

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza prvků podnikové kultury ve vybraném podniku  
Bakalářská práce

2023

Sára Benešová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sára Benešová**  
Osobní číslo: **E20234**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Analýza prvků podnikové kultury ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy prvků podnikové kultury formulace návrhů a doporučení pro posílení podniku v této oblasti.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti podnikové kultury.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza prvků podnikové kultury.
- Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-265-9.
- SCHEIN H., Edgar, 2017. *Organizational culture and leadership*. 5. vydání. John Wiley & Sons Inc. 416 s. ISBN 9781119212041.
- SCHEIN, Edgar H. a Peter A. SCHEIN, 2019. *The corporate culture survival guide*. 3. vydání. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-1-119-21228-7.
- URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavíčková**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza prvků podnikové kultury ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2023

Sára Benešová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Slavičkové za odborné vedení, konzultace a cenné rady poskytnuté při psaní práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Faency Fries s.r.o. a jejím zaměstnancům za poskytnuté informace a ochotu spolupráce. Mé díky patří i mé rodině a partnerovi za psychickou podporu během celého bakalářského studia.

## **ANOTACE**

Vliv podnikové kultury na chod podniku a také na spokojenost zaměstnanců stále nabývá na významu, proto je nutné tomuto tématu věnovat pozornost. Předmětem bakalářské práce je na základě analýzy prvků podnikové kultury formulovat návrhy a doporučení pro posílení podniku v této oblasti. První část zahrnuje teoretická východiska k problematice podnikové kultury. Obsahem druhé části je charakteristika vybraného podniku a analýza podnikové kultury se zaměřením na její prvky. Dále je uvedeno vyhodnocení získaných dat z dotazníkového šetření a rozhovoru, podle nichž je formulován návrh a doporučení pro zlepšení podnikové kultury.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podniková kultura, prvky podnikové kultury, artefakty, hodnoty, základní přesvědčení

## **TITLE**

Analysis of corporate culture elements in the selected company

## **ANNOTATION**

The influence of corporate culture on the company operation, and with it connected satisfaction of employees, continues to gain importance. Therefore, it is necessary to pay attention to this topic. The subject of the bachelor thesis aims to formulate proposals and recommendations for strengthening the company in this field of interest based on the analysis of corporate culture elements. The first part includes theoretical approaches to the issue of corporate culture. The second part contains the selected company characteristic and the corporate culture analysis focusing on its elements. Furthermore, the evaluation of the data obtained from the questionnaire survey and interview are presented, according to which a proposal and recommendation for improving the corporate culture are formulated.

## **KEYWORDS**

Corporate culture, elements of corporate culture, artifacts, values, basic assumptions

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K PODNIKOVÉ KULTUŘE .....	11
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	11
1.2 Firemní identita a image .....	12
1.3 Podniková kultura .....	13
1.3.1 Přístupy podnikové kultury .....	14
1.3.2 Význam podnikové kultury .....	15
1.3.3 Vznik a determinanty podnikové kultury .....	16
1.3.4 Síla podnikové kultury .....	18
1.3.5 Typologie .....	19
1.3.6 Změna podnikové kultury .....	20
1.4 Diagnostika podnikové kultury a jejích prvků .....	20
2 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY .....	23
2.1 Artefakty .....	25
2.2 Sdílené hodnoty a normy chování .....	27
2.3 Základní předpoklady .....	28
3 POUŽITÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI .....	29
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....	31
5 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY A JEJÍCH PRVKŮ .....	34
5.1 Artefakty .....	38
5.2 Hodnoty a normy .....	42
5.3 Základní předpoklady .....	52
6 SHRNUTÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ PODNIKOVÉ KULTURY .....	56
ZÁVĚR .....	60
POUŽITÁ LITERATURA .....	61
SEZNAM PŘÍLOH .....	63

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Prvky podnikové identity .....	13
Obrázek 2: The Onion.....	23
Obrázek 3: Ledovec .....	24
Obrázek 4: The Lily Pond.....	24
Obrázek 5: Kornout Faency Fries .....	32
Obrázek 6: Pracovně-právní vztah.....	35
Obrázek 7: Délka působnosti ve společnosti .....	35
Obrázek 8: Věk .....	36
Obrázek 9: Pohlaví.....	36
Obrázek 10: Název společnosti.....	38
Obrázek 11: Logo společnosti .....	38
Obrázek 12: Spokojenost s vybavením a vizuálním stylem pracovního prostředí .....	39
Obrázek 13: Faency merch .....	40
Obrázek 14: Seznámení zaměstnanců se strategií, cíli a hodnotami .....	45
Obrázek 15: Smysluplnost firemních hodnot .....	45
Obrázek 16: Normy chování a výkonu .....	46
Obrázek 17: Kontroly výkonu zaměstnance .....	46
Obrázek 18: Důraz na výkonnost firmy a tržby .....	47
Obrázek 19: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem .....	47
Obrázek 20: Soutěže pro podporu výkonů a správného chování.....	48
Obrázek 21: Nadřazený jako vzor pro zaměstnance .....	49
Obrázek 22: Komunikace a předávání informací .....	49
Obrázek 23: Transparentnost komunikace .....	50
Obrázek 24: Zapojení zaměstnanců do chodu firmy .....	50
Obrázek 25: Týmová práce.....	51
Obrázek 26: Přátelský kolektiv .....	51
Obrázek 27: Diskriminace a rovné příležitosti zaměstnanců.....	52
Obrázek 28: Ztotožnění se sloganem.....	53
Obrázek 29: Ztotožnění s firemními hodnotami.....	53
Obrázek 30: Doporučení .....	54
Obrázek 31: Významnost zaměstnance .....	54
Obrázek 32: Potěšení z práce.....	55

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Komparace odpovědí manažera a ostatních zaměstnanců.....	37
---	----



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

atp. a tak podobně

č. číslo

DPČ dohoda o pracovní činnosti

DPP dohoda o provedení práce

HPP hlavní pracovní poměr

kol. kolektiv

např. například

obr. obrázek

s. strana

s.r.o. společnost s ručením omezeným

## ÚVOD

Pro každého člověka je přirozené vyznávat obdobné hodnoty, zvyky a chování své národní kultury. Kultura napomáhá k lepšímu začlenění jedince do společnosti. Jedinec se tak lépe ve světě orientuje a podílí se na jeho utváření. A takové chování lze pozorovat i v organizacích. Podniková kultura se v posledních letech stala velmi skloňovaným jevem. Firmy si uvědomují, že jsou lidské zdroje pro podnik jakýmsi bohatstvím, a je těžké získat kvalitní zaměstnance, kteří společnosti zůstanou loajální. Naproti tomu mají lidé zájem o práci, která je bude naplňovat a nebude jen zdrojem jejich obživy. Uchazeči o pracovní pozice začínají upřednostňovat kulturu a vhodné pracovní prostředí ve společnosti před vysokým finančním ohodnocením. Práci ve společnostech si vybírají na základě toho, zda se jejich osobní hodnoty a přesvědčení shodují s těmi firemními. A pokud se pracovníci dostatečně ztotožní s firmou a jejím fungováním můžou tak jednat v nejlepším zájmu svém i společnosti.

Téma „Prvky podnikové kultury“ si autorka zvolila z přesvědčení, že je třeba sledovat a usměrňovat jednotlivé prvky podnikové kultury tak, aby byla zajištěna co největší její síla. Protože správně nastavená kultura v podniku může pomoci k vyšší výkonnosti zaměstnanců, k lepšímu vnímání firmy veřejností, a tedy celkové úspěšnosti firmy na trhu.

**Cílem práce je na základě analýzy prvků podnikové kultury formulovat návrhy a doporučení pro posílení podniku v této oblasti.**

Bakalářskou práci tvoří dvě části. První část slouží jako teoretický podklad založený na literární rešerši. Autorka postupuje od definování řízení lidských zdrojů až k podnikové kultuře. Zabývá se konkrétní definicí pojmu, významem v podniku, determinanty, její silou, typologií a změnami podnikové kultury. Zvláštní pozornost v bakalářské práci má struktura podnikové kultury. Práce obsahuje konkrétní vymezení prvků, které kulturu tvoří. Prvky kultury jsou rozděleny na artefakty materiální i nemateriální povahy, hodnoty a normy a základní předpoklady.

V praktické části bakalářské práce navazuje autorka na teoretická východiska z části první a rozpracovává podklady pro dosažení svého stanoveného cíle. Nejprve charakterizuje firmu Faency Fries s.r.o., její oblast působení, historii, samotný produkt a organizační strukturu. Dále na základě interních dokumentů, pozorování, dotazníkového šetření a rozhovoru analyzuje existující kulturu v podniku. Věnuje se rozboru a hodnocení jejich jednotlivých prvků. Na závěr vyhodnocuje své poznatky a navrhuje možnosti, jak kulturu v podniku posílit.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K PODNIKOVÉ KULTUŘE

Podniková kultura je úzce vázána na psychologické a sociální aspekty, a tudíž i na řízení lidských zdrojů. Proto se autorka v první části bakalářské práce věnuje definování řízení lidských zdrojů a jeho vlivu na kulturu v organizaci. V další části se autorka zabývá vztahem mezi podnikovou kulturou a firemní identitou a image. Na základě definice firemní identity a image vysvětluje jejich propojení. Dále se věnuje samotné podnikové kultuře. V jednotlivých podkapitolách vymezuje přesnou definici, význam, determinanty, typologii, sílu a změnu kultury.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Podnik je ekonomický subjekt, který vzniká za účelem dosahování zisku. Perspektivní budoucnost podniku by však nebyla možná bez zaměstnanců podniku, lidských zdrojů. Na jejich řízení závisí fungování a prosperita celého podniku. Prosperity lze dosáhnout za pomoci vhodně vybraných zaměstnanců, kteří budou správně vedeni, stimulováni, motivováni a organizováni personálními pracovníky. (Dvořáková a kol., 2007, s. 5)

*„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“* (Armstrong, 2015, s. 48).

Úkolem této manažerské činnosti je nejen řízení podnikového lidského kapitálu (plánování, získávání, odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoj, posilování vztahů na pracovišti), ale i společenská odpovědnost a řízení znalostí v podniku.

Dle autora Armstronga (2015, s. 48) patří mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů především:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- zajišťovat pro společnost talentované, kvalifikované, motivované a loajální lidi,
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Během nastavování nástrojů řízení lidských zdrojů je třeba navazovat na kulturu v podniku a naopak, protože jsou tyto dva systémy vzájemně propojené. Jedinečnost kultury vyžaduje i individuální přístup k nástrojům řízení, které by neměly směřovat proti již nastavené kultuře. Nástroje nastavené v souladu s kulturou fungují jako její podpora, protože vedou zaměstnance k chování, jaké organizace vyžaduje. (Müller et al., 2013, s. 166-167)

### **Rozdíl mezi řízením a vedením lidí**

Nastavení podnikové kultury z velké části ovlivňuje leader a styl vedení lidí, jakožto jedna z manažerských funkcí. Každý zaměstnanec ovlivňuje chod podniku, ale vedení má dopad zcela největší.

Lídři by měli přímo ztělesňovat firemní hodnoty, nabádat a aktivizovat zaměstnance k naplňování vize a mise organizace. Styl vedení ovlivňuje sebevědomí, důvěru a sílu týmu, týmové kultury, ale i kultury celé společnosti. (Jacobs, Crockett, 2021, s. 30)

Pod vedením leadera jsou jedinci stimulováni k tomu, aby následovali jeho kroky. Vedení není vždy spojeno s formální hierarchií v podniku, často se jedná o neformálního vůdce na různých úrovních organizace. Naproti tomu je řízení funkcí managementu a manažerů, kteří jsou formálně pověřeni a plní stanovenou úlohu. Mezi jejich povinnosti patří i právě řízení podřízených zaměstnanců, protože jsou odpovědní za jejich výkon a produktivitu. (Brooks, 2003, s. 134-135)

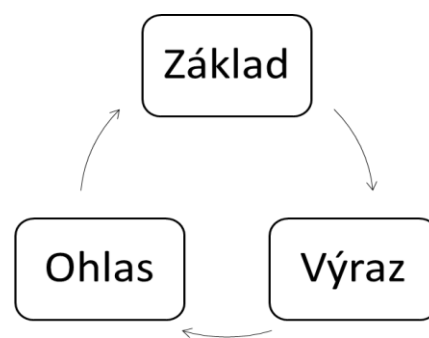
## **1.2 Firemní identita a image**

Firemní identita představuje sebereprezentaci firmy, tedy to, jak se prezentuje a působí na okolí za pomoci různých prvků. Mezi takové prvky nepatří jen vizuální prezentace (logo, grafický styl atp.), ale i historie, filozofie a vize firmy. Základní princip je v komplexním obrazu, který o sobě firmy veřejně vytváří. (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 10) Tímto způsobem se snaží firmy zaujmout potenciální zákazníky, obchodní partnery, investory i pracovníky dané firmy. Identita má nejen významnou funkci v marketingu, protože přispívá v boji s konkurencí. Vedle toho slouží jako podpůrný nástroj při ztotožnění se zaměstnanců s firmou. Pokud je firemní identita správně vytvořená a pro zaměstnance firmy snadno uchopitelná, může přispět k vybudování zdravé a silné podnikové kultury. (Urban, 2014, s. 12-13)

Firemní identita také slouží jako nástroj pro vytváření image. Na rozdíl od firemní identity, která představuje vnitřní pohled na firmu, image je tvořena z pohledu vnějšího.

Jde tedy o to, jak je firma vnímána okolím a jednotlivými segmenty zákazníků, na které cílí. (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 10)

Celý systém podnikové identity stojí na spojení tří prvků viz obrázek č. 1. Základ je tvořen jakýmsi materiálem, ze kterého je identita budována. Jde tedy o názvy, prvotní myšlenky, filozofie, normy a podnikový systém. Druhým prvkem je výraz, který vyjadřuje prostředky, jakými se podnik prezentuje veřejnosti. Do výrazu se zařazuje samotné ztvárnění identity, kultura a komunikace. Posledním komponentem, ohlasem, se rozumí působení nastavené identity na okolí, tedy image. (Svoboda, 2009, s. 29)



Obrázek 1: Prvky podnikové identity

Zdroj: vlastní zpracování dle: Svoboda, 2009, s. 29

### 1.3 Podniková kultura

Historie vymezení pojmu firemní kultury sahá do 60. let 20. století. Pojem byl však zpopularizován začátkem 80. let minulého století. Příčin nárůstu zájmu o tuto problematiku bylo více. Prvotní impuls vyvolal silný ekonomický růst Japonska právě na přelomu 70. a 80. let, který zvedl vlnu otázek na téma efektivnosti západního manažerského řízení. Dalšími příčinami zájmu byl sled vydávaných odborných publikací. Velký vliv měla publikace Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982) či *Corporate Cultures* (1982) od Deala a Kennedyho. (Lukášová, 2010, s. 15)

Podniková kultura souvisí s kulturou národní. Pojem kultura je dnes chápán jako proces civilizování, zdokonalování životních podmínek, s čímž souvisí oblast vzdělání, umění a literatury. Takto vymezený pojem je však pro potřeby zkoumání firemní kultury nedostačující. V širším slova smyslu zahrnuje „*vše, co nějakým způsobem vede lidi k určitému chování a jednání vůči sobě navzájem, tak vůči jejich práci a fyzickému světu*“ (Müller et al., 2013, s. 18).

Podniková kultura je nazývána též jako organizační či firemní. Jedná se o důležité prostředí, ve kterém firma působí a jedná. Lze ji považovat, za to, co přichází se vznikem organizace, co ji charakterizuje, jak se chovají její členové a jak působí na vnější okolí. V odborné literatuře se objevuje mnoho definic vyjadřujících základní podstatu firemní kultury.

Firemní kultura je jakousi „*DNA, která dělá organizaci jedinečnou a odlišuje ji od všech ostatních.*“ Kultura nevznikne sama od sebe, ale je třeba ji budovat a tvořit. Jde o propojení akce, chování a hodnot. A průsečík tohoto propojení je právě „*soubor společných přesvědčení a zásad sdílených všemi zaměstnanci*“. (Jacobs, Crockett, 2021, s. 11-12)

Dle autora Scheina (2017, str. 6-7) je kultura nejuvýstižněji definována jako „*nahromaděné sdílené učení dané skupiny, což napomáhá řešit problémy vnější adaptace a vnitřní integrace*“. Vnější adaptace je chápána jako schopnost podniku se přizpůsobovat okolním podmínkám na trhu i ve světě. Vnitřní integrace je naopak o správném vedení lidí a řízení jejich výkonu. Vnější i vnitřní dimenze by měly být sladěny, aby bylo zachováno ekonomické zdraví podniku i zdraví uvnitř organizace.

Naproti tomu autor Šigut (2004, s. 9-10) tvrdí, že „*firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život*“.

### **1.3.1 Přístupy podnikové kultury**

Již řadu let existují dva základní přístupy k formulaci definice kultury. Označují se jako interpretativní a objektivistický přístup. Z antropologie vžitý interpretativní přístup pohlíží na kulturu jako na „něco, čím organizace je“. Kulturu dělí na prvky, za které považuje vlastně všechny rysy organizace. Organizace je posuzována jako systém určitých symbolů, jejichž význam společnost sdílí. Celý tento přístup je postaven na interpretaci, a tedy vůbec nezohledňuje objektivní realitu.

Naproti tomu objektivistický způsob přistupuje ke kultuře jako k něčemu „co organizace má“. Znamená to, že je jednou z organizačních proměnných podniku a ovlivňuje tedy fungování a výkonnost organizace. Jakožto proměnná lze samozřejmě utvářet a měnit ku prospěchu podniku.

