a realizace strategických plánů je záležitostí lidí, kteří nesou určité předpoklady, přesvědčení, sdílí hodnoty, názory, tedy jsou nositeli firemní kultury. Je důležité tvořit pružné strategie pro reakci na proměnlivé podmínky, což znamená efektivní strategické řízení. (Lukášová, 2004, str.42)

Vývoj firemní strategie vede k stabilizaci či růstu a rozvoji organizace. Obsah firemní kultury ovlivňuje všechny fáze procesu strategického řízení. Klíčovou roli hrají základní předpoklady a hodnoty firmy. (Lukášová, 2004, str.50)

Müller (2013) výstižně charakterizuje souvislost strategie a firemní kultury pomocí metaforického zobrazení jízdního kola. Strategie a firemní kultura jsou základnímu kameny pro výkon firmy. (Müller, 2013, str.94)



Obrázek 6 - Vztah kultury a strategie

Zdroj: Müller, 2013, str. 94)

2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Doposud vyvinuté typologie identifikují typické obsahy organizační kultury z několika úhlů pohledů a z odlišných vztahů vůči organizaci a vnějšího prostředí. V literaturách jsou uváděny nejméně čtyři skupiny typologií organizační kultury. Pro tuto práci budou charakterizovány pouze vybrané v kontextu s prací.

1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře (R. Harrison a Ch. Handy)
2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (T. E. Deal a A. A. Kennedy)
3. Silná a slabá firemní kultura

2.1 Typologie dle vztahu k organizační struktuře dle Harrison a Ch. Handy

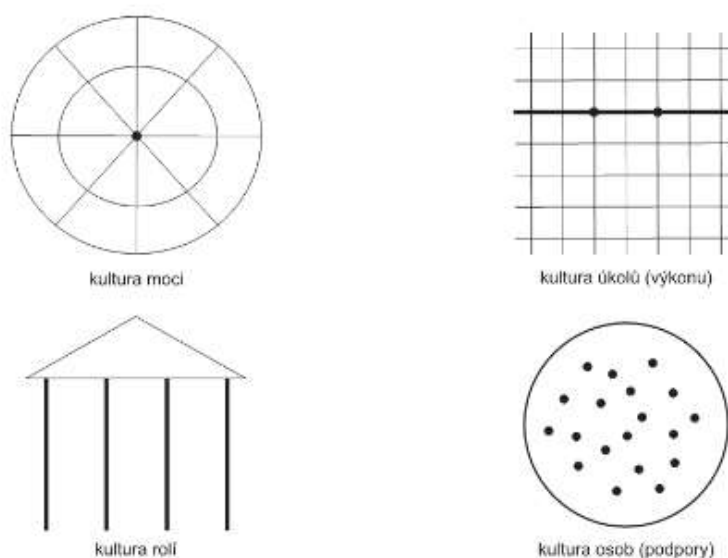
Tato typologie byla publikovaná již v roce 1972 a je zaměřená na vztah k organizační struktuře. Harrison vymezil čtyři základní typy a to: **kultura moci**, **kultura rolí**, **kultura úkolů** a jako poslední **kultura osob**. Handy na Harrisona navázal a jeho myšlenky rozpracoval. (Lukášová, Nový, 2004, str.99). Toto rozdělení popsal Brooks (2003) jako "strukturální" pohled na kulturu.

Zde je uvedeno rozdělení kultur:

- **Mocenská kultura** – je typická pro malé podnikatelské organizace, kde mají dominantní postavení jedinci v centru (majitel, nadřízený, vedoucí). Takovou strukturu popisuje pavučina a vlákna představují sílu a vliv. Organizace je závislá na neformální komunikaci a důvěře. Je silná, pružná a schopná reagovat na hrozby a nebezpečí. Úspěch organizace je závislý na centrální mocenské síly. Nebezpečím je velikost organizace, kde by mohlo dojít k "protržení" pavučiny.
- **Úkolová kultura** – často se vyskytuje v organizacích maticového charakteru a je orientována na úkoly a projekty. Vliv je založen na odbornosti. Pro projekty jsou vybíráni vhodní lidé a týmy sestavovány pro úspěšnou realizaci projektů. Organizace je velmi rychlá a pružná. Tato kultura je vhodná při potřebě pružnosti a přizpůsobení se tržním podmínkám. Důležitou roli zde hrají rychlost reakce a kreativita. Pro takové organizace je ale obtížná specializace a zajištění úspor z rozsahu.

- **Funkční kultura (kultura rolí)** - je založena na pravidlech, normách, plánech, logice a pracovních postupech. Práce je rozložena mezi zaměstnance dle jejich pracovních pozic. Struktura je hierarchicky uspořádána a management firmy koordinuje nižší organizační stupně. Tato kultura je úspěšná ve stabilním prostředí a klade se důraz na efektivitu. Negativní stránkou jsou pomalé reakce na změny. Tento typ kultury poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí, předvídatelnosti a možnost stát se expertem bez většího riskování. Funkční kulturu můžeme zaregistrovat například ve státní správě, armádě anebo ve velkých komerčních organizacích.
- **Osobní kultura** – má jako střed veškerého dění jednotlivce. Taková kultura existuje pouze tehdy, jestliže se jednotlivci (právníci, lékaři, architekti) dají dohromady a vidí následný oboustranný užitek. Zde neexistuje žádný jednotlivý nebo primární cíl, ale převládají individuální cíle. Nikdo nemá dominantní postavení a jejich vztahy jsou partnerské.

(Brooks, 2003, str.223)



Obrázek 7 - Typologie firemní kultury

Zdroj: Brooks. 2003, str.221

2.2 Typologie dle vztahu k prostředí - T. E. Deal a A. A. Kennedy (1982)

Podle autorů je kultura organizace nejvíce ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém organizace funguje. V potaz je brána míra rizika během jednotlivých aktivit a následná rychlost zpětné vazby. Míra rizika představuje intenzitu ohrožení firmy po jednom neúspěchu. Rychlost zpětné vazby trhu je doba, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity (technická inovace, snížení cen, nový produkt na trh) ve firmě, do chvíle, kdy se do firmy vrátí hodnocení zákazníka. (Pfeifer a Umlaufová 1993, str.36)

Autoři identifikovali následující čtyři typy kultury:

- **Kultura drsných hochů** – je typická pro oblast velmi rizikového podnikání a zároveň pro firmy s rychlou zpětnou vazbou trhu. Jsou zaměřené na "všechno, nebo nic". Zaváhání ani chyba nejsou přípustné. Je orientována na individuální a špičkové výkony. Nezbytným nástrojem je účelný marketing a pracovníci žijí pod heslem "Jsi tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední výkon". Ve firmě panuje soupeřivost a napětí. Typicky se s takovou kulturou můžeme setkat u filmu, televize, v kosmetickém průmyslu, reklamě a také ve stavebnictví, cestovních kancelářích.
- **Kultura tvrdé práce** – se vyznačuje ve firmách s nízkou rizikovostí podnikání a s rychlou zpětnou vazbou z trhu. Důraz je kladen na iniciativu, aktivitu a týmovou práci. Kultura tvrdé práce je zaměřena na zákazníka a na jeho potřeby. Úspěch je množství prodaného zboží nebo vyrobeného množství. Slogany, soutěže, kluby a různá shromáždění jsou významnými atributy. Protože se úspěch poměřuje výkonnými měřítky, může nastat problém převahy kvantity nad kvalitou. Pro příslušníky takové kultury je důležitější činnost a zábava než firma samotná. Pfeifer a Umlaufová (1993) charakterizovali heslo pro takovou kulturu jako „*Za hodně muziky-hodně peněz!*“
- **Kultura sázky na budoucnost** – panuje v podnicích kde jsou rizika rozhodování velká a vazba s trhem velmi pomalá. Jsou zde prováděny velké investice, ale zpětná vazba se může projevit i za několik let. Typickým příkladem jsou letecké nebo naftařské společnosti. Funguje zde hierarchické postavení a autorita. Pracovníci spolupracují a pracují pod tlakem.

- **Procesní kultura** – se vyznačuje v organizacích s minimálním rizikem a s velmi dlouhou zpětnou vazbou trhu. Soustředěnost je na způsob výkonu činnosti. Uznávané hodnoty jsou technická dokonalost, postup, přesnost a detaily. Pracovníkům se nedostává zpětné vazby o jejich úspěšnosti a hrdiny utvářejí spíše pracovní pozice než jejich výkon. Jednotlivé funkce jsou pojmenovány a pozicím odpovídá vybavenost pracovního prostředí. Jako úspěch je považován kariérní růst. V knize od Pfeifera a Umlaufové (1993) můžeme tento typ kultury najít pod názvem "kultura mašliček". Autoři zdůrazňují, že chybí sice ohrožení, ale i motiv ke snaze být lepší. Heslo je "*není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...*".

(Lukášová a Nový, 2004, str.104)

Znalost typologie organizační kultury má význam pro manažera pro porovnání obsahu kultury své organizace s typickými případy a dává mu to jako podnět přemýšlet o stávající a požadované firemní kultuře organizace. Na jednu stranu může být typologie přínosná, ale je důležité vědět, že každá organizace nemá přesné rysy dané kultury a má mnohdy rysy více kultur. Pokud je firemní kultura slabá, je obtížné typologii definovat. V následující kapitole bude uvedena typologie dle síly firemní kultury.

2.3 Silná a slabá firemní kultura

Již bylo zmíněno, že firemní kultura má vliv na vnitropodnikovou organizaci, ovlivňuje jednání zaměstnanců a celkový chod organizace. Proto, aby bylo možné odhalit, do jaké míry jsou tyto vlivy účinné a neúčinné jsou následně popsány dvě základní rozdělení firemní kultury.

2.3.1 Silná firemní kultura

Silná podniková kultura má silně zakořeněné normy, hodnoty, které jsou rozšířeny mezi všemi zaměstnanci. Vyskytuje se nejčastěji ve starších organizacích K silné firemní kultuře přispívá jasně stanovená vize nebo i silná osobnost zakladatele. Vhodným nástrojem pro posílení této kultury je systém odměňování, výběr zaměstnanců a jejich adaptace, (Urban, 2014, str.16)

Aby mohla být firemní kultura klasifikována jako silná, musí dle Bedrnové (1998) splňovat následující kritérií:

- a) **„jasnost a zřetelnost** – Jednotlivé oblasti firemní kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou žádoucí, akceptovatelné, nutné a které naopak vyloučené a nepřijatelné.
- b) **rozšířenost** – Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jednotlivými prvky firemní kultury dostatečně seznámeni a aby se s jejich existencí setkávali v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

c) **zakotvenost** – Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.“

(Bedrnová, Nový, 1998, str.470)

Celkově lze tedy konstatovat, že silná podniková kultura má tyto znaky:

- zprostředkovává jasný pohled na podnik a usnadňuje každodenní jednání lidí
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou firemní komunikaci
- umožňuje rychlé rozhodování
- snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců
- zvyšuje motivaci pracovníků a podporuje týmového ducha
- zajišťuje stabilitu sociálního systému, sebedůvěru a jistotu

(Bedrnová a Nový, 1998, str. 472-476)

Silná kultura má nespočet výhod jasně přináší pozitivní vliv na výkonnost a chod celé organizace. Oproti tomu ale vykazuje i výčet nedostatků. Přednosti i nedostatky jsou nejlépe vystiženy v následující tabulce.

Tabulka 3 - Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury

PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Nedostatečná flexibilita
Rychlá implementace inovací	Blokace nových strategií a inovací
Málo formálních kontrol	Složitá adaptace nových pracovníků
Nižší nároky na kontrolu	
Vysoká důvěra a jistota spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Značná identifikace s firmou	

Zdroj: Vlastí zpracování dle: Bedrnová a Nový, 1998, str.476)

2.3.2 Slabá firemní kultura

Na rozdíl od silné firemní kultury je charakteristická spíše nekoordinovaným přístupem a často se projevuje u mladších firem. Zaměstnanci se neřídí žádnými pravidly a normami, panuje ve společnosti zmatek a špatná komunikace. Nedrží se firemních cílů, mohou být demotivováni k pracovním výkonům. Práce se pro ně může jevit jako nejasná, nesrozumitelná a nedůležitá. Slabá firemní kultura může vzniknout při nestabilním vedení nebo pokud jedna vedoucí osoba zastává příliš mnoho funkcí a rozvoj silné firemní kultury jde do pozadí. Nízká výkonnost, nízká produkce výstupů, demotivování zaměstnanci a celkově špatná firemní atmosféra a komunikace tak může vést k postupnému rozpadu společnosti. Nicméně slabou firemní kulturu lze v rámci inovací a změn měnit podstatně snáz než silnou. (Urban, 2014, str.16)

3 FIREMNÍ IDENTITA

Firemní identita představuje to, jak se organizace prezentuje svými prvky, jaká je nebo jaká chce být. Zahrnuje firemní historii, filozofii, vizi, lidi patřící k firmě i její hodnoty. Představuje to, jak se firma prezentuje navenek, jaké je jejich firemní prostředí, jaká je komunikace uvnitř firmy, jak komunikují se zákazníky, jak se firma prezentuje prostřednictvím svých zaměstnanců nebo odlišnost od konkurence. Firemní identitu pak dotváří jejich nejvýraznější prvek, což je produkt, služba výrobek apod. Pro cílené budování je potřeba mít vhodné a vizuální logo, vhodně zvolené firemní barvy, oblečení zaměstnanců, prezentační materiály, dále také i architektonika budov nebo reklama. (Nagyová, 1999)

Bedrnová a Nový (1998) definuje firemní identitu jako „*cíleně utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí*“. Celkově tak vyjadřuje svoji originalitu a nezaměnitelnost. Základem firemní identity je firemní kultura. Základní prvky firemní identity jsou uvedeny níže. (Bedrnová a Nový, 1998, str, 501)

Základními prvky firemní identity, které budou následně popsány jsou:

- **firemní design**
- **firemní komunikace**
- **firemní jednání**

Veber (2000) popisuje firemní identitu jako „*úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost*“ v rámci svého designu, produktů, kultury, chování organizace nebo komunikace. Firemní identita je prostředek pro ovlivňování image firmy. Jednotlivé nástroje utvářejí ucelený obraz, který firmu odlišuje od konkurence a díky vystupování firmy se obraz a image dostávají do povědomí zákazníků

(Vysekalová, 2020, str. 12)

Firemní image je „*obecná představa cílových zákazníků o firmě a nástrojem pro její budování je firemní identita*“. Tyto dva pojmy jsou spojenými nádobami a nemohou existovat samostatně. (Vysekalová, 2020, str. 37)

3.1 Firemní design

Jde o soubor vizuálních komponent, které organizace využívá pro vnitřní, ale hlavně vnější komunikaci. Grafická podoba by měla být uvedena v design manuálu, ve kterém je jasně stanoveno, jak je využívat. Firemní design vytváří **název firmy, logo, značky pro zviditelnění, propagační prvky, oděvy zaměstnanců, grafické zpracování obalu, dárkové předměty apod.** (Vysekalová, 2020, str. 42)

Architektura budov podniku, vybavení a zařízení prostor, oblečení zaměstnanců, design výrobků, logo společnosti, zvolené barvy, vizitky a mnoho dalších vytvářejí určité představy o podniku. Ty by měly být v souladu s vytyčenými cíli a strategiemi firmy. Design je součástí identifikace společnosti na tržním prostředí a měl by utvářet nezaměnitelný profil organizace. Jednotný design je navíc velmi efektivní pro veškerou propagaci firmy. (Bedrnová a Nový, 1998, str.502-503)

3.1.1 Logo

Aby bylo logo kvalitní a účelné, musí splňovat mnoho požadavků. Slouží k identifikaci subjektu a má významnou funkci pro veškeré komunikační aktivity. Základem je jedinečnost, jednoduchost, zapamatovatelnost a mělo by vyjadřovat činnost firmy. Je to symbol firmy, který nese emocionální i racionální funkci a také podává informace o subjektu. Již při tvorbě by mělo být jasně uvedeno, jaké emoce má vyvolat a čím se odlišuje od ostatních. Výběr správného a vhodného loga je poměrně složitá záležitost, na které vzniklo mnoho zajímavých studií jako například od autorů Gastona von de Laara a Lianne van den Bergové-Weitzeové. (Vysekalová, 2020, str.53)

3.2 Firemní komunikace

Firemní komunikace je velmi důležitá pro vztah k vlastním zaměstnancům i k vnějšímu okolí. V prvním případě jde o zajištění vnitřní integrace sociálního systému podniku, o vytvoření sounáležitosti mezi pracovníky a o dodání odpovědnosti zaměstnancům. V případě vnějšího okolí jde o komunikaci s odběrateli, zákazníky a veřejností. Obsahem jsou například informace o produktech, aktivitách podniku, sponzorování, ekologie apod. (Bedrnová a Nový, 1998, str. 502)

Firemní komunikace zahrnuje veškeré komunikační prostředky i formy chování, kterým o sobě firma něco sděluje. Je důležitá pro správné fungování organizace, a také pro pochopení strategií a vizí firmy. Jedná se o základní zdroj firemní kultury, o vnější projev firemní identity a informovaní pracovníci mohou být velkou konkurenční výhodou. (Hloušková, 1998, str.9)

Firemní komunikaci lze tedy výstižně pochopit z následující definice:

„Ve firmě je komunikace především nástroj, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“ (Holá, 2006, str.4)

3.2.1 Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikaci lze nejvýstižněji definovat jako komunikaci uvnitř firmy nebo také propojení firmy pomocí komunikace. Jde o propojení jednotlivých zaměstnanců firmy za použití slovní i mimoslovní komunikace. Jedná se o jeden z nástrojů firemní kultury a o nástroj pro ucelení firemních hodnot organizace. (Hloušková, 1998, str.9)

Holá (2006) definuje vnitrofiremní komunikaci obdobně. Navíc klade důraz na to, aby přenos informací probíhal obousměrně a aby bylo zajištěno propojení mezi jednotlivými útvary ve firmě. Předmětem jsou informace, data, znalosti, firemní strategie, firemní kultura, osobnost firmy, firemní identita nebo symbolika. (Holá, 2006, str. 8)

3.2.2 Formy a nástroje firemní komunikace

Komunikace má několik forem, a to osobní (porada, pohovor), písemnou (manuály, předpisy) a elektronickou (e-mail). (Holá, 2006, str. 61). Rozhodnutí manažera o použití formy se odvíjí od situace a od osoby, se kterou komunikuje.

Nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikace je komunikace tzv. **„tvář v tvář“**. Má totiž největší předpoklady k maximálním účinkům, ale je to poměrně dost časově náročné. Tato komunikace předpokládá otevřenou komunikaci, smysl pro odpovědnost a morální hodnoty a také zpětnou vazbu všech zúčastněných. Je to nejsnadnější způsob, jak motivovat zaměstnance nebo je získat pro firemní myšlenky a vize. (Hloušková, 1998, str.55).

Velmi častým nástrojem pro firemní komunikaci jsou týmové porady. Efektivita vždy záleží na struktuře průběhu. Zaměstnanci by měli být seznámeni včas s konáním porady a s předběžným programem. Cílem je kontrola splněných úkolů, zadávání nových a celkově prohloubení spolupráce. Poradu vždy vede jeden manažer nebo pověřený pracovník (Holá, 2006, str.60)

Autorka Holá (2006) uvádí následující nástroje pro komunikaci: firemní meetingy, interní školící programy, konzultace, manažerské pochůzky, společenské akce, komunikace pomocí médií, komunikace pomocí klasických i elektronických prostředků, výroční zprávy, manuály činností, firemní časopisy, nástěnky, online nástěnky, firemní předměty a dary, nabídka firemních produktů, firemní oblečení. (Holá, 2006, str. 63-70)

V další publikaci jsou jako nejběžnější prostředky pro vnitrofiremní komunikaci například: rozhovor, porada, diskuse, telefonát, písemná sdělení, společenské akce, firemní rituály, vize, strategie, cíle, symboly, hodnocení pracovníků, psaní či nepsaná pravidla a mnoho dalších (Hloušková, 1998, str.55-58)

3.2.3 Cíle firemní komunikace

Cíle jsou definovány mnoha autory, ale společným poznatkem je to, že za nejdůležitější považují dostupnost informací pro všechny účastníky, které se týkají strategií a zájmů firmy. Je důležité si položit otázku, jak zajistit efektivní interní komunikaci, která pomáhá naplňovat firemní cíle.

