

Analýza firemní kultury ve firmě Baťa do roku 1939 a komparace vybraných principů s vybranou firmou

Pavel Gerasis

Bakalářská práce
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Pavel Gerasis**
Osobní číslo: **M17914**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza firemní kultury ve firmě Baťa do roku 1939 a komparace vybraných principů s vybranou firmou**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti firemní kultury.

II. Praktická část

- Analyzujte systém firemní kultury ve vybrané společnosti.
- Proveďte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě s principy firemní kultury ve společnosti Baťa do roku 1939.
- Na základě zjištěných skutečností navrhnete opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu firemní kultury vybrané firmy a to dle Systému řízení Baťa.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CORNELISSEN, Joep. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE, 2014, 294 s. ISBN 9781446274941.
CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Petra BAREŠOVÁ, Tereza GELETOVÁ, Kateřina MINTĚLOVÁ a Lukáš MLČEK. *Služba, prodej, reklama, Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 169 s. ISBN 9788074545672.
JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ. *Neztratíte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál, 2017, 198 s. ISBN 9788026211969.
MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 148 s. ISBN 9788072650750.
URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 9788087974056.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Gabriela Končítíková**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Pavel Gerasis

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na zjištění stavu v oblasti firemní kultury ve vybrané firmě. V teoretické části se autor věnuje samotnému vymezení základních pojmů v oblasti firemní kultury, následně se bude zabírat průběhem jejího vytvoření a kladnými dopady na interní uživatele i veřejnost a v závěrečné části teorie se zaměří na implementaci firemní kultury. V praktické části pak představí vybranou firmu, popíše tvorbu systému firemní kultury ve firmě Baťa a.s. do roku 1939, analyzuje principy firemní kultury ve vybrané firmě, kterou následně srovná s firemní kulturou firmy Baťa a.s. do roku 1939 a doporučí její vhodné úpravy pro vedení vybrané firmy.

Klíčová slova: firemní kultura, Baťa a.s.,

ABSTRACT

The bachelor's thesis focuses on determining the state of corporate culture in a selected company. In the theoretical part, the author deals with the definition of basic concepts in the field of corporate culture, then will deal with the process of its creation and positive impacts on internal users and the public, and in the final part of the theory will focus on the implementation of corporate culture. In the practical part, he will introduce the selected company, describe the creation of a system of corporate culture in the company Baťa a.s. until 1939, analyzes the principles of corporate culture in a selected company, which is then compared with the corporate culture of Baťa a.s. by 1939 and will recommend its appropriate modifications for the management of the selected company.

Rád bych poděkoval své vedoucí Ing. Mgr. Gabriele Končitíkové za efektivní vedení v rámci této práce.

Dále bych rád poděkoval za podporu ze strany lidí z Fakulty, za jejich inspirativní názory a názory v rámci mého studia.

Velké díky také patří mé rodině a speciálně přítelkyni Karolíně za trpělivost a pochopení, kterou se mnou, zvláště v průběhu psaní této práce, měla.

Toto poděkování bych rád uzavřel vyjádřením od Tomáše Bati:

„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu – skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držet pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY Z PROBLEMATIKY FIREMNÍ KULTURY	12
1.1 DEFINICE POJMU FIREMNÍ KULTURA	12
1.2 ANALÝZA SWOT	18
1.3 SHRNUÍ PRVNÍ KAPITOLY	19
2 TYPY FIREMNÍCH KULTUR	21
2.1 ROZDĚLENÍ TYPŮ FIREMNÍCH KULTUR.....	21
2.2 SHRNUÍ DRUHÉ KAPITOLY	33
3 TVORBA FIREMNÍ KULTURY	34
3.1 PRINCIPY VYTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY	34
3.2 UDRŽENÍ POVĚDOMÍ O FIREMNÍ KULTUŘE	35
3.3 PREZENTACE FIREMNÍ KULTURY NAVENEK	36
3.4 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	38
3.5 SHRNUÍ TŘETÍ KAPITOLY	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VYBRANÉ FIRMY	42
4.2 POPIS FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍ FIREMNÍ KULTURU VYBRANÉ FIRMY	44
4.3 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VYBRANÉ FIRMY	47
4.3.4 Určení typu firemní kultury dle modelu OCAI.....	54
4.4 SHRNUÍ KAPITOLY	55
5 ANALÝZA SYSTÉMU FIREMNÍ KULTURY VE FIRMĚ BAŘA A.S. DO ROKU 1939	56
5.1 POPIS HISTORICKÉHO VÝVOJE FIRMY BAŘA, A.S.	56
5.2 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY BAŘA, A.S.	58
5.2.1 Popis oblasti firemní kultury	58
5.2.2 Určení slabých a silných stránek oblastí.	62
5.2.3 Pojmenování příležitostí a hrozeb daných oblastí.....	64
5.2.4 Určení typu firemní kultury dle modelu Camerona a Quinna.....	65
5.3 SHRNUÍ ANALÝZY.....	66
6 KOMPARACE SYSTÉMU FIREMNÍ KULTURY VYBRANÉ FIRMY A SPOLEČNOSTI BAŘA A.S. DO ROKU 1939	67
6.1 SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ FIREMNÍ KULTURY DLE MODELU OCAI.....	67
6.2 SROVNÁNÍ ANALÝZ SWOT	68

6.2.2	Slabé stránky	69
6.2.4	Hrozby	71
6.3	SHRNUTÍ KOMPARACE	72
7	DOPORUČENÍ.....	73
7.1	POUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PRO PROPAGACI.....	73
7.2	SESTAVENÍ SOUBORU UVÍTACÍCH DOKUMENTŮ	74
7.3	OPTIMALIZACE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	75
7.4	OSOBNÍ ROZHOVORY S PRACOVNÍKY.....	76
7.5	SHRNUTÍ DOPORUČENÍ	77
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM GRAFŮ	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Důvodem volby tématu bakalářské práce je především osobní vztah autora k vybranému tématu.

Autor si velice uvědomoval v průběhu svého působení v různých firmách rozdílu mezi těmi, které měly svou firemní kulturu skvěle definovanou a mezi těmi, které buďto firemní kulturu neměli definovanou vůbec, nebo o její formě měl přehled pouze top management firmy a nižší management ani řadoví zaměstnanci o ní nic nevěděli.

Firmy s takto špatně nastavenou firemní kulturou nebo bez jejího definování pak často měly společné stejné problémy, se kterými se potýkaly. Ať už se jednalo o velkou fluktuaci nebo nedostatečné povědomí o vizi dané firmy mezi zaměstnanci.

Je to stejné jako letět letadlem „někam“. Na začátku je mnoho pochybností kam vůbec a proč, a když už dojde k rozhodnutí, že se poletí podle daného směru, tak se poletí tak dlouho dokud nezačne docházet palivo nebo nedojde k zásadnímu rozhodnutí určení přesného místa. V prvním případě dojde buď k přistání na nejbližším letišti s tím, že dál už prostě není energie letět nebo se tento proces opakuje, dokud nedojdou zdroje. Druhé rozhodnutí zpravidla vede k tomu, že posádka už ví kam, a udělá si alespoň letový plán, jak dál.

Dalším důvodem v osobní rovině je fakt, že autor zamýšlí možnost vlastního podnikání a rád by tak nabyté poznatky využil a použil pro své podnikání. Velkou inspirací mu v tom je Tomáš Baťa, kterého autor této práce považuje za svůj podnikatelský vzor a velice inspirativní osobnost. Záměrně si však vybral období firmy do roku 1939, protože to je poslední období, kdy firma byla skutečně nezávislá na svém fungování a nebyla tak masivně ovlivněna nacistickým protektorátním režimem nebo nekompetentním socialistickým vedením s komunistickou záštitou.

Práce jako taková také může do budoucna posloužit i jako inspirace pro založení vlastního podnikání, respektive může fungovat jako návod pro vyřešení jednoho ze stěžejních bodů v procesu zakládání nového podnikatelského záměru.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Práce je zaměřená na analýzu firemní kultury vybrané firmy a jejího porovnání s firemní kulturou firmy Baťa a.s. do roku 1939.

Hlavní cíl bakalářské práce spočívá v doporučení vhodného zakomponování nově zjištěných poznatků z vybraných oblastí problematiky firemní kultury pro vybranou firmu na základě analýzy SWOT a provedení komparace s firmou Baťa, a.s. do roku 1939.

Dílčím cílem je identifikovat typy firemních kultur u vybrané firmy a firmy Baťa, a.s. do roku 1939.

Níže jsou pospány metody, které jsou využity pro zpracování této práce:

Teoretické metody

- Analýza – metoda sloužící k poznání problematiky při jejím studování
- Analýza archivních dokumentů – důkladné zkoumání dochovaných dokumentů za účelem využití zjištěných dat pro jejich následnou komparaci a doporučení nových řešení.
- Abstrakce – metoda, která se využívá ke zjištění relevantních informací a jejich jedinečnosti v rámci sledované oblasti.

Empirické metody

- Dotazování – metoda, která slouží k poznání nezjevných relevantních informací
- Kvalitativní dotazníkové šetření – metoda, používající se ke zjištění relevantních nečíselných dat.
- Komparace – jejím principem je porovnání dvou subjektů, jež jsou předmětem zkoumání.