Vedle dvou uvedených základních přístupů lze najít i další způsoby výkladu firemní kultury. Mezi tyto přístupy patří například racionalistický, funkcionalistický či symbolický. (Lukášová, 2010, s. 15-16)

### 1.3.2 Význam podnikové kultury

Budování silné podnikové kultury má velký význam na fungování celé společnosti. Ovlivňuje ziskovost podniku a vzájemné vztahy osob v rámci společnosti i navenek. Důležitou úlohu hraje nejen pro samotnou organizaci, ale i jednotlivé zaměstnance a zákazníky. Udává jednotný styl chování a rozhodování firmy. (Urban, 2014, s. 23)

V případě dobře nastavené firemní kultury se stane firma místem, kde panuje příjemná atmosféra vhodná pro vykonávání kvalitní práce. Zaměstnanci nebudou chodit do práce jen s cílem vydělat peníze. A pokud se budou na pracovišti cítit komfortně, odrazí se to na jejich pracovním výkonu a do jisté míry to může ovlivňovat i jejich osobní život. Každý člověk stráví prací průměrně osm hodin denně, je tedy důležité dbát na to, aby tento čas byl nejen efektivně využit, ale také aby bylo zamezeno přebytku stresovému zatížení zaměstnance. (Tvrdá, 2022)

Také aktuální situace na trhu přispívá k nepodceňování významu kultury. Nízká nezaměstnanost v České republice, poukazuje na to, že existuje více pracovních míst nežli pracovníků. Silná firemní kultura tedy může být dobrým nástrojem pro získání nových zaměstnanců či udržení stávajících, a čelit tak tlaku na trhu. Uchazeči o pracovní místo již nehledají jen firmy, které jim nabídnou skvělé finanční ohodnocení, ale hledají další přidanou hodnotu. Ať už vědomě či podvědomě dávají přednost firmě, ve které podniková kultura odpovídá jejich vnitřnímu nastavení, názorům a hodnotám, se kterými se ztotožňují. Naopak i zaměstnavatelé hledají takové pracovníky, o kterých předpokládají, že by se mohli snáze začlenit do již fungující firmy. (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 77)

Pokud je přijat nový zaměstnanec je vhodné dbát na řádnou adaptaci. Adaptace zaměstnanců znamená „*systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*“. Proces začleňování nových zaměstnanců zabraňuje vysoké fluktuaci zaměstnanců, snižování produktivity práce, a naopak zlepšuje pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců. Důraz je kladen na sociální začlenění, tedy zapojení zaměstnance do organizační kultury podniku. Úkolem vedoucích pracovníků je objasnit zaměstnanci záměry a hodnoty podniku, aby se cítil jeho součástí a měl zájem o jeho budování. (Dvořáková a kol., 2007, s. 143)

Kultura podniku má vliv nejen na stávající či budoucí zaměstnance, ale i na odběratele, investory, dodavatele a zákazníky. Pokud se zaměstnanec cítí být součástí firmy a ztotožňuje

se s jejími hodnotami, zákazníci to rozpoznají a ovlivní to jejich rozhodnutí a spokojenost. (Souček, 2012)

### **1.3.3 Vznik a determinanty podnikové kultury**

Základním mechanismem vzniku podnikové kultury je učení. Během vzniku a vývoje podniku na něj působí mnoho vnějších i vnitřních vlivů, které v různé míře formují strukturu a obsah jeho kultury. Tímto je zaručeno, že má každý podnik kulturu jedinečnou. Vlivy pocházející zevnitř podniku jsou v zásadě snáze ovlivnitelné než vlivy vnější. (Šigut, 2004, s. 13-15)

Mezi vnější vlivy patří hospodářské, technické, technologické i ekologické aspekty. Je podstatné, v jakém odvětví firma působí. S čímž úzce souvisí míra rizika podnikání, tržní pozice i celková situace v národním hospodářství. Výrazným vnějším faktorem pro podnikovou kulturu je vliv národní kultury. Naopak do vnitřních determinantů se řadí osobnosti v čele podniku, strategie, historie a velikost firmy, dále také podnikové procesy i řídicí systémy. (Pfeifer, 1993, s. 27-28)

#### **Společenské a kulturní vlivy**

Výrazné dopady na podobu podnikové kultury má národní kultura země, ve které firma působí. Národní odlišnosti specifické pro danou zemi se promítají do kultury organizace například tím, jaké národními hodnoty a zvyklostmi s sebou zaměstnanci přinášejí nebo jejich přístupem k samotné práci a pracovním povinnostem. (Šigut, 2004, s.18) Nejsou to ale jen odlišnosti národní kultury, ale i sociální podmínky dané země, legislativa či politický systém.

Vlivem globalizace je třeba přizpůsobit řízení podniku i podobu jeho kultury multikulturnímu prostředí. Díky vhodné spolupráci s osobami odlišných národních kultur se předchází vzniku možných problémů, ale zároveň taková spolupráce může vyústit v pozitiva. Lidé jiné kultury přinášejí odlišný pohled na věc, nové způsoby a přístupy. (Urban, 2019)

#### **Vliv zakladatele a manažerského stylu**

Zejména v období vzniku organizace zakladatelé zřetelně udávají směr a obsah firemní kultury. Jejich prvotní vize podnikání musí být natolik inspirující a realizovatelná, aby přilákala další lidi, kteří budou se zakladateli chtít spolupracovat. Záměry a hodnoty zakladatelů se postupem času musejí ukázat jako účinné a smysluplné, a teprve potom jsou vnímány jako základní přesvědčení firmy. Nově příchozím zaměstnancům jsou podávána jako prostředek k pochopení chodu a jednání společnosti. Pokud je zakladatel či vůdce firmy velmi vlivný



a výrazný často se stává určitým symbolem celé organizace. Tak může pozitivně působit na vnitřní kulturu i okolí podniku. (Lukášová, 2010, s. 34-35)

Výše byla popsána spíše neformální role zakladatele, podnik ale ovlivňuje i manažerský styl organizace, tedy formální moc. Působení řídicích pracovníků je vědomé i nevědomé. Svým chováním nevědomě působí na své podřízené. Zaměstnanci často ve svých nadřízených vidí příklad toho, jak by se také měli chovat a snaží se je tudíž napodobovat. Firemní kulturu také ovlivňují stylem, jakým vědomě řídí firmu. Jde o to, jestli se přiklání k řízení autoritativnímu, demokratickému nebo liberálnímu. S čímž souvisí jejich způsob vedení, tedy na jaké povinnosti a požadavky kladou důraz, jak jednají se spolupracovníky, zda umějí naslouchat a zajímat se o jejich potřeby nebo jakým způsobem se vypořádávají s problémy. (Urban, 2014, s. 28)

Vědomým ovlivňováním kultury manažery však nelze zaručit sílu a zdraví podnikové kultury. Jistým způsobem ji lze formovat, ale jen dlouhodobým procesem učení a na základě sdílené vize a historie firmy. (Lukášová, 2010, s. 37)

### **Vliv velikosti a strategických cílů firmy**

Zásadní vliv na kulturu má velikost firmy, tedy kolik zaměstnanců ve firmě pracuje. V případě větších organizací je třeba kulturu více formovat, strukturalizovat pravidly a normami. Pro jednodušší koordinaci velkého množství zaměstnanců jsou vytvářeny specializované týmy, které mají svého vedoucího manažera. Naopak malé podniky jsou flexibilnější a mají vyšší míru schopnosti improvizovat. Vedení a personální řízení je přenecháno zejména zakladateli podniku či majiteli. (Müller et al., 2013, s. 91)

### **Vliv technologií**

Stále zrychlující se trend vývoje technologií determinuje podnikem užívané technologie, které mají vliv na podnikové a pracovní procesy a vystupování vně společnosti. V kultuře mají nejvýraznější dopad na komunikaci. Ubývá osobní komunikace se zaměstnanci i zákazníky. (Lukášová, 2010, s.36) Komunikace a sběr informací se přesouvá do online prostředí. Vývoj technologií také celkově mění pohled na požadavky na zaměstnance. Například se zvyšují se požadavky na schopnosti a dovednosti v jejich ovládní. Klade se důraz i na schopnost neustálého učení a přizpůsobení se novým situacím. (Müller et al., 2013, s. 171)

### **1.3.4 Síla podnikové kultury**

Svou kulturu má v jistém pojetí každá firma, rozdíly jsou však v její formě, síle. Firemní kultura může být silná, slabá či dokonce toxická. Sílu určujeme konkrétními kritérii, mezi která se zařazuje srozumitelnost a jasnost vyznávaných hodnot či míra jejich ustálení a sdílení mezi zaměstnanci.

#### **Silná podniková kultura**

Poznávacím znakem silné podnikové kultury je stabilita a rozšíření mezi zaměstnanci. Správně nastavená kultura přispívá k snazšímu dosahování stanovených cílů, ohrožuje konkurenci a udržuje zaměstnance loajální. Předpokladem pro integrovanou podnikovou kulturu je souznění hodnot a přesvědčení organizace s těmi osobními zaměstnanců, které si přinášejí ze své rodiny a kultury národní. V organizacích se silnou a integrovanou kulturou je snazší vnitropodniková komunikace s čímž souvisí i snížení výskytu konfliktů. Vysoká důvěra mezi zaměstnanci usnadňuje spolupráci a také není třeba tak častá kontrola. (Müller et al., 2013, s. 36)

V případě úspěšného začlenění zaměstnanců do života ve firmě se snižuje jejich fluktuace. K nevýhodám silně nastavené kultury zařazujeme obtížnější zavedení změn. V horším případě může dojít ke kolektivní snaze o anulování lidských rozdílů a vynucování konformity.

#### **Slabá až toxická podniková kultura**

Slabší firemní kultura je snadněji zranitelná. Charakteristická je především pro „mladší“ podniky, firmy s vysokou fluktuací zaměstnanců. Zapříčiněná slabost v některých případech může být špatným nastavením kultury, nejasnými pravidly a strategií podniku. (Urban, 2014, s. 16)

Pokud podnik nebude provozovat aktivity podporující zdraví podnikové kultury dojde k jejímu oslabení, které může přerůst v toxicitu. V takovém prostředí chybí zaměstnancům úcta a ohleduplnost k ostatním. Vyznačuje se špatným stylem vedení, které ovlivňuje celý pracovní tým. Odloučení lídra od týmu vytváří ztrátu důvěry a narušuje týmovou dynamiku. Zaměstnanci ztratí motivaci, snižuje se jejich výkonnost, a tím trpí i celá organizace a její výsledky na trhu. (Jacobs, Crockett, 2021, s. 38)

### 1.3.5 Typologie

Podniková kultura je složitý jev, který lze do určité míry zjednodušit na základě vymezení určitých typologií, tedy souboru typů kultury. Typologie napomáhá k identifikaci podnikové kultury v návaznosti na různé aspekty společnosti. (Lukášová, 2010, s. 98-99)

Mezi nejznámější typologie patří Typologie Harrisona a Handyho, která vymezuje čtyři základní typy kultury v souvislosti s organizační strukturou a stylem řízení. Další významnou typologií je typologie vyjádřená ve vztahu k vlivu prostředí od Deala a Kennedyho či od Quinna a Camerona.

Typologie Quinna a Camerona je tvořena dvěma dimenzemi. První dimenzí je zaměření podniku, tedy zda se podnik orientuje na externí či interní prostředí. Druhou dimenzí je flexibilita, která určuje, zda v podniku převládá kontrola či naopak flexibilita. Kombinace obou dimenzí vytváří čtyři typy kultury:

- Klanová kultura – charakteristická je rodinným chováním, týmovou spoluprací, kooperací a vysokou mírou flexibility. Manažer je spíše v roli mentora, který neudává přesné pracovní postupy, ale spíše zaměstnance stmeluje a motivuje.
- Adhokratická kultura – klade důraz na expanzi, dynamičnost a inovativní myšlení. Zaměstnanci jsou vedeni k energičnosti, experimentování, protože jen tak se společnost může stát špičkou na trhu.
- Hierarchická kultura – základním prvkem je formálnost, hierarchie, postupy a pravidla. Manažer koordinuje společnost tak, aby bylo zajištěno její bezproblémové fungování. Zajišťuje pro zaměstnance jistotu a bezpečnost.
- Tržní kultura – zaměřena na výsledky a cíle. Hlavním cílem je stát se vůdcem trhu. Lídr vyžaduje soutěživost, dodržování pravidel a vysokou výkonnost. (Lukášová, 2010, str. 108)

Pro snazší diagnostiku organizační kultury vytvořili výše uvedení autoři výzkumnou metodu OCAI (Organizational Culture Assessment Instrumental), která funguje na základě rozdělení 100 bodů mezi čtyři konkurenční hodnoty (flexibilita, kontrola, interní zaměření, externí zaměření). Jednotlivé hodnoty odpovídají konkrétním typům kultury. A na základě rozdělení bodů lze identifikovat, pro společnost jedinečný mix čtyř typů kultury. (*OCAI online*)

### 1.3.6 Změna podnikové kultury

V posledních letech jsou historické modely změny nahrazovány moderním pojetím, protože roste uvědomění si toho, že žijeme ve světě VUCA. Tedy světě volatility, nejistoty, složitosti a nejednoznačnosti, ve kterém dochází ke změnám neustále. A organizace jsou na ně nuceny reagovat. Kulturu nestačí jen vytvořit při vzniku organizace, ale je třeba ji stále budovat, aby se vyvíjela.

Dnešní doba vyžaduje tvořit v organizaci inovativní, rychlou a flexibilní kulturu. Kultura však není snadno manipulovatelná. Je nutno dbát na dlouhodobé cílené ovlivňování obsahu kultury. (Schein, Schein, 2019, s. 3)

Provádět změny v kultuře je nezbytné na základě vnitřní integrace a vnitřních mechanismů, ale i s ohledem na vnější adaptaci organizace. Pokud se bude společnost zabývat jen změnami v kultuře týkající se pouze toho, jak zaměstnancům zpříjemnit každodenní práci, nese to s sebou vysoké riziko. Riziko toho, že zaměstnanci budou spokojeni ve skvělé společnosti, která ale může časem zaniknout. Protože podnik opomíjel podstatu strategie, která je také součástí jeho kultury. A nedokázal přizpůsobovat strategii podle stále se měnících potřeb a situace v okolí podniku. (Schein, Schein, 2017, s. 8)

Na změnu organizační kultury má také velký vliv její dynamičnost. Ta může způsobit spontánní změny v kultuře, které by však management podniku neměl nechávat plynout zcela bez povšimnutí. Bez jejich zásahu může dojít k neřízeným změnám, které nemusejí korespondovat se strategií a cíli podniku. V tomto případě je nutné, aby manažeři takové změny usměrňovali. Řízené změny však vyžadují určitý promyšlený postup. Tento postup by měl vycházet ze základního poznání výchozího stavu kultury. Celý proces změny je poté třeba průběžně upravovat a adaptovat, protože na něj neustále působí různé vlivy, které vyvolávají potřebu dalších změn. (Müller et al., 2013, s. 153-155)

### 1.4 Diagnostika podnikové kultury a jejích prvků

Diagnostika je komplexní proces získávání informací o fungování podniku a rozbor stavů a příčin konkrétního zkoumaného jevu. Klíčové je udržení objektivního a nestranného přístupu. Hlavním cílem diagnostiky kultury v organizaci vyobrazení prvků současné kultury. Podstatou je „*správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžitě představy, přístupy a hodnoty*“ (Šigut, 2004, s. 21).

Zkoumání obsahu a síly kultury slouží manažerům podniku jako podklad pro snazší porozumění atmosféře na pracovišti a zaměstnancům. Napomáhá při řízení lidských zdrojů

a tvorbě plánů, opatření i rozhodování. Slouží také jako základ pro proces změny firemní kultury. (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 81-82)

Dle autorky Lukášové (2010, s. 139) je pro zajištění kvality získaných informací z výzkumu důležité v přípravné fázi vymezit:

- teoreticko-metodologická východiska – pohled na koncept kultury, přístup k výzkumu, úroveň výzkumu,
- metody výzkumu – kvalitativní či kvantitativní metody sběru dat,
- jednotku analýzy, zkoumaný soubor a způsob zpracování získaných dat.

Aby byla zaručena validita informací, je třeba při analýze využít více metod pro sběr dat. Vhodná je kombinace metod kvalitativních i kvantitativních.

### **Pozorování**

Pozorování je záměrné vnímání konkrétního jevu v podniku. Může být zúčastněné či nezúčastněné. Během zúčastněného pozorování se pozorovatel přímo účastní běžného pracovního dne v organizaci. Naopak při pozorování nezúčastněném se nezapojí do chodu společnosti, ale jen chronologicky zaznamenává vše, co sleduje. V obou případech je důležité, aby měl pozorovatel kvalitní teoretické znalosti o problematice podnikové kultury.

### **Rozbor dokumentů**

Cílem rozboru dokumentů je získání základních informací a snaha o rozpoznání prvků kultury a jejich významu. Mezi dokumenty, které jsou vhodné k analýze patří veškeré psané záznamy organizace. (Lukášová, 2010, s. 144)

Podnikovými dokumenty jsou organizační řády, výroční zprávy, dokumenty o historii a strategii podniku, záznamy z porad, řídicí směrnice, personální statistiky atp. (Pfeifer, 1993, s. 87)

### **Dotazování**

Dotazování je dalším nástrojem pro ověření a analyzování kultury. Při dotazování zaměstnanců se projeví, do jaké míry se podnikem nastavené normy a hodnoty shodují se skutečným chováním a jednáním pracovníků. Dotazování probíhá nejčastěji formou písemnou a je zcela anonymní. Tato forma zaručuje větší upřímnost a objektivnost hodnocení zaměstnancem. (Urban, 2014, s. 89)

## **Rozhovor**

Rozhovor může mít mnoho podob – strukturovaný, nestrukturovaný, hloubkový individuální či skupinový. Tazatel vede rozhovor na základě připravených konkrétních otázek, kterých se striktně drží, nebo určitých tematických okruhů v rámci, nichž volně reaguje na odpovědi dotazovaného. Během individuálního rozhovoru je pro tazatele obtížnější odlišit subjektivní postoj a názory dotazovaného od sdílených názorů v rámci kultury podniku. (Lukášová, 2010, s. 144)

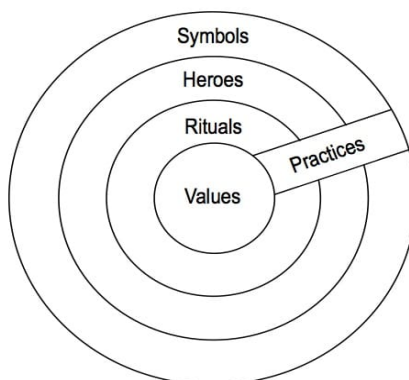
## 2 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY

V této kapitole autorka na základě odborné literatury poukazuje na různé přístupy ke struktuře a dělení podnikové kultury. Dále se věnuje důkladnému definování jednotlivých prvků podnikové kultury, kterými jsou artefakty, sdílené hodnoty a normy a základní přesvědčení.

Struktura podnikové kultury je rozdělována do úrovní, které znázorňují, do jaké míry je daný kulturní jev pozorovatelný, rozeznatelný či hmatatelný. Tyto úrovně jsou využívány převážně členy dané kultury k jejímu snazšímu zobrazování sobě, nově příchozím zaměstnancům i okolí. (Schein, Schein., 2017, s. 17)

Samotným prvkem firemní kultury se rozumí nejmenší funkční jednotka, která slouží jako základ pro budování kultury v podniku. Mezi autory je jejich definování poněkud nejednotné. (Lukášová, 2010, s. 18) Nejčastěji se v literatuře objevují prvky: základní přesvědčení, hodnoty a normy, artefakty, rituály a zvyky a hrdinové.

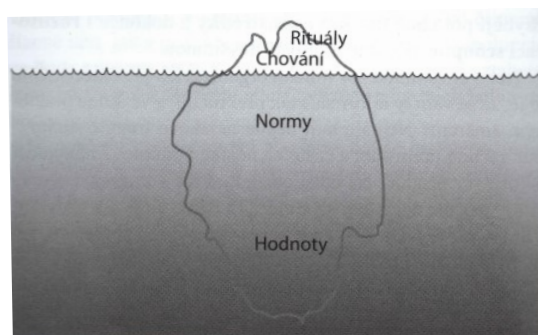
Hofstede (2010, s. 7-9) vytvořil model struktury organizační kultury, který je zobrazený na obrázku č. 2. Model je postavený na čtyřech prvcích podnikové kultury: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Autor přirovnává jednotlivé prvky ke „slupkám cibule“, které naznačují, do jaké míry jsou pozorovatelné. Nejviditelnější část představují symboly a hodnoty naopak nejniternější bohatství podniku. Mezi těmito dvěma základními rovinnami jsou dále hrdinové a rituály. Symboly, rituály a hrdinové jsou zahrnuti pod pojem praktiky, které jsou viditelné pro vnější okolí. Skrytý je však jejich hlavní význam v kultuře, který spočívá ve způsobu interpretace.