Základními předpoklady, které Holá (2006) uvádí jsou:

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků
- informační propojenost firmy
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě porozumění společných cílů
- ovlivňování a vedení k žádoucí postojům a pracovní morálce zaměstnanců
- udržování neustálé zpětné vazby
- zavádění zjištěných poznatků do praxe
- posilování firemní komunikace

(Holá, 2006, str. 21)

Vlastnosti dobré firemní komunikace popisuje ve své knize Bystrov (2006), které shrnul do pěti pojmů

- 1) **včasnost** – interní komunikace předchází externí
- 2) **zřetelnost** – jednoduchost, srozumitelnost
- 3) **stručnost** – sdělení informací a poté detailů
- 4) **informativnost** – vzkaz má být významný pro příjemce
- 5) **poutavost** – efektivita a zaujetí

(Bystrov, 2006, str.69-70)

3.2.4 Komunikační mix

Komunikační mix je synonymem pro sadu komunikačních nástrojů a je součástí marketingového mixu každé firmy, který vede k naplnění firemních cílů, strategií. Je charakteristický pro vnější i vnitřní prostředí. Rozdílnost bude uvedena v následujících podkapitolách.

3.2.4.1 Nástroje komunikačního mixu ve vztahu s vnějším prostředím:

- **reklama** – nástroj neosobní masové komunikace
- **podpora prodeje** – kampaně pro zvýšení prodeje
- **sponzoring** – poskytování fondů sponzorovanému a jeho prostřednictvím dosahovat komunikačních cílů
- **komunikace v prodejním místě** – aktivity spojené s prodejem
- **výstavy a veletrhy** – kontakt mezi dodavateli, odběrateli, zákazníky
- **public relations activity** – veškeré komunikační aktivity
- **osobní prodej** – prezentace výrobků
- **interaktivní marketing** – moderní způsob komunikace (web, sociální sítě, elektronická pošta

(Holá, 2006, str. 6)

Komunikační marketingový mix lze využít pro interní i externí komunikaci. Jde pouze o definování cílové skupiny a následnou změnu nabízeného produktu a služby. Základními cíli firemní marketingové komunikace jsou:

- **přesvědčit zákazníky ke koupi produktu či služby**
- **zvýraznit odlišnosti od konkurence**
- **upevňovat kvalitní a trvalé vztahy**

Z hlediska externí komunikace jsou cíle a produkty jasně definovány. V interní komunikaci nahradíme produkt či službu nabídkou zaměstnání. Firma potřebuje zaměstnance, kterým nabízí dobře placenou pozici, možnost seberealizace, vzájemnou důvěru, různé formy odměňování apod. To vše firma prezentuje nejčastěji v inzerátech při hledání nových zaměstnanců. (Holá, 2006, str.22)

3.2.4.2 Nástroje komunikačního mixu ve vztahu k zaměstnancům:

- **reklama** – propagace nových zaměstnaneckých výhod, pozvánky na firemní akce
- **public relations** – pravidelné firemní meetingy, firemní akce, pravidelné hodnocení zaměstnanců, pravidelná informovanost o dění ve firmě
- **podpora prodeje** – interní školení, slevy pro zaměstnance, firemní trička
- **sponzoring** – zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu, sport, firemní oblečení
- **přímý marketing** – zpravodajství, online kontakt

Při firemní komunikaci je nutné myslet na propojení komunikace uvnitř i vně firmy. Jsou používány stejné nástroje komunikačního mixu, ale budou funkční je tehdy, budou-li s nimi všichni řádně seznámeni. (Holá, 2006, str.24)

4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY

Dobrá firemní kultura má pozitivní vliv na chování v organizaci a její chod. Již bylo zmíněno, že ideální a předepsaná kultura organizace neexistuje. Neexistují přesná pravidla, ale existují určité přístupy, které mohou pomoci k dosažení vhodné kultury. Pokud ve firmě funguje efektivní kultura, je důležité ji podporovat. Pokud ale neexistuje, mělo by se zapracovat na změně, tvorbě a realizace plánů. V jakémkoliv případě je vhodné provést analýzu neboli diagnostiku firemní kultury.

Analýza je důležitá pro manažera, který se snaží pochopit obsah kultury organizace a potřebuje provést důležité manažerské rozhodnutí. Pro získání spolehlivých informací musí být provedena diagnostika organizační kultury a musí být použita kvalitní metodologie. Zde uvedu několik situací, kdy management potřebuje tyto informace:

- vývoj firemní strategie a plánování organizačních změn
- hledání příčin nízké výkonnosti firmy
- plánování akvizice, fúze a dalších forem spolupráce
- problém při špatně zvolené strategii nebo organizačních změn

(Lukášková, 2010, str.138)

Při trvale nízké výkonnosti firmy je možné, že je jednou z příčin i obsah organizační kultury. „*Kultura organizace bud' nemusí směřovat chování pracovníků k realizaci strategických cílů, nebo může být problém ještě hlubší*“, což znamená nezdravou firemní kulturu. Hodnoty a normy nepodporují samostatnost a angažovanost zaměstnanců, firemní kultura je slabá a nemotivující, nebo je ve firmě mnoho nesourodých subkultur, které se vzájemně nepodporují ve výkonnosti. (Sackmann, 2002, citovaný podle Lukášové, 2010, str. 139)

Cílem diagnostiky firemní kultury je podle Lukášové (2010), najít rozdíly v chování, myšlení a vnímání zaměstnanců. Výsledky by měly umožnit pochopit kulturní rozdíly společnosti a předvídat chování zaměstnanců při jakémkoliv změně. Analýza přináší důležité a potřebné informace pro řešení manažerských problémů. Musí být však prováděna cíleně a kvalitně. Příprava diagnostického projektu by měla zahrnovat následující rozhodnutí, která jsou vzájemně provázána a ovlivňují kvalitu získaných dat a následně přínos pro celý výzkum:

- **volba výzkumné metody** (metody použité pro sběr dat)
- **vymezení jednotky a velikosti pro analýzu** (organizace jako celek, subjednotky, velikost zkoumaného souboru, způsob výběru zkoumaných, způsob zpracování dat)
- **volba výzkumného přístupu** (úroveň analýzy, zkoumané prvky organizační kultury)

(Lukášová, 2010, str.139)

Volba výzkumného postupu:

Při volbě postupu je běžným dilematem, zda zvolit kvantitativní i kvalitativní výzkum, tedy jakou použít výzkumnou metodu. Gavora (2010) ve své knize sepsal šest nejfrekventovanějších výzkumných metod a to: **pozorování, škálování, dotazování, interview, obsahová analýza textu a experiment**. Každá metoda má své výhody a nevýhody. Výzkum mnohdy vyžaduje využití více než jedné metody pro komplexnější výsledky. (Urban, 2014, str.90)

4.1 Kvalitativní výzkumný postup:

Kvalitativní výzkum je jedním ze dvou základních orientací prováděného výzkumu, který uvádí zjištění výsledku ve slovní podobě. Často je intenzivní nebo dlouhodobý a celý proces je potřebné podrobně zapisovat. Kvalitativní přístup se zajímá o konkrétní případ a cílem je hluboké proniknutí do takového případu a objevení nových souvislostí, které nelze odhalit hromadným výzkumem. Odhaluje nové skutečnosti a z nich tvoří nové hypotézy. (Gavora, 2010, str. 36)

Kvalitativní metoda pro výzkum je velmi náročná z hlediska realizace i interpretace dat. Analytik musí mít potřebné odborné znalosti, dovednosti a být schopen navazovat kontakty, vytvořit příjemnou atmosféru a pocit důvěry. Spolehlivost výsledků je možné zvýšit využitím dat různého charakteru, zajistit sběr více pozorovatelů a zajistit více hodnotitelů. (Lukášová, 2010, str. 145)

Dle Lukášové (2010) je cílem tohoto postupu získat informace o zkoumaném objektu, odhalit význam a porozumět jim. Základními metodami pro kvalitativní výzkum jsou pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. (Lukášová, 2010, str. 143). Gavora (2010) uvádí jako typické metody nestrukturované pozorování, interview, narativní metodu a analýzu produktů člověka. (Gavora, 2010, str.36)

4.1.1 Pozorování

Metoda pozorování je nejtypičtější metodou pro sběr dat u kvalitativního výzkumu. Pozorování je cílené a zaměřené na detailní vnímání studovaného jevu. Na pozorovatele klade značné nároky, vyžaduje teoretické znalosti, dovednost pozorovatele a vnímavost.

Pozorování může být buď zúčastněné, kde se výzkumník účastní na každodenním životě pracovníků nebo nezúčastněné. Zde je chování lidí v organizaci pozorováno ze vnějšku v rámci například pravidelných návštěv. Výsledky ze zúčastněného pozorování jsou chronologicky zapisovány. U nezúčastněného provádění je možné také využít chronologické zápisy nebo využít i další technické pomůcky jako magnetofon či

videokamery. Výhodou těchto pomůcek je uchování informací. Analýza může být navíc prováděna i více lidmi, a tudíž více objektivní.

Pozorovat lze všechny vnější projevy organizační kultury jako například: vybavení firmy, zvyky, rituály, způsob chování, rozhodování, chování a komunikace se zákazníky nebo i jazyk, historky a mýty. (Lukášová, 2010, str. 144)

Cíl pozorování je dle Gavory (2010) objevit nové věci, podívat se na ně z jiného úhlu pohledu. Pozorovatel se musí na prostředí dívat pohledem tzv. "cizince". Nejdůležitější vlastnosti pozorování jsou **deskriptivnost** (přesný, výstižný a rozsáhlý popis), **holističnost**, kde je snaha zachytit zkoumané prostředí a lidi komplexně, induktivnost (interpretace a závěry) a **nepředpojatost** (nesmí brát v úvahu předběžné postoje).

Délka, frekvence a intenzita pozorování je závislá na cíli výzkumu, ale je důležité, aby celý proces poskytl ve výsledku autentický obraz o sledovaném jevu. (Gavora, 2010, str. 189)

4.1.2 Hlubkový rozhovor

Takový typ rozhovoru je prováděn na základě předem připraveného schématu, kdy má tazatel předem připravené tematické bloky, v rámci kterých klade otázky a pružně reaguje na situace. Při individuálním rozhovoru získá tazatel hodnotné informace, ale střetává se s problémem, jak odlišit individuální názory a názory kulturního charakteru. (Lukášová, 2010, str. 144)

4.1.3 Skupinový rozhovor

U skupinového rozhovoru se také využívá předem připravený scénář. V tomto případě se ale navíc využívá i skupinové interakce a výměny jednotlivých názorů mezi členy skupiny. Již lze odlišit individuální názory a názory skupiny. Tento druh rozhovoru je využíván častěji, ale je mnohem náročnější na organizaci a na kvalitu záznamu, neboť se analyzuje vše, co bylo řečeno i vývoj celé diskuse. (Lukášová, 2010, str. 144)

4.1.4 Analýza dokumentů

Pro kvalitativní výzkum se používá i analýza dokumentů (produktů), které člověk vytvořil. Tato data se využívají na doplnění údajů k předešlým metodám a výzkum je tak bohatší a všestrannější. Dokumenty se dělí na písemné, vizuální a hmotné a jsou uchovávány v organizaci. Jsou to například výroční zprávy, zápisy z porad, kroniky, nástěnky). (Gavora, 2010, str. 209)

Cílem takové analýzy je získat a lepší porozumění informacím, které jsou v dokumentech zahrnuté. Nikdy se nepoužívá samostatně, ale slouží jako doplňující informace. (Lukášová, 2010, str. 144)

4.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metoda pracuje s číselnými údaji, kde zjišťuje množství, rozsah nebo i frekvenci výskytu jevů. Pozorovatel si drží odstup od zkoumaného jevu a například zkoumané osoby nemusí vůbec vidět. Cílem výzkumníka je třídění údajů a vysvětlení jejich existence. Osoby pro výzkum jsou vybírány tak, aby co nejlépe reprezentovaly požadovanou populaci. (Gavora, 2010, str. 33-37)

Základní technikou pro sběr dat je **dotazování**. Dotazování může být formou rozhovoru nebo formou dotazníku. Uvedená metoda má standardizovanou podobu a odpovědi jsou obvykle již omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí. U většího počtu zkoumaných vzorků je preferovaná metoda s použitím dotazníku, která je navíc nejméně nákladná. (Lukášová, 2010, str. 146)

4.2.1 Dotazníkové šetření

Urban (2014) charakterizuje dotazníkové šetření jako „*nejspolehlivější nástroj pro analýzu firemní kultury*“. Cílené dotazování zaměstnanců „*je zaměřené na to, do jaké míry se žádoucí hodnoty a normy firemní kultury promítají ve skutečném jednání osob i organizace jako celku*“. (Urban, 2014, str.89).

Musí splňovat metodické předpoklady, aby mohlo být považováno za funkční a účelné. Základním metodickým předpokladem je **volba zaměření**, jelikož výzkum není schopen zjišťovat vše. Nejvhodnější je výzkum zaměřit na:

- **pracovní chování** (výkon pracovních činností, odpovědnost, důslednost, pracovní morálka)
- **řešení firemních problémů**
- **vztah organizace k vnějšímu prostředí**
- **vztahy mezi zaměstnanci**
- **vztah zaměstnance k organizaci.**

(Urban, 2014, str.90)

Nejčastěji je šetření prováděno písemnou a anonymní formou. Dotazníkové šetření se skládá z několika následujících kroků.

1. **identifikovat zaměření analýzy**
2. **tvorba a distribuce dotazníku**
3. **zpracování a interpretace výsledků**
4. **formulace závěrů**
5. **doporučení ke změnám**

Je možné a mnohdy i žádoucí použít v úvodu několik identifikačních otázek (pohlaví, věk, délka působení ve firmě). Klíčovým předpokladem pro spolehlivý výzkum je

reprezentativnost, jež je spojena s mírou návratnosti vzorků. Ta by neměla klesnout od 70 až 60 procent ze všech rozeslaných dotazníků. (Urban, 2014, str. 90)

Velmi důležitou skutečností při dotazníkovém šetření je jeho délka. Všeobecně jsou lidé ochotni jeho vyplňování věnovat okolo 20 minut, což odpovídá přibližně 25-30 otázkám. Vhodné je formulovat uzavřené otázky. Při použití hodnotících škál jsou vhodné čtyřbodové škály. Otázky otevřené by pak měly dotazník doplňovat pro detailnější informace. Ty jsou ale obtížnější na zpracování, proto se doporučuje je omezit na nezbytně nutné. Dotazovat by se měly pouze na skutečnosti, které již respondenti znají z osobních zkušeností. (Urban, 2014, str.91)

4.3 Shrnutí a interpretace výsledků

Úkolem analýzy je zjištění současného stavu firemní kultury a nalezení rozdílů mezi stávající a požadovanou firemní kulturou. Na základě zjištěných informací by měl management rozhodnout, jaká změna je potřeba, v jakém rozsahu a jak je akutní. Dále je zapotřebí vytvořit plán změny a sdílet ho s celou společností. (Lukášová, 2010, str.179)

4.4 Návrhy na zlepšení firemní kultury

Cílem, které nám vyhodnocené šetření podává, je vytvoření návrhu na zlepšení hlavních nedostatků firemní kultury. Současně však vytvořit taková opatření, která umožní změny provést a implementovat v relativně nízkých nákladech. Návrhy se dále rozdělí na opatření nutná, okamžitá a na ta, která závisí na dalších podmínkách. Doporučuje se uvést i odhadované náklady na provedení a také efekty, které lze po zavedení očekávat. Celý výzkum je vhodné po určité době zopakovat a ověřit tak účinnost a efektivitu zavedených opatření. (Urban, 2014, str.94)

5 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Již bylo řečeno, že není možné definovat ideální kulturu. V každé organizaci a společnosti bude ideální kultura vypadat jinak. Je ale známo, že pevná a funkční firemní kultura má značný vliv na fungování organizace a na její výkonnost. Pokud existuje efektivní firemní kultura, je třeba ji podporovat a posilovat. Pokud je firemní kultura nevhodná nebo nedostatečná, měla by být provedena analýza a následně vytvořeny plány směřující k efektivní změně. (Armstrong, 2002, str, 207)

5.1 Potřeba změny

Každá organizace má svoji kulturu. Neexistuje ideální nebo jednoznačně nejlepší firemní kultura. Urban (2014) hovoří o přiměřené kultuře a o základních rysech úspěšné podporující zdravé firemní kultury. Přiměřená kultura odpovídá potřebám firmy, má spokojené zákazníky, zaměstnance a může zvyšovat kvalitu produkce. Důležité je, aby firemní kultura přispívala k výkonnosti společnosti. Celkově lze takovou kulturu pojmenovat jako silnou, jež přináší hodnotu firemním zákazníkům a společnosti přináší konkurenční výhodu. V opačném případě je slabá firemní kultura „brzdou firemní konkurenceschopnosti“ (Urban, 2014, str. 47-48)

Základní znaky prosperující organizace se silnou firemní kulturou jsou:

- **důraz na výkon**
- **osobní odpovědnost**
- **pracovní náročnost**
- **důvěra a otevřenost mezi managementem a zaměstnanci**
- **týmová atmosféra**
- **loajalita a sounáležitost s firmou**
- **dodržování etických hodnot**
- **zájem o image organizace**

(Urban, 2014, str. 47-49)

V zásadě je nemožné stávající firemní kulturu odstranit jednorázově ze dne na den a vytvořit novou formu firemní kultury a mechanicky ji zavést. Jedná se o složitý proces. Je ale možné učinit rekonstrukci firemní kultury, upravit nějaké prvky a celou změnu sdílet se spolupracovníky, protože jejich vnitřní přesvědčení je nezbytnou podmínkou pro úspěšnou změnu. (Bedrnová a Nový, 1998, str. 477)

Podstatou změny je přechod od výchozího stavu k cílovému. Ve výchozím stavu nejsou představy, přístupy a hodnoty v souladu s požadovanými prvky firemní kultury. V cílovém stavu se rozvíjené prvky shodují s těmi, o které firma usiluje a chce dále rozvíjet. Cílový stav ale neznamená absolutní cíl. Jedná se o startovní pozici, na které se následně aktivně pracuje, pěstuje se a je základem pro následné změny. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str. 69)

Změna kultury by měla sledovat tři základní orientace.