Analytické metody

- Analýza SWOT – metoda jež odhaluje silné a slabé stránky, co by projevy vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby, jako vliv vnějšího prostředí na pozorovaný subjekt.
- Metoda OCAI – metoda, pomocí níž lze určit typ firemní kultury podniku v rámci čtyř hlavních identifikovaných oblastí.
- Brainstorming – metoda využitá při vedení sezení s pracovníky firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY Z PROBLEMATIKY FIREMNÍ KULTURY

První kapitola je věnována základním pojmům z problematiky firemní kultury a jejich definováním. Také zde bude uveden teoretický popis analýzy SWOT, vzhledem k jejímu využití v rámci praktické části.

1.1 Definice pojmu firemní kultura

Vzhledem k tomu, že firemní kultura v sobě zahrnuje velké množství různých oblastí, které jsou propojovány napříč obory, ať už z psychologie, sociologie, ekonomie, marketingu či leadershipu, a tím pádem je jako téma velice široká a obsáhla, autor vybral ty z nich, kterým se bude věnovat především v rámci praktické části bakalářské práce.

1.1.1 Firemní kultura

Z obecného hlediska lze kulturu definovat jako sdílený a naučný způsob v oblastech chování, myšlení a cítění, který je v rámci určité kulturní skupiny (firmy) předáván pro její lepší adaptaci na vnější podmínky a vlivy (Lukášová, 2010, s. 130.).

Firemní kulturu a její projevení se v určité firmě pak Lukášová (2010, s. 17-18) definuje ve třech bodech jako soubor základních přesvědčení, postojů, norem a hodnot v rámci prvního bodu. Ve druhém bodě zase tak, že jsou tyto soubory v rámci dané firmy sdílené a ve třetím bodě jsou následně vyjadřovány v myšlenkách, cítění a chování členů této firmy, a to včetně věcí materiální i nemateriální povahy.

Obdobně, ne však stejně popisuje firemní kulturu Gordon-Smith a Staňková (2014, s. 101) ve své knize úspěšně s kůží na trh. Dávají totiž náhled ze dvou rovin, a to zevnitř sledované firmy a zvenčí. Pohled zevnitř vnímají jako určitý odraz filozofie cílů a hodnot dané firmy, její společenskou odpovědnost způsob, jakým management a zaměstnanci firmy uvažují a jednají. Pohled z venku pak popisují jako vnější „prezentaci“ pro své zákazníky, co od firmy mohou očekávat a zda hodnoty, které firma zastává jsou jim blízké či nikoliv.

Urban (2014, s. 11-13) zase naopak uvádí, že se firemní kultura dá brát v užším a širším pojetí. Podle něj je užší pojetí firemní kultury bráno jako určitý nástroj komunikace a prezentace firmy z hlediska materiálního. Toto pojetí zahrnuje vzhled, uspořádání čistotu vybavení a firemních prostor, vzhled budov, loga, firemních dokumentů a podobně. Širší pojetí pak dává vlned na stránku sociální čili na to, jakým způsobem se chovají zaměstnanci a management firmy v oblasti nastavování a udržování mezilidských vztahů. Jakým

způsobem se vedou obchodní jednání, jak se dodržují nastavená pravidla a normy, či jaké jsou ve firmě nastavené tradice a zvyklosti. Svým způsobem však obě tyto pojetí vnímají firemní kulturu v rovině jejího vzhledu a komunikace, a to jak uvnitř firmy, tak i navenek.

To, že je komunikace důležitou součástí firemní kultury ostatně popisuje i Joep Cornelissen (2014, s. 3), který ve své knize *Corporate Communication* uvádí, že opravdu kvalitní komunikace je velice klíčový faktor pro business, pro získávání nových a udržování starých investorů, a to jak v malých firmách, tak i nadnárodních korporacích. Je tedy klíčová pro ochranu reputace společnosti a stává se tak hlavním opěrným bodem mnoha firem.

Mazák (2010, s. 9) doplňuje k firemní kultuře další ovlivňující faktor a tím je odvětví, respektive zaměření dané firmy. Každá firma bude mít jinak tvořenou firemní kulturu, bude používat jiné zvyky a tradice na kterých bude kultura stát, a to přesně podle toho, koho se bude snažit svou firemní kulturou zaujmout, vést či oslovit jako zákazníka.

1.1.2 Motivace

Dle Plhákové (2004, s. 154-155) je motivace každého jedince přímo vázaná na jeho tužby, potřeby a přání, jejichž nedostatky daný jedinec v daném momentu trpí. Krásně to popisuje na příkladu páru, který jde po ulici. Muž se z pravidla bude ohlížet za kolemjdoucími krásnými ženami, zatím co žena se bude z pravidla dívat do výloh obchodů hledajíc pěkné věci.

Z toho vyplývá, že motivace vzniká spíše na základě emociálních potřeb než na základě racionálního uvažování, což potvrzují i Jelínek a Jetmarová (2019, s. 128). Jejich tvrzení doplňují o zajímavý rozměr, a to ten, že každá emoce je podnětem a energií, a to co jí udává směr je právě rozum. Tyto dva faktory tím pádem mají být v rovnováze, a nikoliv v disharmonii. Své tvrzení zdůvodňují na příkladu člověka, který velice touží po tom dělat nějakou práci, ale rozumově na tu danou práci prostě nestačí. Chce být vrcholovým sportovcem, ale jeho dovednosti, zkušenosti a znalosti daleko zaostávají za úrovní, na které by měli u vrcholového sportovce být. Takový člověk je pak ve výsledku více škodlivý nežli prospěšný (Jelínek a Jetmarová, 2019, s. 129).

Obecný rozdíl mezi motivovaným a nemotivovaným člověkem popisuje Mazák (2010, s. 37) následovným způsobem:

- Motivovaný – dosahuje dlouhodobě vyššího výkonu, je ochotný překonávat problémy a překážky ve své profesi, projevuje vlastní iniciativu při řešení úkolů,

s ochotou přijímají nové výzvy a povinnosti, má vysokou pracovní kázeň, dodržuje pracovní dobu z dobrovolné vůle a kladně přijímá změny, které souvisí se zlepšením práce či zvýšením pracovního výkonu.

- Nemotivovaný – je často apatický, má celkově pasivní přístup k práci, jakékoliv zavedené změny snáší buď neutrálně nebo spíše negativně, pracuje tzv. „do výše svého platu“, častěji bývá na neschopence, má vyšší míru fluktuace v podnicích a jeho pracovní kázeň je velice nízká.

1.1.3 Vize

Vizi uvádí Mazák (2010, s. 20) ve své publikaci následujícím způsobem. A tedy že vizi lze brát jako sdílení představ, které podporuje většina manažerů. Dále jako prostředek sjednocování se za společným cílem a na jeho základě tak dělat jednotná strategická rozhodnutí a vedení aktivit ve firmě. V návaznosti poté uvádí, že patří k nejsilnějším měkkým nástrojům řízení právě kvůli schopnosti sjednocovat a zvyšovat tak nasazení všech v dané firmě.

Mazák také ale uvádí, že vize nemusí mít pouze dopad pozitivní, ale také negativní. Dle jeho slov, je možné vizi mít jak v podobě konkrétních čísel, tak i ve formě nekonkrétní, a to zejména snů a vidin budoucího počínání. Důležité však je, aby byla dostatečně uchopitelná, aby se neustále pracovalo na jejím prosazování a byla dobře zvolená. Jinak může vize působit spíše jako neustále snění za nekonkrétním snem, než aby vedla ke kýženému cíli (Mazák, 2010, s. 20-22).

Vize je však potřebná nejen pro vlastníka firmy, ale i pro jeho spolupracovníky a zaměstnance jako takové. Nic méně vizi jako takovou musí formulovat právě vlastník firmy, tuto pak svým spolupracovníkům předvést a tím ukázat směr, kterým se bude daná společnost ubírat. Silná vize z pravidla přesahuje lidský život a je odvislá od spolupráce několika subjektů pro její realizaci. Takto silná vize pak působí jako magnet a přitahuje druhé lidi pro její naplnění (Maxwell, 2017, s. 69–70).

1.1.4 Firemní identita

Pojem firemní identita je podle Urbana (2014, s. 12), obraz společnosti, jaký chce dávat navenek. Snaží se tak zaujmout svého zákazníka, potenciálního obchodního partnera či investora ba dokonce i nově příchozí či současné zaměstnance. Identita tak firmě pomáhá určitým způsobem se zařadit do jejího odvětví, realizovat své cíle a naplňovat firemní vizi.

Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 10) však vnímají firemní identitu z jiné perspektivy. Ve své knize tvrdí, že pojem firemní identita v sobě obsahuje i takové věci, jako je historie firmy, její filozofie, zaměstnanci a spolupracovníci. To, jaké má firma etické a jiné hodnoty a jakou má vizi. Že je pojem firemní identita podle jejich tvrzení pojem nadřazený pojmu firemní kultura pak popisují v pozdější části knihy, kde definují i jejich vzájemný vztah. Ten uvádí tak, že firemní kultura je jedním ze základních prvků právě firemní identity (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 19). Tímto tvrzením jsou s Urbanem v rozporu, čímž dávají jiný náhled, do popisované problematiky.