Obrázek 2: The Onion

Zdroj: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 8

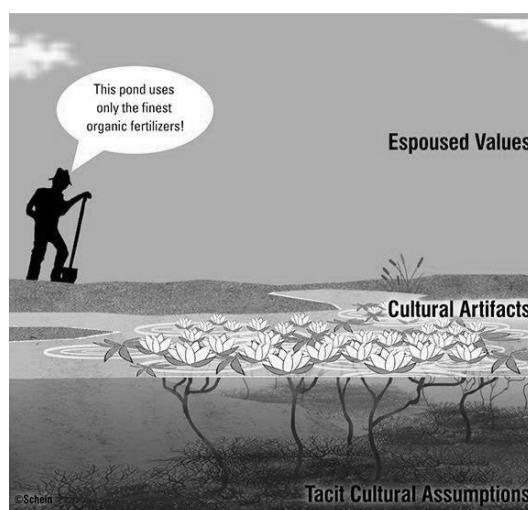
Výkladu struktury organizační kultury napomáhá i jeden z dalších modelů, tzv. model ledovce, zobrazený na obrázku č. 3. Parabola ledovce naznačuje viditelnost prvků, kterými se kultura projevuje. I zde, podobně jako je tomu v předešlém modelu, jsou hodnoty vyobrazeny jako nejvíce skrytá část vnějšmu pozorovateli. Na hodnoty jsou dále vázány normy. A naopak rituály a chování lidí jsou prvky skutečně viditelné. (Müller et al., 2013, s. 20-21)



Obrázek 3: Ledovec

Zdroj: Müller et al., 2013, s. 20

Z modelu ledovce vychází i Schein (2019, s. 39), který ho přetvořil v „liliové jezírko“ (viz obrázek č. 4). Přirovnání k ledu, jakožto zmrzlému přírodnímu prvku, není zcela přesvědčivé, protože kultura není zamrzlá. Metafora jezírka má kulturu vystihovat přesněji. Vzduch, voda a substrát se totiž mohou měnit, což poukazuje na dynamičnost kultury.



Obrázek 4: The Lily Pond

Zdroj: Schein, Schein, 2019, s. 39



Touto analogií se autor snaží vysvětlit fungování jednotlivých prvků kultury na třech úrovních hloubky a rozpoznatelnosti:

- artefakty,
- upřednostňované hodnoty,
- základní předpoklady.

První dvě úrovně jsou pro pozorovatele snadno viditelné. Základem třetí vrstvy jsou zkušenosti lidí uvnitř podniku.

## 2.1 Artefakty

Artefakty jsou jevy zachytitelné lidskými smysly. Většinou jde o uměle vytvořené jevy, které slouží jako vnější projev kultury. Jsou zřetelné a plně uvědomované. Tato úroveň organizační kultury zahrnuje architekturu a veškeré fyzické prostředí podniku, jazyk, dress code, technologie, samotný produkt, mýty a příběhy o organizaci. Způsob chování, rituály, jsou také řazeny do artefaktů, stejně tak podnikové procesy, popisy o fungování podniku či organizační struktura.

Artefakty jsou snadno rozpoznatelný a pozorovatelný prvek struktury. Je však obtížné je rozluštit. Jejich konkrétní význam je v každé kultuře odlišný a jen daná kultura ví, co přesně znamenají. Pozorovatelé mohou popsat, co cítí a vidí. Na základě toho ale nemohou vyvozovat hlubší závěry. Jejich úsudek je ovlivněn příslušenstvím k vlastní kultuře a vlastním zkušenostem. (Schein, Schein, 2017, s. 17-18)

### **Vizuální styl – architektura, prostředí podniku, logo, jméno**

Vzhled budovy a pracovního prostředí podniku je důležitý pro vnější i vnitřní prostředí. Budova a vybavení firmy a celý vizuální styl reprezentuje historii a podnikatelský záměr organizace. Odráží obsah kultury, základní priority podniku i hierarchii. (Lukášová, 2010, s. 25)

Pracoviště je místo, kde celá podniková kultura sídlí. Atmosféra, která v organizaci panuje a podnikatelský charakter společnosti by měl být důvodem, aby se zaměstnanec každý den rád vracel. (Dyer, 2018, s. 106)

## **Dress code**

Firemní dress code neboli stejnokroj, označuje soubor pravidel určující způsob oblékání zaměstnanců. Jeho funkce je estetická i praktická. Oděv ve firemních barvách či s logem firmy posiluje image. Působí dobře na zákazníky, kteří tak mohou podnik lépe identifikovat. Jejich role je tedy i v oblasti marketingu. Zejména ve službách je poté důležitý pro odlišení zákazníků od personálu. Výhodou firemního oblečení je také upevňování identity a podpora kolektivu. Pro zaměstnance je důležité, aby byl oděv kvalitní, pohodlný a plně funkční pro výkon dané pracovní činnosti. (Ekonomikon, 2020)

## **Jazyk**

I firemní jazyk, či slang, je také součástí kultury. Jde o specifická pojmenování pracovních postupů, věcí nebo zkratky využívané odvětvím, ve kterém podnik podniká. Cílem je odlišení se od ostatních kultur. Vytváří spojení mezi zaměstnanci a zaručuje porozumění a lepší koordinaci. Je to také způsob, jak zaujmout klienty a vyniknout tak oproti ostatním firmám. (Dyer, 2018, s. 112)

## **Historiky**

Historiky jsou, často upravované, příběhy, které jsou tradovány v rámci společnosti. Jsou symbolem toho, co je pro organizaci důležité. Poukazují na organizací uznávané hodnoty a normy a jejich dodržování. Příběhy jsou vhodným nástrojem pro předávání a upevňování kultury. (Lukášová, 2010, s. 23) Jsou snadno zapamatovatelné a vzbuzují zájem zaměstnanců. Touto nenásilnou formou historiky upevňují již zmíněné firemní hodnoty. Vhodně vyprávěné historiky mohou posloužit i jako nenápadné prosazování manažerského stylu vedení a celé filozofie podniku. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 260)

## **Hrdinové**

Hrdinové představují pro společnost prototyp ideálního zaměstnance. Ztělesňují základní hodnoty vyznávané v podniku. Přirozeně povzbuzují ostatní zaměstnance k větší aktivitě, angažovanosti a produktivitě. Mohou být živí či po smrti, skuteční či smyšlení. Pokud v podniku není hrdina přirozeně, je možné, aby podnik vytvořil tzv. „situační hrdiny“ z řad zaměstnanců, tedy hrdiny roku, měsíce. Umělé vytváření hrdinů však nese riziko. Pokud vedení zvolí nesprávné lidi, může to vést spíše k demotivaci či vytváření konfliktu mezi pracovníky. (Lukášová, 2010, s. 24-25)

## **Zvyky a rituály**

Rituály jsou „*ustálené formy jednání, které příslušníci určitého společenství používají ve specifických případech*“ (Müller et al., 2013, s. 21). Jedná se o kolektivní činnosti, které prakticky nejsou potřebné pro dosažení podnikového cíle. Jejich charakter je spíše společenského rázu. Posilují soudržnost a jednotnost skupiny. (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 9)

Jedná se například o oslavy narozenin, firemní večírky, zvyky spojené s povýšením či odchodem zaměstnanců, formální schůze a porady, rituály zdravení a komunikace.

## **2.2 Sdílené hodnoty a normy chování**

Druhou úrovní struktury kultury jsou sdílené hodnoty a normy chování. Tato složka je jen částečně uvědomovaná a stejně tak i ovlivnitelná.

Hodnoty vyjadřují určité filozofické přesvědčení společnosti, ze kterých se podniková kultura dále vyvíjí (Dyer, 2018, s. 15). Vycházejí z firemní strategie a vyjadřují to, co je pro organizaci podstatné nebo to, čeho se snaží dosáhnout. Pro podnik je klíčové, aby byly hodnoty prohlašované managementem skutečně sdíleny i mezi zaměstnanci. Pokud se zaměstnanci s hodnotami dostatečně neztotožňují, dochází k nesouladu a konfliktům. (Lukášová, 2010, s. 21)

Normy udávají meze přijatelného chování v rámci společnosti jako celku (Urban, 2014, s. 15). Jsou to organizací deklarovaná pravidla chování, podle kterých organizace funguje a která udávají zaměstnancům, jak se v určitých situacích zachovat. Nemají písemnou formu a jejich charakter je spíše neformální. Zaměstnancům jsou předávány ústně nebo se vyjadřují chováním. (Armstrong, 2015, s. 166)

V praxi se vztahují často ke způsobu práce nebo navazování vztahů a komunikaci se zákazníky i s ostatními zaměstnanci. Regulují tedy každodenní chování zaměstnanců, zabezpečují určitou stabilitu a předvídatelnost a zvyšují výkonnost. (Lukášová, 2010, s. 22)

## **Střet hodnot jedince a společnost**

Hodnoty každý jedinec získává již v průběhu raného dětství. Působením rodiny, školy a kamarádů si vytváří základy hodnotového žebříčku. V dospělém věku se přidává k determinantům hodnotového systému i organizace a její kultura, ve které jedinec pracuje. Člověk stráví v práci velkou část svého života. Snaží se proto své hodnoty přizpůsobit

těm podnikovým tak, aby co nejlépe splynul s nastavenou kulturou. Pokud se hodnoty jedince a společnosti výrazně odlišují a jedinec se nezvládne adaptovat, je velmi nízká pravděpodobnost, že bude takový pracovní poměr dlouhodobý. (Müller et al., 2013, s. 25-27)

### **2.3 Základní předpoklady**

Jádrem společnosti jsou základní předpoklady. Nejhlubší a nejméně uvědomovaná úroveň organizační kultury. Vytvářejí základ pro utváření zbylých dvou úrovní struktury organizační kultury. Základní předpoklady vyjadřují zřejmé, základní a automatické jednání a reakce lidí, které vycházejí z vnitřního nastavení daného jedince.

(Schein, Schein, 2017, s. 21-23)

Jedná se také o implicitně formulované předpoklady, tedy určité vžití vzorce řešení, které již v minulosti fungovalo, a proto bylo převzato jako zaručené. Určují nejen chování, ale i způsob, jakým skupina myslí, vnímá a akceptuje nové situace. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 254)

### **3 POUŽITÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI**

Cílem bakalářské práce je analýza prvků podnikové kultury ve vybraném podniku. Na základě analýzy poté navrhnout doporučení pro posílení kultury v podniku. Podniková kultura je natolik složitý jev, že jej nelze analyzovat pouze jedním způsobem. Autorka proto kombinuje více výzkumných metod. Pro zachování validity byly zvoleny metody kvantitativní i kvalitativní.

První část praktické části bakalářské práce je zaměřena na základní charakteristiku podniku. Autorka v této části vychází z veřejně přístupných informací na webových stránkách společnosti, interních dokumentů a rozhovoru s provozním manažerem. Praktická část se věnuje analýze třech základních prvků kultury v podniku. Artefakty autorka analyzovala převážně na základě pozorování. Hodnoty, normy a základní přesvědčení autorka posuzovala s pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s provozním manažerem. Výsledky těchto dvou výzkumných metod srovnává a odhaluje jejich soulad.

#### **Analýza**

Metoda analýzy je v bakalářské práci využita jako způsob systematického rozboru podnikové kultury. Složitý celek jako je kultura v podniku lze jednodušeji identifikovat rozkladem na menší prvky a charakterizovat tak jejich podstatu.

#### **Pozorování**

Artefakty jsou identifikovány metodou zúčastněného pozorování, které autorka prováděla během zaměstnaneckého poměru ve vybrané společnosti, což napomůže k podrobnější diagnostice.

#### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo zvoleno pro získání dat od většího počtu zaměstnanců, protože tak lze lépe vyhodnotit jejich souznění s hodnotami společnosti.

Otázky dotazníku byly sestaveny formou Likertovy škály, kterou autorka shledala jako nejvhodnější pro analyzování postoje zaměstnanců k podnikovým hodnotám a normám. Díky formě uzavřených otázek s možností výběru pevně dané odpovědi na škále od jedné do pěti, lze pozorovat nejen souhlas či nesouhlas, ale hlavně to, do jaké míry zaměstnanec souhlasí či nesouhlasí. Struktura dotazníkového šetření je k vidění v příloze B.

### **Polostrukturovaný rozhovor**

Rozhovor proběhl s provozním manažerem společnosti. Otázky byly pokládány na základě předem připraveného scénáře doplněného otázkami, které vyplynuly z rozhovoru. Rozhovor je uvedený v příloze C. První část otázek byla zaměřena na základní informace o společnosti, jejím vzniku a fungování. Druhá část otázek kopírovala otázky dotazníkového šetření tak, aby autorka mohla posoudit, zda se odpovědi provozního manažera shodují s odpověďmi ostatních zaměstnanců.

### **Komparace**

Metoda komparace sloužila ke zjištění odchylek a podobností mezi výpověďmi provozního manažera během rozhovoru a výsledky dotazníkového šetření.

### **Syntéza**

Využitím metody syntézy bylo vysvětleno chování a podniková kultura společnosti Faency Fries jako celku na základě výpovědí jednotlivých zaměstnanců jako samostatných jedinců.

## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Tato kapitola představuje vybraný podnik Faency Fries s.r.o. Obsahem kapitoly jsou základní informace o podniku, historie vzniku, organizační struktura, popis samotného produktu, ekonomické postavení podniku a základní filozofie společnosti spolu s firemními hodnotami.

Společnost s ručením omezeným Faency Fries oficiálně vznikla zápisem do obchodního rejstříku v únoru roku 2017. Jedná se o síť provozoven rychlého občerstvení se zaměřením na výrobu a prodej hranolek z čerstvých brambor. Zakladateli byli dva mladí nadšenci René Müller a Jan Haščák. V roce 2021 zakladatel René Müller úspěšnou firmu prodal jednomu z dlouholetých franšizantů Jakobovi Hermanovi, pod jehož vedením se aktuálně firma stále rozrůstá.

Tato česká společnost však vznikla již v březnu roku 2016 původně pouze jako koncept food trucku, který měl jezdit na venkovní hudební festivaly po celé České republice a prodávat hranolky z čerstvých brambor. Koncept se během prvního půl roku natolik ujal, že byla v září ještě téhož roku otevřena první kamenná pobočka v Ostravě. V Ostravě je také hlavní centrála celé společnosti. Odtud se poté síť provozoven začala velmi rychle rozšiřovat a dnes má firma celkem 13 poboček. Majitelé provozují devět poboček a zbylé pobočky jsou provozovány formou franšizy. Vedle těchto dvou provozoven spadá pod Faency Fries s.r.o. ještě mobilní jednotka, která je stále občasně využívána na venkovní události.

Cílovým segmentem zákazníků jsou lidé každého věku, kteří mají rádi kvalitní fast food a čerstvé křupavé hranolky. Pobočky jsou situovány do historických center měst a pěších zón, z důvodu velkého pohybu lidí, protože je firma postavena na principu „take away“ restaurace. Zákazníkem se tedy může stát kdokoliv. Jelikož se ale pobočky otvírají primárně ve větších a studentských městech, nejčastějšími zákazníky jsou lidé mladší 26 let.

### **Produkt**

Základním kamenem nabídky jsou hranolky, které se nabízejí ve dvou velikostech: malé (150 gramů) a velké (250 gramů). Hranolky se servírují v originálních kornoutech Faency Fries, které mají jedinečné řešení odděleného servírování omáčky od hranolek tak, aby se zamezilo promočení hranolek omáčkou (viz obrázek č. 5). V základní nabídce je vždy minimálně šest omáček vlastní výroby. A aby se nabídka nestala nudnou, připravují se

"speciální časově omezené omáčky" které se střídají v pravidelných intervalech. Součástí nabídky jsou i různé přísady navíc jako je rozpékaný čedar, trhané maso a mnoho dalšího.



Obrázek 5: Kornout Faency Fries

Zdroj: Faency Fries.cz

### **Filozofie a hodnoty společnosti**

Společnost vznikla s cílem ukázat veřejnosti, že i rychlé občerstvení lze dělat kvalitně, zábavně a s láskou. Záměrem je „*dělat hranolky a dělat to pořádně*“. Protože i jednoduchý pokrm jako jsou hranolky lze pozvednout na vyšší úroveň a udělat z něj chuťový zážitek. Na otázku „Proč podnikáte?“ má firma jednoznačnou odpověď „*Protože milujeme hranolky!*“.

*„Základní filozofií celého konceptu společnosti je využití kvalitních surovin od lokálních dodavatelů, pečlivá příprava a energický zákaznický servis.“*

Takto vyjádřená filozofie poukazuje na férový, transparentní a zákaznický orientovaný přístup. A odhaluje i některé základní firemní hodnoty, které zní:

- kvalitní produkt,
- kontakt se zákazníkem,
- hranolky pro každého,
- zábava.



## **Organizační struktura**

S ohledem na počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr se řadí firma mezi střední podniky s velice plochou organizační strukturou. Kromě majitele aktuálně Faency Fries s.r.o. bez franšizových poboček zaměstnává 15 stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (HPP). Organizační struktura je složena z 8 vedoucích mateřských poboček, 2 provozních manažerů, 3 pracovníků backoffice, účetní a marketingové specialistky. Firma také zaměstnává 120 zaměstnanců formou dohody o provedení práce (DPP) nebo pracovní činnosti (DPČ). Na každé pobočce pracuje tedy 10-20 brigádníků dle velikosti pobočky a jejího zatížení.

Společnost má velmi nízký věkový profil zaměstnanců, a to nejen díky brigádníkům, kteří jsou z velké části studenty posledních ročníků střední školy či studenty vysokých škol. Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr jsou též ve věku maximálně okolo 40 let. Zajímavostí je také složení struktury zaměstnanců z pohledu pohlaví, protože zhruba 70 % zaměstnanců tvoří ženy.

## **Ekonomické postavení**

Obrat celé firmy včetně franšíz za rok 2022 se pohyboval ve vyšších desítkách milionů. V porovnání s prvním rokem fungování společnosti, kdy obrat činil 40 milionů, se tedy obrat zvýšil o více než 50 %. Síť provozoven neustále roste. A z tohoto lze usuzovat dobrou finanční situaci podniku. Ekonomické postavení společnosti však nelze řádně charakterizovat z důvodu absence běžně veřejně přístupných finančních výkazů z posledních let působení společnosti.

Během covidového období podobně jako ostatní firmy, které podnikají v odvětví gastronomie, vykazovala firma Faency Fries lehký propad tržeb, a to zhruba o 13 %. I přesto ale nebyl propad tak markantní, protože se firma zvládla na novou situaci rychle adaptovat. Zavedla výdejní okénka, čímž dosáhla toho, že nebylo třeba provozovny během celého covidového období zcela uzavřít. Významná také byla nově zavedená inovace v podobě „hranolek na doma“. Na e-shopu totiž společnost začala prodávat skleničky s domácími dipy a před smažením vakuovaně balené hranolky vhodné pro domácí přípravu.

## 5 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY A JEJÍCH PRVKŮ

Cílem této kapitoly je důkladně analyzovat jednotlivé prvky podnikové kultury Faency Fries s.r.o. na základě metod popsanych v kapitole číslo 3. Analýza bude podkladem pro vyhodnocení síly kultury a pro návrh doporučení pro zlepšení nedostatků. Kapitola je rozdělena do tří částí podle tří úrovní struktury podnikové kultury.

Část analýzy prvků podnikové kultury byla provedena na základě dotazníkového šetření. Výsledky dotazníku jsou komparovány s odpověďmi provozního manažera společnosti, které byly získány během osobního polostrukturovaného rozhovoru.

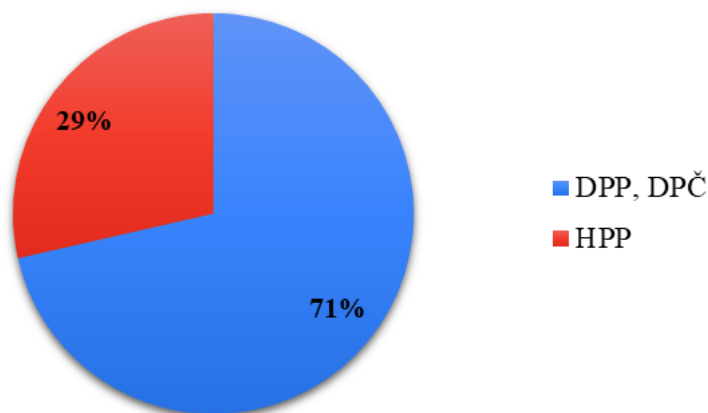
Dotazník byl prvně konzultován s již zmiňovaným provozním manažerem a následně rozeslán pouze v elektronické podobě prostřednictvím internetové online platformy Google Forms. Elektronická forma dotazníku byla zvolena z důvodu velké vzdálenosti jednotlivých poboček od sídla společnosti. Dotazník byl distribuován autorkou i provozním manažerem mezi stálé zaměstnance, kteří následně měli předat dotazník svým pořízeným brigádníkům v rámci pobočky. Celkem byli zaměstnanci k vyplnění dotazníku vyzváni třikrát. Ve firmě pracuje 15 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 120 brigádníků. Celkem byl tedy dotazník předán 135 zaměstnancům. V časovém rozmezí od 13.3. do 31.3.2023 bylo zodpovězeno 35 dotazníků. Návratnost dotazníkového šetření činí 26 %.