1. **na výsledky**
 - při orientaci na výsledky se klade důraz na kvalitu
2. **na klíčové zájmy**
 - zde se pozorují zájmy jako zákazníci, majitelé firmy a zaměstnanci
3. **na inovace**
 - na konkurenčním trhu je téměř nezbytné nabízet na trhu nové produkty a služby

(Pfeifer a Umlaufová, 1993, str.65)

Změnu firemní kultury definuje Urban (2014) jako „*cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i dosahování jejich cílů*“. (Urban, 2014, str. 57)

5.2 Typy změny kultur

Primární a doprovodná

Primární změna je uskutečněna tehdy, je-li poškozena výkonnost firmy vlivem nevhodné firemní kultury. Doprovodná změna nastává v situaci, kdy jsou provedeny jiné změny v rámci společnosti a důsledkem toho musí být firemní kultura pozměněna. (Lukášová, 2010, str.165)

Evoluční

K evoluční změně je většinou přistupováno tehdy, pokud je potřeba v rámci organizace něco zlepšit. Takové změny se týkají pouze problémových oblastí. Evoluční změna je kontinuální, dlouhodobý proces změny. Rozvíjí se pouze žádoucí rysy kultury, nikoliv k zásadním změnám celého obsahu. Evoluční změna je neúčinnější ve fázi růstu a zrání organizace. Ve fázi krize nebo úpadku je použita změna revoluční. Ta zasahuje do vizí, hodnot, systémů a procesů. Aktuální potřeba je ale schopnost soustavné transformace a reakce na vnější podmínky. (Lukášová, 2010, str. 164-165)

Spontánní změna kultury

Mnohdy se stává, že se změny firemní kultury stanu spontánně. Důvodem může být růst organizace, kopírování vývoje kultury mateřské společnosti, změna vedení nebo například krize a náhlé změny. Neřízené změny pak mohou vést k upravení kultury, která ale nemusí vždy být v souladu se strategií společnosti. V této fázi přestává být funkční a manažeři by měli cíleně zasáhnout a upravit. (Müller, 2013, str.153-155)

Řízené (záměrné) změny

Řízená změna začíná analýzou stávající firemní kultury. Důvodem k takovému výzkumu může být snaha o dosahování potřebných výkonů, změna firemní strategie případně různé nesoulady v pracovním prostředí. Zde je prvním krokem stanovení cíle, kterého by měla změna kultury dosáhnout. Řízené změny vyžadují dlouhodobou práci, což může být v délce několika týdnů, spíše let. (Müller, 2013, str. 156)

Müller (2013) definuje dva typy změny firemní kultury. Prvním typem je spontánní změna, která se dostaví sama s plynoucím časem a často nepozorovaně. Typickou změnou je například strukturalizace při růstu firmy. Jedná se i o náhlé změny nebo krize, které mají vliv na chování lidí v organizaci. Úkolem manažerů je i takové změny hlídat a reagovat na ně, aby byly v souladu se strategií. Pokud by se soulad nedařil, je potřeba využít druhého typu, a to řízené neboli záměrné změny kultury. Takový typ změny je náročnější a řídí se obvyklým postupem, který začíná posouzením výchozího stavu a určení potřeby změny kultury. (Müller, 2013, str. 154)

5.3 Nástroje změny

Základním dělení nástrojů pro změnu firemní kultury je dělení na přímé a nepřímé. Přímé nástroje lze spolehlivě sledovat a výsledky se mohou dostavit velmi rychle. Výsledek při použití nepřímých nástrojů se dostaví s určitou časovou prodlevou, ale při vhodném použití může přinést silné efekty. Příklady těchto nástrojů budou uvedeny v následující tabulce. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str. 75)

Tabulka 4 – Nástroje změny

PŘÍMÉ NÁSTROJE	NEPŘÍMÉ NÁSTROJE
Změny v organizační struktuře	Použití vnitrofiremní komunikace (nástěnky, časopisy)
Tvorba pracovního prostředí	Osobní příklad
Vzdělávání a výcvik	Šíření rituálů
Změny v řídicích procesech	Vedení spolupracovníků
Personální změny	Všestranná a otevřená komunikace
Změna způsobu přidělování zdrojů	Podpora

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pfeifer a Umlaufová, 1993, str. 76-77

V publikaci Lukášová (2010) se nástroje pro změnu firemní kultury dělí do dvou rovin – vnější a vnitřní. Pokud chceme ovlivnit obsah kultury, musí být ovlivněny jednotlivé prvky firemní kultury. Vnitřní rovinu je obtížné ovlivňovat a pro jejich změnu je nutné udělat změnu v rovině vnější. (Lukášová, 2010, str.185)

- a) **vnější rovina** – materiální i nemateriální artefakty (produkty, služby, architektura budov, prostorů, firemní dresscode, rituály, jazyk firmy, mýty, historky a ceremonie)
- b) **vnitřní rovina** – hodnoty, normy chování, postoje a základní přesvědčení

Nejdůležitějším praktickým nástrojem je trvalý příklad managementu a současně i zpětná vazba pozitivního i negativního charakteru. Také jasná firemní vize, stanovené pracovní cíle, odpovědnost, transakční odměňování a pravidelná komunikace. (Urban, 2014, str. 58)

5.4 Proces změny a implementace

Změna firemní kultury začíná na teoretické úrovni především analýzou současného stavu, prostřednictvím výzkumu, dotazníků nebo dalších výzkumných metod. To vede k identifikaci tzv. mezer v kultuře. V další fázi se zvažuje míra shody mezi zjištěnými fakty a požadovanou firemní kulturou. Na základě toho se pak firemní kultura bude pěstovat, zdokonalovat nebo měnit. Třetí fáze je již samotný zásah do firemní kultury

a implementace změn. Je důležité si stanovit rozsah změny, použití nástrojů a podmínky pro změnu kultury. Tento krok je známý jako: „*Víme, co chceme, proč to chceme, jak toho dosáhneme*“. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, str.95). Nedílnou součástí změny firemní kultury je pravidelné sledování a kontrola.

5.5 Obtíže při změně firemní kultury

Změna kultury je obtížný proces a Pettigrew (1990) stanovil sedm důvodů, proč je změna tak obtížná

1. **úrovně** – kultura existuje na několika úrovních (hodnoty, chování, základní přesvědčení, názory.)
2. **všudypřítomnost** – kultura zasahuje do všech organizačních činností
3. **implicitnost** – některé prvky kultury jsou samozřejmé a je obtížné měnit samozřejmé chování či myšlení
4. **socializace** – kultura má hluboké historické kořeny
5. **političnost** – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci
6. **pluralita** – mnohé společnosti mají více subkultur
7. **vzájemná závislost** – kultura je spojena s politikou organizace, s lidmi, strukturou a zaběhlými systémy

(Brooks, 2003, str. 229)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 O SPOLEČNOSTI PEMM BRNO, SPOL. S R.O.

Následující kapitola a její podkapitoly popisují vybranou společnost PEMM Brno, spol. s r.o. Obsahem jsou základní informace o společnosti, stručná historie, firemní strategie, cíle a souhrn nabízených produktů a služeb. Čtenář by tak měl získat základní povědomí o společnosti. Data byla získána z veřejně dostupných informací na webu společnosti z výročních zpráv.

6.1 Základní informace

PEMM Brno, spol. s r.o. je automobilová společnost, se sídlem v Brně na ulici Brigádnické 214/45, Mokrá Hora, 621 00. Byla založena v roce 1994 za účelem získat autorizované zastoupení Kia Motors. Základní kapitál byl 3 000 000 Kč, který vložili dva společníci. Hlavním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a opravy vozidel. Konkrétní činnost podnikání bude popsána níže. Společnost nabízí kompletní modelový mix téměř ve všech segmentech osobních vozidel MPV, SUV a OFF ROAD. Firma je autorizovaným dealerem značek Kia, Yamaha a nabízí také pneuservis v síti PREMIO. (Sbírka listin, c2012-2015)

6.2 Historie

Tato podkapitola bude zahrnovat stručnou historii firmy a její vývojová stádia.

Vznik

Společnost vznikla 25. července roku 1994 za účelem získat autorizované zastoupení Kia Motors. Číslo dealerství 002 vyjadřuje dobu působnosti na trhu v rámci sítě Kia v České republice. Číslo 001 má společnost Kia Motors Czech s.r.o., která je zároveň i importérem vozů Kia do ČR. PEMM Brno, spol. s r.o. se od té doby přestěhovala na ulici Jihlavská 27, Brno – Bohunice společně s prodejnou i servisem. (Sbírka listin, c2012-2015)

Nová prodejna

V roce 2002 započaly úvahy o postavení nové prodejny. Vyskytlo se ale mnoho problémů v rámci restituce. Město Brno nakonec prodalo restitucí nezatížené pozemky a po dalším vykupování pozemků, provádění studií a schválení stavby se na jaře roku 2005 začalo stavět.

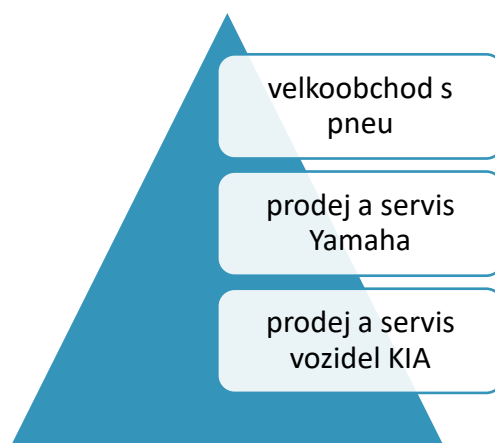
Prvního listopadu roku 2005 byl prodej vozidel a poprodejní služby přestěhován do nově vybudovaného autocentra a v roce 2011 se společnost stala autorizovaným dealerem Yamaha v pronajatých prostorách OC Campus Brno. (Zdroj: Rozhovor s majitelem)

Rozšíření prodejny

Z důvodu drahého nájmu se majiteli podařilo vykoupit další pozemek. Byla vypracována nová studie a od roku 2016 byla zřízena vlastní prodejna rozšířena o další služby v rámci servisu a pneuservisu vozidel. Dále byla vytvořena nová klempírna a PneuHotel, kde jsou pro zákazníky uschovány pneumatiky a kola mimo sezónu jejich používání. (Zdroj: rozhovor s majitelem)

6.3 Strategie společnosti

Jako hlavní předmět podnikání uvádí společnost prodej a servis vozidel Kia. Druhou hlavní částí je prodej a servis Yamaha, třetí pneuservis a dalším velkoobchod s motocyklovými pneumatikami. Strategie je taková, aby se činnosti navzájem doplňovaly a nahrazovaly v případě, že se někde nedaří a tržby jedné činnosti mohly nahradit ztrátu z tržeb činnosti další. (Sbírka listin, c2012-2015)



Obrázek 8 - Firemní strategie PEMM Brno, spol. s r.o.

Zdroj: Sbírka listin, c2012-2015

6.4 Nabízené produkty a služby

Produkty firmy PEMM Brno, spol. s r.o. navazují na jejich strategii. Majitel definoval tři hlavní pilíře KIA, Yamaha a Premio. U každého pilíře jsou nabízeny produkty a služby, jak je uvedeno v následujících odrážkách.

1. **KIA** – prodej, servis a další služby v rámci vozidel KIA
2. **Yamaha** – prodej, servis a další služby v rámci značky Yamaha
3. **Premio** – prodej pneumatik, pneuservis a další služby

Zdroj: Profil společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.

6.5 Cíle

Cíl společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. je, být jedním z předních autorizovaných prodejců KIA i Yamaha pro daný region a tuto pozici si udržet. Dalším cílem je udržování a zvyšování úrovně moderního servisního centra pro značku KIA a rozšíření servisních služeb i pro jiné značky automobilového průmyslu. Důležitým cílem je i udržení firemních strategií. Pro naplnění těchto cílů bude kladen důraz především na:

- posílení pozice společnosti mezi dealery KIA a YAMAHA
- budování silného týmu zaměstnanců
- uspokojování nadstandardních potřeb zákazníků
- pružně reagovat na měnící se situaci na trhu

Zdroj: Sběrka listin, c2012-2015

7 DESIGN VÝZKUMU

Následující kapitola se věnuje popisu vlastního výzkumu v rámci rozsahu této práce. Je uveden cíl výzkumu, popis sběru dat a použitých metod, popis dotazníku i zkoumaný vzorek.

7.1 Zaměření a cíl výzkumu

Tato práce je zaměřen na analýzu firemní kultury společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. s cílem podat případné návrhy ke změně. Výzkum se skládá z několika výzkumných metod, které budou popsány níže.

Hlavními body výzkumu jsou:

1. **firemní kultura společnosti**
 - a. **z pohledu manažera (majitele) – rozhovor**
 - b. **analyzována na základě pozorování**
 - c. **z pohledu zaměstnanců – dotazníkové šetření**
2. **vliv světové pandemie na společnost**

7.2 Popis sběru dat

Výzkum analýzy firemní kultury firmy PEMM Brno, spol. s r.o., byl uskutečněn s využitím několika metod, které budou následně popsány.

První metodou byl **hloubkový rozhovor** s manažerem společnosti, který je zároveň majitelem. Ten mi poskytl mnoho důležitých informací ohledně celkového fungování společnosti, o základních hodnotách a strategiích firmy a také mi byly představeny prostory KIA, Yamaha i servis Premio. Tyto informace byly zaznamenány a doplněny o informace z výročních zpráv firmy, z informací na webu či ze studia firemních dokumentů, které byly také poskytnuty majitelem. Rozhovor pak plynule přešel k rozhovoru s doplňujícími otázkami, kde byly zjištěny hodnoty společnosti, veškeré informace o firemních akcích a aktivitách podporujících firemní kulturu, způsob nábory nových zaměstnanců, vznik, vývoj a design firemního loga a vybavení společnosti a další důležité prvky, které budou popsány v následujících kapitolách jako výsledek jedné z výzkumných metod.

Druhou metodou bylo **pozorování**, kde byly analyzovány viditelné artefakty, chování zaměstnanců a přístup k zákazníkům. Pozorované jevy jsem zaznamenávala do osobních poznámek a výsledky budou také popsány v následující podkapitole.

Pro třetí výzkumnou metodu bylo zvoleno **dotazníkové šetření**. Tato metoda byla zvolena z důvodu rychlosti sběru dat a k jeho efektivitě. Z důvodu světové pandemie Covid – 19 byla tato forma prováděna on-line a ze stejného důvodu již nemohla probíhat další osobní návštěva společnosti.

7.3 Popis dotazníku:

Dotazník se skládá celkem z 36 otázek a je tvořen z pěti sekcí, které budou popsány níže. Sekce byly zvoleny z důvodu přehlednější analýzy vnímání firemní kultury ve vybrané organizaci.

7.3.1 Cíle dotazníku

1. vnímání firemní kultury zaměstnanci

- o prvním cílem bylo zjistit vnímání firemní kultury zaměstnanci, zjistit znalost firemních hodnot a celkovou spokojenost v práci. Obsahuje 13 otázek, které pomáhají analyzovat vnímání firemní kultury zaměstnanci a také se dotazuje na znalost firemních hodnot.

2. firemní design

- o druhým cílem byla analýza efektivity vybavení společnosti, spokojenosti s firemním oblečením, síla, funkce a vnímání firemního loga a reakce na podporu veřejně prospěšných aktivity ze strany společnosti. Tato sekce je tvořena šesti otázkami.

3. firemní komunikace

- o firemní komunikace analyzuje důležitost komunikace ve společnosti, její formy, pravidelnost a způsob projednávání změn a návrhů. Sekce je složena z osmi otázek.

4. pohled na fungování společnosti v rámci pandemie COVID – 19

- o cílem této sekce je vnímání situace během Covid-19 v rámci společnosti. Obsahuje šest otázek a dotazuje se respondentů na vnímání změn v podniku.

5. identifikační část

- o tato sekce je tvořena třemi identifikačními otázkami (pohlaví, délka působení ve společnosti, pracovní pozice), které jsou zahrnuty z důvodů možného rozdílného vnímání mezi pracovními pozicemi, délkou pracovního poměru ve společnosti nebo i pohlavím

7.3.2 Charakteristika dotazníku

Dotazník obsahuje převážně uzavřené otázky, kde bylo na výběr z několika odpovědí, či škálové hodnocení. V některých otázkách byl umožněn výběr více odpovědí, pro detailnější analýzu. U vybraných otázek byla kvýběru záměrně i možnost

„jiná“, aby respondenti mohli případně zaznamenat vlastní, adekvátní odpověď. Zařazeny byly i otevřené otázky, které identifikovaly znalosti hodnot firmy, příčiny spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníků nebo také reakce na firemní logo.

Otázky byly vybrány tak, aby co nejpřesněji analyzovaly znalost firemní kultury, vztah zaměstnanců k firemní kultuře a celkové fungování organizace na úrovni firemní kultury. V rámci světové pandemie byla dodána i sekce, která analyzuje vnímání této situace zaměstnanci a případný vliv na společnost a firemní kulturu.

Pro tvorbu dotazníků byla využita aplikace Survio.cz. Byla zvolena z důvodu rychlé distribuce, online formy, přehledného zpracování a také z důvodu uživatelské přívětivosti. Dalším důvodem byla i pandemická situace, která neumožňovala osobní dotazování zaměstnanců. Dotazník je uveden v příloze bakalářské práce.

7.4 Popis vzorku

Jako sledovaný vzorek byli zvoleni všichni zaměstnanci společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. Společnost má 24 zaměstnanců a z tohoto důvodu byli vybráni všichni, pro získání relevantního výstupu. Firemní kulturu sdílí celá společnost, a proto měli možnost se účastnit všichni zaměstnanci. Pro relevantní vyhodnocení je dle Urbana (2014) zapotřebí 60-70 % zaměstnanců. (Urban, 2014, str. 90)

Dotazníkového šetření se ze 24 zaměstnanců účastnilo 21 respondentů, což je 87,5 % a proto je možné výzkum považovat za validní. Dotazníkové šetření probíhalo v březnu roku 2021.

8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Tato kapitola a její podkapitoly se věnují vyhodnocení celého výzkumu. Zahrnuje popis firemní kultury společnosti na základě rozhovorů s majitelem společnosti, pozorování a v poslední podkapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření. Vyhodnocení pozorování a hloubkového rozhovoru budou porovnány v rámci poznatků z teoretické části.

8.1 Firemní kultura společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.

– sběr dat formou rozhovorů s majitelem

V této kapitole je popsána firemní kultura vybrané společnosti. Popis je postaven na hloubkovém rozhovoru s manažerem, na studiu výročních zpráv, auditů a na informacích získaných z webu společnosti. Jsou zde popsány hodnoty společnosti, zaměření, idea, firemní komunikace, charakteristika pracovního prostředí, způsob získávání zaměstnanců, firemní benefity, firemní design včetně velmi důležitého loga a také podpora ze strany PEMM Brno, spol. s r.o. Čtenář by tak měl získat přehled o jejich dosavadní firemní kultuře.

8.1.1 Základ firemní kultury

Celá firemní kultura společnosti je podle slov jejího majitele založena na interním sloganu „Spokojený zákazník“, který je umístěn i na webu společnosti. Firemní slogan zní „**JSME TU PRO VÁS OD ROKU 1994**“. Pro chod firmy jsou písemně stanovené směrnice, které jsou dále doplňovány operativními směrnicemi. K takovým došlo například v roce 2020, když byly aktualizovány v rámci omezení při pandemii Covid-19. Jsou dodržovány obchodní postupy a přístupy k zákazníkům, pramenící z pravidel mateřské společnosti KIA. Majitel klade důraz na to, aby se zákazníci cítili důležití a 100% spokojení. Vychází to zejména z majetkové struktury firmy. PEMM Brno, spol. s r.o., je rodinná firma, a proto by se, podle jeho slov, měl zákazník vždy cítit jako její součást.

8.1.1.1 Etický kodex

Etický kodex společnost nevede. Majitel jako důvod jeho absence uvedl velikost firmy. V budoucnu ale tuto možnost zavedení zvažuje. Doposud se snaží zaměstnance vést směrem, aby se k zákazníkům chovali jako majitelé.

8.1.2 Hodnoty společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.

Hodnoty společnosti byly majitelem definovány v pěti bodech. Potvrdil, že dodržují stejné hodnoty, jako jejich mateřská firma KIA, pouze jsou upraveny do pracovního prostředí české společnosti.

Zde jsou uvedeny důležité hodnoty vybrané společnosti:

1. **Spokojený zákazník na prvním místě** – cílem je poskytnout zákazníkovi špičkové služby na nejvyšší úrovni
2. **Komunikace a spolupráce** – důležitá je vzájemná komunikace a spolupráce ve společnosti i s obchodními partnery
3. **Lidé** – firemní kultura podporuje schopnosti jednotlivců a snaží se využít jejich potenciál
4. **Globalita** – snaha být součástí globálního korporátního prostředí

8.1.3 Zaměření firmy a idea

Celá společnost se zabývá produkty AUTOMOTIVE, zahrnujících prodej a servis aut, motorek, pneuservis a spojené služby nebo také velkoobchod s motocyklovými pneumatikami. To jsou čtyři základní pilíře firmy. Při výpadku jedné činnosti by měly další tři umožnit překonání nejhorsích časů, což bylo uvedeno i v rámci firemní strategie společnosti. Například v roce 2020, kdy poklesl prodej vozidel Kia o cca 35 %, byl zvýšen zájem o Yamaha produkty a o služby pneuservisu a motocyklové pneumatiky.

8.1.4 Firemní komunikace

Firemní komunikace je ve firmě vnímána vedením jako důležitá pro efektivní chod všech činností. Důležitá je jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak mezi vedoucími manažery a podřízenými. Cílem je efektivní, důsledné a rychlé předávání informací.