1.1.5 Vzdělávání

Vzdělávání je jeden z velice klíčových faktorů ve firmách v jakémkoliv časovém úseku ekonomického cyklu, jak to uvádí Vodák a Kuchaříčková (s. 194). Svě tvrzení opírají o skutečnost, že firmy, které v průběhu „hypoteční“ krize z roku 2008 přestali své pracovníky vzdělávat, postupně přišli o svou konkurenceschopnost na tehdejšímu trhu (Vodák a Kuchaříčková, 2011, s. 193).

Skutečnost, že nejde jen o vzdělávání samotné, ale určitým způsobem i o výchovu svých pracovníků, se přesvědčil již ve své době továrník Tomáš Baťa, který na základě tohoto poznání nechal vybudovat Baťovy školy práce, kde si své budoucí zaměstnance nejen vzdělával, ale také vychovával k obrazu svému a potřebám jeho zákazníků (Lešingrová, 2008, s. 95).

U Baťů to však nekončilo pouze u výchovy a vzdělávání mladých nástupců. Bylo to o celoživotním vzdělávání a pracování na sobě samém. Na rozvoji se tak u zaměstnanců pracovalo v rovině jak profesní, tak i osobní a osobnostní, kdy učili a vzdělávali svého člověka v ohledu rovnovážného životního stylu, jazykové vybavenosti, odborných znalostí a technických a manuálních dovedností (Končítíková, 2015, s. 32).

1.1.6 Vedení lidí

Vedení různě velkých skupin lidí se může na první pohled zdát, jako neustále se ztěžující úkol s rostoucím počtem pracovníků. Sun Tzu však tuto skutečnost popisuje takto: „Vést velký počet lidí je stejné jako vést několik mužů, vše je jen otázkou rozdělení.“ (Sun Tzu, 2014, s. 32). Tímto tvrzením tak máme náhled do té roviny, že při řízení různě velkých

skupin lidí je rozhodujícím faktorem delegování odpovědnosti za podřízené na své zástupce potažmo manažery.

Lze tedy usoudit, že správné vedení lidí bude dalším stěžejním pilířem pro firemní kulturu. Maxwell uvádí, že ty nejstabilnější organizace mají jeden ze společných rysů právě dobře propracovaný systém vedení a řízení lidí, a to na všech jejich úrovních (2017, s. 125).

Takovému typu vedení se lze přiblížit prostřednictvím otevřené komunikace vůči svým podřízeným, poznáním jejich tužeb a přání, a na jejich základě je pak vést. Scottová tuto skutečnost popisuje ve své knize Radikální otevřenost tak, že je potřebné takto mezi pracovníky rozpoznat tzv. „rock stars“ kteří milují to, co dělají a je třeba je v tomto pomyslném režimu udržet a rozvíjet, a pak tu jsou tzv. „superstars“, kterým je naopak potřeba pomoci a dát možnost neustále růst a posouvat se kupředu. Lze je od sebe rozeznat tak, že namísto kladení svých nároků na ně se je snažíme více poznat a jejich tužby a přání pochopit (Scottová, 2018, s. 73-74).

Skutečnost, že je potřeba se ke svým zaměstnancům přiblížit, obdobným způsobem popisuje i Mazák (2010, s. 55). Je přesvědčený o tom, že už to není jen o vysokém IQ a chladném přístupu k práci, nýbrž i EQ, co bude rozhodovat o efektivním řízení zaměstnanců. Ti manažeři, kteří budou chápat emoce svých podřízených a naučí se s nimi pracovat, budou mít fungující strukturu spolehlivých pracovníků, kteří budou odvádět svou práci efektivně a zodpovědně.

1.1.7 Etika a etický kodex

Mazák (2010, s. 84–85) uvádí, že etika bývá některými jinými autory brána jako nauka o morálce. Uvádí také, že někteří jiní autoři rozlišují mezi morálkou a etikou, a to především z časového hlediska. Jde tedy o to, že etika je něco, co by mělo, nebo co má být bráno za správné a morálka samotná vyjadřuje pouze skutečný stav toho, jak to je. Zjednodušeně lze tedy říct, že etika zastupuje nějaká obecná nepsaná nebo psaná pravidla a morálka samotná je pak jejich dodržování a chování se v jejich souladu. Etický kodex pak popisuje jako určitý nástroj, nebo návod, jak dodržovat tyto nastavené zásady a pravidla uvnitř podniku. Funguje tak jako pomyslný tvůrce mantinelů, mezi kterými se smí daní jedinci či pracovníci pohybovat. V určitých ohledech může i zjednodušovat rozhodovací proces při řešení sporných situací. Samo o sobě může být i jasným kritériem, podle kterého se hodnotí postupy ať už zaměstnanců či firmy samotné. Dodržování kodexu pak má za efekt zvyšování důvěryhodnosti ve firmu, jako takovou a tím pádem roste i její atraktivita.

Vytvořit si takový etický kodex je pro danou organizaci velmi důležité především z hlediska vnitropodnikového řízení. Při tvorbě takového kodexu je třeba mít na paměti, že musí být v souladu s vizí firmy a s jejími potřebami. Veškeré jeho otázky a body by měli být jasně a přesně definovány, měli by být srozumitelné a ve chvílích nejistoty mají být zaměstnanci oporou pro jeho rychlé rozhodnutí. Etický kodex musí také být jasně odlišitelný od ostatních dokumentů dané společnosti a nelze jej s nimi, jakkoliv zaměňovat. Tematicky by měl kodex zahrnovat tři hlavní oblasti:

- Chování firmy jako takové (přístup k zákazníkům, spolupracovníkům, zaměstnancům atp.)
- Chování zaměstnanců vůči firmě samotné.
- Oblast řízení lidských zdrojů (především spravedlivý rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům)

(Urban, 2014, s. 83-85)

Dále Urban (2014, s. 86-87) uvádí, aby se na tvorbě firemní kultury podíleli i sami zaměstnanci, kterých se kodex týká. Dopomůže to tak autorům kodexu „vychytat poslední mouchy“, které by jinak kodex opomněl a mohlo by na základě toho dojít ke zmatení, prodlevě či špatnému rozhodnutí. Takto vytvořený kodex pak dává na jasné najevo, co od firmy mohou zaměstnanci očekávat a zároveň co bude požadováno po nich.

Etické chování v ohledu jednotlivců je pak otázkou nastavení daného jedince. V tomto ohledu rozlišujeme dva způsoby nastavení. Jedním je orientace na cíl, druhý způsob je orientace na cestu k danému cíli. To, co je pro každého jedince ideální je však najít rovnováhu mezi těmito způsoby. Ti, kteří jsou totiž příliš orientováni na výsledek, jsou ochotni jej dosáhnout i za cenu podvodu. Naopak ti, jejichž zaměření je především na cestu mají zase malou šanci na úspěch, neboť je více baví daná činnost než to, že je třeba ji dotáhnout do nějakého vhodného cíle. Proto ti, co mají tyto principy v rovnováze mají velkou šanci být dlouhodobě úspěšnými. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 136-137).

1.1.8 Vztah k zákazníkům

Budování vztahu se zákazníkem je jedním z mnoha klíčových aspektů pro úspěšně a dlouhodobě prosperující business. Neustále vzdělávání zaměstnanců a spolupracovníků, kteří jsou v prvním kontaktu se zákazníkem, je esenciální pro poskytování nadstandartní služby. V prostředí, kdy substitučního zboží je celá řada, a cenové války už nelze vést je

právě nadstandartní služba, která rozhodne o tom, zda zákazník zůstane, nebo odejde ke konkurenci. Dobře vytvořený systém, jak takovou službu poskytnout, a jeho následné dodržování, tak firmě dává určitou výhodu, která se dokáže přetavit až do vytvoření si vlastní sorty věrných zákazníků, se kterými jsou navázány osobní vazby a je tak pro firmu zajištěn stabilní příjem (Mazák, 2010, s. 51-52).

Aby bylo možné se zákazníkem navázat vztah, je zapotřebí mu důkladně naslouchat a pokládat ty „správné“ otázky. Je potřeba taky zákazníku dodatečně porozumět v tom, co říká. To, zda je mu nasloucháno anebo není a zda mu bylo porozuměno anebo nebylo je rozhodující pro vytvoření vztahu s daným zákazníkem. Vychází to ze studie Davida Burnse, který zjistil že, lidi nejvíce zajímá, zda jim je věnována pozornost, je jim nasloucháno a porozuměno. Takoví jsou potom více motivovaní pro to, aby vyslechli stanovisko, názor či myšlenku toho, kdo s nimi jedná. Dokázat pochopit myšlení lidí, jejich pocity, a to, proč jednají tak, jak jednají a co je k tomu motivuje jsou proto velmi klíčové dovednosti (Maxwell, 2017, s. 17-18).