Dotazníkové šetření, které je k nahlédnutí v příloze B, je složeno z 20 tvrzení, která se zaměřovala na prvky podnikové kultury a jejich vnímání jednotlivými zaměstnanci. Cílem bylo zjistit míru spokojenosti pracovníků a jejich ztotožnění se s firemními hodnotami a celkovým fungováním společnosti a odhalení nejméně pozorovatelné složky podnikové kultury, tedy základních přesvědčení. Pracovníci měli možnost odpovídat na jednotlivá tvrzení pomocí Likertovy škály, která byla nastavena na škálu lichého typu z důvodu větší objektivnosti. Respondenti volili odpověď ze škály 1 až 5, přičemž 1 znamenala, že respondent s tvrzením zcela nesouhlasí a 5, že zcela souhlasí. Déle dotazník obsahoval čtyři identifikační otázky.

### **Identifikační otázky dotazníkového šetření**

Identifikační otázky slouží pro bližší charakteristiku souboru respondentů. Údaje o respondentech se týkají pracovně-právního vztahu s firmou, délky působnosti ve firmě, věku a pohlaví.

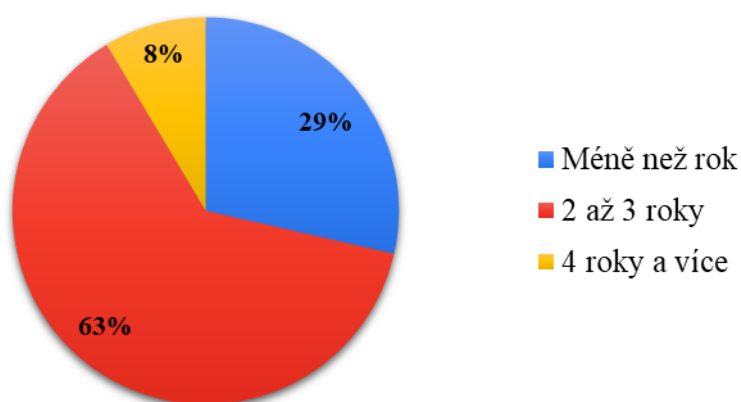
První otázkou z identifikačního souboru byla otázka zaměřena na pracovně-právní vztah se společností. Dotazováním bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo 10 (29 %) zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 25 (71 %) zaměstnanců na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti (viz obrázek č. 6).



Obrázek 6: Pracovně-právní vztah

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla vytvořena s cílem zjistit, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují. Z grafu na obrázku č. 7 lze vidět, že největší část respondentů pracuje ve firmě 2-3 roky (22 osob; 63 %). Druhý největší podíl respondentů působí ve společnosti méně než jeden rok (10 osob; 29 %) a jen 8 % (3 osoby) respondentů pracuje ve společnosti více než čtyři roky.



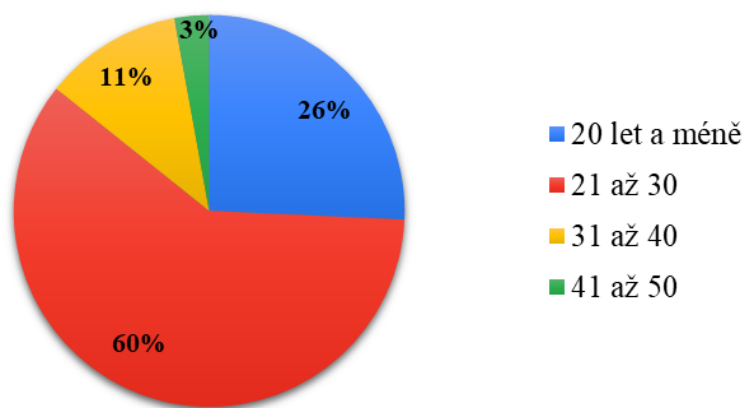
Obrázek 7: Délka působnosti ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Graf uvedený na obrázku č. 8 ukazuje rozdělení respondentů do jednotlivých věkových kategorií. Nejpočetnější skupinou respondentů jsou lidé ve věku 21-30 let (21 osob; 60 %).

Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kterým je 20 let nebo méně (9 osob; 26 %). Do věkové kategorie 31-40 let se zařadili 4 respondenti (11 %) a v kategorii 41-50 let je pouze jeden respondent (3 %). Ostatní kategorie nebyly zastoupeny vůbec.

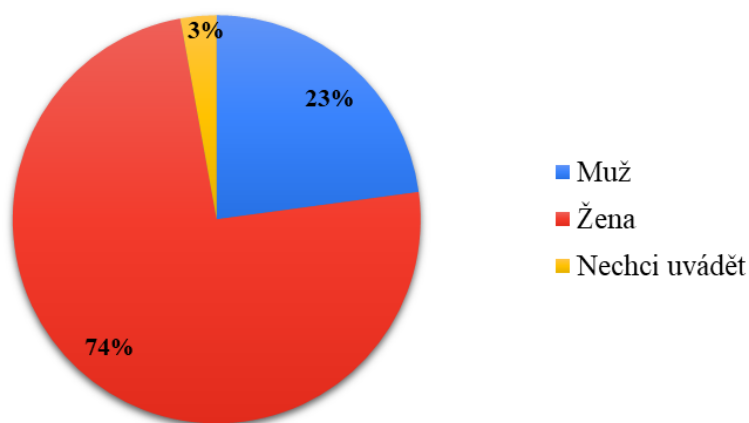
Věkové složení zaměstnanců je do jisté míry faktorem, který určuje podnikovou kulturu a fungování celé společnosti. Avšak dle provozního manažera není primárním cílem společnosti přijímat zaměstnance na základě věku. Je to dáno spíše celkovým konceptem a pracovní náplní, že se o práci ucházejí mladší uchazeči.



Obrázek 8: Věk

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační otázkou bylo zjištěno pohlaví zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník. Jak ukazuje graf zobrazený na obrázku č. 9, mezi respondenty bylo 26 žen (74 %) a 8 mužů (23 %). A jeden z respondentů využil možnost odpovědi „nechci uvádět“.



Obrázek 9: Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

## Souhrnná tabulka odpovědí respondentů na dotazníkové šetření

Odpovědi na uzavřené otázky týkající se podnikové kultury ve firmě Faency Fries jsou obsaženy v tabulce č. 1. Dotazovaní volili, do jaké míry souhlasí či nesouhlasí s jednotlivými tvrzeními na škále od jedné do pěti (1 – nesouhlasím, 5 – souhlasím). Tabulka udává přehled vyhodnocených odpovědí zaměstnanců a odpovědí provozního manažera tak, aby bylo možné hodnoty porovnat. Odpovědi zaměstnanců jsou vyhodnoceny pomocí aritmetického průměru, směrodatné odchylky, která udává, jak se hodnoty liší od průměrné hodnoty. Dále je v tabulce u jednotlivých tvrzení uvedeno zodpovězené minimum a maximum.

Tabulka 1: Komparace odpovědí manažera a ostatních zaměstnanců

	TVRZENÍ	Manažer	Zaměstnanci			
			Průměr	SD	Min	Max
1.	Jsem spokojen/a s vybavením a vizuálním stylem pracovního prostředí firmy.	4	4,09	0,90	2	5
2.	Ztotožňuji se sloganem „Nejoblíbenější hranolky ve městě“.	4	4,21	0,88	2	5
3.	Byl/a jsem seznámen/a se strategií, cíli, a hodnotami společnosti.	5	4,26	1,05	2	5
4.	Hodnoty společnosti jsou pro mě smysluplné, znám jejich účel.	5	4,21	0,81	3	5
5.	Jsou jasně stanovená očekávání mého chování a výkonu práce.	5	4,76	0,43	4	5
6.	Ztotožňuji se s firemními hodnotami.	5	4,15	0,93	2	5
7.	Jsem včas a kvalitně informován/a o tom co se děje.	3	3,82	1,22	1	5
8.	Komunikace je transparentní (otevřená).	4	4,32	0,77	2	5
9.	Nadřizovaný jde příkladem, dodržuje hodnoty a normy.	5	4,76	0,55	3	5
10.	Doporučil/a bych firmu svým známým.	5	4,38	0,78	2	5
11.	Jsem spokojen/a s tím, jak jsou prováděny kontroly mého výkonu.	3	3,94	1,04	1	5
12.	Cítím se jako platný členek firmy pro dosahování jejího úspěchu.	5	4,26	0,90	2	5
13.	Mám možnost se aktivně zapojit do chodu firmy (firma si cení mého kreativního přístupu a nových nápadů).	5	3,68	1,32	1	5
14.	Na pracovišti funguje týmová práce.	5	4,65	0,54	3	5
15.	Kolektiv je přátelský.	5	4,85	0,44	3	5
16.	Práce v této firmě mě baví.	5	4,50	0,79	2	5
17.	Je se mnou zacházeno čestně a bez ohledu na pracovní pozici, pohlaví, věk atp.	5	4,82	0,39	4	5
18.	Firma klade důraz na výkonnost a tržby.	5	4,79	0,48	3	5
19.	Dokážu udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (work-life balance).	2	4,47	0,93	1	5
20.	Hodnotím kladně soutěže pro podporu výkonů a správného chování zaměstnanců.	5	4,18	1,06	1	5

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že nejvíce respondenti souhlasili s tvrzením „Kolektiv je přátelský.“ s průměrem 4,85; „Je se mnou zacházeno čestně a bez ohledu na pracovní pozici, pohlaví a věk.“ s průměrem 4,82 a tvrzení „Firma klade důraz na výkonnost a tržby.“ s průměrem 4,79. Naopak nejméně souhlasí s tvrzením „Mám možnost se aktivně zapojit do chodu firmy.“ s průměrem 3,68; „Jsem včas a kvalitně informován/a o tom co se děje.“ s průměrem 3,82 a s tvrzením „Jsem spokojen/a s tím, jak jsou prováděny kontroly mého výkonu.“ s průměrem 3,94. V příloze A je k nahlédnutí alternativní verze tabulky č. 1.

## 5.1 Artefakty

Metodou zúčastněného pozorování autorka analyzuje nejviditelnější prvek podnikové kultury společnosti Faency Fries, tedy artefakty. Metoda pozorování je doplněna otázkou z dotazníkového šetření.

### Vizuální styl

Samotný název společnosti, vyobrazený na obrázku č. 10, je jedinečný a přesně vystihuje koncept společnosti. Slovo FÆNCY obsahuje písmeno, které vzniklo spojením dvou samohlásek. Jde o vizuální kombinaci psané a fonetické formy anglického slova „fancy“, které se vyslovuje [fancy]. Význam slova FÆNCY má dvojsmyslný charakter. Samotné slovo lze přeložit jako stylový či fajnový. Slovo ale může být použito i v otázce „Do you fancy fries?“, tedy „Máte rádi hranolky?“ či „Dáš si hranolky?“. (Faencyfries.cz)



Obrázek 10: Název společnosti

Zdroj: Interní dokument

Dalším vizuálním prvkem identity je grafické zpracování značky společnosti v podobě loga (obrázek č. 11). Logo kombinuje již výše popsany název společnosti a hlavní surovinu, bez které by podnik nemohl existovat, tedy bramboru. Zpracování loga není složité, a proto jej lze využít mnoha způsoby.



Obrázek 11: Logo společnosti

Zdroj: Interní dokument

### Provozovny

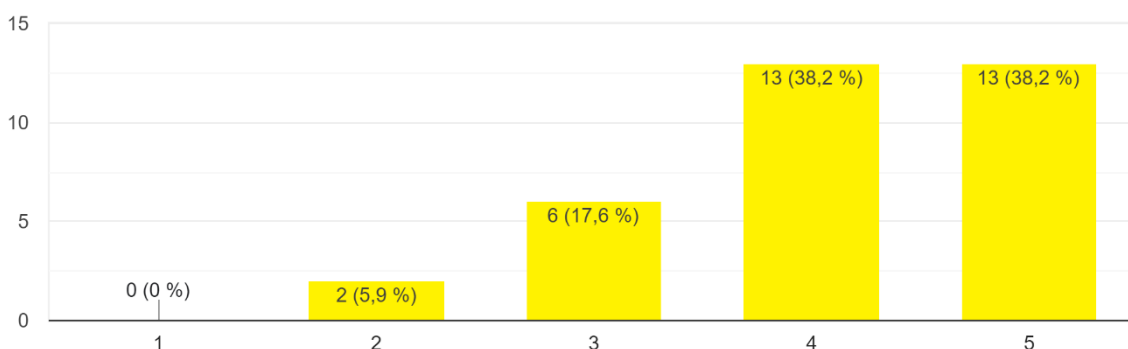
Dalším viditelným artefaktem jsou provozovny. Jsou dva druhy provozoven, klasická kamenná pobočka anebo pobočky v přetvořených námořních kontejnerech. Pracovní prostředí

každé provozovny je přizpůsobeno všem pracovním činnostem tak, aby bylo funkční, bezpečné a příjemné pro zákazníky i zaměstnance. Jsou standardy, které musejí být dodrženy, ale nelze zajistit úplnou totožnost provozoven s ohledem na prostorové možnosti a uspořádání. I tak je ale exteriér i interiér provozoven tvořen ve stejném designu. Převládá moderní, jednoduchý styl, který je dotvořen vizuálními prvky, které jsou pro společnost specifické. Společnost funguje na principu „take away“ občerstvení. Tudíž prostor provozoven není primárně určený ke konzumaci zakoupeného jídla.

Mezi společné charakteristické vizuální prvky provozoven patří jednotné převažující barvy (žlutá, zlatá, černá), nástěnné poutače, osvětlené logo a název, menu board s aktuální nabídkou či bedýnky s bramborami na zdi, pro demonstraci jejich čerstvosti. Dalším výrazným prvkem je prostor na zdi, který je vymezený pro „bramboru týdne“. Zde je vystavena nejhezčí a nejzajímavější brambora pro daný týden. Tento prvek slouží pro pobavení zákazníků a často se stává předmětem fotografování. Fotografie nezávislých zákazníků pozitivně podporují propagaci společnosti.

Zázemí pro zaměstnance pobočky je tvořeno šatnou, sociálním zařízením a základně vybavenou kuchyňkou. Vedoucí pobočky má ve většině poboček k dispozici menší kancelář, kterou má možnost si uzpůsobit svým vlastním potřebám.

V rámci dotazníkového šetření byla tomuto tématu věnována otázka: „Jsem spokojen/a s vybavením a vizuálním stylem pracovního prostředí firmy.“ Respondenti měli vyznačit míru spokojenosti s tvrzením na pětistupňové škále (1 – nesouhlasím, 5 – souhlasím). Na obrázku č. 12 lze pozorovat, že souhlas vyjádřilo 76,4 % zaměstnanců. Neutrální postoj zaujalo 6 respondentů (17,6 %) a dva respondenti s tvrzením spíše nesouhlasili (5,9 %).



Obrázek 12: Spokojenost s vybavením a vizuálním stylem pracovního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů lze usoudit, že prostory pro vykonávání pracovní činnosti jsou vhodné a zaměstnancům vyhovují, ale lehká vylepšení by mohla zaměstnancům jejich pracovní dobu zpříjemnit. Provozní manažer ohodnotil toto tvrzení číslem 4. Menší spokojenost zaměstnanců připisuje různými prostorovými možnostmi provozoven. Ne na všech provozovnách totiž lze vytvořit dostatečné zázemí pro pracovníky v podobě prostorné šatny včetně místa pro odpočinek.

### **Propagační materiály**

Mezi další artefakty materiální povahy jednoznačně patří i propagační materiály, které také nesou jednotný vizuální design společnosti Faency Fries. Slouží k podpoře propagace a přenosu sdělení o tom, jak firma funguje a co je jejich cílem. Mezi nejzajímavější propagační materiály patří samotné webové stránky společnosti, které jsou pojaty velmi kreativně a v souladu s firemní filozofií a designem. Kromě základních informací o chodu společnosti a nabídce je zde zákazníkům na tzv. „příběhu brambory“ podrobně a zábavně představen celý proces výroby hranolků.

Dalšími firemními propagačními materiály jsou samolepky s logem, plakáty, věrnostní kartičky, dárkové poukazy či Faency merch, který představuje originální oblečení a snowboard či sjezdové lyže s potiskem hranolek (viz obrázek č. 13). Tyto položky je možné zakoupit na e-shopu nebo je vyhrát v pravidelně pořádaných soutěžích pro zákazníky.



Obrázek 13: Faency merch

Zdroj: Faencyfries.cz

### **Dress code**

Vzhledem k oboru podnikání je nutné dodržovat určité hygienické předpisy, které se týkají pracovního oděvu. Každý zaměstnanec provozovny má tedy předepsaný dress code,



který je částečně poskytován zaměstnavatelem. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům trička a mikiny černé barvy s potiskem firemního loga. Dále je zaměstnanec povinen nosit pevně uzavřené boty tmavé barvy a černé džínové kalhoty. Doporučené jsou dlouhé kalhoty, které poskytují větší ochranu před případným popálením od oleje. Hygienické předpisy v gastronomii také určují stažené vlasy, zákaz nošení šperků či zákaz umělých dlouhých nehtů. Další částí oděvu jsou černé rukavice, které jsou využívány při přímém styku s potravinami.

Odívání zaměstnanců mimo provozovny, tedy zaměstnanců backoffice, není přesně stanovené. Vyznačuje se však spíše neformálností.

### **Jazyk**

Komunikace mezi zaměstnanci probíhá více neformální formou. Velká většina zaměstnanců preferuje tykání. Mladý a moderní koncept společnosti hojně využívá kombinaci jazyka českého s anglickým i přesto, že je firma česká. Anglická slova se vyskytují v samotném názvu společnosti nebo v názvech jednotlivých přídavků k hranolkům. Anglické výrazy naznačují modernost a hravost společnosti. A do jisté míry je to i forma přiblížení se největšímu segmentu zákazníků, což jsou mladiství a studenti.

Komunikace se zákazníky je osobní, přátelská a plná energie. Cílem zaměstnanců je zákazníkovi zpříjemnit den a naladit ho tak, aby se chtěl brzy vrátit. Zaměstnanci jsou při nástupu do práce seznámeni s formou komunikace se zákazníky a je od nich výše zmíněné chování částečně i vyžadováno.

### **Hrdinové**

Podnikovým hrdinou je zakladatel a bývalý majitel René Müller, který vybuodoval zcela nový koncept, který v České republice ještě neexistoval. Tento mladý a velice kreativní člověk vytvořil základ společnosti, ve kterém se stále pokračuje. Pro podnik je představitelem energie a vášně, kterou je třeba vkládat do pracovní činnosti. Jeho dílem je i stále aktuální firemní design a identita.

Společnost vytváří i tzv. situační hrdiny, kteří nevznikají přirozeně. Každý měsíc je provozními manažery vybrán jeden vedoucí pobočky, který pro daný měsíc splnil nejlépe stanovené cíle, jeho chování bylo v souladu s očekáváním či společnosti přispěl nějakou jinou formou. Stejně je tomu i v rámci každé provozovny, zde se volí zaměstnanec měsíce z řad brigádníků.