Na základě rozhovoru jsem zjistila, že s vedoucími zaměstnanci jsou pravidelně prováděny schůzky, pohovory nebo porady jednou za měsíc. Běžná agenda je téměř na denní bázi. Pohovory s jednotlivými zaměstnanci jsou vždy v lednu, kde se hodnotí uplynulé období. Pokud je během roku potřeba nebo požadavek na další komunikaci, je manažer vždy k dispozici. Zakládá si na otevřenosti, upřímnosti a vždy rád vyslechne příběh každého zaměstnance.

Pro roční hodnocení se připravují materiály ve spolupráci s nadřízenými jednotlivých pracovníků a pro porady aktuální věci, informace a výsledky hospodaření firmy.

Zaměstnanci jsou denně informováni o všech věcech, které potřebují znát formou informací na nástěnce, přímých pokynů od nadřízených nebo telefonicky. Někdy dostanou navíc informace o dalších provozních nebo obecných informacích. Dané směrnice

vždy musí podepsat a další informace jsou vždy přehledně vyvěšeny v denní místnosti, kde se zaměstnanci stravují. Společnost pro komunikaci dále využívá individuální rozhovory, nástěnky, e-mailovou komunikaci, textové dokumenty s informacemi, telefon i sociální sítě. Tento způsob komunikace je zaveden proto, aby byl zajištěn rychlý a efektivní přenos informací.

8.1.5 Firemní prostředí a různé artefakty

Firemní prostředí a vybavení vnímá majitel jako důležité pro zaměstnance i pro zákazníky. I proto je velká soustředěnost na kvalitu v této oblasti. Na dílnách jsou používané nejmodernější technologie, pracovní prostředí i místa pro zákazníky mají působit příjemně. Téměř většina věcí jako stavby, vybavení, oblečení apod. vychází z požadavků obchodních partnerů, osobních zkušeností a požadavků, kde se grafici a projektanti snaží sladit všechny požadavky v ucelenou část. Vždy jsou dodržovány standardy značek, doplňovány o vlastní logo a detaily. (Zdroj: rozhovor s manažerem)

8.1.6 Zaměstnanci PEMM Brno, spol. s r.o.

V rozhovoru mi bylo sděleno, že společnost má momentálně 24 zaměstnanců. Celková kapacita pro naplnění všech pozic však činí celkově 31 pracovních pozic. Společnost funguje na bázi hierarchického uspořádání pracovních pozic a každé oddělení má vedoucího pracovníka, který dohlíží na práci a pracovní výkon svých podřízených. Při nástupu do práce podepisují zaměstnanci různé smlouvy (pojištění odpovědnosti, GDPR, hmotná zodpovědnost, mzdový výměr, pracovní náplň, pracovní smlouva...), kde je jejich dodržování nezbytnou součástí pro chod společnosti.

8.1.6.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá alespoň jednou ročně formou osobního pohovoru s manažerem, kde mají zaměstnanci možnost projevit zpětnou vazbu a podat jakékoliv návrhy. Zde dochází také ke zhodnocení uplynulého období. Pravidelné osobní hodnocení se stanovuje na základě plnění stanovených interních plánů, osobních úkolů včetně řádně ukončených školení, přístupu k výkonu a dalších povinností vyplývajících z interních předpisů PEMM Brno, spol. s r.o. Peněžní ohodnocení je pak vypláceno v měsíční mzdě. Návrh na hodnocení pravidelně podává vedoucí oddělení a schvaluje jednatel společnosti.

8.1.6.2 Chování zaměstnanců

Pro chování zaměstnanců a pro přístup k zákazníkům jsou nastavená přesná pravidla, která se pravidelně probírají a aktualizují. Chování pracovníků je kontrolováno vedoucími jednotlivých oddělení. Zde upozorňuje majitel opět na hodnotu „spokojený zákazník“ a proto dbá na dodržování daných pravidel.

8.1.6.3 Nábor nových zaměstnanců

V automobilovém průmyslu je v dnešní době poměrně náročné najít nové pracovníky. Jako jeden z možných důvodů vyslovuje majitel firmy neochotu pro manuální práci. A navíc v tomto odvětví nelze práci nahradit tzv. home office. Společnost nové pracovníky hledá prostřednictvím Facebooku, Instagramu, a hlavně webových stránek, kde je rubrika „Kariéra“. Nově také využívají nabídek na personálních serverech.

Požadavky majitele na zaměstnance jsou převážně ochota pracovat. Není vyžadována zbytečně vysoká úroveň vzdělání, pokud to nevyžaduje pozice. Hledají lidi, kteří oboru rozumí a umí danou práci vykonávat. Z personálního hlediska se klade důraz na komunikaci v oblastech prodejců a techniků, na ochotu a dobré fungování při práci v kolektivu. Při pohovoru musí kandidáti předložit výpis z trestního rejstříku. (Zdroj: rozhovor s majitelem společnosti)

8.1.7 Firemní design

Sílu firemního designu si majitel společnosti uvědomuje, a proto je i pro PEMM Brno, spol. s r.o., velkou a důležitou součástí fungování. Je to první věc, se kterou se zákazník firmy setká při příchodu. Proto se klade velký důraz na vzhled prodejny z venku i zevnitř, na auta, motorky celkové uspořádání a estetiku.

8.1.7.1 Firemní logo

První logo pro PEMM Brno, spol. s r.o., vytvořila reklamní agentura Bílý Medvěd v roce 1994. První redesign nastal po 25 letech fungování. Nové logo vytvořil firemní grafik, který vytvořil pestřejší a zajímavější logo. To je používáno i na oblečení, vizitkách. Grafik má na starosti i grafiku firemních vozidel, webu, sociálních sítí, inzerce apod. Zpětná vazba měla dle majitele kladné hodnocení a společnost se mnohonásobně zviditelnila.

Logo je i pro PEMM Brno, spol. s r.o. nejdůležitější vizuální symbol, na kterém se snaží pracovat. Nachází se na hlavních budovách KIA i Yamaha. Je umístěno na firemním oblečení, vizitkách, ve firemním kalendáři, a například i na mnoha reklamních a propagačních materiálech (dárkové kazety, plakáty, vonné stromečky, propisky, poznámkové bloky a další). Zákazníkovi by mělo být viditelné. Působit by mělo spíše decentně, nepřehnaně, spíše energicky a pozitivně.

Struktura a vzhled loga byla majitelem popsána následovně: „*Základní barvy loga jsou černá, červená a bílá, což má evokovat závodní emoce a zároveň prestiž. Logo by mělo být vždy zachováno, ale drobné úpravy dle podkladu a materiálu jsou vyhrazeny*“. Pro představu uvádím firemní logo společnosti níže. Pro názornou ukázkou bude uvedeno logo před redesignem i po něm. (Zdroj: rozhovor s majitelem)



Obrázek 9 - Původní logo společnosti

Zdroj: foto poskytl manažer společnosti



Obrázek 10- Nové logo společnosti

Zdroj: foto poskytl manažer společnosti

Společnost PEMM Brno, spol. s r.o., nedisponuje grafickým manuálem k užívání loga. Dle slov majitele byl proveden interní výzkum spokojenosti a adekvátnosti loga, se kterým se zaměstnanci ztotožňují, logo se jim líbí a působí efektivně.

8.1.7.2 Dresscode

Firemní oblečení je dané. Zaměstnanci dostávají firemní trička, bundy a příspěvek na černé kalhoty a boty. Mechanici pak mají pracovní oblečení i zimní bundy. Na zákazníka by mělo působit formou prestiže a odbornosti v daném odvětví. Pro názornou ukázkou bude uvádím obrázek firemního oblečení zaměstnanců.



Obrázek 11 - Firemního dresscode – mechanici

Zdroj: materiál poskytnut manažerem společnosti

8.1.8 Firemní akce

Z informací získaných v rozhovoru s majitelem jsem zjistila, že společnost PEMM Brno, spol. s r.o. pořádá v roce několik akcí jak pro své zaměstnance, tak pro zákazníky. Vždy záleží na momentální situaci a časových možnostech. Pravidelnou akcí je vánoční večírek. Ten byl v posledním roce kvůli pandemii nahrazen svátečním obědem a bohatým balíčkem pro každého zaměstnance. Pro zákazníky se za normální situaci pořádají předváděcí akce nebo servisní akce. Pořádání firemních akcí je součástí nemateriálních artefaktů, které může společnost mít.

8.1.9 Benefity

Téměř nutnosti benefitů pro zaměstnance si majitel uvědomuje a nabízí jejich širokou škálu, která bude následně popsána. Každý zaměstnanec měl příspěvek na stravování nebo na Multisport kartu anebo měl možnost získat zaměstnanecké prémie. Tyto benefity byly v rámci pandemie zrušeny. Jakmile se situace vrátí do lepšího stavu, je snahou tyto benefity zaměstnancům opět poskytnout. Dále je možné využívat tankování na tzv. "úvěr" u smluvní čerpací stanice za výhodnější ceny. Tato částka je pak zaměstnancům stržena při měsíční výplatě.

8.1.10 Podpora ze strany PEMM Brno, spol. s r.o.

Ačkoliv se jedná o rodinnou firmu, popsal majitel několik zájmových okruhů, které společnost podporuje. Podpora jednotlivých okruhů je vnímána jako potřebná v rámci charity, podpory sportovců a kultury. Během roku podporují mnoho motoristických akcí, setkání apod.

- 1. Brněnská filharmonie**
 - podpora zapůjčením osobních vozidel pro akce a zajištění dopravy pro Brněnské hudební slavnosti na Špilberku
- 2. Nadace Modrý Hroch**
 - finanční podpora pro organizaci, která pracuje ve prospěch Traumatologie a chirurgie Dětské nemocnice Brno
- 3. Podpora vybraných závodníků v motocross**
 - podpora v rámci zapůjčení nejlepšího vybavení pro závod
- 4. Podpora mladých talentovaných sportovců z jiného odvětví**
 - podpora mladé sportovkyně, které je poskytnut osobní vůz Kia Stonic, skútr značky Yamaha, servisní služby po celý rok a další potřebné zajištění

8.2 Vyhodnocení pozorování

Pozorování bylo další metodou výzkumu. Probíhalo v srpnu roku 2020, kdy jsem osobně navštívila společnost PEMM Brno, spol. s r.o. Toto období jsem využila z důvodu uvolnění vládních nařízení a z důvodu zvýšené návštěvnosti zákazníků na prodejně, kdy jsem měla možnost pozorovat přístup zaměstnanců k zákazníkům. Cílem bylo analyzovat viditelné prvky a vnější projevy firemní kultury (materiální artefakty, chování zaměstnanců, pracovní prostředí...). Při pozorování jsem navštívila budovu Kia, Yamaha i příjímací servisní oddělení. Pozorování započalo již při vstupu do hlavní budovy, kde jsem věnovala svoji pozornost na vizuální vzhled budovy z venku a následně prostory uvnitř prodejny. V průběhu mé návštěvy navštívilo prodejnu KIA celkem pět zákazníků, kde jsem měla možnost zpozorovat chování zaměstnanců i jejich komunikaci. Zkoumala jsem také přítomnost firemní oblečení a estetiku pracovní prostředí. Zaznamenané údaje budou nastíněny v následujících podkapitolách. Délka trvání průzkumu byla celkově 2 hodiny.

KIA

Budova Kia zprostředkovává prodej a servis automobilů značky KIA. Budova je ve stylu moderní stavby. Při vstupu do prodejny na mě zapůsobily prostory elegantně a příjemně. Byl viditelný jednotný grafický styl, logo společnosti a vhodně zvolené estetické uspořádání vybavení a produktů. Uvnitř prodejny se nachází několik modelů automobilů, které si může zákazník kdykoliv na požádání prohlédnout. Uprostřed budovy se nachází recepce, kde jsou se zákazníky řešeny jeho požadavky.

Chování zaměstnanců bylo velmi milé, profesionální. Obsluhovaný zákazník jevil známky spokojenosti. Zaměstnanci viditelně měli jednotný dresscode, který ve mně vyvolal pocit profesionálního vystupování a sounáležitosti s firmou.

Součástí prohlídky jsem byla provedena celým pracovištěm, ale pouze v rozsahu zákazníka, nikoliv zaměstnance. Prostory vyjma servisního oddělení a pneuservisu jsou zařízeny formou open space a působily na mě mnohem lépe než uzavřený prostor.

Yamaha

Tato budova nabízí prodej a servis motocyklů značky Yamaha a sídlí zde i hlavní majitel společnosti. Již při vstupu jsem si všimla estetického uspořádání nabízených motocyklů, které nepůsobily přehnaně. Naopak se nenuceně nabízí zákazníkovi k prohlédnutí a k obdivu. V prostorách se nacházejí i ostatní produkty a doplňky pro motocyklisty, které je možné si na místě vyzkoušet a zakoupit. Uprostřed jsou tři příjímací pulty. I zde jsem se setkala s příjemnou obsluhou.

Na první pohled jsem zaznamenala vizitky, reklamní prospekty, a i místní zaměstnanci měli stanovený dresscode. Měla jsem možnost, vyzkoušet si pozici zákazníka, a tudíž mohu zaměstnanecký přístup hodnotit jako profesionální, milý a příjemný. Pro potřeby schůzky majitelem je využívána kancelář v prvním patře. Místnost je zřízena také pro firemní porady, a i zde jsem se cítila příjemně. Manažer vždy nabízí nápoj nebo

malé občerstvení. Pro zaměstnance se v této budově nachází i odpočinková místnost pro zaměstnance, kde mají příležitost ke stravování, ohřevu potravin a odpočinku během pauzy.

Celkový dojem z pracovního prostředí, artefaktů, firemní komunikace i chování hodnotím z pohledu nestranného pozorovatele jako pozitivní a efektivní.

8.3 Dotazník

Dotazníkové šetření bylo poslední fází mého výzkumu. Dotazník byl zaměřen na analýzu znalosti firemní kultury (vztah zaměstnanců k firemní kultuře a celkové fungování organizace na úrovni firemní kultury) a na analýze dopadu světové pandemie na společnost. Přesný popis dotazníku byl popsán v kapitole číslo sedm.

Výsledky byly zpracovány pomocí grafů a detailních popisů. Dotazník obsahoval velké množství otázek. Graficky budou znázorněny pouze hlavní zjištěné aspekty a budou doplněny o informace získané prostřednictvím doplňujících, otevřených otázek.

8.3.1 Analýza dotazníkového šetření

Celý dotazník byl koncipován do pěti sekcí, které byly popsány v kapitole sedm. Následující grafy jsou vytvořeny na základě dotazníkového šetření doplněny o informace získané z doplňujících otevřených otázek.

1. Firemní kultura

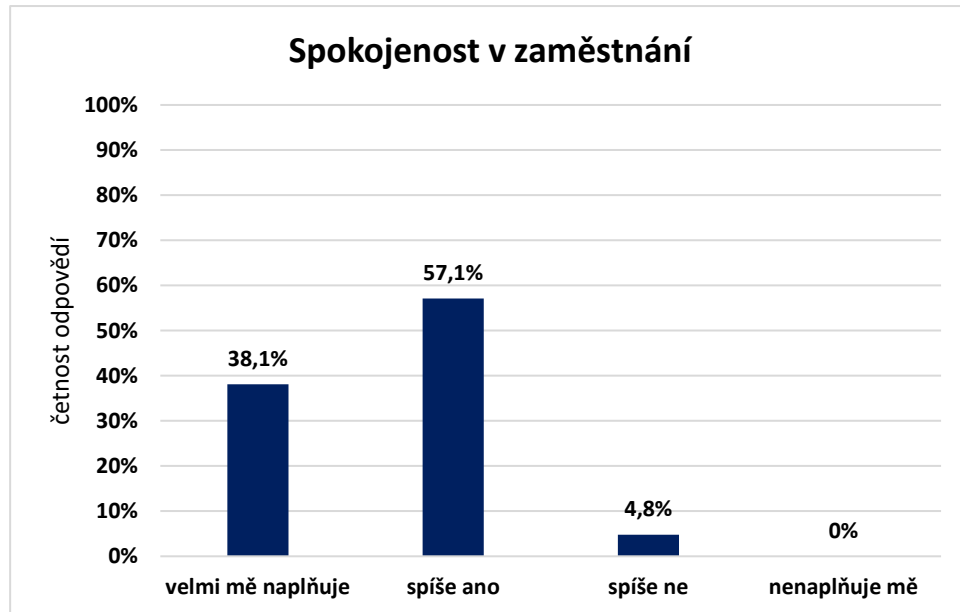
Otázka č. 1: Na úvod zlehka. Jak se dnes máte?

Úvodní otázka měla navodit přátelský přístup a zjistit, jak se zaměstnanci cítí a jakou mají náladu. Není možné zjistit, v jaké fázi dne dotazník vyplňovali a není znám zdroj jejich pocitů.

Ze všech odpovědí uvedlo 57,1 % dotazovaných, že se mají dobře. Dalších 38,1 % uvedlo neutrální postoj a pouze 4,8 % uvedlo špatnou náladu.

Otázka č. 2.: Jak vás naplňuje práce ve firmě PEMM Brno, spol. s r.o.?

Graf 1 – Spokojenost v zaměstnání

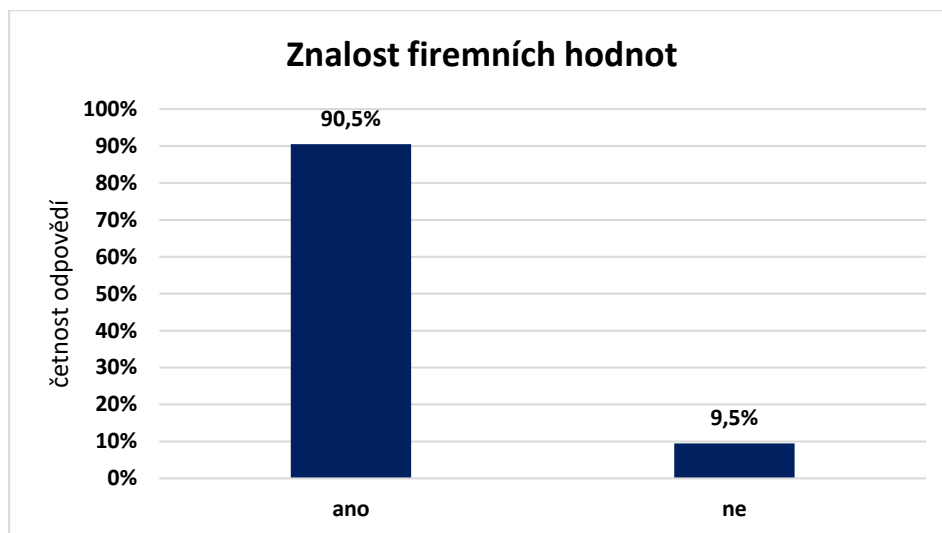


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výzkumu uvádí 57,1 % zaměstnanců, že je práce spíše naplňuje a dalších 38,1 % je s prací velmi spokojeno. Pouze 4,8 % z dotazovaných není s prací spokojeno. Z tohoto výzkumu je patrné, že zaměstnanci této společnosti jsou spíše spokojení a našli vhodné uplatnění v automobilovém odvětví. Tato skutečnost může vyplývat i z toho, že PEMM Brno, spol. s r.o. je rodinnou firmou a snaží se mít spokojené, motivované a výkonné zaměstnance.

Otázka č.3: Znáte hodnoty firmy?

Graf 2 - Znalost hodnot firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 90,5 % respondentů z celkového počtu uvedlo, že znají hodnoty společnosti, což je celkem 19 zaměstnanců. Pouze dva dotázaní (9,5 %) uvedli, že jim hodnoty nejsou známy. Tito zaměstnanci dle detailnější analýzy jsou ve společnosti méně než jeden rok, což může být důsledkem nedostatečné znalosti firemních hodnot, případně nejsou jakožto „nováčci“ o hodnotách dostatečně informováni.

Pro analýzu, zda jsou hodnoty zaměstnancům opravdu známy měli možnost vypsát ty hodnoty, které znají. S ohledem na velké množství odpovědí jsem výsledky roztrídila do menších skupin a níže uvádím jejich přehled.

Otázka č. 4: Pokud ano, můžete uvést ty, které znáte?