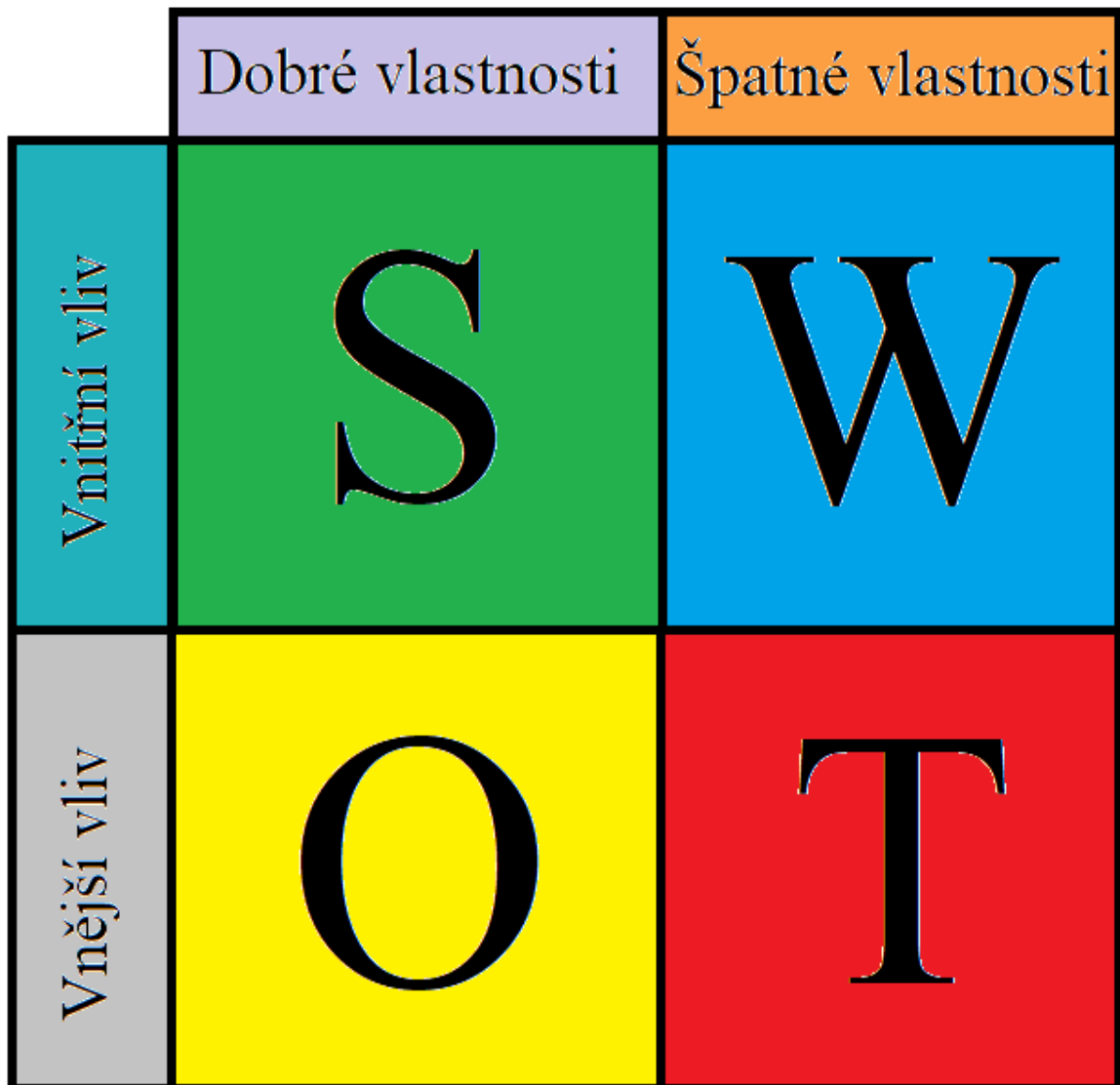
1.2 Analýza SWOT

SWOT – analýza neboli analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb se vždy liší ve zvoleném způsobu dotazování se daných respondentů. Má však vždy stejnou podstatu. Tou je posouzení stavu dvou a více sledovaných subjektu, událostí, jevů a dalších. Výpovědi zaznamenané pak mohou obsahovat názory, postoje, stereotypy, pocity a další.

Správný postup při provedení analýzy a shromažďování dat je následující:

- Vysvětlit dotazovaným subjektům, v čem je pointa proč je tato analýza dělána.
- V jednom nebo několika různých setkáních pak dotazovaní sdělují své názory atd. ke každému kvadrantu analýzy.
- Výroky jsou zaznamenány do stejné matice jako obrázek viz. Níže.
- Výzkumník pak sestaví soubor doporučení a návrhů, jak zapracovat na špatných vlastnostech.

(Průcha, 2014, s. 119)



Obrázek 1 – Analýza SWOT (zdroj: vlastní zpracování)

1.3 Shrnutí první kapitoly

Celá kapitola byla věnována vybraným pojmům v problematice firemní kultury. Vyjmenovány a rozebrány tak byly následující:

- Firemní kultura
- Motivace
- Vize
- Firemní identita
- Vzdělávání
- Vedení lidí
- Etika a etický kodex
- Vztah k zákazníkům

U některých pojmů se výše zmínění autoři ve vyjádřeních shodovali, u některých zase naopak dávali úplně jiný náhled, jak lze na danou problematiku pohlízet. Největší rozpor

bylo možné číst v oblasti firemní identity, a to především z hlediska jejího zařazení. Zda by měla být zahrnuta pod firemní kulturu, či stát nad ní. Dle názoru autora by měla být firemní kultura pojmem nadřazeným. Kloní se spíše k tvrzení pana Urbana než k tvrzení paní Vysekalové a pánů Mikeše a Binara. Z jeho pohledu totiž identita vyjadřuje jakési vnitřní prostředí čili to, čím je firma uvnitř a až díky firemní kultuře je možné tyto vnitřní projevy dávat také navenek.

Další velmi zajímavou oblastí pro autora vždy bylo vzdělávání. To, jakým způsobem měl vzdělávání vyřešen ve své době Tomáš Baťa jej totiž vede k zamyšlení, proč takovéto druhy vzdělávání nepřetrvaly do dnešní doby.

2 TYPY FIREMNÍCH KULTUR

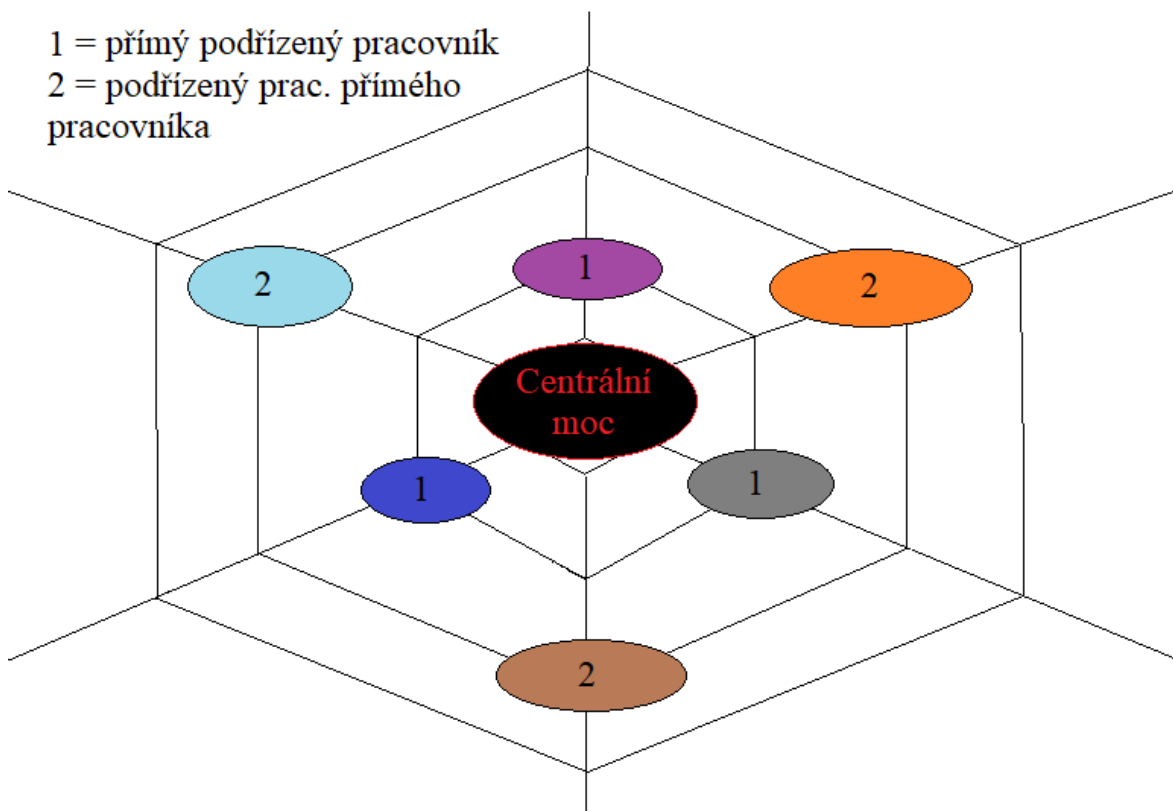
Ve druhé kapitole je rozebrána typologie firemních kultur, jejich rozdělení a definování.