## **Zvyky a rituály**

Mezi nejdůležitější rituály společnosti se řadí meetingy a porady, během kterých se probírají novinky, nové nápady a problémy. Každých čtrnáct dní se schází na centrále v Ostravě pracovníci na stálý pracovní poměr mimo osmi vedoucích poboček. Všichni stálý zaměstnanci se dříve scházeli pouze online formou jednou za půl roku. Od začátku roku 2023 se však zaměstnanci schází osobně též v Ostravě. Tento osobní meeting bude probíhat vždy na konci kvartálu. Charakter je částečně formální i neformální. Základem je sdělení informací k chodu podniku a cílů na další kvartál. Zbylý čas je využit k mimopracovním aktivitám.

Povinné meetingy jsou prováděny i v rámci každé pobočky, a to jednou měsíčně. Pojetí těchto schůzek je v zásadě v režii vedoucích poboček. Mají však povinnost prodiskutovat základní problémy, změny a odměnit nejlepšího zaměstnance daného měsíce. Mimopracovní akce týmu na jednotlivých pobočkách závisí též na vedoucích pobočky.

Zajímavým zvykem je „brigáda na zkoušku“ při přijímání nového brigádníka. Jedná se o dvě až tři hodiny, během kterých uchazeč nahlédne do pracovního procesu. Uchazeč má možnost zjistit náplň práce a nasát atmosféru na pracovišti a ujistit se, zda má o brigádu opravdu zájem. Tímto zvykem se firma snaží předejít vysoké fluktuaci brigádníků.

## **5.2 Hodnoty a normy**

Hodnoty společnosti Faency Fries jsou analyzovány pomocí výsledků dotazníkového šetření, které autorka porovnála s odpověďmi získanými z rozhovoru s provozním manažerem společnosti (viz příloha C). Doplnění dotazníku výpovědí manažera napomáhá k hlubšímu poznání a zdůvodnění výsledků jednotlivých uzavřených otázek.

Stručně definované firemní hodnoty jsou v kapitole číslo 4, která se věnuje základní charakteristice podniku. Autorka v rámci filozofie podniku zmiňuje čtyři základní hodnoty:

- kvalitní produkt,
- kontakt se zákazníkem,
- hranolky pro každého,
- zábava.

## **Kvalitní produkt**

Základní vyznávanou hodnotou je kvalitní produkt, který pro gastronomicky zaměřený podnik musí být prioritou číslo jedna. Hranolky se vyrábí z vybraných odrůd brambor, které se přímo před zraky hostů mění v hranolky. Každá odrůda je důkladně testována, než je uvedena do prodeje. Stejně je tomu i s omáčkami, limonádami či masem. Vše je z čerstvých lokálních surovin. Společnost upřednostňuje ryze české produkty a dodavatele.

## **Kontakt se zákazníkem**

Kvalitní produkt je doprovázen kvalitní službou. Společnost si zakládá na snaze „nekorporátně“ a udržet si blízký vztah se zákazníky. Celý proces přípravy hranolek je naprosto transparentní, a proto se může každý zákazník přesvědčit na vlastní oči, že to, co dostává, je čerstvě připraveno ze skutečné brambory právě pro něj. S čímž souvisí i možnost vyslyšení individuálních potřeb zákazníka.

## **Hranolky pro každého**

Společnost vytváří nabídku tak, aby si dokázal vybrat opravdu každý. Je přizpůsobená moderním alternativním směrům stravování. Hranolky jsou například smažené v rostlinném oleji oproti hranolkům belgického typu, které jsou smažené v oleji živočišném. A protože je pokrm připravován přímo pro daného zákazníka, je možné ho přizpůsobit zákazníkovi přímo na míru.

## **Chtít se bavit**

Další zastávanou hodnotou je udržovat zábavu, a to jak uvnitř společnosti, tak navenek. Cílem je zákazníkům zlepšit den v podobě kvalitního produktu, ale také celkovým energickým a přívětivým přístupem zaměstnance. Stejně tak i uvnitř podniku zachovávat neformálnost, příjemné prostředí a nadšení pro práci. Majitel a vedení podniku se také snaží během podnikání udržovat lidský rozměr a klást důraz na důležitost každého zaměstnance.

Hodnoty a normy, jako jeden ze tří prvků podnikové kultury, byly zkoumány v rámci dotazníkového šetření na základě následujících oblastí:

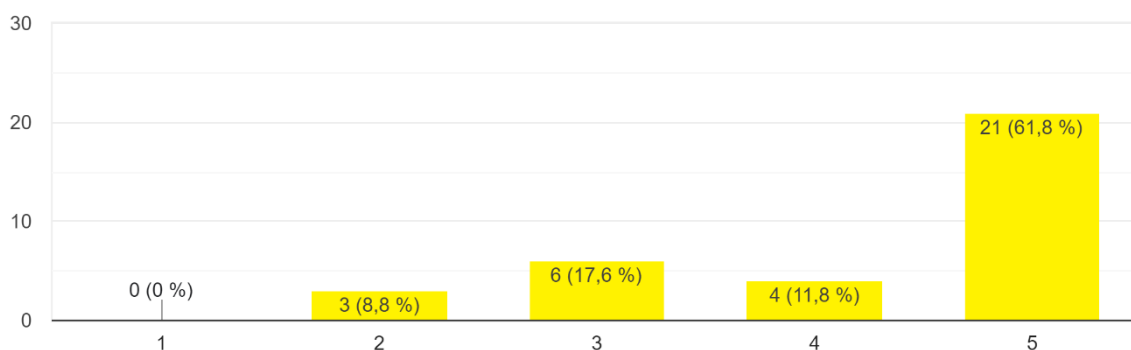
- seznámení zaměstnanců se strategií, cíli a hodnotami,
- smysluplnost firemních hodnot,
- normy chování a výkonu,
- kontroly výkonu zaměstnance,
- důraz na výkonnost firmy a tržby,
- rovnováha mezi pracovním a osobním životem,
- soutěže pro podporu výkonů a správného chování,
- nadřízený jako vzor pro zaměstnance,
- komunikace a předávání informací,
- transparentnost komunikace,
- zapojení zaměstnanců do chodu firmy,
- týmová práce,
- přátelský kolektiv,
- diskriminace a rovné příležitosti zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří vyplňovali dotazník, měli ohodnotit jednotlivá tvrzení pomocí Likertovy škály, která obsahovala pět hodnot. Hodnota 1 vyjadřuje respondentův nesouhlas a naopak hodnota 5 znázorňuje souhlas s tvrzením.

#### **Byl/a jsem seznámen/a se strategií, cíli a hodnotami společnosti.**

Z obrázku č. 14 lze pozorovat, že zaměstnanci jsou s cíli a hodnotami společnosti seznamováni. S tvrzením do určité míry souhlasilo 25 respondentů, 6 respondentů zaujmulu neutrální postoj a tři respondenti vyjádřili určitý nesouhlas s tím, že by jim vedení sdělovalo tato základní fakta o fungování společnosti. Manažer ohodnotil tvrzení během rozhovoru číslem 5. Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr jsou vždy seznamováni s cíli a hodnotami již během zaučování. U brigádníků manažer v tomto ohledu přiznal jisté mezery a prostor pro zlepšení, což dokazuje průměrná hodnota odpovědí brigádníků 4,08; která je lehce nižší než

u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, u jejichž odpovědi průměrná hodnota činí 4,80 (viz tabulka v příloze A).

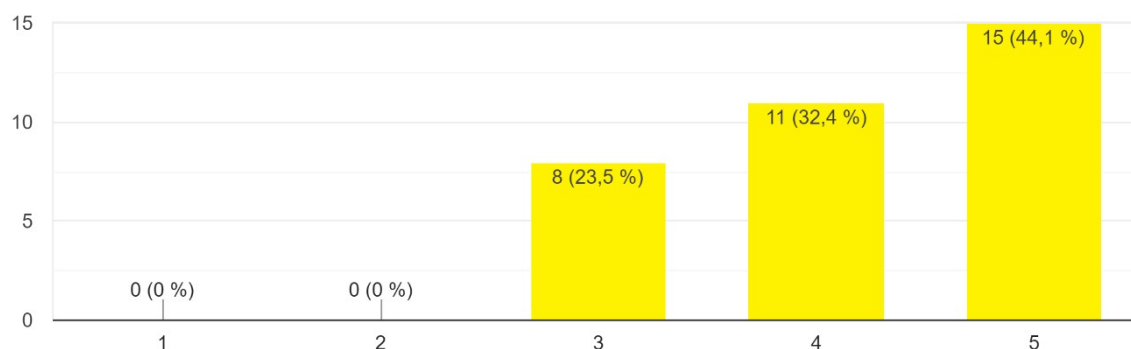


Obrázek 14: Seznámení zaměstnanců se strategií, cíli a hodnotami

Zdroj: vlastní zpracování

### **Hodnoty společnosti jsou pro mě smysluplné, znám jejich účel.**

Z vyobrazeného grafu na obrázku č. 15 je zřejmé, že firemní hodnoty jsou pro zaměstnance snadno uchopitelné a smysluplné. Žádný z respondentů neoznačil horší ohodnocení, nežli je číslo 3. Provozní manažer toto tvrzení ohodnotil číslem 5. Z výsledků vyplývá, že vedení podniku tedy předává hodnoty vhodnou formou a dokáže svým zaměstnancům vysvětlit jejich význam.



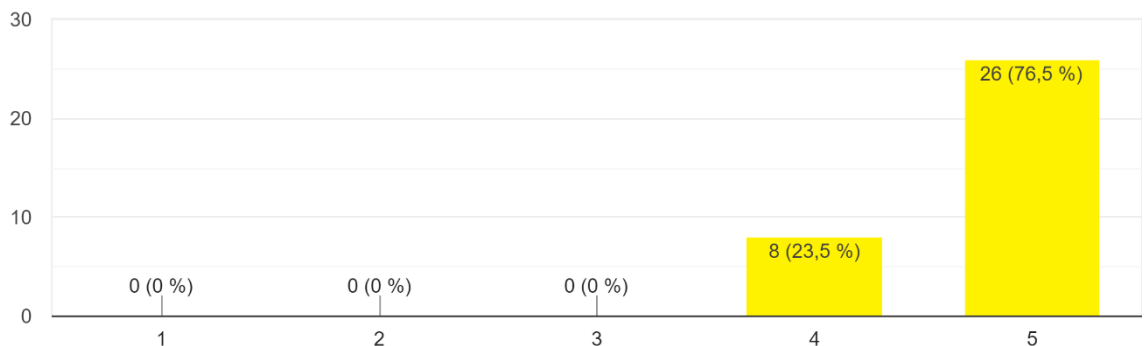
Obrázek 15: Smysluplnost firemních hodnot

Zdroj: vlastní zpracování

### **Jsou jasně stanovená očekávání mého chování a výkonu práce.**

Další tvrzení dotazníkového šetření bylo zaměřeno na to, zda jsou jasně stanovená očekávání chování a výkonu zaměstnanců. Obrázek č. 16 ukazuje přehledně pomocí grafu odpovědi respondentů. Výsledky se téměř shodují a všichni respondenti s tvrzením v menší či větší míře souhlasili. Úplný souhlas zvolilo 76,5 % respondentů. Je tedy jasné, že jsou jasně definovaná pravidla, postupy a normy chování, kterými se zaměstnanci musí řídit. Provozní

manažer ohodnotil tvrzení číslem 5. Dle jeho výpovědi je každý zaměstnanec seznámen pravidly chování a očekávaného výkonu okamžitě po přijetí do pracovněprávního vztahu. Zejména od pracovníků provozoven, kteří mají přímý kontakt se zákazníkem, se očekává striktní dodržování stanovených pravidel. Dodržování je kontrolováno jak nadřízenými pracovníky, tak i za pomoci mystery shopperů, fiktivních zákazníků z externí firmy, kteří vystupují jako běžný zákazník.

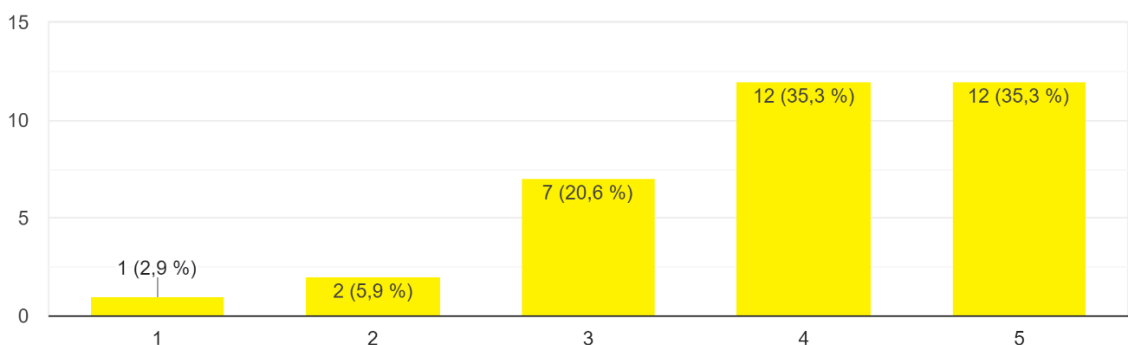


Obrázek 16: Normy chování a výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

### **Jsem spokojen/a s tím, jak jsou prováděny kontroly mého výkonu.**

Na tvrzení, zda jsou zaměstnanci spokojeni s kontrolami jejich výkonu využili respondenti všech pět bodů Likertovy škály (viz obr. 17). S kontrolami souhlasilo 24 respondentů (71 %), neutrální postoj zaujalo 7 respondentů (21 %) a 3 dotazovaní vyjádřili nesouhlas (9 %).



Obrázek 17: Kontroly výkonu zaměstnance

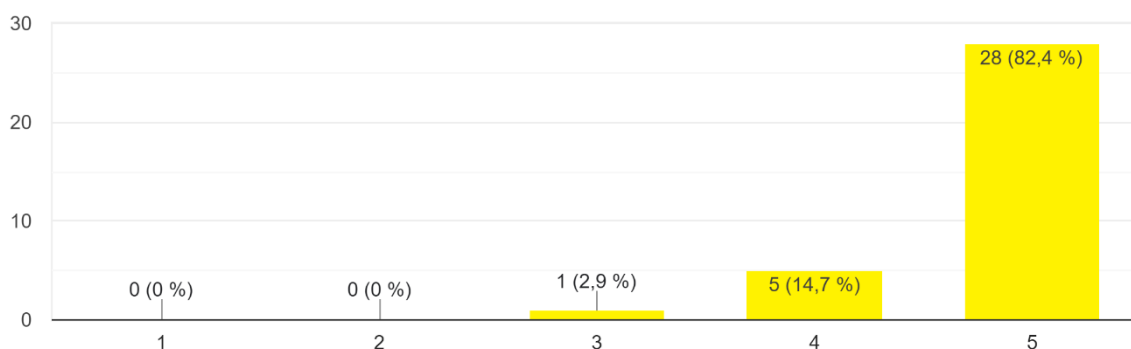
Zdroj: vlastní zpracování

Provozní manažer ohodnotil tvrzení hodnotou 3. Své rozhodnutí odůvodnil jistým pochopením nepříjemností a diskomfortu zaměstnanců během kontrol. Avšak ke kontrolám přistupuje jako k nutnému nástroji pro kontrolu kvality produktu i služeb s ohledem na vzdálenosti jednotlivých provozoven od firemní centrály. Zároveň manažer zdůraznil, že na

základě těchto kontrol zaměstnanci nejsou penalizováni, pokud se problémy neopakují, ale pouze jsou jim předloženy oblasti pro zlepšení.

### **Firma klade důraz na výkonnost a tržby.**

Společnost se snaží o maximální ziskovost, aby byla schopná se dál rozvíjet a růst. Potvrzením je odezva respondentů (viz obr. 18), kteří vyjádřili souhlas v 97 % odpovědí. Pouze jeden respondent zaujímá neutrální postoj. Manažer hodnotí tvrzení číslem 5, avšak dodává, že důraz na výkonnost a tržby není na úkor ztráty lidskosti a potěšení z pracovní činnosti.

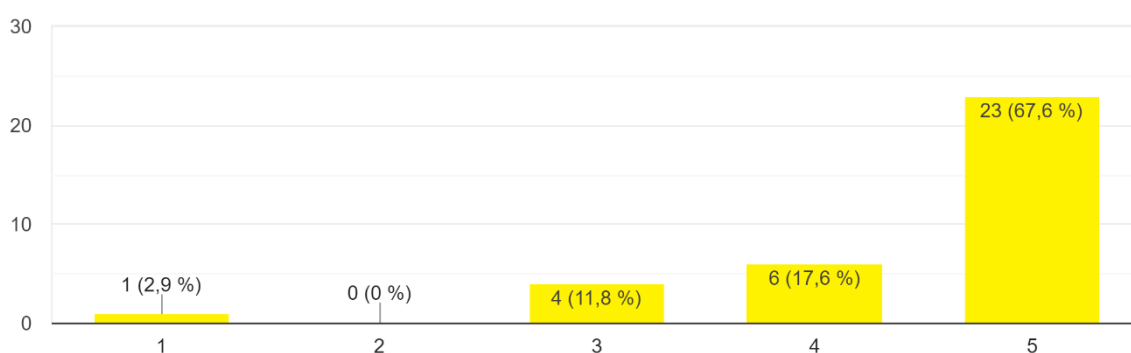


Obrázek 18: Důraz na výkonnost firmy a tržby

Zdroj: vlastní zpracování

### **Dokážu udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (work-life balance).**

Na předchozí tvrzení o důrazu na výkonnost navazovala otázka (viz obr. 19), zda nejsou zaměstnanci přetěžováni a dokáží udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.



Obrázek 19: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

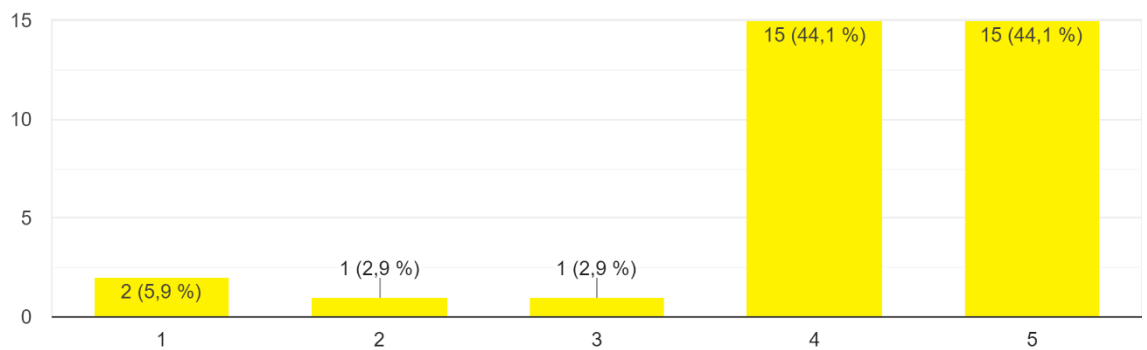
Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky se odpovědi různily s ohledem na formu pracovně-právního vztahu s firmou (viz tabulka v příloze A). Průměrná hodnota odpovědí stálých zaměstnanců činí 3,90. Naopak brigádníci dle průměrné hodnoty 4,60 v tomto ohledu problém nemají. Respondenti takto reagovali i přesto, že jim firma poskytuje značnou míru flexibility pracovní doby

i pracovního plánu. Sám manažer hodnotí otázku hodnotou 2. Avšak nerovnováhu připisuje chybnému nastavení pracovních činností daného jedince, ne chybně nastavené podnikové kultuře. Jedním z důvodů zapomínání vyrovnávat práci s osobním životem může být i nadšení a zapálení do práce stálých zaměstnanců.