1. spokojený zákazník
2. zákazník na prvním místě
3. kvalitní služby
4. profesionalita a vstřícnost
5. rodinný přístup
6. zodpovědnost
7. spolehlivost
8. otevřenost
9. perfektní komunikace se zaměstnanci
10. neznám hodnoty

Uvedený výčet firemních hodnot ukazuje, že zaměstnanci hlavní hodnoty znají. Celkem 90 % dotazovaných hodnoty zná a všichni tito respondenti uvedli, že hlavní hodnotou je „spokojený zákazník“. Druhou nejčastější odpovědí byla hodnota „zákazník na

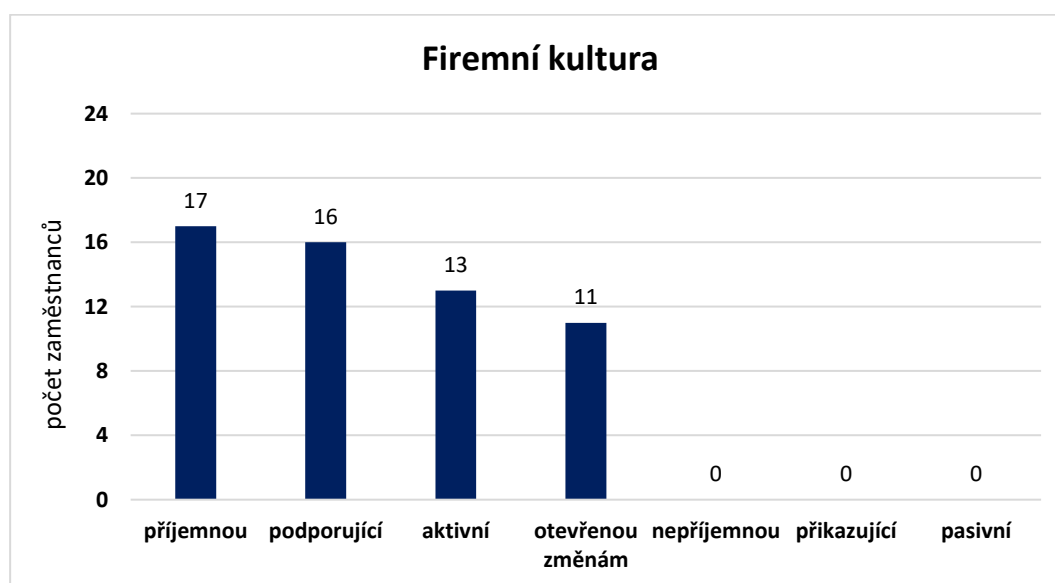
prvním místě", dále pak kvalita služeb, profesionalita a vstřícnost, rodinný přístup, zodpovědnost, spolehlivost, otevřenost a komunikace se zaměstnanci.

Otázka č.5: Jak hodnoty firmy vnímáte?

Doplňující otázka zjišťovala, jak hodnoty firmy vnímají. Zde se potvrdilo, že pouze dva ze všech dotazovaných hodnoty společnosti neznají a zbylých 19 dotazovaných hodnoty zná a souhlasí s nimi.

Otázka č.6: Firemní kulturu ve vaší společnosti považujete za:

Graf 3 - Firemní kultura



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu je zřejmé, že firemní kulturu vnímají zaměstnanci jako podporující, aktivní, příjemnou a otevřenou změnám, což je charakteristika silné firemní kultury. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí, aby bylo možné identifikovat převahu působení kultury. Nejvíce odpovědí zaznamenala odpověď, že je firemní kultura považována za příjemnou a podporující. Znamky uzavřené, příkazující a pasivní kultury nejsou z tohoto výzkumu patrné.

V souvislosti s firemní kulturou byli zaměstnanci společnosti dotázáni, čeho si na PEMM Brno, spol. s r.o. nejvíce váží a naopak, co jim vadí. Z důvodu většího množství různorodých odpovědí, které by byly obtížné zaznamenat do grafu uvádím jejich výčet.

Otázka č.7: Čeho si na PEMM Brno, spol. s r.o. nejvíce vážíte?

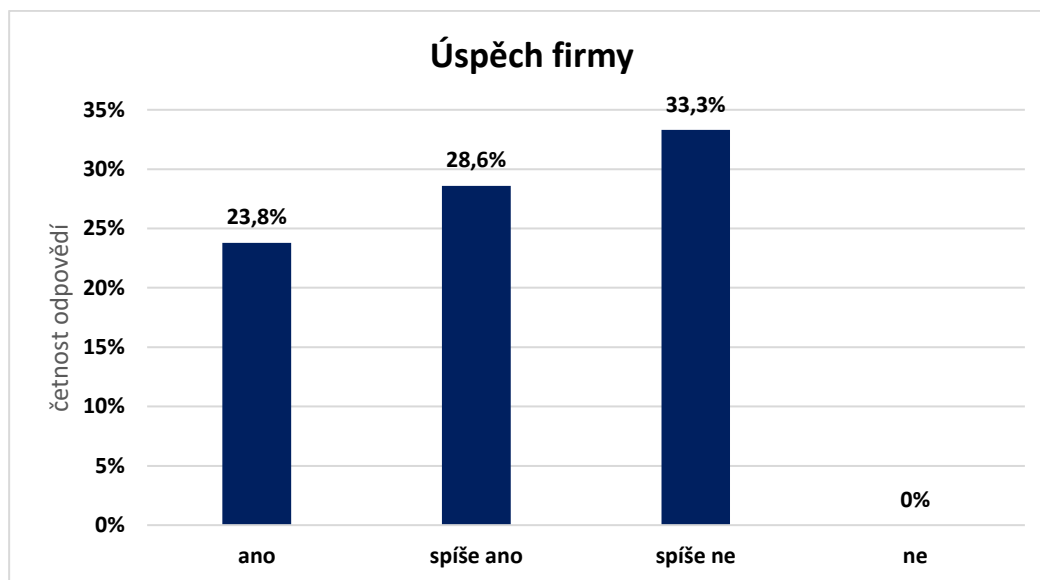
Nejvíce si váží: přátelský přístup, otevřenost, vedení, přístup, zázemí, způsob jednání, komunikace, moderní firma, rodinná tradice, ohleduplnost, soužití, dobrý kolektiv zaměstnanců, pracovní prostředí, atmosféra, zajímavá práce.

Otázka č.8: Co vám na PEMM Brno, spol. s r.o. nevyhovuje, vadí??

Nevyhovuje mi: „Uvítal bych více dní dovolené, než aktuálně zaměstnavatel poskytuje“.

Otázka č.9: Považujete úspěch firmy i za váš úspěch?

Graf 4 – Úspěch firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanci cítí podíl své práce na úspěchu celé firmy byly odpovědi velmi různorodé. Pouze 23,8 %, což je pět zaměstnanců pociťuje svůj podíl na úspěchu. Dalších 28,6 %, tedy šest zaměstnanců vnímá svůj částečný podíl na úspěchu. Překvapivě 33,3 %, což odpovídá sedmi zaměstnancům, uvedlo, že jejich úspěch spíše nepovažují za úspěch firmy. Nakonec 14,3 % dotazovaných uvedlo, že svůj úspěch nepovažují za úspěch firmy.

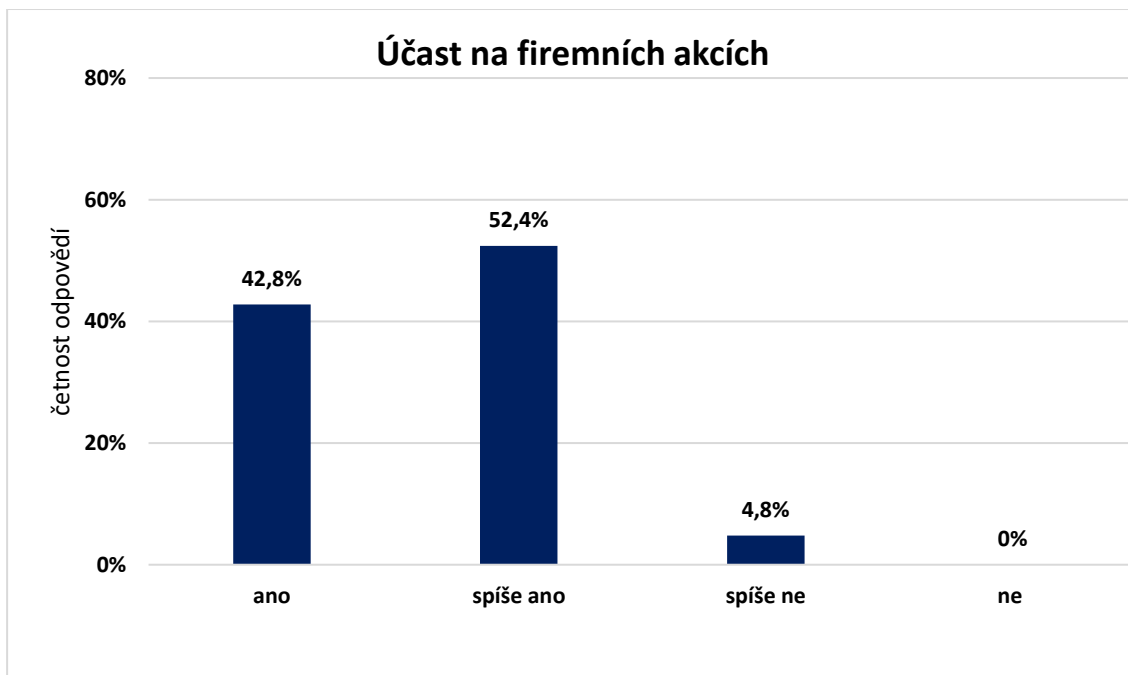
Zdroj těchto výpovědí není zcela vysvětlen, a proto bude tato otázka podána i v návrhu na řešení či bližší analýzu.

Otázka č.10: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Tato otázka byla zvolena jako doplňující a informativní. Zde uvedlo celých 100 % respondentů, že jsou s výší mzdy spokojeni.

Otázka č. 11: Účastníte se firemních akcí?

Graf 5 - Účast na firemních akcích



Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož společnost PEMM Brno, spol. s r.o. pořádá firemní akce, byl do dotazníku zařazena otázka, která zjišťovala míru účasti. Celkem 42,8 % dotázaných se pravidelně účastní a 52,4 % se spíše účastní. Pouze jeden z dotázaných uvedl, že se spíše neúčastní.

Otázka č.12: Proč ano?

Doplňující otázka zjišťovala důvod účasti. Dle výsledků se účastní proto, že rádi tráví čas s kolegy, mají rádi společenské akce nebo takové události vnímají jako součást tvorby kolektivu. Z toho plyne, že pořádání firemních akcí má jistě pozitivní vliv na posilování vztahů na pracovišti, tmelení kolektivu i posilování firemní kultury.

Otázka č.13: Proč ne?

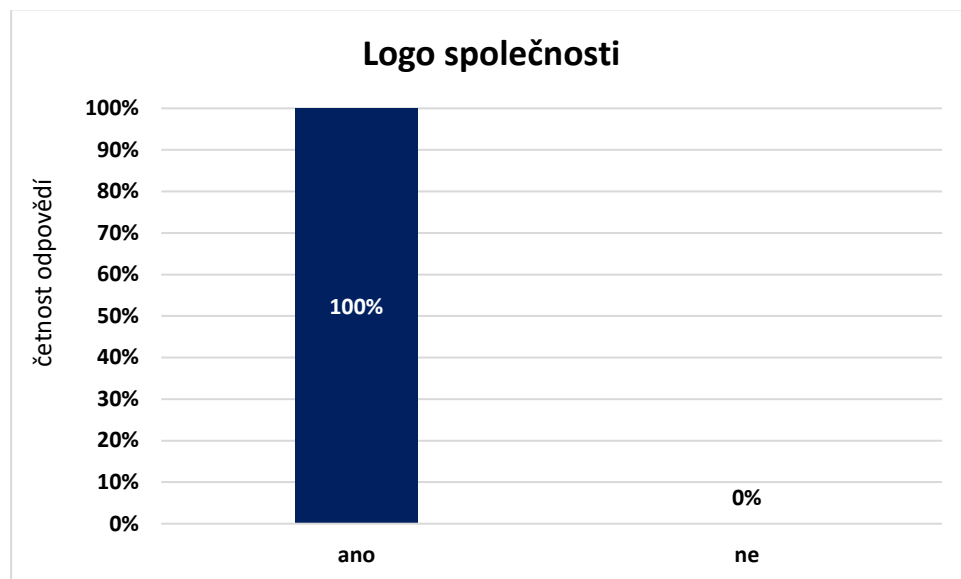
Odpověď „spíše ne“ uvedl pouze jeden dotazovaný. Důvodem bylo nedostatek časových možností k účasti.

2. Design

Sekce „Firemní design“ zjišťovala názor na firemní logo, spokojenost s firemním dress-code, vhodnost a efektivnost vybavení společnosti. Výsledky byly zaznamenány do grafů a doplněny o informace zjištěné z detailnějších odpovědí dotazovaných.

Otázka č.14: Líbí se vám firemní logo?

Graf 6 - Logo společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Logo jako důležitá součást tvorby firemní identity bylo zkoumáno i z pohledu pracovníků společnosti. Ve výzkumu uvedlo 100 % dotazovaných, že se jim logo líbí. Doplnující otázka zjišťovala, co v nich logo vyvolává. Z důvodu velkého množství odpovědí byly tyto informace roztrženy, zpracovány a uvádím pouze výčet.

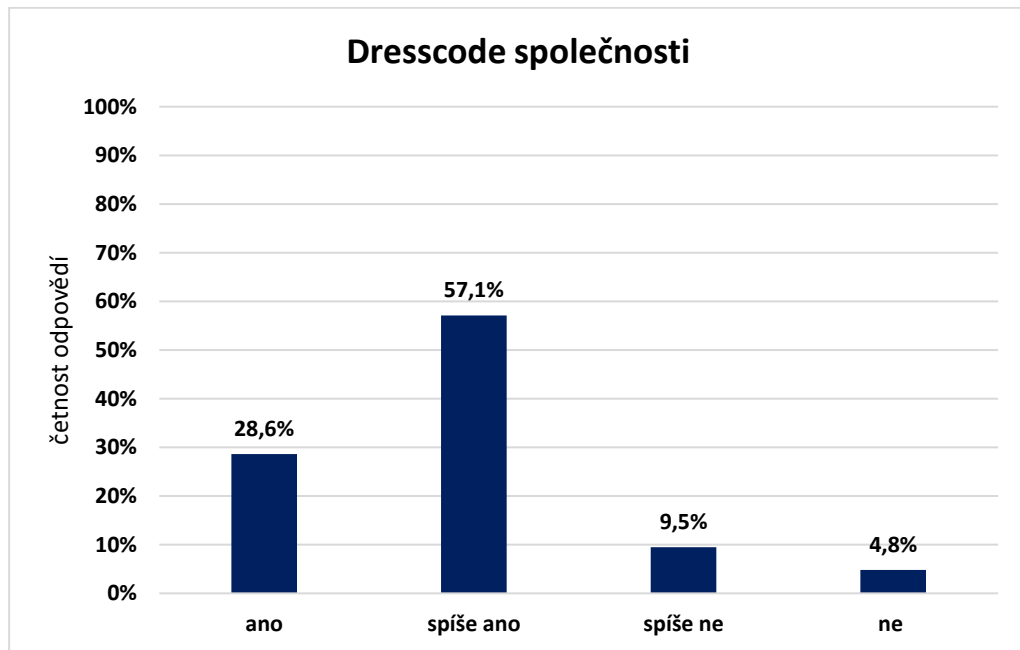
Otázka č. 15: Co ve Vás vyvolává?

- závodní barvy
- profesionalita
- auta a motorky
- moderní firma
- dynamické logo související s motorismem
- prestiž
- akce, náboj
- originalita
- zdařilé logo
- estetika

Na zaměstnance dle výzkumu logo působí dojmy, které během rozhovoru vyslovil i manažer, což by mohlo být předpokladem pro úspěšné a zajímavé logo i na zákaznickém poli.

Otázka č. 16: Líbí se Vám „dresscode“ společnosti?

Graf 7 – „dresscode“ společnosti

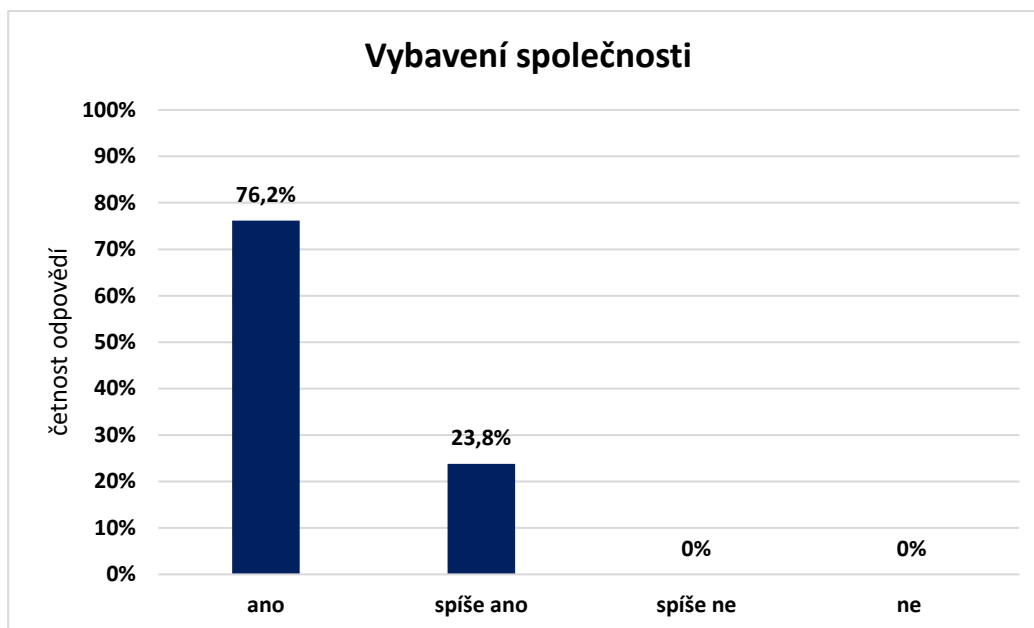


Zdroj: Vlastní zpracování

Firemní oblečení je v této společnosti významným prvkem. 57,1 % dotázaných uvedlo, že se jim dresscode spíše líbí a pouze 28,6 % je zcela spokojeno. Zbýlých 9,5 % respondentů uvedlo, že se firemní oblečení spíše nelíbí. Z toho plyne, že jako součást firemní identity lze tento prvek nazývat sice vhodným, ale nelze ho popsat jako plně funkčním a tento prvek bude zahrnut i v rámci návrhu na možné zlepšení.

Otázka č. 17: Vnímáte vybavení společnosti jako moderní a vhodné?

Graf 8 - Vybavení společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Vybavení společnosti v kancelářích a na všech pracovních oddělení je moderní a mělo by zaměstnancům umožnit efektivně a výkonně pracovat. Z grafu je vidět, že 76,2 % respondentů vnímá pracovní prostředí jako vhodné, moderně a plně vybavené a umožňuje efektivní pracovní výkon. Dalších 23,8 % s vybavením není zcela spokojeno a uvedli tak odpověď „spíše ano“.

Otázka č.18: Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi efektivně pracovat.

Dle doplňující otázky 100 % dotazovaných uvedlo, že je pracoviště plně vybaveno a umožňuje jim efektivně pracovat. Otázka firemního vybavení bude ještě popsána v poslední kapitole.

Otázka č.19: Oceňujete, že společnost podporuje obecně prospěšné činnosti?

Společnost PEMM Brno, spol. s r.o. podporuje například Nadační fond Modrý hroch, Filharmonii Brno nebo také vybrané sportovce. Zaměstnanci byli dotazováni, zda tuto aktivitu oceňují či nikoliv.