2.1 Rozdělení typů firemních kultur

Podle Mazáka (2010, s. 14-15) se rozlišují čtyři typy firemních kultur, které jsou typické pro rozdílné styly řízení a velikosti firem. Rozeznává typ firemní kultury:

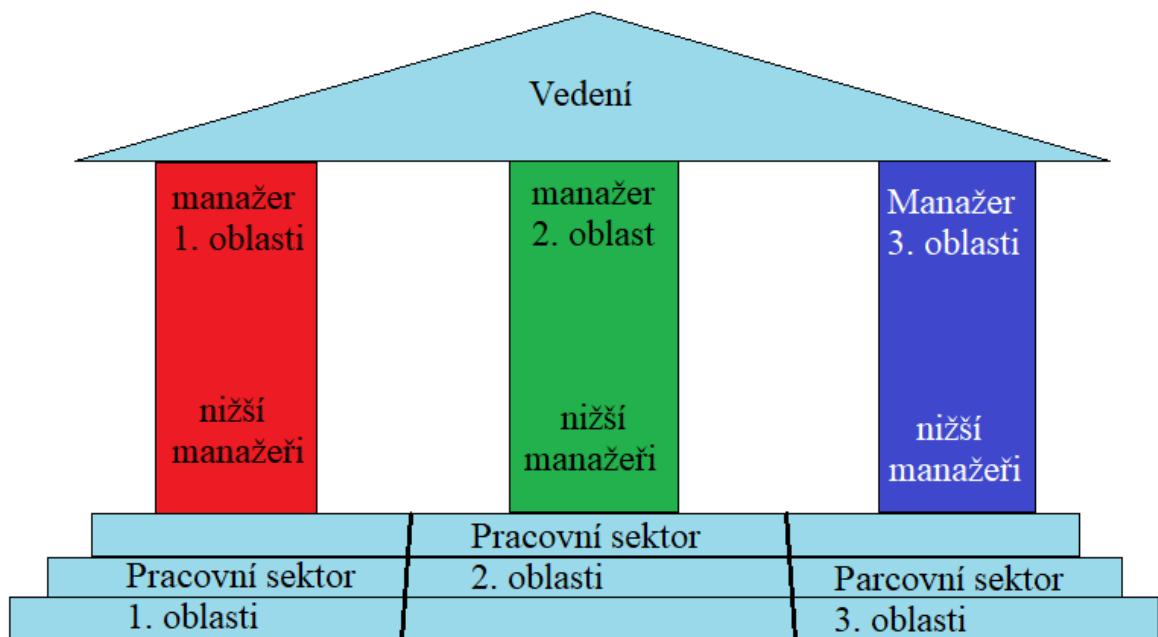
- **Mocenské** (především malé podnikatelské subjekty)
- **Funkční** (velké byrokraticky řízené korporace)
- **Úkolové** (organizace s maticovým typem řízení)
- **Osobní** (společnosti individuů, kteří spojením svých sil hledají cestu k realizaci)

Mocenská firemní kultura – veškerá moc leží v pomyslném středu organizace (z pravidla majitel nebo zakladatel). Komunikace uvnitř takového subjektu probíhá z pravidla neformálně. Důvěru v takové organizaci mají ti, kteří respektují postoje a normy nastavené majitelem, či nadřízeným. Mocenské vztahy jsou zde jasně dané.



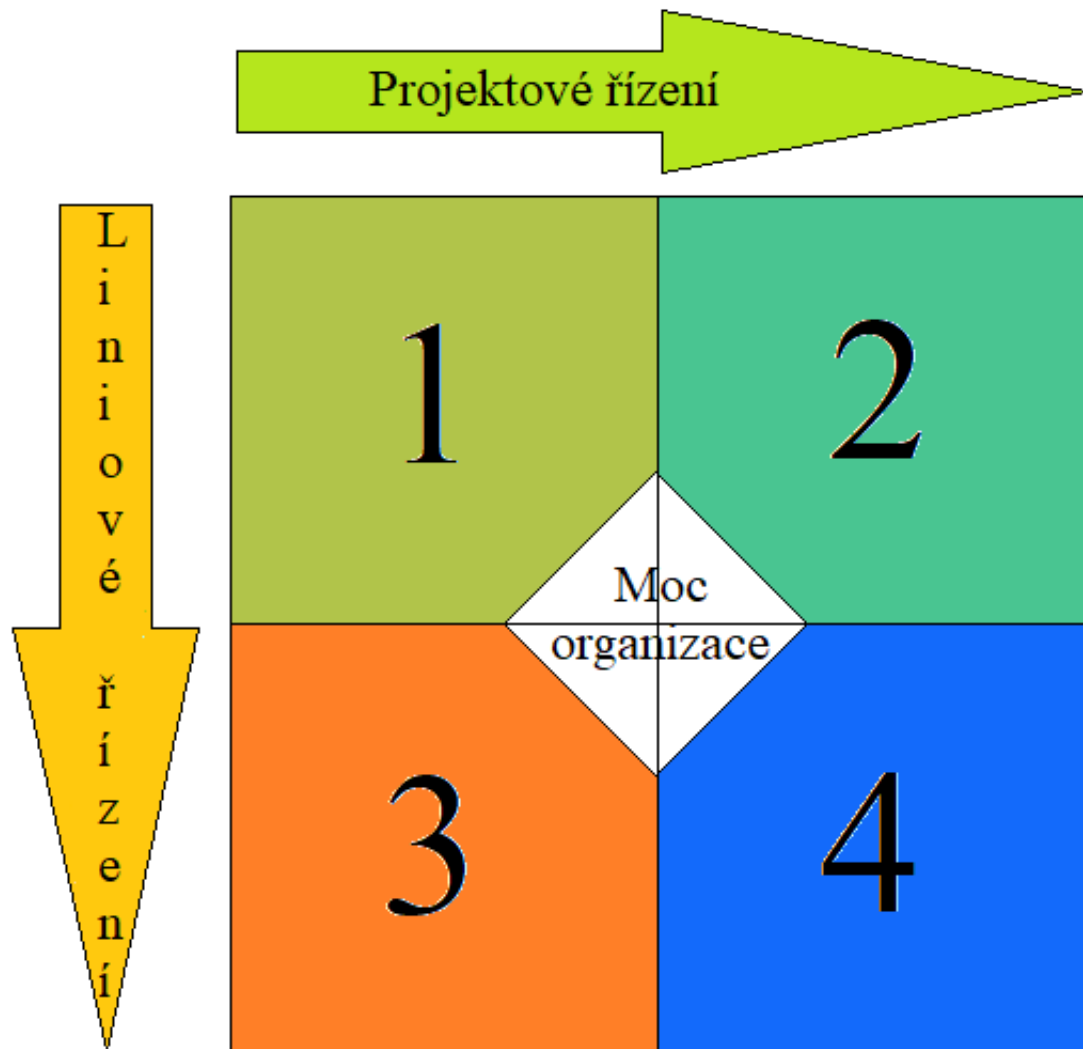
Obrázek 2 – Schéma mocenské firemní kultury tzv. Síť (zdroj: vlastní zpracování)

Funkční firemní kultura – moc je zde rozdělena vertikálně do pomyslných pilířů, které podírají vedení firmy (symbolika řeckého chrámu). Každá sekce (sloup) má jasně danou hierarchickou strukturu a zaměření v rámci organizace. Práce je tak jasně rozdělena, a úlohy zaměstnanců v rámci každé sekce jsou jasně definovány. Takto vedené organizace skvěle působí ve stabilním prostředí, kdy je kladen důraz na efektivitu práce. Zaměstnancům takto řízená organizace poskytuje určitý pocit bezpečí.



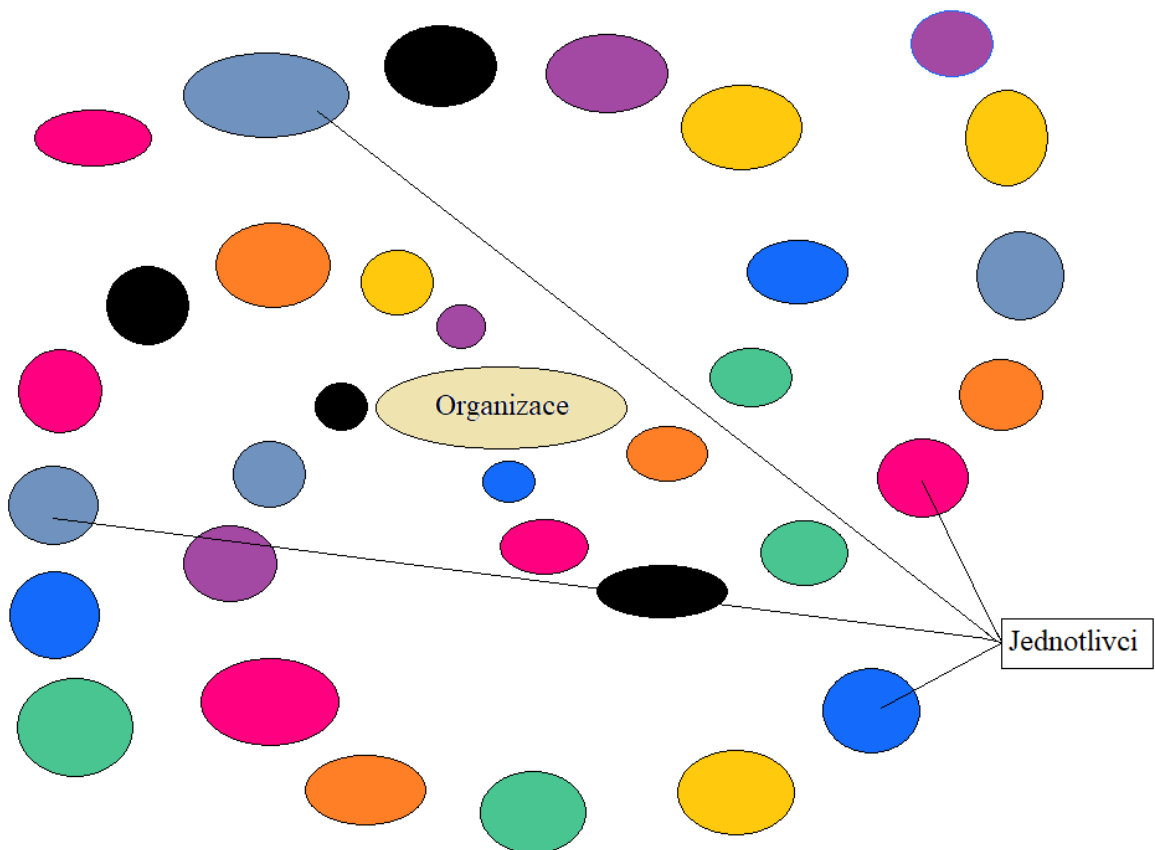
Obrázek 3 – Schéma funkční firemní kultury tzv. Řecký chrám (zdroj: vlastní zpracování)