### **Hodnotím kladně soutěže pro podporu výkonů a správného chování zaměstnanců.**

Firma se snaží zábavnou formou zvyšovat výkonnost zaměstnanců v podobě různých soutěží. Odměny jsou finanční (peněžní bonusy) i nefinanční (bonusové vybavení provozoven, zájezdy, slevové poukázky). Z výsledků dotazníkového šetření (viz obr. 20) je zřejmé, že většina zaměstnanců (88 %) vítá možnost získávání bonusů k základnímu mzdovému ohodnocení. Pouze 4 dotazovaní uvedli hodnocení hodnotou 3 a horší. Dle výsledků lze usoudit, že soutěže pro podporu výkonu svou úlohu plní.



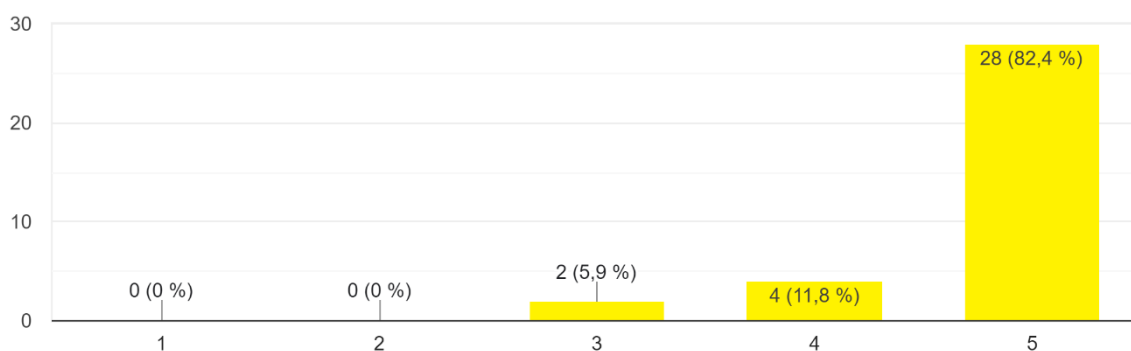
Obrázek 20: Soutěže pro podporu výkonů a správného chování

Zdroj: vlastní zpracování



### Nadřizený jde příkladem, dodržuje hodnoty a normy.

S otázkou, zda se nadřizený chová příkladně a dodržuje stanovené hodnoty a normy, souhlasilo 94 % respondentů (viz obr. 21). Odpovědi respondentů korespondují i s odpovědí manažera, který také na škále označil nejvyšší možnou hodnotu. Vedoucí pracovníci se snaží být takovými leadery, kteří „dělají, co sami kážou“. Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr se často zapojují do samotného provozu na pobočkách firmy a nebojí se zastávat pracovní činnosti brigádníků, kteří jsou na nejnižších pracovních pozicích.

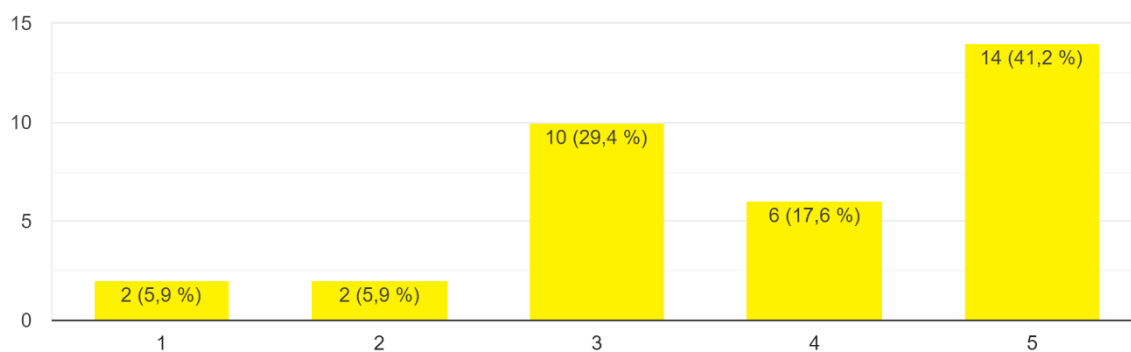


Obrázek 21: Nadřizený jako vzor pro zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

### Jsem včas a kvalitně informován/a o tom co se děje.

Další tvrzení z dotazníkového šetření, které bylo orientované na zjištění kvality předávání informací v rámci celého podniku, odhalilo značné nedostatky. Při hodnocení toho výroku respondenti využili všech pěti hodnot škály (viz obr. 22). Určitý souhlas vyjádřilo 20 dotazovaných, 10 osob souhlasilo pouze napůl a 4 respondenti označili nesouhlas. Graf potvrzuje i výsledek směrodatné odchylky (viz tabulka č. 1), která odhalila vzájemné odlišnosti mezi jednotlivými odpověďmi respondentů. Průměrná hodnota odpovědí u tohoto tvrzení byla vypočítána jako 3,82; proto je také toto tvrzení jedním ze tří nejhůře ohodnocených.

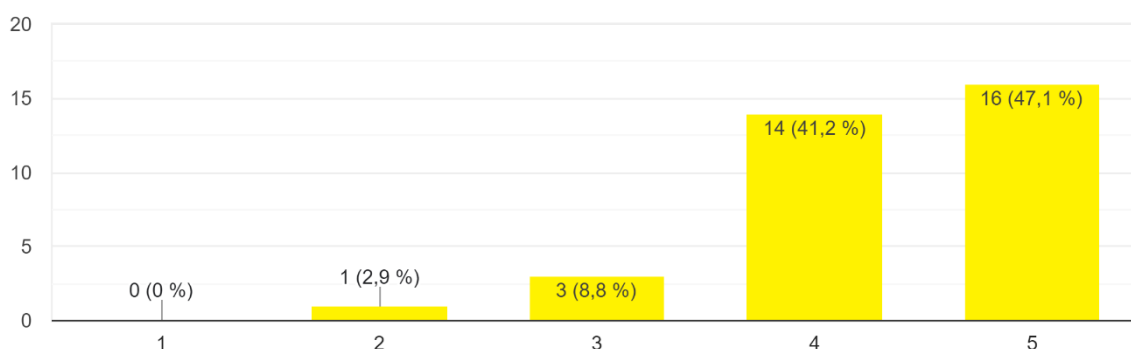


Obrázek 22: Komunikace a předávání informací

Zdroj: vlastní zpracování

### **Komunikace je transparentní.**

Graf na obrázku č. 23 zachycuje názorně odpovědi respondentů na otázku, zda je komunikace transparentní. Tvrzení mělo ověřit formu komunikace mezi zaměstnanci. Na základě výsledků lze usoudit, že komunikace je ve větší míře otevřená. Pouze 3 dotazovaní vyznačili neutrální hodnotu 3 a jeden z respondentů si myslí, že komunikace spíše transparentní není. Manažer společnosti ohodnotil tvrzení číslem 4, protože samozřejmě existují interní důvěrné informace týkající se chodu podniku a know-how, které jsou sdíleny jen mezi pověřené zaměstnance.

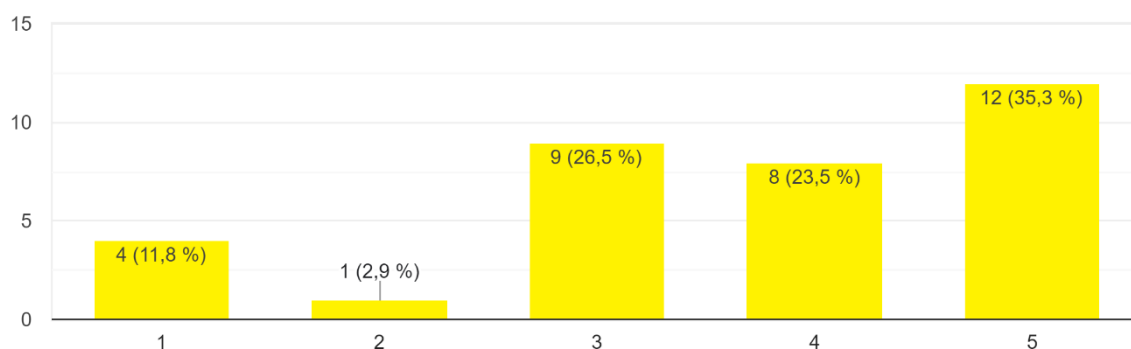


Obrázek 23: Transparentnost komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

### **Mám možnost se aktivně zapojit do chodu firmy (firma ocení nové nápady).**

Názory respondentů na otázku zaměřenou na angažovanost zaměstnanců ve firmě se různily (viz obr. 24). Téměř 59 % respondentů (20 osob) uvedlo, že mají možnost aktivně se zapojit do chodu firmy a jejich nápadů si nadřizují cenní. Je zde ovšem prostor pro zlepšení, protože 41 % (14 osob) dotazovaných souhlasí jen z poloviny nebo s tvrzením nesouhlasí.



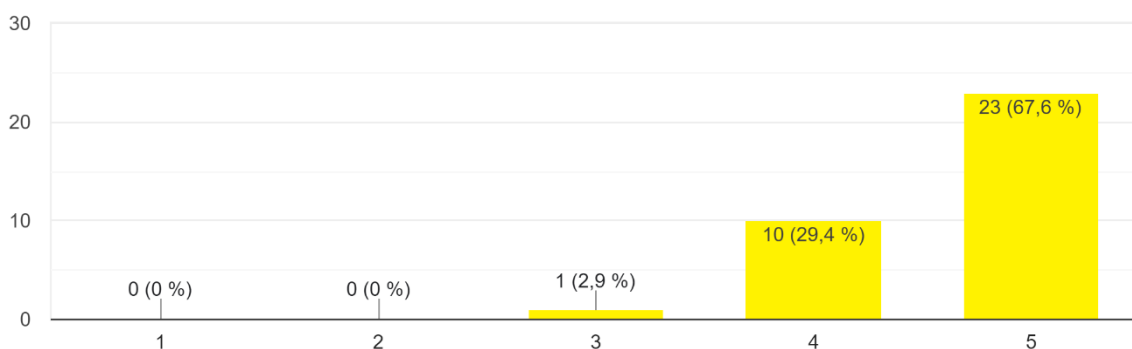
Obrázek 24: Zapojení zaměstnanců do chodu firmy

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky v příloze A lze pozorovat markantní rozdíl mezi odpověďmi zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a brigádníků. Průměr odpovědí stálých zaměstnanců činí 4,7 a průměr odpovědí brigádníků byl vypočten na 3,32. Odpověď manažera na toto tvrzení se shoduje s odpověďmi stálých zaměstnanců a je tedy částečně v rozporu s odpověďmi brigádníků.

### Na pracovišti funguje týmová práce.

S výše uvedeným výrokem souhlasila více než polovina dotazovaných a další třetina zvolila spíše souhlasím. Výsledky (viz obr. 25) ukazují na skutečnost, že na pracovišti funguje týmová práce a zaměstnanci jsou schopní si pomáhat. Provozní manažer je stejného názoru a ohodnotil tvrzení hodnotou 5.

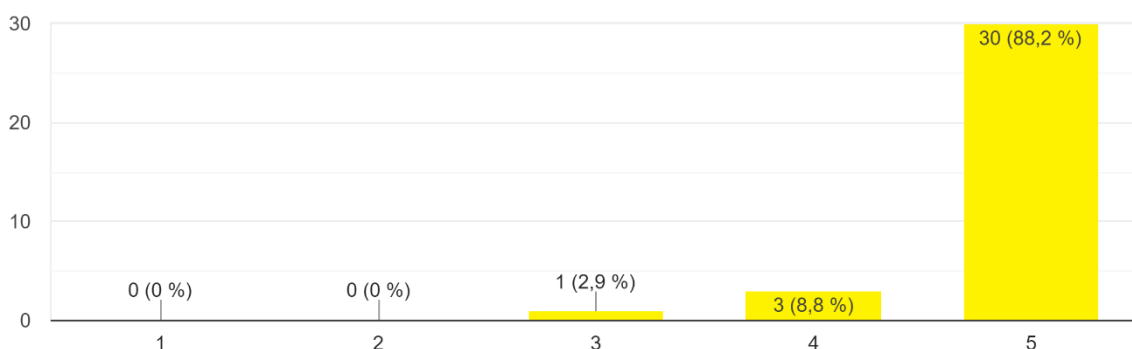


Obrázek 25: Týmová práce

Zdroj: vlastní zpracování

### Kolektiv je přátelský.

Z graficky zpracovaných výsledků na obrázku č. 26 je jednoznačně vidět 88 % shodu respondentů. Pracovní kolektiv je přátelský, zaměstnanci mají mezi sebou dobré vztahy. Takto vysoká shoda potvrzuje reakci manažera na toto tvrzení, který tvrdil, že se firma snaží udržovat neformální a velmi blízký kontakt se zaměstnanci. Což dokládá tím, že zná až 70 % všech brigádníků křestním jménem.

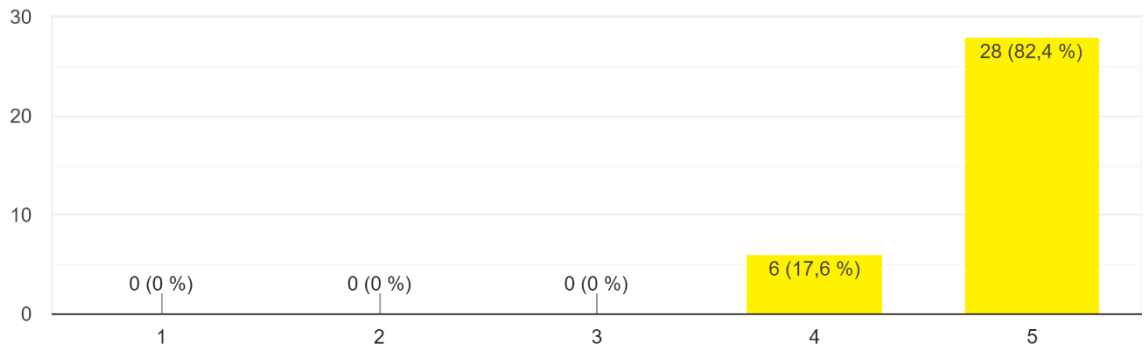


Obrázek 26: Přátelský kolektiv

Zdroj: vlastní zpracování

### **Je se mnou zacházeno čestně a bez ohledu na pracovní pozici, pohlaví, věk atp.**

Graf na obrázku č. 27 zobrazuje pouze souhlas dotazovaných s uvedeným výrokem. Odpovědi respondentů odpovídají hodnotě 5, kterou vyznačil manažer. Lze tedy říci, že firma zastává nulovou diskriminaci a k zaměstnancům přistupuje s respektem. Společnost je otevřená všem lidem, což dokládá i fakt, že vedoucí pozice zastávají osoby s různou sexuální orientací a z velké většiny i ženy.



Obrázek 27: Diskriminace a rovné příležitosti zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.3 Základní předpoklady**

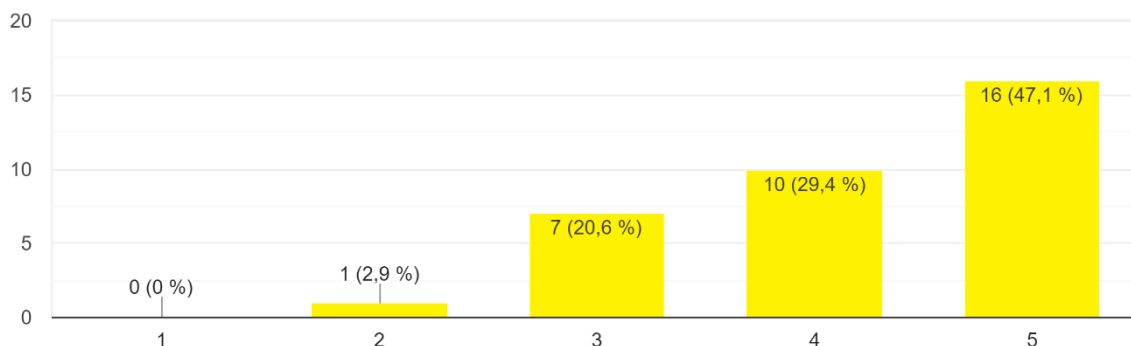
Základní předpoklady jsou těžko měřitelnou složkou struktury podnikové kultury. Autorka se je pokusila odhalit pomocí dotazníkového šetření doplněného výpověďmi provozního manažera společnosti. Respondenti dotazníkového šetření hodnotili jednotlivá tvrzení pomocí pětibodové škály (1 – nesouhlasím, 5 – souhlasím). Na základní předpoklady byly zaměřené otázky z následujících oblastí:

- ztotožnění se sloganem,
- ztotožnění s firemními hodnotami,
- doporučení od zaměstnanců,
- významnost zaměstnance,
- potěšení z práce.

#### **Ztotožňuji se sloganem „Nejoblíbenější hranolky ve městě“.**

Slogan „Nejoblíbenější hranolky ve městě“ není s firmou spjat od začátku jejího působení, protože vnikl až v roce 2021. Tento fakt může být důvodem jeho neúplného začlenění do kultury podniku. Avšak z výsledků na obrázku č. 28 je vidět, že 76 % respondentů se

se sloganem ztotožňuje. Neurčitý postoj zaujalo 21 % dotazovaných a pouze jeden respondent vyznává nesouhlas s tvrzením. Cílem této dotazníkové otázky bylo zjistit nejen ztotožnění se se sloganem jako takovým, ale i ztotožnění se s produktem. Provozní manažer zhodnotil výrok číslem 4, z toho důvodu, že si myslí, že by byl výstižnější slogan v podobě „Nejlepší hranolky ve městě“.

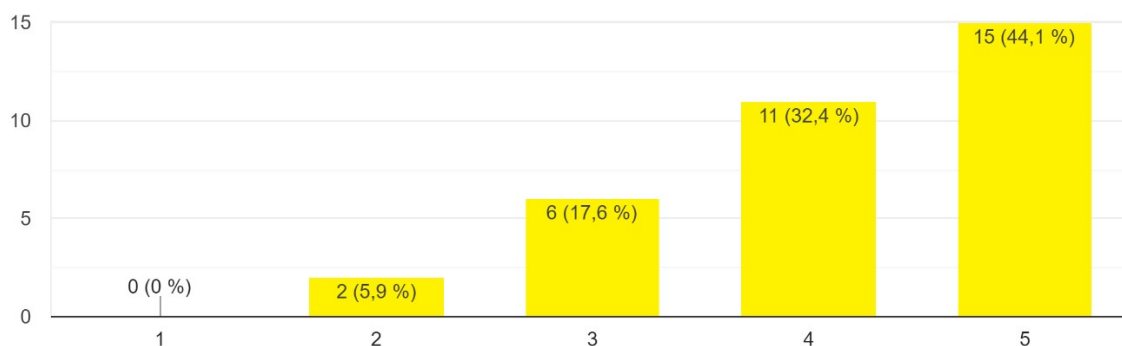


Obrázek 28: Ztotožnění se sloganem

Zdroj: vlastní zpracování

### **Ztotožňuji se s firemními hodnotami.**

Úkolem tvrzení vyhodnoceného na grafu (viz obr. 29) bylo posouzení míry ztotožnění se zaměstnanců s hodnotami, které firma zastává. Manažer předpokládal, že se zaměstnanci s firemními hodnotami ztotožňují, jinak by ve firmě nepracovali. Z dotazníkového šetření vyplývá, že tomu tak opravdu je u 76 % respondentů. Zbývá část respondentů, kterou tvoří dle tabulky v příloze A pouze brigádníci, s hodnotami zcela ztotožněna není, což může být důsledkem neuceleného seznámení s firemními hodnotami (viz obr. 14).