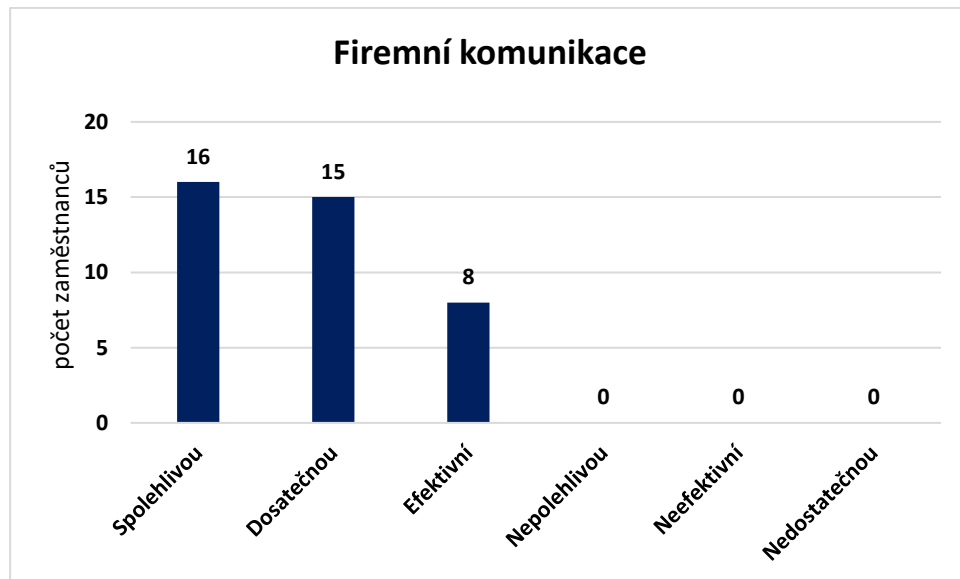
Z výsledků vyplynulo, že 76,2 % dotazovaných se tato podpora velmi líbí a 23,8 % dotazovaných vyjádřilo neutrální postoj.

3. Komunikace

V rámci firemní kultury byla zkoumána i firemní komunikace. Cílem bylo analyzovat její funkčnost, charakteristiku, efektivitu a zjistit vhodný a oblíbený komunikační nástroj na pracovišti.

Otázka č. 20: Považujete komunikaci ve firmě za:

Graf 9 – charakteristika komunikace

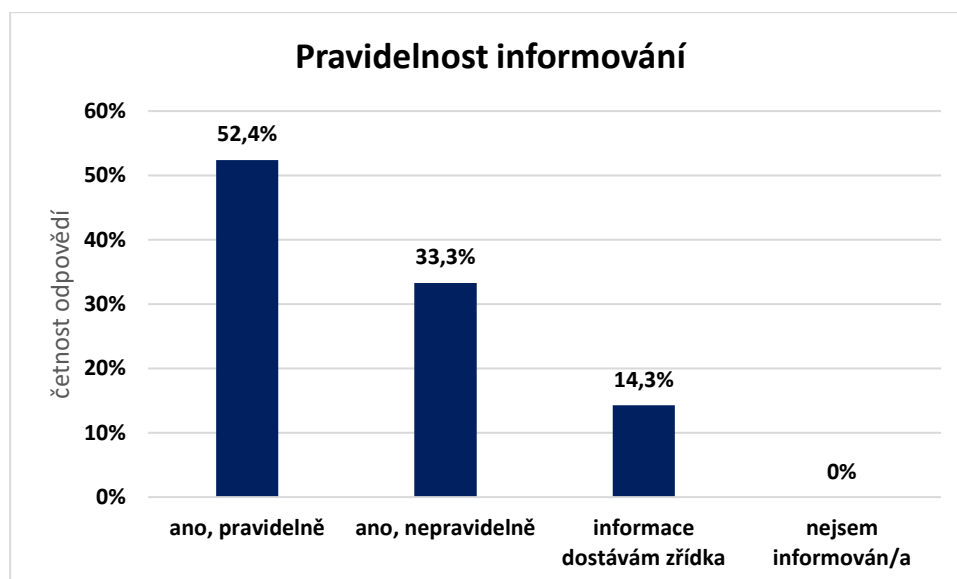


Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkum charakterizoval firemní komunikaci jako spolehlivou, dostatečnou i efektivní. Respondenti zde měli na výběr více odpovědí, aby bylo možné přesněji charakterizovat fungování. Z výsledků je možné usoudit, že ve firmě funguje dobrá firemní komunikace, ale s její efektivitou souhlasí pouze osm zaměstnanců což činí 38 % dotazovaných. Efektivita může být ovlivněna použitým komunikačním nástrojem nebo i frekvencí komunikace.

Otázka č.21: Jste pravidelně a dostatečně informován/a o dění ve firmě / dlouhodobých i krátkodobých cílech firmy?

Graf 10 – Pravidelnost informování

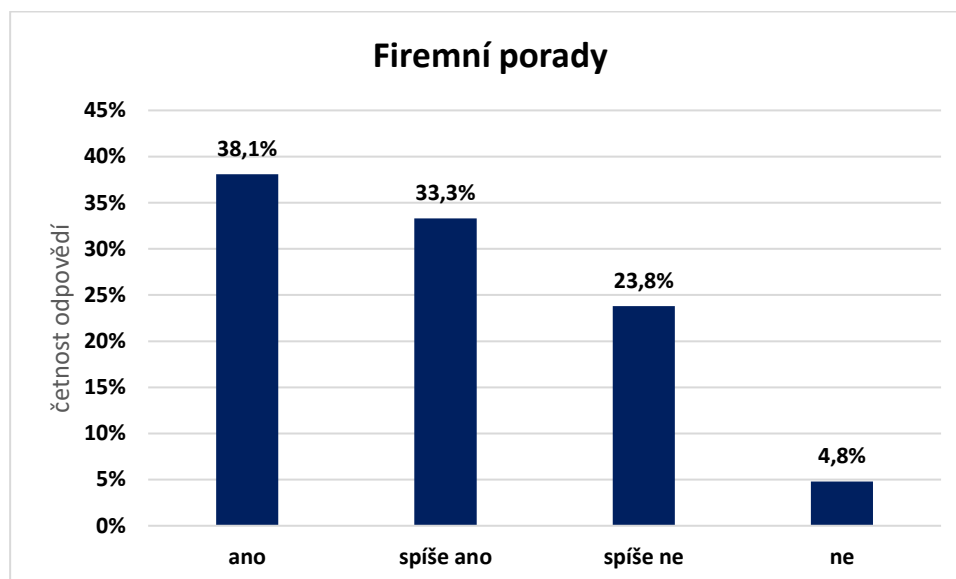


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku bylo zjištěno, že 52,4 % zaměstnanců je pravidelně a dostatečně informováno o dění ve firmě a cílech firmy. Dalších 33,3 % uvedlo, že jsou informováni dostatečně, ale nepravidelně. Informace dostává zřídka 14,3 % dotazovaných. Bližší analýza by mohla poskytnout informace, zda je nepravidelnost příčinou nedostatečné efektivity pracovníků nebo případnou mezerou v komunikaci.

Otázka č.22: Považujete firemní porady jako důležité?

Graf 11 – Důležitost firemních porad



Zdroj: Vlastní zpracování

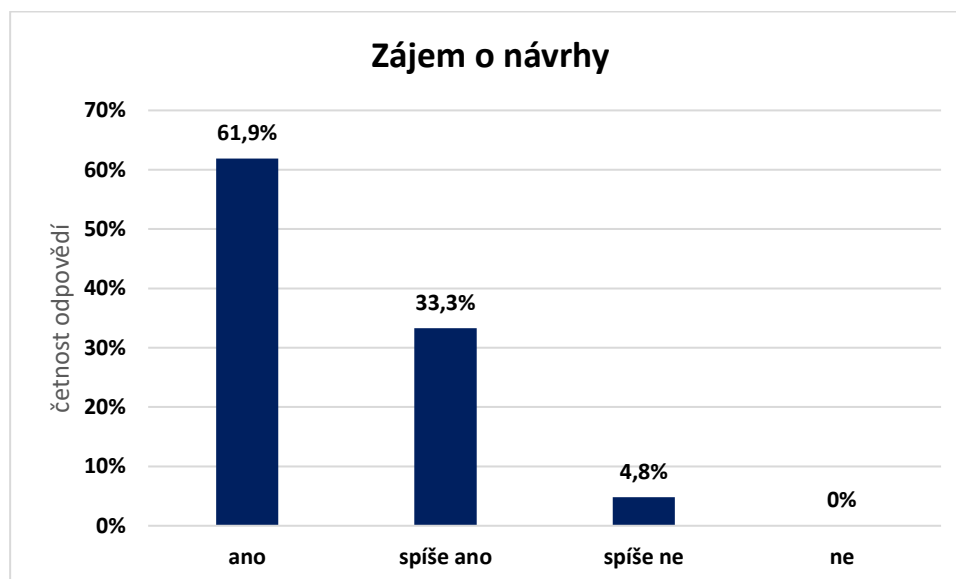
Velkou důležitost firemních program vnímá dle výzkumu 38,1 % zaměstnanců. Dalších 33,3 % porady vnímá spíše jako důležité. Možnost „spíše ne“ uvedlo 23,8 % zaměstnanců. Zde bylo navíc dle identifikačních otázek zjištěno, že nižší potřebu porad pociťují zaměstnanci z pracovních pozic mechaniků a techniků, kde pro ně pravděpodobně nejsou tolik přínosné jako pro vedoucí manažery jednotlivých oddělení.

Otázka č.23: Jakou formu komunikace preferujete?

Nejvhodnějším kanálem pro komunikaci označili dotazovaní jednání přímo s nadřízeným, dále pak porady „face to face“ anebo komunikaci prostřednictvím e-mailu. Naopak dopisy ani telefonickou komunikaci nevybral žádný dotazovaný. Zde je patrné, že zaměstnanci celkově preferují lidský kontakt a přímou komunikaci se svými nadřízenými.

Otázka č.24: Zajímají se Vaši nadřízení o vaše nápady a návrhy?

Graf 12 - Zájem o změny a návrhy



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf naznačuje, že o návrhy a nápady mají manažeři zájem. 61,9 % respondentů uvedlo, že o jejich nápady se nadřízení zajímají. Dalších 33,3 % uvedlo odpověď „spíše ano“ a zbylých 4,8 % uvedlo, že se o jejich návrhy a nápady nadřízení spíše nezajímají a zde by bylo na místě zjistit bližší důvody.

Otázka č.25: Pokud máte nápad/návrh, co uděláte?

V této otázce bylo na výběr několik možností. Celkem 95,2 % uvedlo, že pokud mají návrh, přímo kontaktují nadřízeného, což je na teoretické úrovni nejvhodnější možný kanál pro maximální efektivitu. Dalších 4,8 % uvedlo, že nápady a návrhy sdílí s ostatními zaměstnanci. Anonymní předávání anebo možnost „nikdy nic nenavrhuji“ nebyla zvolena žádným dotazovaným.

Otázka č. 26: Probíhá ve Vaší firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců?

Na tuto otázku odpovědělo 90,5 % dotazovaných, že ve firmě probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců. Dva zaměstnanci, tedy 9,5 % uvedli, že hodnocení neprobíhá. Dle detailnější analýzy bylo zjištěno, že tuto odpověď zvolili zaměstnanci pracující ve společnosti méně než jeden rok. Zde je pravděpodobné, že tito zaměstnanci ještě neměli možnost být účastníky pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců.

Otázka č.27: Máte možnost podat zpětnou vazbu, náměty na změny nebo další návrhy?

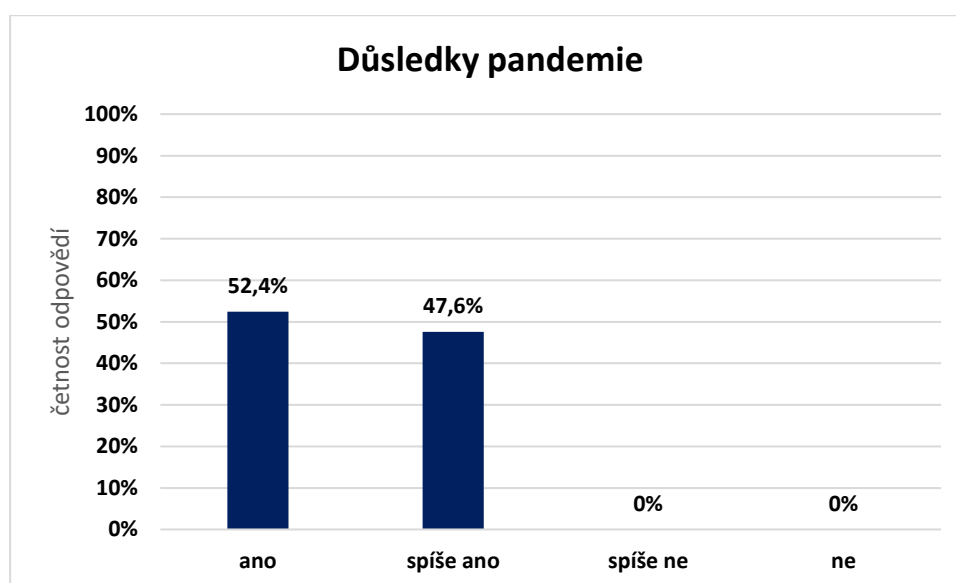
Možnost podání zpětné vazby, námětů na změny a dalších návrhů vnímá celých 100 % dotazovaných, což je znakem otevřené firemní kultury.

2. Změny v rámci Covid - 19

Tato sekce byla zvolena z důvodu zjištění pohledu zaměstnanců na světovou pandemii Covid – 19 v rámci chodu společnosti a případných změn uvnitř organizace.

Otázka č. 28: Myslíte si, že Covid-19 nějakým způsobem zasáhl společnost PEMM Brno, spol. s r.o.?

Graf 13 - Důsledky pandemie



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 11 dotazovaných (52,4 %) si je vědomo a zcela jistě pocituje vliv světové pandemie na chod podniku. Dalších 10 respondentů (47,6 %) uvádí, že jisté změny spíše pocítují. Tyto odpovědi korespondují s tvrzením manažera společnosti, jelikož tato situace měla obrovský vliv, jež přinesl velká omezení a ztráty. Jelikož byly prodejny i servis uzavřeny, společnost zaznamenává velké finanční ztráty.

Otázka č.29: Můžete napsat jak?

Nejvíce zaměstnanci pocítují omezení služeb, nižší příjmy, zavřené prodejny, menší tržby, nižší obrát, omezení povozu prodeje, zhoršení finanční situace. Byl omezen pohyb lidí, což znamenalo menší zájem o servisní služby (bylo najeto méně km, méně autohavárií). Byly omezeny možnosti zajistit provoz některých pracovišť, z důvodu nemocenské, ošetřování členů rodiny apod. Tyto informace byly zjištěny z doplňujících otevřených otázek.

Otázka č.30: Firma musela zrušit příspěvky na stravu a další různé benefity. Jak t vnímáte?

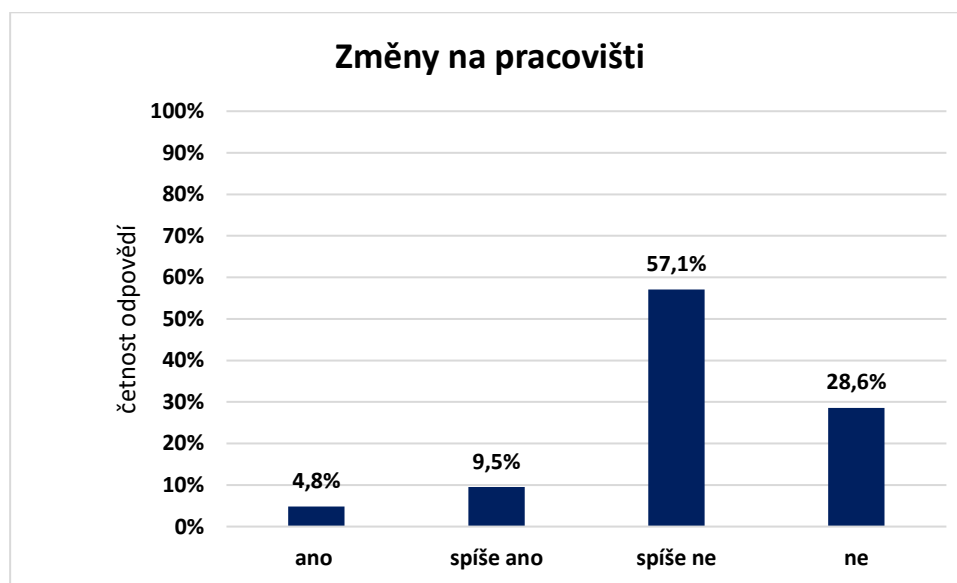
Musela být zavedena restriktivní opatření. Firma musela zrušit příspěvky na stravu a další různé benefity. Dle výzkumu toto opatření 95 % zaměstnanců respektuje. Je tedy možno shrnout, že ačkoliv byla zavedena opatření, která omezila zaměstnanecké benefity, zaměstnanci to respektují a chápou jako nutné.

Otázka č.31: Nemohly být pořádány firemní večírky a akce (např. Vánoční večírek), každý zaměstnanec obdržel „balíček“. Přišlo Vám toto řešení jako:

Náhradu firemního vánočního večírku balíčkem ocenilo 76,2 % zaměstnanců. Ti označili jako odpověď „velmi hezké gesto, kterého si vážím“. Zbýlých 23,8 % to vnímá jako normální postup i v této době.

Otázka č. 32: Myslíte si, že se něco na pracovišti v době pandemie změnilo? (chování, pracovní morálka, komunikace, vztahy...)

Graf 14 - Změny na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výzkumu zaměřeného, zda zaměstnanci pocítují nějaké změny na pracovišti se vyjádřilo 28,6 % dotazovaných, že změny vůbec nepocítuje. Dalších 57,1 % odpovědělo, že změny spíše nepocítuje. Změny na pracovišti si spíše uvědomuje 9,5 % dotazovaných a zcela zřetelně je vnímá 4,8 % dotazovaných. Zde byla zařazena otevřená doplňující otázka, kde mohli respondenti zapsat, co se podle jejich názoru změnilo. Pro různorodost informací bude uveden výčet.

Otázka č. 33: Pokud ano, co to bylo?

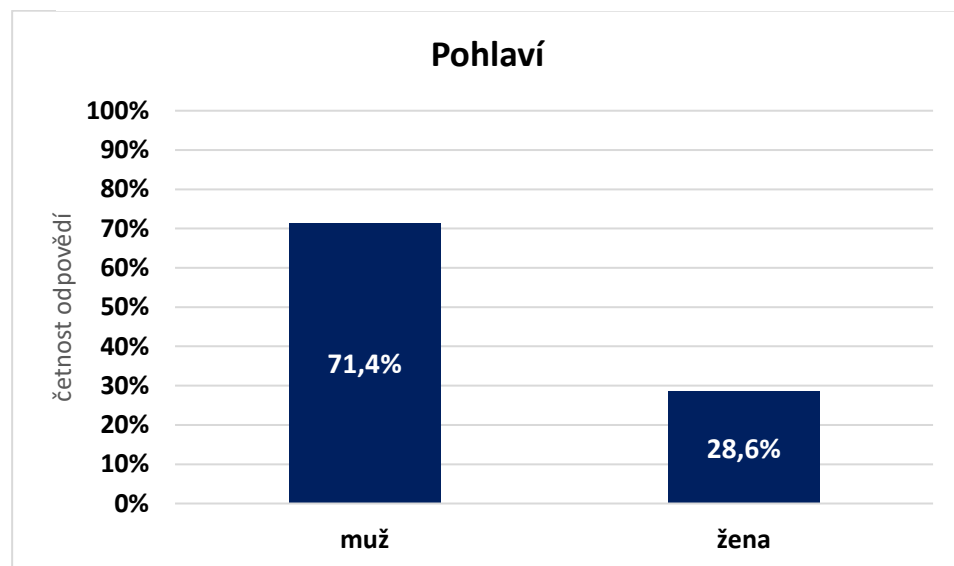
Jako výraznou změnu uvádějí nižší kontakt a komunikaci se zákazníky. Z dotazníku bylo zjištěno, že se vedoucí pracovníci zaznamenali v určitých situacích snížení pracovní morálky nebo zhoršení disciplíny v rámci dodržování nařízených opatření. Další výrazné změny v chování, komunikaci nebo vztazích nikdo z dotazovaných nezaznamenal. Tyto informace byly zjištěny na základě jednotlivých odpovědí.