Úkolová firemní kultura – tento model je typický pro organizace s maticovým přístupem k řízení. Moc takové organizace leží v průsečících os. Jednu osu představuje liniové řízení (vertikální), tu druhou osu představuje projektové řízení (horizontální).



Obrázek 4 – Schéma úkolové firemní kultury tzv. Matice (zdroj: vlastní zpracování)

Osobnostní firemní kultura – zde je nejdůležitější jednatel. Organizace takové kultury pak vizuálně připomíná galaxii, kdy jednotlivci pracují každý na svém „projektu“ a ze své společné práce pak ji dohromady určitý benefit. Komunikace je zde stejně jako u mocenské struktury vedena neformálně, stejně tak i přístup k řízení je neformální, nebo je formalita ve výrazně omezené míře. Prvořadý cíl jako takový organizace nemá, je pouze vedena individuálními cíli každého jedince zvlášť.



Obrázek 5 - Schéma firemní kultury osobností tzv. Galaxie (zdroj: vlastní zpracování)

Urban (2014, s. 35) je naproti tomu přesvědčen, že typologie firemních kultur se odvíjí od kombinace kulturních bipolárních rysů. Na základě jejich úrovně se pak formují určité typologie firemní kultury (Urban, 2014, s. 40).

Do oblasti výše zmíněných rysů patří:

- **Orientace na výkon/vztahy** – určuje, zda je firma orientovaná především na výkon, nebo zda jsou pro ni důležité vztahy uvnitř firmy (Urban, 2014, s. 36).
- **Náročnost/ tolerování nedostatků** – určuje, zda se firma orientuje na přesnost, vysoký výkon a 100 % nasazení, nebo naopak zda je ochotná tolerovat občasné nedostatky, absence dlouhodobou stabilitu pracovního výkonu (Urban, 2014, s. 37).
- **Podstoupení rizika/averze k riziku** – určuje, zda firma podstupuje nová rizika a nechává často zaměstnance pracovat dle jejich uvážení, nebo zda má k novému riziku odtahit přístup a drží se zavedených pravidel norem (Urban, 2014, s. 37).
- **Schopnost rychlé reakce na změnu/důraz na tradice a zaseté postupy** – velice podobné předchozímu rysu, jen s rozdílem, zda je firma schopná na dané změny pružně reagovat, nebo zda je spíše „zkostnatělá“ drží stále stejnou strategii (Urban, 2014, s. 37).
- **Kladný přístup k individualismu/ podpora týmové práce** – tento rys určuje, zda organizace podporuje individuální přístup k a ze strany zaměstnanců a podporuje spíše soutěživost mezi nimi, nebo zda je spíše orientovaná na kolektivní práci a pomáhání si v rámci rozvoje (Urban, 2014, s. 38).
- **Centralizované/decentralizované rozhodování** – tento rys lze chápat ze dvou rovin. První je taková, že je organizace buď řízená jednou „ústřední mocí“, která má většinu rozhodovacích pravomocí, anebo jsou tyto pravomoci rozptýleny mezi menší samosprávná střediska. Druhá je chápána v souvislosti s první tak, že čím více pravomoci má užší okruh lidí, tím vyšší je platová propast mezi nimi a zaměstnanci bez rozhodovacích pravomocí. U samosprávných celků pak platí to, že platová nerovnost je zde minimální čili se jedná spíše o platovou rozmanitost (Urban, 2014, s. 38).

- **Sklon k řešení konfliktů/tendence k vyhýbání se konfliktům** – tento rys definuje přístup k řešení konfliktu jak v rámci interního, tak i externího firemního prostředí. Ukazuje, zda firma řeší konflikty hned, nebo se jim snaží i předcházet, než vyvstanou nebo zda má spíše tendenci je odkládat, protože má obavu, že by jejich řešení mohlo přinést spíše nedůvěru v organizace nebo narušit stabilitu pozice některých osob ve firmě (Urban, 2014, s. 39).
- **Zájem o vnější/vnitřní prostředí** – tento rys popisuje rozdíl mezi organizacemi, které kladou především důraz na vnější prostředí – tedy spokojenost zákazníků a obchodních partnerů a pružné reagování na jejich požadavky, nebo zda je pro ně naopak důležitější spokojenost jejich vlastních zaměstnanců a celková stabilita podnikové kultury (Urban, 2014, s. 39).
- **Důvěra a otevřenost v rámci firemních informací/sklony k uzavřenosti v rámci firemních informací** – tento rys poskytuje náhled na to, zda si společnost zakládá na otevřenosti a vzájemné důvěře mezi zaměstnanci a managementem, nebo zda se management komunikaci se zaměstnanci vyhýbá, oddaluje či dokonce dochází k politikaření (Urban, 2014, s. 39).

Následné roztřídění do hlavních typů firemních kultur je pak založeno na kombinaci určitých úrovní v rámci výše zmíněných rysů. Vždy se jedná o kombinaci dvou různých rysů, na základě, kterých pak vznikají čtyři typy firemních kultur, v rámci jedné typologie. (Urban, 2014, s.40)

Rozdělení pak vypadá následovně:

- Typy založené na kombinaci **orientace na výkon/vztahy** a **schopnosti rychlé reagovat na změnu/důraz na tradice a zajeté postupy**. Tato kombinace se projevuje u firemní kultury (Urban, 2014, s. 40):
 - **Soutěživé** – vyhledává náročné cíle, snaží se o získání konkurenční výhodu, a to především kvalitou produkce (Urban, 2014, s. 40).
 - **Podnikatelské** – klade důraz na inovace, víc podstupuje rizika spojené se změnou, vyznačuje se také rychlejším rozhodováním a kreativitou (Urban, 2014, s. 40).

- **Byrokratické** – tento typ firemní kultury velice spoléhá na pravidla a zaseté standardy. Má centralizované řízení a vše řídí dle vnitropodnikových „manuálů“ (Urban, 2014, s. 40).
- **Konsensuální** – u tohoto typu je důraz na loajalitu, týmovou práci a zaseté tradice. Jsou zde taky upřednostňovány úzké společenské vztahy (Urban, 2014, s. 40).
- Typy založené na kombinaci **důvěry a otevřenosti v rámci firemních informací/sklony k uzavřenosti v rámci firemních informací a podstoupení rizika/averze k riziku**. Tyto typy vychází z rysů, které mají ekonomický původ a z jejichž kombinace vznikly následující firemní kultury (Urban, 2014, s. 40):
 - Kultura **tvrdé práce a zábavy** – tato kultura je typická pro firmy, které na jedné straně mají zdroje příjmu odvislé od velkého množství práce s okamžitou zpětnou vazbou, nízkou mírou rizika a vyšší stresovou zátěží, která bývá kompenzována následnou relaxací (Urban, 2014, s. 41).
 - Kultura **drsných chlapíků** – tato je typická pro firmy, které pracují s okamžitou zpětnou vazbou a vysokou mírou rizika. Kvůli nestabilnímu pracovním časem i požadavkům se u ní projevuje vysoká míra stresu. Důraz je zde také kladen na řídicí a kontrolní mechanismy (Urban, 2014, s. 41).
 - Kultura **procesů** – je typická pro firmy, které mají pomalou zpětnou vazbu a nízkou mírou rizika. S tím souvisí i nízká míra stresu. Nevýhodou tady však takového typu organizace bývají časté sklony k „politikaření“ pracovní postupy mohou být iracionální (Urban, 2014, s. 42).
 - Kultura **gamblerů** – tato je charakteristická pro firmy, které mají velice pomalou zpětnou vazbu objevující se až po dlouhém období, která je provázena vysokou mírou rizika. V důsledku toho je v takových firmách vysoká míra stresu. To, jestli se firma rozhodla dobře nebo špatně jde poznat až po dlouhé době (Urban, 2014, s. 42).