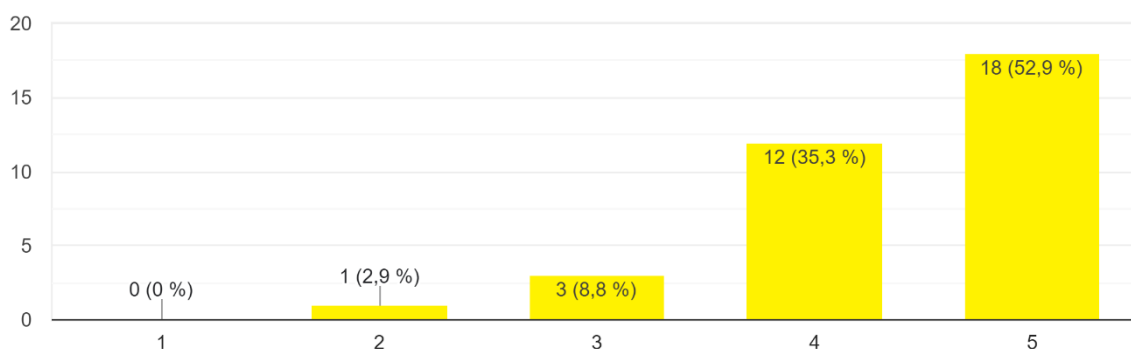


Obrázek 29: Ztotožnění s firemními hodnotami

Zdroj: vlastní zpracování

### **Doporučil/a bych firmu svým známým.**

Na otázce, zda by zaměstnanci doporučili firmu svým známým, lze zjistit jejich vnitřní spokojenost s firmou a jejím fungováním. Z výsledků vyplývá, že 88 % zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, je s firmou natolik spokojených, že by ji svým jménem doporučili. Z takto kladných výsledků lze usoudit, že zaměstnanci firmě důvěřují a pozitivně hodnotí její činnost. Osobní doporučení funguje také jako podpora marketingu směrem k zákazníkům i potenciálním zájemcům o pracovní místo ve firmě. A sami zaměstnanci se často stávají dobrovolně tváří společnosti při její propagaci na sociálních sítích.

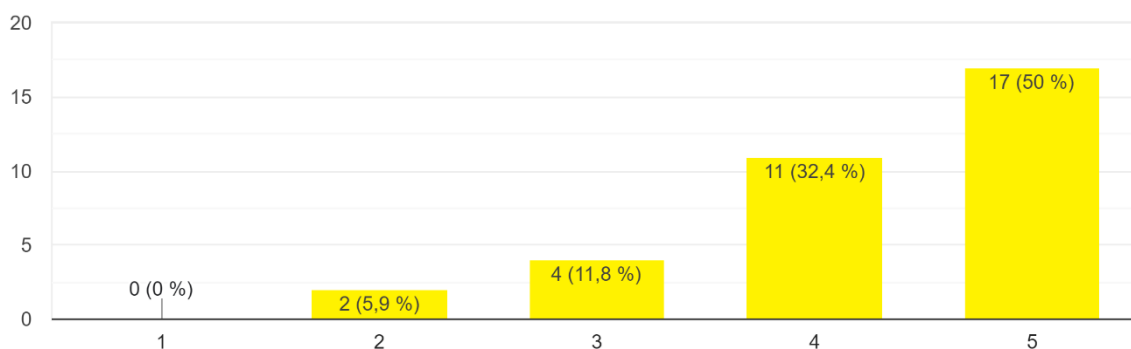


Obrázek 30: Doporučení

Zdroj: vlastní zpracování

### **Cítím se jako platný členek firmy pro dosahování jejího úspěchu.**

Fungování každého podniku je závislé na lidských zdrojích, bez kterých by nemohl podnik dosahovat zisku. Stejného názoru je i provozní manažer, který si uvědomuje důležitost zaměstnanců. Zároveň se firma snaží neustále udržovat lidský rozměr podnikání a hledět na individuální potřeby pracovníků.



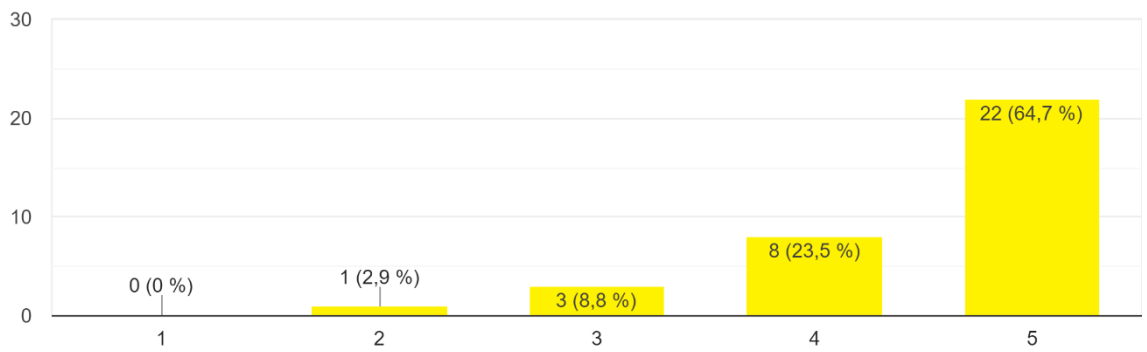
Obrázek 31: Významnost zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky graficky vyobrazené na obrázku č. 31 dokazují, že vedení dává zaměstnancům najevo to, že jsou pro podnik významní. Souhlas s tvrzením vyjádřilo 82 % dotazovaných, neutrální postoj zaujalo 12 % a pouze 2 respondenti s tvrzením spíše nesouhlasí.

#### **Práce v této firmě mě baví.**

Otázka, zda zaměstnanec práce ve firmě baví, byla mířena na dodržování deklarované firemní hodnoty „Chtít se bavit“. Souhlas s tvrzením uvedlo 88 % dotazovaných. Odpovědi respondentů tedy dokládají, že zaměstnanec jejich práce baví. Zaměstnanci na HPP jsou nadšenci, kterým jde o prosperitu podniku, což dokazuje i průměrná hodnota jejich odpovědí, která je 4,8; protože nikdo z nich nevedl na stupnici horší hodnotu, než je 4.



Obrázek 32: Potěšení z práce

Zdroj: vlastní zpracování

## 6 SHRNU TÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ PODNIKOVÉ KULTURY

Hlavním cílem této kapitoly je shrnutí a zhodnocení výsledků provedeného výzkumu. Na základě zhodnocení autorka navrhuje určitá opatření, která by mohla vést ke zlepšení kultury ve společnosti Faency Fries s.r.o.

Struktura praktické části bakalářské práce prováděné ve společnosti Faency Fries s.r.o. byla rozdělena do tří částí dle tří prvků podnikové kultury, a to na artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení. Analýza podnikové kultury a jejích prvků byla provedena zejména kombinací tří metod, a to pozorováním, rozhovorem s provozním manažerem společnosti a dotazníkovým šetřením. Na dotazníkové šetření odpovídali zaměstnanci společnosti na bázi dobrovolnosti, autorka tak získala 35 odpovědí ze 135 všech možných.

Podrobně popsané firemní artefakty v kapitole 5.1, které jsou velkou částí firemní identity a image, potvrzují modernost, veselost, hravost a mladistvost základního konceptu firmy. Ačkoliv některých artefaktů se společnost drží již od svých počátků, dokáže jít s dobou a například své provozovny neustále vylepšuje tak, aby se z nich stalo příjemné prostředí pro zákazníky i zaměstnance. Jako kladné považuje autorka vytváření tzv. situačních hrdinů z řad zaměstnanců. Určité oslavování nejlepších zaměstnanců měsíce, může vést jejich spolupracovníky k vykonávání obdobně nadprůměrných výkonů. Naopak jako problematickou část autorka shledává nedostatek neformálních zvyků a rituálů, které by mohly přispívat k vyšší integraci. Firma málo klade důraz na mimopracovní aktivity nebo zvyky spojené narozeninami či s odchodem zaměstnanců apod. Autorka by tedy doporučila zejména **na jednotlivých provoznách pořádat po každoměsíčním oficiálním meetingu ještě pokračování schůzky, ale již v neformálním pojetí**, během které by se zaměstnanci mohli lépe poznat i mimo pracovní dobu. Zvyky a rituály by také posílily jednotnost a utužily blízké vztahy na pracovišti, na kterých si firma zakládá.

Mezi jednoznačné přednosti firmy patří týmová atmosféra spojená s přátelskými a blízkými vztahy na pracovišti. A to i přesto, že se firma tolik nevěnuje mimopracovním akcím. Pracovní náplň a již popsaná atmosféra na pracovišti, která je doplněna i nulovou diskriminací, vzájemným respektem a vyznáváním důležitosti každého jedince přispívá k tomu, že zaměstnance jejich práce baví, což napomáhá k hladšímu chodu společnosti a dosahování lepších výsledků.



Na základě získaných výsledků dotazníkového šetření je možné konstatovat, že k silným stránkám podniku patří jasně stanovené normy chování zaměstnanců, což naznačuje vysokou úroveň zaškolování a seznámení zaměstnanců s pracovní náplní.

Mezi velmi silné stránky kultury zkoumané firmy patří styl vedení postavený na základě rovnosti, která se vyznačuje stejnými pravidly pro všechny zaměstnance bez ohledu na pracovní pozici. Zároveň se manažeři a vedoucí poboček snaží chovat příkladně, ukazovat realizovatelnost jednotlivých činností a být takovým leaderem, kterého budou jeho podřízení napodobovat. Manažeři se nebojí práce na nejnižší pozici brigádníka a často na pobočkách doplňují pracovní tým v případě nedostatku zaměstnanců a pomáhají při zaučování. Tímto firma prohlubuje důvěru mezi zaměstnanci i důvěru k firmě jako celku.

Určité nedostatky, které odhalily výsledky dotazníkového šetření, jsou v oblasti komunikace, inovací, kontroly a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Účinná komunikace bez jakýchkoliv bariér napříč celým podnikem výrazně ovlivňuje chování pracovníků a napomáhá k vyšší produktivitě, protože pokud jsou informace předány včas a kvalitní formou může zaměstnanec například daný úkol splnit rychleji nebo přesněji. Jedna z otázek dotazníkového šetření odhalila značné problémy v komunikaci uvnitř zkoumaného podniku (viz obr. 22). Příčina problému pochází zřejmě z dynamičnosti firmy a celkově vysokého tempa fungování. Dynamičnost je nastavena vedením, které je věkově velmi mladé a nadšené do své práce. Jak uvedl provozní manažer, mnoho novinek a akcí na podporu prodeje se vymýšlí za chodu a často i pouze den předem a pobočky společnosti tak nemají dostatek času se na ně dostatečně připravit. Primární problém tedy nastává již ve fázi plánování. Komunikační šumy vznikají i tím, že mezi jednotlivými sídly společnosti existují velké vzdálenosti a značná část komunikace se tak odehrává online formou, prostřednictvím zpráv a emailů, které mohou být jednoduše přehlednuty či opomenuty. Jako pozitivum shledává autorka nově zavedené kvartální meetingy všech pracovníků na hlavní pracovní poměr, které se odehrávají osobně na centrále v Ostravě a do budoucna mají potenciál problému v komunikaci předcházet. Jako doporučení se nabízí **na čtvrtletní porady zařadit plánování akcí, které mají jasně stanovená data, která se nemohou změnit** (výročí založení společnosti, Den sv. Valentýna, Den dětí atp.). Je možné tak předem stanovit harmonogram toho, co je třeba na danou akci zařídit, určit odpovědné osoby a vše tak komunikovat včas a s předstihem. V případě nárazových akcí by bylo vhodné informovat zaměstnance alespoň

s týdenním předstihem, aby bylo dostatek času na přípravy. A předání informací by mělo proběhnout formou telefonátu, aby se předešlo jejich ztracení.

Na již zmiňované kvartální meetingy by autorka doporučila také **zařadit osvětu v oblasti time managementu a work-life balance**, protože dotazníkové šetření odhalilo, že je pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr těžké vyrovnávat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (viz příloha A). Firma poskytuje zaměstnancům velkou míru flexibility v pracovní době a částečně i v rozvržení pracovních úkolů, s čímž si však podle výsledků dotazníku pracovníci neumí poradit nebo opravdu dochází k jejich pracovnímu přetížení. Ke zjištění pracovního zatížení a využití pracovní doby lze využít **metodu snímku pracovního dne**, který by realitu odhalil. Autorka také navrhuje zařadit možnost účastnit se **školení či workshopu vedeného odborníkem**, který by pracovníkům pomohl nastavit systém pro lepší zvládnutí práce tak, aby nezasahovala do jejich osobního života.

Prostor pro určitá zlepšení se objevil i v oblasti angažovanosti brigádníků do chodu firmy. V dotazníkovém šetření se objevila řada odpovědí respondentů (viz obr. 24), které ukazují, že někteří zaměstnanci nemají pocit, že by měli možnost se zapojit, projevit svou kreativitu a sdělit ostatním své nápady. Otázka dotazníku neodhaluje konkrétní příčiny nespokojenosti respondentů, proto autorka může jen předpokládat, že úskalí je buď v tom, že zaměstnanci nemají prostor podělit se se svým názorem nebo může být problém v tom, že se jim nedostane řádné zpětné vazby. Autorka doporučuje **budovat na pobočkách prostředí, které bude podporovat odvalu a kreativitu**. Zároveň prostředí, ve kterém se kreativita odměňuje a neodsuzují se žádné nové nápady, protože i selhání je krokem k dalším pokrokům. Jelikož se záporné odezvy na toto téma dostalo pouze z řad brigádníků, navrhuje autorka **zavést na pobočkách schránku, do které by mohli pracovníci vhazovat nápady a kreativní myšlenky**, které by mohly být pro podnik prospěšné. V návaznosti na nápady by pak měli vedoucí poboček reagovat na každý nápad a odůvodnit jeho přijetí či zamítnutí. V případě hodnotného nápadu pomoci zaměstnanci myšlenku dál rozvinout a se souhlasem manažerů zrealizovat. S tímto souvisí i nastavení určitého systému odměn, který by motivoval zaměstnance ke kreativě. Tento systém by mohl fungovat podobným způsobem jako již existující odměňování zaměstnanců během soutěží, které podporují jejich výkonnost.

Určitou míru nespokojenosti vyjádřili zaměstnanci na otázku dotazníkového šetření týkající se kontroly jejich pracovního výkonu (viz obr. 17). Průměrná hodnota odpovědí respondentů je 3,94 a stala se tak jednou ze tří nejhůře hodnocených otázek dle tabulky č. 1.

Kontrolu provádějí ve společnosti sami vedoucí pracovníci, ale zejména se provádějí metodou mystery shopping. Dle provozního manažera je to jeden z nejlepších způsobů, jak změřit kvalitu služeb a produktu a předejít tzv. profesní slepotě, kdy zaměstnanec přestane vnímat některé detaily, které by však pro zákazníky mohly být důležité při rozhodování, zda podnik navštíví znovu. Výhodou této metody je objektivní kontrola bez nutnosti přítomnosti provozních manažerů a bez ohledu na umístění provozovny. Vyjádření nespokojenosti respondentů zřejmě vychází z nedostatečného vysvětlení účelu těchto kontrol. Autorka tedy doporučuje vedení **zaměřit se na vysvětlení konkrétních důvodů pro provádění kontroly touto metodou**, aby zaměstnanci neměli pocit, že jim vedení nedůvěřuje. A objasnit předem definované kroky toho, jak bude vedení postupovat v případě kladných i záporných výsledků kontroly.

K posílení podnikové kultury by mohlo přispět také **sepsání základních firemních hodnot a jejich následné vyvěšení na nástěnky na jednotlivých provozovnách společnosti**, protože z výsledků dotazníkového šetření (viz obr. 14) lze vidět, že ne všichni zaměstnanci mají jasnou představu o hodnotách, které se společnost snaží naplňovat. Názorné sepsání a vystavení firemních hodnot v prostorách pro zaměstnance by mohlo vést k lepšímu pochopení činností firmy a k lepšímu sdílení hodnot napříč firmou. Na to navazuje i to, že by pracovníci měli možnost se s hodnotami lépe ztotožnit, když budou znát jejich přesné znění. Protože tato oblast, která byla též zkoumána pomocí dotazníku (viz obr. 29), odhalila osm respondentů, kteří nejsou s hodnotami zcela ztotožnění. Vyšší míra ztotožnění s firemními hodnotami zabraňuje sporům vnitřních přesvědčení daného zaměstnance i sporům v rámci kolektivu, což může mít pozitivní vliv na snížení fluktuace zaměstnanců.

Celkově lze výsledky praktické části bakalářské práce ohodnotit jako pozitivní. A na základě výše zmíněného lze považovat podnikovou kulturu ve Faency Fries s.r.o. jako silnou. Přesvědčení, hodnoty a normy chování jsou napříč společnostmi sdíleny ve velké míře, což znamená, že kultura určitým způsobem formuje a ovlivňuje fungování celé společnosti. Výsledky, které vykazovaly jisté nesrovnalosti a méně pozitivní reakce zaměstnanců, mohou posloužit právě jako oblasti vhodné pro další přezkoumání vedením firmy či pro určité změny, které můžou napomoci ke zlepšení zdraví kultury v podniku.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou, které by měly věnovat určitou pozornost všechny společnosti, které chtějí přilákat nové zaměstnance a zároveň si udržet stávající pracovníky. Tato práce se věnovala analýze podnikové kultury a jejích prvků, protože její poznání může přispět k lepšímu fungování celé společnosti.

**Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy prvků podnikové kultury formulovat návrhy a doporučení pro posílení společnosti Faency Fries s.r.o. v této oblasti.** K dosažení tohoto cíle byla v první části práce vymezena základní teoretická východiska k dané problematice. Zvláštní pozornost byla věnovaná struktuře podnikové kultury a jejím jednotlivým prvkům. Další kapitola zahrnovala popis všech využitých metod pro vypracování praktické části práce.

Praktická část byla rozdělena do tří částí dle tří prvků podnikové kultury, a to na artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení. Artefakty byly podrobně popsány na základě prostudování interních dokumentů a pozorování, které bylo prováděno autorkou z pozice zákazníka i bývalého zaměstnance. Hodnoty, normy a základní přesvědčení byly identifikovány na základě výstupů z dotazníkového šetření a následně komparovány s odpověďmi získanými z rozhovoru s provozním manažerem společnosti. Dotazníkové šetření pomohlo odkrýt atmosféru na pracovišti, dodržování deklarovaných hodnot a norem a jejich sdílení mezi zaměstnanci. Ukázalo se i to, jak zaměstnanci vnímají společnost a její působení.