3. Identifikační část

a) pohlaví zaměstnanců

Otázka č. 34: Vaše pohlaví.

Graf 15 – Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že ve společnosti je výrazně početnější obsazení pracovních pozic muži. Společnost nevyhledává záměrně jedno pohlaví, ale oblast automobilového průmyslu se tradičně jeví jako mužské odvětví. Hodnotu 71,4 % tvoří 15 mužů a hodnotu 28,6 % tvoří šest žen.

b) délka zaměstnání ve společnosti

Otázka č.35: Délka zaměstnání ve společnosti

Graf 16 - Délka pracovního poměru

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
více jak 6 let	10	47.6%
více jak 3 do 5 let	7	33.3%
méně než 1 rok	2	9.5%
od 1 do 3 let	2	9.5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší podíl pracovníků společnosti tvoří dlouholetí zaměstnanci, tj. pracující ve společnosti více jak 6 let (47,6 % = 10 zam.). Druhých nejvyšších hodnot dosahují zaměstnanci pracující pro firmu více jak 3 roky (33,3 % = 7 zam.). To znamená, že největší množina nositelů firemní kultury, již hodnoty, normy, základní přesvědčení a další prvky sdílí po delší dobu a firemní kultura je tak zažitá a známá. To bylo zřejmé i ze znalostí hodnot firmy a otevřenosti vůči komunikaci. Základní kámen pro sdílení kultury tvoří dlouholetí zaměstnanci, kteří jsou doplňováni nově příchozími. Společnost se tedy rozvíjí a firemní kultura je neustále předávána.

c) pracovní pozice

Otázka č.36: Pracovní pozice?

Identifikační otázka zaměřena na pracovní pozice jednotlivých respondentů byla zvolena výhradně pro potřebu případné hlubší analýzy. Zde uvádím přehled pracovních pozic formou obrázkové mapy:

Graf 17 – Pracovní pozice

pneu- maloobchod - vedoucí přijímací technik pneuservis
Pokladna - účetní prokurista- vedoucí obchodního oddělení
příprava vozidel KIA - přijímací technik
prodej pneu Velkoodběratelé technik
vedoucí servisu Kia vedoucí moto mechanik prodej Yamaha
prodej auto moto hlavní účetní mechanik
autoservis garanční technik kia vozidel
mechanik pneu- mistr pneu- skladové hospodářství
Yamaha - vedoucí přijímací technik - havárky
asistentka obchodního oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

8.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z celého dotazníkového šetření vyplívá najevo, že zaměstnanci společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. jsou v práci spokojeni, práce je naplňuje a platové ohodnocení je adekvátní.

Firemní kultura je z velké části definována zaměstnanci jako příjemná, podporující, aktivní a otevřená změnám. Hodnoty společnosti jsou 90 % zaměstnancům známy a souhlasí s nimi. Nejdůležitější hodnotou byla téměř v naprosté většině zvolena hodnota „spokojený zákazník“. Nejvíce si zaměstnanci na společnosti váží přátelského rodinného přístupu, způsobu jednání, soužití, dobrého kolektivu zaměstnanců a pracovního prostředí. Z dotazníku nevyplývaly žádné konkrétní stížnosti či nedostatky v souvislosti zaměstnance a firemní kultury. Na pracovišti funguje vzájemná spolupráce a zaměstnanci tvoří silný a výkonný kolektiv. Tomu pravděpodobně napomáhají i pořádané firemní akce, kterých se zaměstnanci spíše účastní, jelikož mají rádi společenské akce, rádi tráví čas s kolegy a berou to jako formu tvorby kolektivu.

Logo společnosti se všem zaměstnancům líbí. Označili jej za moderní, profesionální, zdařilé, estetické, dynamické a související s motorismem. Nejčastěji vyvolává pocit akce, náboje, prestiže, originality, což byl záměr manažera společnosti. Součástí firemního designu je i dresscode, který se na pracovišti dodržuje, ale nebyla zaznamenána absolutní spokojenost ze strany jejich nositelů. Vybavení společnosti hodnotí dotazovaní jako moderní a umožňující efektivně vykonávat práci, ale bylo zde možné identifikovat možnou mezeru.

Firemní komunikaci lze dle výzkumu popsat jako spolehlivou, dostatečnou i efektivní. Zaměstnanci jsou prostřednictvím různých kanálů pravidelně informováni o cílech společnosti. Nejvhodnějšími komunikačními nástroji jsou dle odpovědí: individuální jednání přímo s nadřízeným; porady „face to face“ či e-mailová komunikace. Nadřízení se zajímají o nápady a návrhy svých zaměstnanců, kteří mají možnost obrátit se kdykoliv na manažera a mohou podat i zpětnou vazbu.

Z výzkumu vyplývá, že světová pandemie Covid – 19 zasáhla i společnost PEMM Brno, spol. s r.o. a zaměstnanci jsou si toho vědomi. Firma musela zavést různá opatření a restrikce, které jsou ale zaměstnanci respektovány. Chování na pracovišti se zásadně nezměnilo, ale v určitých situacích se zhoršila pracovní morálka a disciplína, což může být také impulsem k reakci a změně.

Ve firmě je větší zastoupení mužského pohlaví, což odpovídá zastoupení v automobilovém odvětví, ačkoliv společnost nevyhledává pouze určité pohlaví vhodné pro pozici. Z výzkumu je názorné, že ve společnosti momentálně pracuje 81 % zaměstnanců více jak 3 roky a jsou tak součástí firemní kultury již delší čas. To má zajisté velký vliv

na znalost firemních hodnot, kvalitě a síle firemní kultury a na sounáležitosti s PEMM Brno, spol. s r.o.

Celkově lze tedy shrnout, že firemní kultura vybrané společnosti, analyzována prostřednictvím dotazníkového šetření, jeví známky propracované, aktivní, zdravé, fungující a flexibilní firemní kultury. Pravděpodobně to pramení z rodinného přístupu k zaměstnancům i k zákazníkům. Mají přesně nastavená pravidla, která dobře fungují. Majitel zjevně pečuje o firemní kulturu společnosti a investuje do významných a viditelných prvků. Firemní komunikace je efektivní a není příčinou nižší výkonnosti firmy. Zaměstnanci jsou díky vybavení i díky dobrým vztahům na pracovišti schopni efektivně vykonávat svou práci. Ačkoliv byla firma zasažena restriktivními opatřeními, sounáležitost a spolupráce mezi zaměstnanci se nezměnila a společně se snaží situaci překonat. Nařízená opatření i zrušení některých zaměstnaneckých benefitů respektují a tolerují. I když společnost vnímá i finanční ztráty z důvodu omezeného provozu, lze PEMM Brno, spol. s r.o. charakterizovat jako moderní, progresivní a úspěšnou firmu.

Následující kapitola navazuje na vyhodnocení celého výzkumu a měla by společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. poskytnout návrhy na zlepšení firemní kultury a implementaci možných změn.

9 NÁVRH ZMĚNY

9.1 Shrnutí firemní kultury

Z provedeného výzkumu je patrné, že firma PEMM Brno, spol. s r.o. buduje zdravou, silnou, flexibilní a fungující firemní kulturu. Společnost si zakládá na dobrém vztahu se zákazníkem i se zaměstnancem. Firemní kultura je zaměstnanci přijímána, což je nezbytnou podmínkou pro následné rozvíjení a udržování. Firemní kultura vybraného podniku plní požadované funkce, tj. zajišťuje spokojenost zaměstnanců, redukuje konflikty, je zdrojem motivace a vytváří tak možnost konkurenční výhody. Společnost má i konkrétní pravidla (firemní řád, firemní směrnice řízení, oblékání, pracovní doby a odpočinku), které jsou determinantou pro tvorbu firemní kultury. Z hlediska typologie můžeme firemní kulturu charakterizovat ve vztahu k organizační struktuře jako „mocenskou“ a ve vztahu k prostředí jako „kulturu tvrdé práce“ prolínající se s prvky „procesní“ kultury, se zaměřením na kvalitu služeb. Dle kritérií, která byla uvedena v rámci typologie silné a slabé kultury můžeme zařadit firemní kulturu této společnosti jako silnou.

Společnost má propracovaný design. Firemní logo prošlo úspěšnou, efektivní a přínosnou renovací. Je jednoznačné, zapamatovatelné, originální a zahrnuje předmět podnikání. Design této společnosti zahrnuje také název, dresscode, propagační materiály, dárkové předměty i podporu prodeje a efektivně tak rozvíjí svoji firemní identitu.

Z hlediska komunikace je nejčastěji využívána komunikace „tváří v tvář“, která je sice více časově náročná, ale má největší předpoklad pro maximalizaci účinku.

Společnost významně disponuje nástroji komunikačního mixu ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Z hlediska vnějšího prostředí používá sponzoring, podporu prodeje, veletrhy, osobní prodej a interaktivní marketing. Ve vztahu k zaměstnancům pak reklamu, public relations, podporu prodeje a sponzoring.

Z tohoto výzkumu je tedy patrné, že společnost PEMM Brno, spol. s r.o. pečuje o své zaměstnance, rozvíjí a udržuje svoji firemní kulturu, která může být jejich konkurenční výhodou. Vedení firmy je otevřeno návrhům od zaměstnanců, což může mít také pozitivní vliv na efektivitu a výkonost společnosti.

9.2 Návrh změny

Pro podání návrhu na změnu firemní kultury bylo zapotřebí provést analýzu stávající firemní kultury, porovnat s požadovanými hodnotami a najít případné mezery. Jelikož je změna firemní kultury náročným procesem, vždy se zvažuje její nákladnost, potřeba, akutnost a následná efektivita změny.

Ačkoliv je momentální stav firemní kultury vybrané společnosti dle výzkumu velmi dobrý a nejeví známky slabé, nestabilní firemní kultury, je důležité o ni neustále pečovat a zvážit budoucí výkon a cíle společnosti. Z výzkumu je patrné, že existují oblasti možných mezer v rámci firemní kultury, které budou následně popsány.

Hodnoty

Hodnoty společnosti zaměstnanci znají a je potřebné, aby je respektovali a hlavně dodržovali. Je nezbytné, aby hodnoty firmy byly sdíleny se všemi zaměstnanci, hlavně s těmi novými. Aby si společnost takové zaměstnance udržela, musí je z počátku s hodnotami více seznámit a sdílet s nimi i další přesvědčení a normy, které se dodržují.

Firemní akce a rituály

Velký vliv na silný a motivovaný tým zaměstnanců mají dle výzkumu firemní akce a rituály. Zde bych zvažila pravidelnost firemních akcí. Bylo by možné využít charakteru malé rodinné firmy a zařadit do rituálů i drobné oslavy narozenin, pravidelné oceňování a pochvala zaměstnanců. Ve firmě je zřejmé silné pouto se zaměstnanci, které je vhodné udržovat a posilovat. Interní průzkum by mohl zjistit důvody neúčasti na firemních akcích. Cílem do budoucna by mohla být snaha zvýšit procento pravidelných účastí na firemních akcích společnosti.

Firemní design

Výzkum ukázal, že s firemním oblečením není maximální spokojenost, a proto bych zvažila interní průzkum požadavků na dresscode, aby tento prvek zaměstnanci rádi využívali a cítili jeho důležitost. Firemní vybavení bylo charakterizováno jako moderní a vhodné pouze ze 76 % ze všech dotazovaných. Pro zajištění vyšší spokojenosti by bylo vhodné zjistit stav vybavení případně to konzultovat se zaměstnanci.

Komunikace

Komunikaci lze podle výzkumu definovat jako efektivní a vhodnou. Zde je podstatné se zaměřit na komunikační kanály, které zaměstnancům nejvíce vyhovují. Rodinný charakteru firmy je silným základem pro otevřenou komunikaci se svými zaměstnanci založenou na osobním a přímém kontaktu, a proto bych firemní komunikaci v tomto směru rozvíjela.

Důsledky pandemie

Výzkum ukázal, že jsou si zaměstnanci vědomi důsledků pandemie. Změna chování pracovníků a případné zhoršení morálky by bylo vhodné se zaměstnanci konzultovat a snažit se o jejich motivaci k efektivním výkonům i v těžkých dobách. Zaměstnanci jsou velmi tolerantní ke zrušeným benefitům, ale jakmile to situace dovolí, zvažila bych jejich opětovné zavedení.

Z provedené analýzy bylo definováno několik možných oblastí mezer v rámci firemní kultury. Z hodnocení vyplívají určité aspekty firemní kultury, na které by mohla být soustředěna větší pozornost za účelem rozvoje současné firemní kultury. Tento rozvoj je potřeba zahájit odborným auditem firemní kultury a komunikace.

Jakákoliv změna je buď časově nebo finančně náročná a v momentální situaci není pravděpodobně aktuální. Tato doporučení jsou však možná využít do budoucna, kdy se společnost vrátí ke svým vyřčeným cílům, případně k cílům nově definovaným.

Návrh na změny jsou tak možným impulsem k dalšímu rozvoji a soustavné péči o firemní kulturu společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu firemní kultury společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. a následně podat návrh na případné změny a jejich implementaci.

Teoretická část byla rozdělena do pěti kapitol. První kapitola definovala firemní kulturu, její prvky, vliv, význam, strukturu a její funkce. Druhá kapitola obsahovala typologii firemní kultury a jejich uplatnění v různých typech společností. Ve třetí kapitole je popsána firemní identita, logo, firemní komunikace a komunikační mix, což je velkou a významnou složkou firemní kultury. Nedílnou součástí teoretické části byla čtvrtá kapitola, která zahrnuje analýzu firemní kultury, výčet kvalitativních i kvantitativních metod pro výzkum a jejich použití. Poslední, pátá kapitola v teoretické části se s ohledem na téma práce věnuje změně firemní kultury. Popisuje důvod ke změně, potřebné nástroje, obtíže, které mohou nastat a zahrnuje i proces změny.

Praktická část se skládá ze čtyř hlavních kapitol. Úvodní kapitola popisovala vybranou společnost PEMM Brno, spol. s r.o., aby mohl čtenář získat povědomí o společnosti, ve které probíhá výzkum. Byly vypsány základní informace, stručná historie, strategie a cíle společnosti. Ostatní kapitoly již zahrnují samotný výzkum. Ten byl založen na dvou hlavních pilířích. Prvním byla analýza firemní kultury vybrané společnosti a druhým byly změny v rámci podniku v důsledku světové pandemie Covid – 19. Nejprve byly popsány jednotlivé fáze výzkumu a použití kvantitativních i kvalitativních metod. Celý výzkum se skládal z hloubkového rozhovoru, pozorování a na závěr z dotazníkového šetření. Ze začátku byla analyzována firemní kultura společnosti na základě rozhovoru s manažerem a pozorování. Tato data pak byla zohledněna i ve fázi dotazníkového šetření. Významnou část výzkumu zahrnoval právě dotazníkové šetření, pro analýzu firemní kultury z pohledu zaměstnanců společnosti. Zde bylo zjištěno, že vybraný podnik jeví známky efektivní, podporující, aktivní a otevřené firemní kultury. Pomocí dotazníkového šetření se podařilo najít drobné mezery v oblastech firemní kultury, pro které byl podán návrh na změny.

Závěrem lze konstatovat, že firemní kultura je nedílnou součástí každé společnosti a její síla a efektivita dokáže ovlivnit chod celé organizace. Přínosem této práce byla analýza firemní kultury vybrané společnosti a nabídnutí možných změn. Závěry mohou vedení společnosti dát impuls k bližší analýze stávající firemní kultury a k vnitřnímu auditu pro zjištění drobných odchylek od ideálu.

Tuto práci poskytují společnosti PEMM Brno, spol. s r.o. s cílem, poskytnout jim výsledky výzkumu k dalšímu zlepšování firemní kultury.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADLER, Nancy. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston : PWS- KENT Publishing Company , 1991. 0-534-92274-0.

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN 80- 7169- 614- 5.

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002. 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13.vydání. Praha : Garda Publishing, 2015. 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. 80-85943-57-3.

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

BROWN, Andrew. 1995. *Organisational Culture*. London : Pitman Publishing, 1995. 0- 273-60454-6.

BYSTROV, Vladimír a RŮŽIČKA, Miloš. 2006. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno : Masarykova univerzita. Studium pro praxi, 2006. 80-210-4104-8.

EGER, Ludvík a EGEROVÁ, Dana. 2017. *Základy metodologie výzkumu*. 1. Plzeň : Západočeská univerzita, 2017. 978-80-261-0735-4.

FURNHAM, Adrien a GUNTER, Barrie. 1993. *Corporate assessment: auditing a company's personality*. New York : Routledge, 1993. 0-415-08118-1.

GAVORA, Peter. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. [překl.] Vladimír Jůva a Vendula Hlavatá. 2. rozš.české vyd. . Brno : Paido, 2010. 978-80-7315-185-0.

HALL, Wendy. 1995. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester : John Wiley & Sons, 1995. 0-471-95571-X.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada, 1998. 80- 7169- 550- 5.

HOFSTEDE, Geert. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London : McGraw- Hill Book Company, 1991. 0-07-707474-2.

- HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 80- 251- 1250-0.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. 978-80-7261-288-8.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Garda, 2004. 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 978- 80- 247-2951-0.
- MAZÁK, Eduard. 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 978-80-7265-075-0.
- MULLER, David, a další. 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. Praha 3: Management Press, 2013. 978-80-7261-265-9.
- NAGYOVÁ, Jana. 1999. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX, 1999. 80-86324-00-1.
- PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava. 1993. *Firemní kultura*. 1. Praha: Grada a. s., 1993. 80-7169-018-X.
- URBAN, Jan. 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 978-80-87974-05-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 978- 80-247-2790-5.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan. 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. . Praha: Grada Publishing, 2020. 978- 80- 271- 2841-9.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ:

Profil společnosti - PEMM Brno, spol. s r.o.: PEMM Brno, spol. s r.o. *PEMM Brno, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.pemm.cz/>

Sbírka listin: PEMM Brno, spol. s r.o. [online], c2012-2015. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64033956&subjektId=427014&spis=702601>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Prvky firemní kultury dle Lukášové	14
Obrázek 2 - Metoda ledovce	14
Obrázek 3 - Prvky firemní kultury a další dělení	15
Obrázek 4 - Scheinův model firemní kultury	19
Obrázek 5 - Cibulový diagram, zobrazení úrovní kultury	21
Obrázek 6 - Vztah kultury a strategie	24
Obrázek 7 - Typologie firemní kultury	26
Obrázek 8 - Firemní strategie PEMM Brno, spol. s r.o.	49
Obrázek 9 - Původní logo společnosti	58
Obrázek 10 - Nové logo společnosti	58
Obrázek 11 - Firemního dresscode – mechanici	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Determinanty firemní kultury	13
Tabulka 2 - Obsah kultury v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury.....	20
Tabulka 3 - Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury.....	29
Tabulka 4 - Nástroje změny.....	45

Seznam grafů

Graf 1 – Spokojenost v zaměstnání	62
Graf 2 - Znalost hodnot firmy	63
Graf 3 - Firemní kultura.....	64
Graf 4 – Úspěch firmy	65
Graf 5 - Účast na firemních akcích	66
Graf 6 - Logo společnosti.....	67
Graf 7 – „drescode“ společnosti	68
Graf 8 - Vybavení společnosti	69
Graf 9 – charakteristika komunikace	70
Graf 10 – Pravidelnost informování.....	71
Graf 11 – Důležitost firemních porad	72
Graf 12 - Zájem o změny a návrhy	73
Graf 13 - Důsledky pandemie	74
Graf 14 - Změny na pracovišti.....	75
Graf 15 – Pohlaví zaměstnanců	76
Graf 16 - Délka pracovního poměru	77
Graf 17 – Pracovní pozice.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.....	91
Příloha 2 : Rozhovor s majitelem - (otázky).....	99
Příloha 3 : fotografie budovy KIA.....	104
Příloha 4 : fotografie interiéru KIA.....	104
Příloha 5 : fotografie z předváděcí akce KIA	104
Příloha 6 : fotografie budovy Yamaha	105
Příloha 7 : fotografie interiéru Yamaha	105
Příloha 8 : fotografie prostor pro čekající zákazníky	105

PŘÍLOHY

Příloha 1.