- Typy založené na kombinaci **centralizovaného/decentralizovaného rozhodování** a **kladného přístupu k individualismu/ podpory týmové práce**. Do typů založených na této kombinaci potom spadá (Urban, 2014, s. 42):
 - **Mocenská** kultura – zde je rozhodovací schopnost soustředěna do rukou jednotlivce, popřípadě malé skupiny lidí. Dostat se do vedoucí pozice či okruhu těchto lidí jde převážně neformální cestou. Je typická pro menší firmy nebo jednotlivé firemní útvary (Urban, 2014, s. 42).
 - Kultura **rolí** – je typická pro větší firmy, či stabilní organizace s jasnou hierarchií. Pozice jsou ve firmě jasně definované pro dané pracovní povinnosti. Podporovaná je zde práce každého jedince podle jemu dopředu stanovených norem a pravidel na čemž stojí jistota celé organizace (Urban, 2014, s. 43).
 - **Úkolová** kultura – v organizaci s takovou kulturou, je typická orientace na výsledek a splnění daného úkolu/zakázky. Pravomoci jsou rozdělovány podle odbornosti nikoliv podle pozic. Důraz je kladený na práci v týmu, inovace a kreativitu (Urban, 2014, s. 43).
 - Kultura **osob** – organizace s touto kulturou jsou silně zaměřené na výkon a potřeby jedince. Jedinec má zde největší možnou míru pravomocí, účastní se rozhodovacích procesů, aby byl přímým účastníkem na řízení firmy a cítil zodpovědnost za chod firmy (Urban, 2014, s. 43-44).

Z výše zmíněných rysů však nemusí vždy vzejít pozitivní náhled do firemní kultury. Typy kultur, které jsou označovány jako patologické. Vznikají z pravidla tam, kde se do vedení, či významných manažerských pozic dostávají tzv. toxičtí lidé. Tyto typy kultur jsou pak rozděleny následovně (Urban, 2014, s. 46):

- **Depresivní** kultura – jak už název napovídá, tato kultura se vyznačuje pesimistickým přístupem, a rezignací nad řešením obtížných situací (Urban, 2014, s. 46).
- Kultura **marnosti** – tato kultura je typická v prostředí, kde vládne velké množství byrokracie, kde níže postavení manažeři a řadový zaměstnanci nemají téměř žádné pravomoci (Urban, 2014, s. 46).

- **Paranoidní** kultura – vyznačuje se typickými projevy, jako jsou strach z ohrožení pracovní pozice, stres z nesplnění úkolu apod. Takový přístup má pak za následky paralyzaci výkonu (Urban, 2014, s. 46).
- **Dramatická** kultura – je typická pro organizace s jedním člověkem ve vedení. Je pak považován za nejdůležitější, neomylný a nenahraditelný článek s neomezenými pravomocemi (Urban, 2014, s. 46).
- **Schizoidní** kultura – vyznačuje se intrikánským přístupem a vysokou mírou „politikaření“ (Urban, 2014, s. 46).

Další zajímavý způsob, jak se dá na typy firemních kultur dívat nám dávají profesori Kim Cameron a Robert Quinn z Michiganské University (About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), online dostupné z: www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI).

Ti rozdělili, podobně jako pan Mazák, firemní kulturu do čtyř hlavních typu, které vznikají kombinací, podobně jako u Pana Urbana, rozhodujících kritérií/rysů. Kritéria rozlišují tato:

- Vnitřní X Vnější dimenze
- Flexibilita X Stabilita

Na základě těchto čtyřech kritérií, tedy spíš díky jejich kombinacím pak vznikají následující čtyři typy organizačních kultur:

- Klan
- Adhokracie
- Hierarchie
- Trh

Klan:

- Je typicky přátelským pracovním prostředím.
- Lidé v něm mají mnoho společného (koncept velké rodiny).
- Vedoucí je v roli mentora/inspirativního vůdce.
- Pohromadě je drží věrnost a tradice.
- Ve velkém je podporována týmová práce.

- Úspěch je definován v rovinách řešení potřeb klientů a péčí o lidi.

Adhokracie:

- Typickým rysem je dynamické a kreativní pracovní prostředí.
- Zaměstnanci svou činností podstupují různá rizika.
- Vedoucí bývají považováni za strůjce inovací a rizik s nimi spojenými.
- Inovace a zkoušení nových věcí je společným pojídlem pro pracovníky.
- Dlouhodobým cílem vytváření nových zdrojů, způsobů práce a růst.
- Dostupnost nových služeb a produktů je známkou úspěšného počínání.
- Typická je zde i svoboda v myšlení jednotlivců a otevřenost individuální iniciativě.

Hierarchie:

- Typickým znakem je velice formální a strukturované pracoviště.
- Procedury jsou nastaveny pro řízení lidí.
- Pýchou vedoucích je koordinace procesů a efektivita organizace.
- Stěžejní je bezproblémový chod organizace.
- Pravidla a formálnost je společným jmenovatelem pro pracovníky.
- Dlouhodobým cílem takové organizace je stabilita, výsledky podpořené efektivním a plynulým plněním všech stanovených úkolů.
- Úspěch je definován spolehlivostí, nepřetržitým plánováním a nízkou nákladovostí.
- Řízení pracovníků musí zaručit pracovitost a předvídatelnost.

Trh:

- Tento typ klade důraz na výsledek, plnění cílů, termínů a úkolů.
- Mezi pracovníky panuje soutěživost a zaměření se na plnění cílů.
- Vedoucí je často v roli tvrdého „řidiče“, producenta a soupeře, často vyžadujícími vysoké výkony díky velkým očekáváním.
- Touha vyhrát je zde hlavním pojídlem.
- Organizace tohoto typu si zakládají na dobré pověsti a úspěchu.

- Dlouhodobé zaměření je na soutěž/ soupeření a dosahování cílů.
- Úspěch je definován na základě dosažení těchto cílů, převahy na trhu skvělých metrik.
- Důležitá je také konkurenceschopnost z hlediska cen a vedoucí postavení na trhu (koncept jsme jedničky).
- Základním organizačním stylem je konkurence.

Na to abychom zjistili, o jakou firemní kulturu se jedná je nutné zeptat na šest stěžejních aspektů:

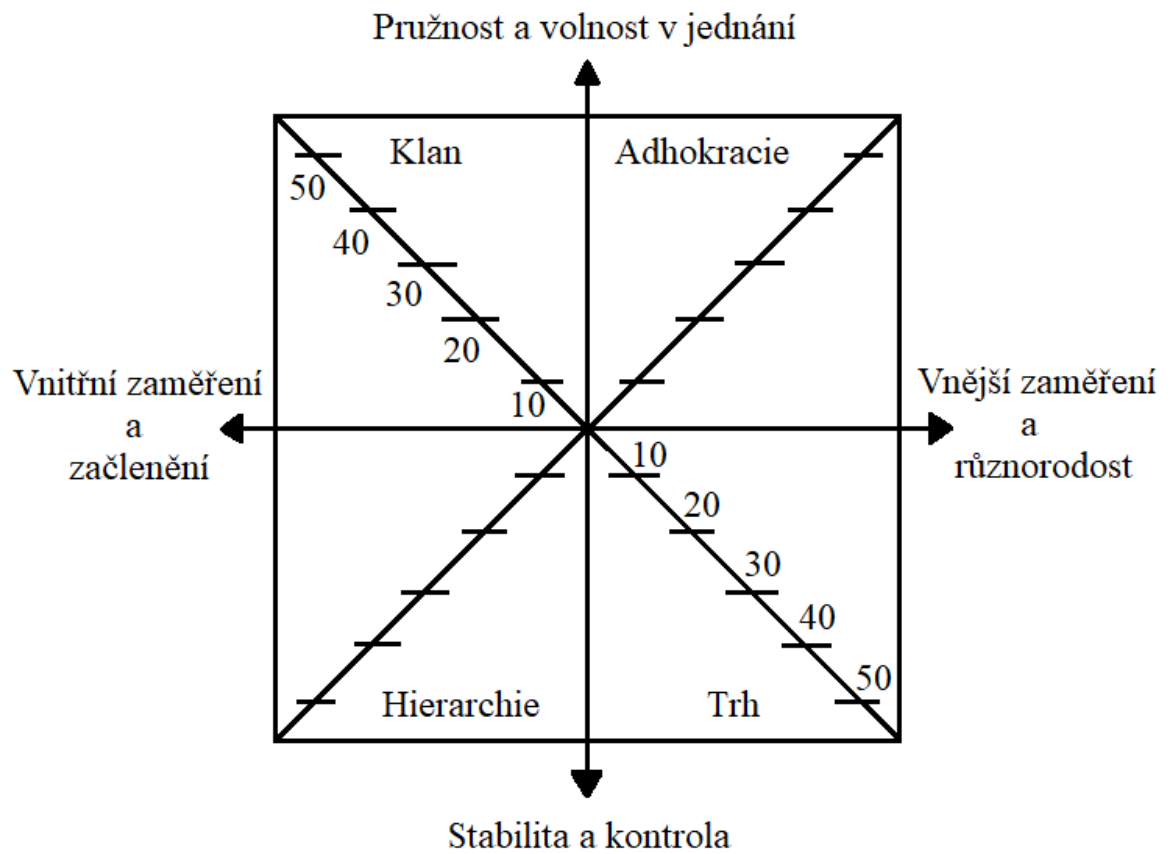
- Dominantní vlastnosti
- Organizační vedení
- Řízení zaměstnanců
- Organizační „lepidlo“
- Strategické důrazy
- Kritéria úspěch

Mezi tyto aspekty se pak rozděluje 100 bodů do 4 rozdílných stanovisek. Těm, které jsou nejvíce pravdivé se přiřazuje nejvíce bodů a těm, které jsou naopak nejsou pravdivé vůbec, se přiřadí bodů minimum nebo žádné. Po vyhodnocení všech odpovědí se v matici 2x2 vytvoří nepravidelný čtyřstěn, který znázorňuje, kterým směrem je firemní kultura dané organizace zaměřená a jak moc.