Analytická část bakalářské práce přinesla řadu pozitivních výsledků, které dokazují sílu nastavené kultury ve společnosti. Nejlépe zaměstnanci v dotazníku ohodnotili celkovou atmosféru, která se vyznačuje neformálními, přátelskými vztahy a schopností spolupracovat. Dalším pozitivním zjištěním je vysoká míra povědomí a dodržování norem chování, které platí pro všechny zaměstnance. Nadřízení jdou svým zaměstnancům příkladem a jejich chování je v souladu s tím, co požadují i od zaměstnanců. To vše přispívá k tomu, že zaměstnance jejich práce baví a firmě důvěřují. Pro oblasti, které vykazovaly jisté nedostatky, autorka navrhla určitá doporučení, která by mohla nedostatky napravit a kultura podniku by tak ještě zesílila. Návrhy se týkaly zvýšení pozornosti v oblasti komunikování novinek a akcí podporujících prodej, také zlepšení komunikace v oblasti kontroly tak, aby zaměstnanci znali její význam. Návrh změn se týkal i angažovanosti zaměstnanců do chodu podniku a zajištění takové atmosféry na pracovišti, která bude podporovat kreativitu brigádníků nebo zajištění proškolení zaměstnanců v oblasti work-life balance a time managementu.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. & Taylor, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání., Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BROOKS, Ian a Vilém JUNGMANN, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] DYER, C., 2018. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*, London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8195-7.
- [6] EKONOMIKON, 2020. *Firemní dress code: Jak souvisí oblečení s budováním firemní kultury?* In: Ekonomikon.cz [online]. ekonomikon.cz, 8.5.2020 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/firemni-dress-code-jak-souvisi-obleceni-s-budovanim-firemni-kultury/>
- [7] FAENCY FRIES s.r.o., 2022. Interní materiály společnosti.
- [8] FAENCY FRIES. *O nás* [online]. c2022 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.faencyfries.cz/o-nas/>
- [9] HOFSTEDE, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M., 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.
- [10] JACOBS, Jamie Latiano a Hema CROCKETT, 2021. *Designing exceptional organizational cultures: how to develop companies where employees thrive*. London: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-723-3.
- [11] LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [12] MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- [13] OCAI ONLINE. *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Ocai-online [online]. C2021, ocai-online [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- [14] PFEIFER, L. & Umlaufová, M., 1993. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-X.

- [15] SCHEIN, Edgar H. a Peter A. SCHEIN, 2017. *Organizational culture and leadership*. 5th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-21204-1.
- [16] SCHEIN, E.H. & Schein, P.A., 2019. *The corporate culture survival guide*. Third edition., Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-1-119-21228-7.
- [17] SOUČEK, Martin, 2012. *Firemní kultura – corporate culture*. In: vlastnicesta.cz [online]. vlastnicesta.cz, 23. 4. 2012 [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/firemni-kultura-corporate-culture/>
- [18] SVOBODA, V., 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6964-6.
- [19] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.
- [20] TVRDÁ, Zuzana, 2022. *Co je firemní kultura a jak ji vybudovat od základů*. In: MenSeek.eu [online]. C2022 MenSeek.eu, 2.2.2022 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>
- [21] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. Právo a management. 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [22] URBAN, Jan. *Práce a řízení v multikulturním prostředí*. In: Praceamzda.cz [online]. Wolters Kluwer ČR, a. s., c2023, 18. 4. 2019 [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/prace-rizeni-v-multikulturnim-prostredi>
- [23] VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-271-2841-9.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Rozklad výsledků dotazníkového šetření dle pracovně-právního vztahu .....	64
Příloha B: Dotazníkové šetření .....	65
Příloha C: Polostrukturovaný rozhovor .....	66

## PŘÍLOHA A: Rozklad výsledků dotazníkového šetření dle pracovní-právního vztahu

	TVRZENÍ	Zaměstnanci na HPP			Zaměstnanci na DPP a DPČ		
		Průměr	SD	Min Max	Průměr	SD	Min Max
1.	Jsem spokojen/a s vybavením a vizuálním stylem pracovního prostředí firmy.	4,20	0,92	3 5	4,04	0,89	2 5
2.	Ztotožňuji se sloganem „Nejoblíbenější hranolky ve městě“.	4,40	0,84	3 5	4,12	0,88	2 5
3.	Byl/a jsem seznámen/a se strategií, cíli, a hodnotami společnosti.	4,80	0,63	3 5	4,08	1,12	2 5
4.	Hodnoty společnosti jsou pro mě smysluplné, znám jejich účel.	4,80	0,63	3 5	4,00	0,76	3 5
5.	Jsou jasně stanovená očekávání mého chování a výkonu práce.	4,80	0,42	4 5	4,76	0,44	4 5
6.	Ztotožňuji se s firemními hodnotami.	4,80	0,42	4 5	3,92	0,95	2 5
7.	Jsem včas a kvalitně informován/a o tom co se děje.	3,70	1,25	2 5	3,84	1,21	1 5
8.	Komunikace je transparentní (otevřená).	4,30	0,67	3 5	4,32	0,80	2 5
9.	Nadřizovaný jde příkladem, dodržuje hodnoty a normy.	4,70	0,67	3 5	4,80	0,50	3 5
10.	Doporučil/a bych firmu svým známým.	4,60	0,70	3 5	4,32	0,80	2 5
11.	Jsem spokojen/a s tím, jak jsou prováděny kontroly mého výkonu.	4,20	0,79	3 5	3,80	1,12	1 5
12.	Cítím se jako platný členek firmy pro dosahování jejího úspěchu.	4,70	0,48	4 5	4,12	0,97	2 5
13.	Mám možnost se aktivně zapojit do chodu firmy (firma si cení mého kreativního přístupu a nových nápadů).	4,70	0,48	4 5	3,32	1,35	1 5
14.	Na pracovišti funguje týmová práce.	4,90	0,32	4 5	4,56	0,58	3 5
15.	Kolektiv je přátelský.	4,90	0,32	4 5	4,84	0,47	3 5
16.	Práce v této firmě mě baví.	4,80	0,42	4 5	4,40	0,87	2 5
17.	Je se mnou zacházeno čestně a bez ohledu na pracovní pozici, pohlaví, věk atp.	4,90	0,32	4 5	4,80	0,41	4 5
18.	Firma klade důraz na výkonnost a tržby.	4,80	0,42	4 5	4,80	0,50	3 5
19.	Dokážu udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (work-life balance).	3,90	1,45	1 5	4,60	0,71	3 5
20.	Hodnotím kladně soutěže pro podporu výkonů a správného chování zaměstnanců.	4,50	0,53	4 5	4,08	1,19	1 5



## PŘÍLOHA B: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jsem studentka třetího ročníku Univerzity Pardubice a zároveň bývalá brigádnice pardubické pobočky Faency Fries s.r.o.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který poslouží jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce na téma „Analýza prvků podnikové kultury“. Cílem je zhodnotit sílu a zdraví podnikové kultury.

U následujících vět označte prosím na stupnici od 1 do 5 (1 – nesouhlasím, 5 – souhlasím) do jaké míry s tvrzením souhlasíte.

	Do jaké míry s tvrzením souhlasíte? (1 – nesouhlasím, 5 – souhlasím)	1	2	3	4	5
1.	Jsem spokojen/a s vybavením a vizuálním stylem pracovního prostředí firmy.					
2.	Ztotožňuji se sloganem „Nejoblíbenější hranolky ve městě“.					
3.	Byl/a jsem seznámen/a se strategií, cíli, a hodnotami společnosti.					
4.	Hodnoty společnosti jsou pro mě smysluplné, znám jejich účel.					
5.	Jsou jasně stanovená očekávání mého chování a výkonu práce.					
6.	Ztotožňuji se s firemními hodnotami.					
7.	Jsem včas a kvalitně informován/a o tom co se děje.					
8.	Komunikace je transparentní (otevřená).					
9.	Nadřízený jde příkladem, dodržuje hodnoty a normy.					
10.	Doporučil/a bych firmu svým známým.					
11.	Jsem spokojen/a s tím, jak jsou prováděny kontroly mého výkonu.					
12.	Cítím se jako platný členek firmy pro dosahování jejího úspěchu.					
13.	Mám možnost se aktivně zapojit do chodu firmy (firma si cení mého kreativního přístupu a nových nápadů).					
14.	Na pracovišti funguje týmová práce.					
15.	Kolektiv je přátelský.					
16.	Práce v této firmě mě baví.					
17.	Je se mnou zacházeno čestně a bez ohledu na pracovní pozici, pohlaví, věk atp.					
18.	Firma klade důraz na výkonnost a tržby.					
19.	Dokážu udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (work-life balance).					
20.	Hodnotím kladně soutěže pro podporu výkonů a správného chování zaměstnanců.					

Identifikační otázky		HPP		DPP či DPČ		
1.	Jaký máte s firmou pracovněprávní vztah?					
2.	Jak dlouho ve firmě pracujete?	Méně než rok		1 až 3 roky	4 roky a více	
3.	Kolik je vám let?	20 let a méně	21 až 30	31 až 40	41 až 50	51 a více
4.	Jaké je vaše pohlaví?	Muž		Žena	Nechci uvádět	

Děkuji za vyplnění dotazníku a vyjádření Vašeho názoru.

Benešová Sára

## PŘÍLOHA C: Polostrukturovaný rozhovor

**Tazatel:** Benešová Sára (autorka bakalářské práce)

**Dotazovaný:** Provozní manažer společnosti Faency Fries s.r.o.

---

Představíte mi krátce společnost? (založení, cílový segment)

- Data vzniku jsou rozdílná. Faency Fries jako takové bylo založeno v březnu 2016, původně jen jako koncept food trucku, který měl jezdit na festivaly. A zhruba půl roku to takto fungovalo. Jednalo se o dva kluky, z nichž jeden studoval v Haagu, kde si čuchnul k hranolkům a po návratu si v Česku nemohl najít práci. Zcela spontánně dali dohromady pár korun a koupili si již zmiňovaný food truck. Koncept se tak uchytil, že si řekli, že otevřou kamennou pobočku. První kamenná pobočka byla otevřena téhož roku, ale až v září a byla to ostravská pobočka. Březnu 2017 byla otevřena druhá pobočka v Olomouci a třetí bylo Brno v říjnu 2017.
- Vyloženě stanovený cílový segment není, ale myslíme si, že hranolky ocení každý a na věku nezáleží. Ale zdaleka největší částí našich zákazníků je 26 let a méně (vysokoškoláci, středoškoláci).

Jaká je ekonomická stránka podniku, jaký je obrat společnosti?

- Za rok 2022 byl obrat celé sítě Faency Fries včetně franšíz vyšší desítky milionů. V roce 2016 to bylo 40 milionů, tudíž vám mou říci, že v roce 2022 to bylo o víc jak 50 % více. Takže ta síť neustále roste. Samozřejmě jako každý jsme měli propad během covidového období, který činil zhruba 13 %. Zatímco většina gastru měla propady o mnoho vyšší.

Můžete mi popsat Váš pohled na kulturu a vztahy mezi zaměstnanci ve firmě?

- Jsme velmi malá firma na počet stálých zaměstnanců. Počet zaměstnanců na pracovní poměr je pouhých 15 lidí bez franšíz. Ale jsme síť, která zaměstnává 120 brigádníků. Na pobočku to vychází 10-20 brigádníků, záleží na velikosti pobočky.
- Jsme firma s extrémně nízkým věkovým průměrem všech zaměstnanců. Například samotnému stávajícímu majiteli bude 35 let. Mně samotnému je 27 let.
- Vztahy jsou až rodinné, jsme velice úzce spjatá firma. Vztahy jsou velice osobní. Já bych vám dokázal vyjmenovat i 70 % jmen našich brigádníků. Zakládáme si na osobním přístupu. V práci si s lidmi mnohem víc tykáme, než vykáme.

Je záměrem vytvářet takto mladý kolektiv lidí?

- Asi bych řekl že ne, spíše se tahle firma vyprofilovala sama. Jsme asi brání jako koncept pro mladé lidi, což není vyložené firemní strategie. Ale jsme takto brání i z důvodu toho, že zaměstnáváme tolik brigádníků, kteří jsou studenty vysokých a středních škol. Naší nejstarší vedoucí jedné z poboček je 42 let, ale je to spíše výjimka. Většinou stálých zaměstnanců je pod 30 let. A většina pracovníků jsou ženy, cca 70 %, a to platí i pro vedoucí pozice.

Jaká je struktura zaměstnanců na hlavní pracovní poměr?

- Máme devět domácích poboček, z čehož ale jedna manažerka má na starosti dvě pobočky v Praze. To znamená, že je osm vedoucích poboček, 3 lidi na back office, účetní, dva provozní manažeři a marketingová specialista.

Jak ve firmě funguje komunikace?

- Centrála sídlí v Ostravě a pobočky jsou po celé České republice. Větší část komunikace tedy probíhá po telefonu a emailem, ale věříme že kontakt face to face je extrémně důležitý, i když jste firma s takto vzdálenými pobočkami. Pracovní náplní provozních manažerů je každou pobočku navštívit jednou až dvakrát měsíčně.
- Na konci měsíce vždy probíhá meeting všech zaměstnanců v rámci jedné pobočky, na kterém se hodnotí uplynulý měsíc, vyhláší se brigádník měsíce, ...
- Meetingy stálých zaměstnanců byly dříve online, dnes jsou zcela zrušeny a nahrazeny osobními meetingy. Aby se všichni navzájem poznali a měli možnost si předat zkušenosti a trable z pracovního prostředí. Pořádají se každý kvartál. Slouží k pracovním i mimopracovním aktivitám. Pořádají se na centrále v Ostravě. Dojíždějícím je zajištěno ubytování.
- 1krát za 14 dní probíhají schůzky back officu, tedy zaměstnanců ostravské centrály.

### **Otázky kopírující schéma dotazníku**

Je vybavení a vizuální styl pracovního prostředí firmy pro zaměstnance vyhovující?

- Myslím, že je vyhovující. Velmi také záleží na prostorech pobočky. Nejnovější pobočky jsou od těch prvně založených poměrně rozdílné. Design se v průběhu let proměňuje.

Ztotožňují se zaměstnanci se sloganem „Nejoblíbenější hranolky ve městě“?

- Slogan vnikl poměrně nedávno, není s firmou spjat od začátku působení. Vznikl až po roce 2020.
- Myslím si že ano. Ale možná by byl ještě lepší, kdyby místo „nejoblíbenější“ bylo „nejlepší“.

Seznamujete nové zaměstnance se strategií, cíli, a hodnotami společnosti?

- Zaměstnance na stálý poměr vždy po přijetí. U brigádníků je to složitější. Brigádníci jsou seznamováni spíše s určitými standardy, které vycházejí z hodnot. Naše mise a vize s nimi sdílíme, ale nevyžadujeme, aby je nutně znali.
- Hodnota číslo jedna je kvalitní produkt, na tom celá firma stojí. Zakládáme si na používání čerstvých surovinách, máme pravidelné závozy zboží. Vše, co je možné, bereme z České republiky (brambory, maso, slanina) včetně limonád, které nám dělá česká firma na zakázku. Pak jsou i potraviny, které se nedají v ČR sehnat – čedar, jalapeños.
- Kontakt se zákazníkem – snaha nedostat se do stádia firem typu KFC, McDonald's
- Jsme mladý koncept a rádi se bavíme – neformálnost, zábava, snaha udržet street food.

Zaměstnancům hodnoty firmy dávají smysl, znají jejich účel?

- Částečně určitě, ale od brigádníků nevyžadujeme, aby znali přesný účel strategie a hodnot. Ale účel již zmiňovaných standardů a norem určitě ano.

Jsou jasně stanovená očekávání chování zaměstnanců a jejich výkonu práce?

- Ano. A čím je pozice nižší, tím je výkon specifitější. Zejména brigádníci mají přesně stanovené standardy a normy chování.

Máte pocit, že se zaměstnanci ztotožňují se s firemními hodnotami?

- Myslím si, že ano. Pokud se člověk neztotožňuje s fungováním firmy, nepracoval by pro ni.

Komunikujete včas a kvalitně se zaměstnanci o tom co se děje?

- Máme s tím problémy, jsme extrémně dynamická firma a rádi vymýšlíme věci za pochodu. Sdílení informací je jeden z nejpalcivějších bodů firmy. Akce nás napadají i den předem, usoudíme že by to mohla být zábava, ale už je problém takto narychlo informaci předat na jednotlivé pobočky.
- Je to také zapříčiněné rozložením poboček.

Snažíte se o transparentnost komunikace?

- Spíše ano, nějaké nedostatky by se našly. Samozřejmě důvěrně interní informace o chodu firmy a know-how se šíří jen mezi pověřené zaměstnance na hlavní pracovní poměr.

Jste pro zaměstnance příkladem, dodržuje hodnoty a normy?

- Snažíme se co nejvíce. Myslím, že je to jediný způsob, jak vést lidi.
- Většina stálých zaměstnanců je schopná vzít si směnu na place pobočky a zastávat stejnou práci jako brigádníci.

Myslíte si, že mají zaměstnanci vůči firmě takovou důvěru, že by jí doporučili známým?

- Myslím, že ano. Snažíme se o blízký kontakt, vztahy a zajistit to, aby se nám nikdo nebál sdělit například nějaký problém.

Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak jsou prováděny kontroly Vašeho výkonu?

- Asi to nemusí být zcela příjemné, ale bez kontroly si chod firmy nedokážu představit.
- Nikdo není rád pod dozorem, ale kontroly a mystery shopping je činnost, bez které se prostě firma neobejde.
- Mystery shopping probíhá neohlášeně 2krát měsíčně na každé pobočce.
- Jsme firma s velkým rozpětím poboček a mystery shopping je nástroj zejména na kontrolu kvality jídla a obsluhy. Za špatné výsledky z mystery shoppingu zaměstnance nijak nepenalizujeme, pokud se situace neopakuje. Je to forma zpětné vazby.

- Mystery shopping také napomáhá k předcházení „profesní slepoty“, kdy už i zaměstnanec některé věci přestane vnímat a je dobré znát subjektivní pohled potenciálního zákazníka.

Vážíte si zaměstnanců jako složky, která firmě pomáhá k dosažení úspěchu?

- Ano, bez nich by firma nefungovala.

Mají zaměstnanci možnost se aktivně zapojit do chodu firmy? Ceníte si kreativního přístupu a nových nápadů od zaměstnanců?

- Ceníme si nápadů. Je to indikátor toho, že to lidi baví. Pokud návrhy dávají smysl, oceníme to.
- Posledním novým nápadem byl nápad věrnostní kartičky.

Podporujete týmovou práci?

- Ano, ale záleží na pobočce. Existují týmy, kde je týmový duch slabší.

Definoval byste pracovní kolektiv jako přátelský?

- Ano, kolektiv je velmi mladý, zaměstnanci k sobě mají blíž.

Myslíte si, že zaměstnanci práce baví?

- Ano. Zaměstnanci na HPP jsou zapálení a mají do práce chuť. A brigádníci zřejmě také, pokud by je to nebavilo, nepracovali by u nás.

Podporujete nulovou diskriminaci? Zacházíte se zaměstnanci čestně a bez ohledu na pracovní pozici, pohlaví, věk atp?

- Zcela určitě vyznáváme nulovou diskriminaci.
- Nízký věkový profil zaměstnanců není dán tím, že bychom nabírali jen mladé lidi. Spíš se k nám hlásí jen lidé mladšího věku, zřejmě z důvodu celého konceptu. Určitou roli hraje i fyzická náročnost práce na pobočkách například.
- Ve vedoucích pozicích máme i pracovníky s různou sexuální orientací.
- Jsme otevření všem lidem.

Klade firma důraz na výkonnost a tržby?

- Ano, maximální. Chceme být ziskový koncept a mít finance na to se rozvíjet. Ale nejsme firma, která extrémně hrotí efektivitu a co nejvyšší výkonnost. Snažíme se u toho být lidštití.

Je pro zaměstnance možné udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?

- Já osobně to nedokážu, ale není to vina firmy.
- My poskytujeme všem zaměstnancům extrémně velkou možnost flexibility pracovní doby, mají možnost sestavovat pracovní plán. Je tedy možné, že se zaměstnanci pro zapálení zapomenou věnovat svému osobnímu životu.
- Nerovnováha pracovního a osobního života zaměstnanců není zapříčiněná firmou, záleží, jak si to nastaví daný jedinec.

- Není to nastavenou firemní kulturou.

Fungují soutěže jako podpora výkonů a správného chování zaměstnanců?

- Myslím, že ano. Jsou lidé, kteří jsou soutěživí a snaží se, a jsou lidi, které to moc netáhne. Je to asi o nastavení jedince.
- Snažíme se podporovat finančně i nefinančně v podobě bonusového/nového vybavení provozovny (kávovar, ...), ale i zájezdy, výlety, poukázky.