Dotazník pro zaměstnance společnosti:

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.

Analýza firemní kultury společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.

Dobrý den Vážení zaměstnanci společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.,

Jmenuji se Martina SATKOVÁ a jsem studentkou ČVUT obor Ekonomika a management. Tímto způsobem bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku o firemní kultuře ve Vaší společnosti. Data budou využita pro účel bakalářské práce na téma: **Analýza firemní kultury společnosti PEMM Brno, spol. s r.o.**

Celý dotazník je anonymní, obsahuje 36 krátkých otázek a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut.

Skládá se ze sekcí: Firemní kultura; firemní design; firemní komunikace; pohled na situaci v rámci COVID 19.

Otázky označené * jsou povinné.

Děkuji za Váš čas a přeji hezký den! 🙏

Martina SATKOVÁ

Tato sekce je na téma " Firemní kultura" společnosti a je zde 13 otázek.

1 Na úvod zlehka. Jak se dnes máte?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď



2 Jak vás naplňuje práce ve firmě PEMM Brno, spol. s r.o.?

velmi mě naplňuje

spíše ano

spíše ne

nenaplňuje mě

3 Znáte hodnoty firmy?

Nápověda k otázce: *Tzn. Co je pro firmu důležité ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům?*

- Ano Ne

4 Pokud ano, můžete uvést ty, které znáte?

Nápověda k otázce: *Jaké jsou hodnoty firmy? Vypište všechny, které Vás napadnou.*

5 Jak hodnoty firmy vnímáte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- hodnoty znám a souhlasím s nimi
 shodnotami nesouhlasím
 nevnímám je jako důležité
 znám je, ale neztotožňuji se s nimi

6 Firemní kulturu ve vaší společnosti považujete za:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Příjemnou
 Nepříjemnou
 Aktivní
 Pasivní
 Podporující
 Příkazující
 Otevřenou změnám
 Uzavřenou změnám

7 Čeho si na PEMM Brno, spol. s r.o. nejvíce vážíte?

Nápověda k otázce: *Vypište, co Vás napadne:*

8 Co vám na PEMM Brno, spol. s r.o. nevyhovuje, vadí??

Nápověda k otázce: *Vypište jakékoliv podněty)*

9 Považujete úspěch firmy i za váš úspěch?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- ne

10 Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne

11 Účastníte se firemních akcí?

Nápověda k otázce: *(vánoční večírek, předváděcí akce, firemní meetingy...)*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12 Proč ano?

Nápověda k otázce: *Pokud se účastníte, vyberte jednu odpověď proč. Jinak ponechte volné.*

- jsou povinné
- rád/a trávím čas s kolegy
- vnímám to jako součást tvorby kolektivu
- mám rád/a společenské akce
- jiná...

13 Proč ne?

Nápověda k otázce: *Pokud se neúčastníte, vyberte jednu odpověď proč. Jinak ponechte volné.*

- nerád/a trávím čas s kolegy
- nebaví mě
- nevnímám to jako důležité
- jiná:

Tato sekce je na téma " Firemní design a image" a nachází se zde 6 otázek.

14 Líbí se Vám firemní logo?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*



ano ne

15 Co ve Vás vyvolává?

Nápověda k otázce: *emoce, pocity, náladu, odvětví, nápad...cokoliv Vás napadne...*

16 Líbí se Vám "dresscode" společnosti?

Nápověda k otázce: *tj. firemní trička, bundy, černé kalhoty...*

ano ne
 spíše ano spíše ne

17 Vnímáte vybavení společnosti jako moderní a vhodné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne
 spíše ano spíše ne

18 Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi efektivně pracovat.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne

19 Oceňujete, že společnost podporuje obecně prospěšné činnosti??

Nápověda k otázce: *například nadaci Modrý Hroch, Brněnskou filharmonii, nadané sportovce*

ano, moc se mi to líbí nemám k tomu žádný postoj nelíbí se mi to

Tato sekce je na téma " Firemní komunikace" a má 8 otázek.

20 Považujete komunikaci ve firmě za:

Nápověda k otázce: *Vyberte všechny možné odpovědi:*

- Dostatečnou
- Efektivní
- Spolehlivou
- Nedostatečnou
- Nespolehlivou
- neefektivní

21 Jste pravidelně a dostatečně informován/a o dění ve firmě/ dlouhodobých i krátkodobých cílech firmy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano, pravidelně Ano, nepravidelně Informace dostávám zřídka Nejsem informován

22 Považujete firemní porady jako důležité?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne
 spíše ano spíše ne

23 Jakou formu komunikace preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Porady „face to face“
- Porady online
- Individuální jednání přímo s nadřízeným
- Telefonickou komunikaci
- E-mailovou komunikaci
- Klasické dopisy

24 Zajímají se Vaši nadřízení o vaše nápady a návrhy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano ne
- spíše ano spíše ne

25 Pokud máte nápad/návrh, co uděláte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Kontaktuji nadřízeného
- Sdílím s ostatními zaměstnanci
- Předám anonymně
- Nikdy nic nenavrhuji
- Jiná:

26. Probíhá ve Vaší firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano ne

27. Máte možnost podat zpětnou vazbu, náměty na změny nebo další návrhy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano ne

Téma této sekce je "pohled na situaci během Covid-19" Tato sekce tvoří 6 otázek.

26 Myslíte si, že Covid-19 nějakým způsobem zasáhl společnost PEMM Brno, spol. s r.o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano ne
 spíše ano spíše ne

27 Můžete napsat jak?

28 Firma musela zrušit příspěvky na stravu a další různé benefity. Jak to vnímáte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Respektuji to
 Nelíbí se mi to
 Jiná...

29 Nemohly být pořádány firemní večírky a akce (např. Vánoční večírky), každý zaměstnanec obdržel „balíček“. Přišlo Vám toto řešení jako: (Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*)

- Velmi hezké gesto, kterého si vážím
 Vnímám to jako normální postup i v této době
 Nelíbilo se mi to
 Jiná...

30 Myslíte si, že se něco na pracovišti v době pandemie změnilo? (chování, pracovní morálka, komunikace, vztahy...)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano ne
 spíše ano spíše ne

31 Pokud ano, co to bylo?

Nápověda k otázce: *(chování, komunikace, vztahy na pracovišti...)*

Závěrem už jenom 3 otázky

1 Vaše pohlaví:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Žena Muž

2 Délka zaměstnání ve společnosti

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

méně než 1 rok od 1 do 3 let více jak 3 do 5 let více jak 6 let

3 Pracovní pozice?

Nápověda k otázce: *Vyplňte prosím Vaši pracovní pozici*

(např.: Yamaha-příjímací technik / účetní / prodejce motocyklů / automechanik / brigádník...

Jsme u konce.

Děkuji za Váš čas.

Těším se na Vaše odpovědi a přeji
mnoho zdraví a úspěchů v práci i osobním životě

S pozdravem, Martina SATKOVÁ

Předem připravené otázky na rozhovor s majitelem společnosti: (volný průběh)

1. Můžete prosím uvést základní údaje o firmě?

Firma vznikla v roce 1994. Společnost byla založena za účelem autorizace pro Kia, byli jsme prvním dealerem sítě Kia v ČR, Začátky na stejné adrese Jihlavská 27, postupně byla vybudovaná nová prodejna Kia 2005, od 2011 jsme Autorizovaným dealerem Yamaha v pronajatých prostorách OC Campus, od 2016 existuje vlastní prodejna a proběhlo rozšíření dalších služeb v rámci Servisu a Pneuservisu vozidel. Nově byla otevřená klempírna a PneuHotel (úschova mimo sezénu pneumatik a celých kol zákazníkům)

2. Co vedlo k obnově prostor? Jak dlouho trvaly přípravy, jak byly tvořeny návrhy a jak to vlastně celé (stručně) bylo?

Kia – v roce 2000 jsme začali uvažovat o postavení nové prodejny, narazili jsme ale na množství problémů, především na restituce. Původně zamýšlená stavba musely být zapomenutá a vše začalo od píky znovu, naštěstí nám město brno prodalo pozemky, které nebyly restitucí zatíženy a mohli jsme se pustit do příprav 2002, následovalo vykoupení pozemků od soukromníků, zadání studie stavby, což trvalo cca 12 měsíců. V roce 2004 nám bylo vydáno územní rozhodnutí a na jaře 2005 se začalo stavět, Slavností otevření bylo 1.11.2005

Yamaha – chtěli jsme svoje prostory, ne platit nájem cizímu a být na něm závislí. Podařilo se nám koupit tu část pozemků, co byly v restituci a původním majetlům byly už vydány, rok 2014. Opět vypracování objemové studie, která už řešila i případnou další dostavbu areálu, následovala studie stavební. Na konci roku 2014 jsme dostali územní rozhodnutí, v červnu 2015 stavební povolení a v červenci se přadalo staveniště stavební firmě, která vyhrála výběrové řízení a 8. března 2016 jsme slavnostně otvírali.

3. Kolik má společnost zaměstnanců?

Počet zaměstnanců je momentálně 24, ale kapacitu máme celkem 31 pracovních míst.

4. Kde hledáte nové zaměstnance?

Snažíme se oslovit kandidáta na FB, Instagramu a našich webových stránkách, kde je rubrika Kariéra. Začali jsme využívat i nabídky na personálních serverech.

5. Jaké jsou základní požadavky na zaměstnance?

Určitě chceme lidi, kteří chtějí pracovat, nevyžadujeme zbytečně vysokou úroveň vzdělání pokud to pozice nevyžaduje. Hledáme lidi, kteří práci rozumí a umí ji pečlivě udělat. Samozřejmě musí být komunikativní (prodejci a technici), dobře fungovat v kolektivu (to je velmi důležité). Všichni uchazeči musí předložit výpis z rejstříku trestů, pokud by měli závažný přečin, nemůžou u nás pracovat. Ale zaměstnané takové lidi jsme již měli a fungovalo to.

6. Jak máte pod kontrolou chování zaměstnanců?

Zaměstnanci (prodejci) mají nastavená určitá pravidla, která s nimi jednou za čas probíráme, popřípadě když je třeba je i aktualizujeme. To co se řekne, tak platí, zákazník se o tuto informaci může opřít.

7. Co je hlavním předmětem podnikání?

Hlavní předmět podnikání je prodej a servis vozidel Kia, jako druhou máme prodej a servis Yamaha, jako třetí pneuservis a jako čtvrtou velkoobchod s motocyklovými pneumatikami. Dá se říci, že když jedno moc nefunguje, nahradí tržby druhé činnosti, bohužel nyní to při pandemii až tak nefunguje.

8. Jaké je zaměření firmy? Je formulováno?

Celá společnost se zabývá produkty AUTOMOTIVE, prodej a servis aut, prodej a servis motorek, pneuservisní služby, velkoobchod s motocyklovými pneumatikami, čtyři základní sloupy firmy. Když vypadne jedna činnost, měli by další tři umožnit překonání po nejhorsí čas, tak jako letos, vypadl prodej vozidel Kia (propad cca 35 %) na druhé straně zvýšený zájem o Yamaha produkty, ale i pneuservisní služby a motocyklové pneumatiky.

9. Vnímáte ve firmě kulturu? Je podle Vás důležitá?

Naší firemní filozofií je „SPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK.(náš interní slogan) a na tom je i postavená firemní kultura. Vnímám ji jako důležitou a v rámci rodinného charakteru mám pocit, že o ni všichni pečujeme.

Máme písemně sepsané důležité směrnice pro chod firmy, ty doplňujeme operativními směrnicemi, jako například v loňském roce se pravidelně aktualizovali směrnice pro chod firmy v rámci všech covid omezení.

zaměstnanci mají firemní oblečení, čímž zvyšujeme image firmy
snažíme se dodržovat obchodní postupy, přístup k zákazníkům ...
naše snaha je mít spokojené zákazníky a společně dosahovat cílů

10. Pomáhá firemní kultura uskutečňovat vizi firmy?

Snažíme se realizovat, aby pohled na firmu byl pozitivní, tedy i ve vztahu k firemní kultuře.

11. Má firma etický kodex?

Zatím nemá, jsme dost malá společnost, možná jej zařadíme v budoucnu. Zatím se snažíme zaměstnance přesvědčit, aby se chovali k zákazníkům jako my, majitelé.

12. Jak je pro Vás důležitý design? Co má v lidech vyvolat?

Design je u aut a motorek hodně důležitý. Velkou roli určitě vidím v estetice a v tom, jít s dobou. Vyvolat má podle mě emoce, ať už negativní, tak i pozitivní, design je první s čím se náš zákazník u nás potká. Auta, motorky, ale i vzhled prodejny zvenčí, tak i uvnitř.

13. Jak vzniklo firemní logo? Funguje?

První logo nám udělala reklamní agnetura Bílý Medvěd, rok 1994, redesingu jsme zvolili v roce 25-let trvání, připravil nám grafik i vše co se týká firemního zviditelnění, oblečení, vizitky, grafika firemních vozidel, web, FB, Insta, inzerce ...
ANO máme zpětnou vazbu, že se povedlo a firma je lépe vidět.

14. Materiální artefakty (vybavení firmy, kanceláře, stroje, servis, propagační materiály, architektura budovy) – jak toto vnímáte ve firmě??

Já osobně mám rád pořádek, na dílnách se snažíme být v ruku v ruce s nejmodernějšími technologiemi, snažíme se, aby pracovní prostředí i místa pro zákazníky byla přívětivá. Většinu propagačních materiálů připravují naši obchodní partnři, pokud je něco z naší „kuchyně“ snažíme se dodržovat standardy značek doplněné o naše standardní informace, logo ...

15. Co vedlo k estetice a k materiálním a nemateriálním artefaktům ve firmě?

Většina věcí, ať už to jsou stavby, vybavení, oblečení zaměstnanců vychází z požadavků našich obchodních partnerů, našich zkušeností a požadavků a taky na schopnostech grafiků a projektantů sladit všechny tyto požadavky v ucelenou část.

16. Jak vznikl nápad pro uspořádání prostorů a kancelář?

Nejvíc ale vlastní zkušenost. Zaměstnanci mají své zázemí, pokud zrovna nejsou „na prodeji“, u auta... Mohou pro svačiny a obědy využívat denní místnost, jiné prostory nemáme.

17. Co vše poskytnete zákazníkům?

Snažíme se nabízet především 100 % služby, aby naši zákazníci měli vždy pocit, že se k nim firma chová jako ke SVÝM zákazníkům. Vychází to především z majetkové struktury firmy. Jednak jsme RODINNÁ FIRMA a tím pádem se snažíme aby i naši zaměstnanci měli stejný nebo alespoň podobný přístup k jejich potřebám a požadavkům. Až tak neřešíme žádný věrnostní program (slevy), spíš děláme různé akce kdy si mohou „šáhnout“ na nějakou službu zdarma nebo lepší cenu. Ano, všechny auta která projdou servisem, myjeme zákazníkům zdarma.

18. Jaký je přístup k trhu/ zákazníkům ?

Aktivní, proobchodní, snažíme se, aby naši zákazníci byli spokojení a rádi k nám jezdili, snažíme se s nimi udržovat přátelský vztah.

19. Co všechno (a koho všeho) podporujete, proč?

Brněnská Filharmonie, především je podporujeme půjčováním osobních vozidel pro akce, zajišťujeme dopravu pro Brněnské hudební slavnosti na Špilberku.

Sportovce vodního slalomu

Nadace Modrý Hroch (pracuje ve prospěch Traumatologie a chirurgie Dětské nemocnice Brno)

Podpora brněnské závodnice na motorce

A proč? Jednak určitá potřeba charity, podpora sportovců a kultury. Během roku ještě podporujeme plno motoristických akcí, jako jsou různá setkání motorkářů apod.

20. Kdo spravuje PR, stránky, FCB, IG...? vidíte v tom důležitost? Jaká je strategie v rámci PR?

Zatím to „úspěšně“ spravuji osobně, pouze SKLIK a bannerovou reklamu na seznamu a googlu pro nás spravuje agentura. Máme šikovného grafika, ten nám připravuje podklady. PR a reklama jako taková má velký význam na známost firmy, jejich služeb a vůbec. Bez reklamy se nedá dnes téměř fungovat a i negativní reklama (hodnocení od lidí na google či FB) může mít nakonec pozitivní dopad. Samozřejmě nemůže být té negativní moc.

21. Jaké jsou prodeje a plány na rok 2021?

Plány zatím nemáme podepsané, naši partneři, ale mají opět velké představy, tak uvidíme jak to vybojujeme.

22. Jak firmu ovlivnila situace Covid-19 ?

Propad tržeb cca o 20 %, naštěstí nastavená úsporná opatření nám pomohla nějak přežít. Dopad na Automotive byl značný, propad v prodeji vozidel Kia o více jak 35 %. Jinak jsme to nějak zvládali.

23. Jak vidíte komunikaci se zaměstnanci?

Komunikace je někdy obtížná, co jedinec, jiné požadavky a potřeby a taky jiný výstup ve výkonům na pracovišti.

24. Jak často jsou schůze, pohovory, porady ?

S vedoucími jednou za měsíc, běžný agenda skoro na denní bázi, pohovory se zaměstnanci vždy v lednu, jako zhodnocení uplynulého období. Letos nebude až tak moc co hodnotit, snad jen poděkovat za trpělivost. Občas během roku je potřeba při požadavku ze strany jednotlivce pohovořit, zde jsem nakloněn téměř kdykoliv. Je to důležité vyslechnout jejich příběh

25. Jak nejčastěji komunikujete?

Osobní rozhovor, e-mail, info na nástěnce, telefonicky (když přijde zákazník a je třeba rychle něco řešit), porady...

26. Jaké prostředky pro hodnocení používáte?

Pro roční hodnocení, si připravuji materiály ve spolupráci s jejich nadřízenými. Pro porady aktuální věci a případně i výsledky firmy.

27. Jsou zaměstnanci vždy a o všem informováni?

Jsou informováni o věcech, které potřebují znát, občas i dostanou info ohledně dalších provozních či obecných informacích. Něco musí podepsat, to jsou směrnice, něco jen pověsíme do denní místnosti, kde se všichni stravují. Jsme ale malá firma, tak jsme v kontaktu vlastně pořád.

28. Jaké poskytujete benefity zaměstnancům?

Před Covidem měli stravování zdarma a příspěvek na Multisport kartu, to jsme ale zrušily v dubnu. Ještě mohou využívat tankování na „úvěr“ u naší smlouvné benzinky, pak jednou za měsíc strhneme při výplatě. K některým bonusům se po skončení současného stavu pokusíme vrátit.

29. Péče o zaměstnance – je daný dresscode?, poskytujete jim nějakou formu vzdělání? Stravování, firemní akce....

Dresscode je dané, dostávají firemní trička, bundy a příspěvky na černé kalhoty a boty. Mechanici mají pracovní oblečení od montérek až po zimní bundy.

30. Máte firemní akce? Jaké a jak často? – máte odezvu od zaměstnanců?

Pravidelně děláme Vánoční večírek, tedy Ioni NIC, místo toho dostali balíček. Zatím žádné další akce nejsou, ale plánujeme něco na letní měsíce, opět podle situace. Pro zákazníky se na Yamaze dělají různé předváděcí akce, pro zákazníky Kia především servisní akce.

31. Co je u vás důležité pro úspěch a spokojenost?

Spokojený zákazník, který k nám pravidelně jezdí za službami a nákupem zboží. Když toto funguje, většinou jsou pak spokojeni i zaměstnanci, je větší pohoda a taky mají větší mzdy. Důležitý aspekt je dnes normální pracovní doba bez přesčasů, tedy dostatek volna.

Příloha 3 : fotografie budovy KIA.



Příloha 4 : fotografie interiéru KIA



Příloha 5 : fotografie z předváděcí akce KIA



Příloha 6 : fotografie budovy Yamaha



Příloha 7 : fotografie interiéru Yamaha



Příloha 8 : fotografie prostor pro čekající zákazníky