Celá myšlenka tohoto procesu je založená na předpokladu, že nemůžeme mít vši v rámci jedné problematiky v maximální možné míře. Standartní Likertova škála dává na výběr hodnocení od 1 do 5, kdy 1 symbolizuje nejhorší hodnocení, které se postupně zlepšuje až po nejlepší tedy 5. Poměrovým rozdělení se dosáhne toho, že není možné do všech oblastí dát „5“ nebo naopak „1“. Je tedy nutné pečlivě zvážit jejich rozdělení a to tak, aby všech 100 bodů bylo patřičně přiděleno. Toto rozdělení tak dává více realistický pohled a přehled o dané kultuře uvnitř firmy, než otázky založené na Likertově škále či jiných podobných řešeních.

Z pravidla se tato metoda využívá v rámci jedné matice pro 2 zobrazení. První zobrazuje současný zjištěný stav. Druhé pak ukazuje, kde by daná firma chtěla svou firemní kulturu směřovat. Díky tomu pak má jasně stanovené oblasti, na kterých může pracovat tak, aby svého cíle dosáhla.

(About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), online dostupné z: www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI)



Obrázek 6 – Matice 2x2 pro určení typu firemní kultury dle Camerona a Quinna (zdroj: vlastní zpracování)

2.2 Shrnutí druhé kapitoly

V této kapitole byla popsána tři různá rozdělení typů firemních kultur z pohledu třech různých autorů. Každé jedno rozdělení má svá specifika a je založeno na jiných pohledech.

První rozdělení podle pana Mazáka popisuje čtyři hlavní typy firemních kultur, a to co je pro ně naprosto typické.

Naproti tomu druhé rozdělení, které popisuje pan Urban je založeno na bipolárních rysech, na jejichž základě a v důsledku jejich vzájemných kombinací pak vznikají určité typy firemních kultur. Těchto základních bipolárních rysů je zde uvedeno celkem devět.

Poslední třetí rozdělení typů firemních kultur přichází od pánů Camerona a Quinna z Michigenské univerzity. Jejich názor je, že hlavní kritéria, popřípadě rysy máme jen dva bipolární. Z nich jsou následně pojmenovány čtyři základní typy firemních kultur, které jsou však pouze určitým směrným bodem. Jejich vynesení do matice vytvoří 2x2 matici, kdy do každého kvadrantu přiřazuje maximálně 50 hodnotících bodů z celkových 100. Tímto bodovým ohodnocením vzniká pokaždé unikátní firemní kultura, která je vždy závislá na tom, jaký klade sledovaná firma důraz na právě dané kritérium, či typ.

Autor se nejvíce přiklání k modelu pánů z Michiganské univerzity, neboť do takto vytvořené matice je možné velice přehledně popsat současný stav dané firemní kultury a následně stav, do kterého tuto kulturu chceme posunout nebo do jakého stavu jej potřebujeme kvůli působení trhu dostat.

3 TVORBA FIREMNÍ KULTURY

V této kapitole se autor věnuje procesu tvoření firemní kultury. Jaké jsou základní principy pro tvoření, jakým způsobem si udržet povědomí o ní, jak ji prezentovat navenek a jaký přínos může definování firemní kultury firmu mít.

3.1 Principy vytváření firemní kultury

Jak uvádí Urban (2014, s. 57), základní principy, na kterých stojí tvorba firemní kultury jsou následovné:

- Musí být podporující pro tvorbu dobrých pracovních i mezilidských vztahů.
- Stimuluje pracovníky k vysoké a stabilní výkonnosti.
- Vede ke zlepšování kvality produkce a smysluplným inovacím.
- Vytváří stabilní základnu věrných zákazníků.
- Šíří dobré jméno firmy a povědomí o ní.

Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 77) uvádí čtyři elementární prvky, které by měla každá firemní kultura obsahovat. Jedná se o:

- **Symboly** – jsou zřetelné typické znaky, které budou využívat nebo již využívají pracovníci dané společnosti. Typické zastoupení pro tento prvek tvoří firemní slang, jednotné oblečení, znaky rozlišující postavení v rámci společnosti, různé zkratky.
- **Hrdiny** – jedná se o konkrétně popsanou osobu, která jde ostatním jako příklad či vzor. Tato osoba může být skutečná, nebo i kompletně vymyšlená a pokud už je skutečná, tak se často jedná zakladatele společnosti (firmy).
- **Rituály** – jsou společenské aktivity, z pravidla na pravidelné bázi, při kterých dochází k postupnému utužování vazeb a vybudování návyků. Příkladem můžou být různé neformální aktivity jako oslavy, firemní večírky, teambuildingové akce apod. Dále sem patří i formální události, jako jsou schůze, porady, plánování a informační a kontrolní technologie.
- **Hodnoty** – jsou nejtěžším a nejstěžejnějším prvkem celé kultury. Na hodnotách stojí základní rozhodovací proces v rámci celé společnosti. Udává jasný směr o tom, co je správné a čemu je naopak potřeba se vyvarovat, co je pro společnost hodnotné a přínosné a co naopak ji bude zbytečně poškozovat. Měli být silně zakořeněny

v každém pracovníkovi a je důležité, aby byly neustále mezi nimi sdíleny. Pokud to není nějakým způsobem možné, je nutné, aby je znaly minimálně vedoucí pracovníci.

Pro tvorbu firemní kultura je taky důležité respektovat konkrétní pravidla, kterými se potom řídí daný firemní život. Mezi tyto pravidla patří:

- Podnikový řád.
- Řídící podniková směrnice (pravomoci pro podepisování dokumentů, pravomoci pro zastupování managementu).
- Směrnice pro vhodné pracovní oblečení.
- Doba práce, časy a počet přestávek.
- Kodex, podle kterého zaměstnanci jednají.

Všechny výše zmíněné body pak udávají chod života v rámci firmy a chod jednotlivých procesů. Ty jsou však také ovlivněny tím, v jaké zemi daná firma působí a těmto zvyklostem se musí přizpůsobit (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 79-80).

Tuto skutečnost svým tvrzením pak podporuje i Urban (2014, s. 71), který uvádí, že ve firmách s rozdílnými kulturními rysy může docházet k tzv. „kulturním střetům“. Aby se takovým situacím předcházelo je potřeba vědět, z jakých kultur pracovníci pocházejí, jaká tam platí základní pravidla těm se maximálně přizpůsobit.

3.2 Udržení povědomí o firemní kultuře

Aby bylo udrženo povědomí o firemní kultuře, je potřeba s ní být v neustálém kontaktu. Je třeba ji pravidelně připomínat, promítat ji do praxe, aby se dostatečně zažili u každého pracovníka. (Mazák, 2010, s. 65)

Mazák (2010, s. 65) také uvádí, že dobrým způsobem, jak toto povědomí o firemní kultuře udržet v rámci firmy je pravidelné hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení může být postaveno různě, vždy v závislosti na tom, co potřebuje daná firma prostřednictvím takového hodnocení zjistit. Z pravidla se bude jednat o pracovní výkon, může se však zrovna tak jednat o zjištění míry kompetencí, kterými daný zaměstnanec na dané pozici disponuje, či do jaké míry je může uplatnit v rámci své pozice.

Jako příklad Mazák (2010, s. 65-66) uvádí následující okruhy, které může takové hodnocení obsahovat:

- Pro běžného zaměstnance:
 - Efektivita práce a výkonnost.
 - Osobní rozvoj.
 - Soudružnost a chování dle etických norem.
 - Vyhledávání příležitostí a proaktivita.
 - Ochota komunikovat.
 - Styl komunikace.
 - Ochota spolupracovat.
 - Nové nápady na zlepšení.
 - Podpora práce v týmu.
- Pro manažery pak přibývají následující okruhy:
 - Řízení interních procesů.
 - Dělbba práce a její plánování.
 - Leadership a motivování lidí k výkonům.

3.3 Prezentace firemní kultury navenek

Pokud má firma dobře uchopenou a dostatečně zakotvenou firemní kulturu v povědomí svých zaměstnanců je možné ji tak velice jednoduše prezentovat navenek. Způsoby, jakými to lze zajistit jsou následovné (Gordon-Smith, Staňková, 2014, s. 101):

- Hodnoty firmy.
- Společenská odpovědnost.
- Způsob, jakým firma komunikuje uvnitř i navenek.
- Způsoby realizace obchodních a jiných firemních aktivit.
- Kvalitou služby, kterou zákazníkovi poskytuje.
- Chování v průběhu krize.
- Způsob odměňování a chování se ke svým zaměstnancům.
- Vizuální vzhled firmy (design).

3.3.1 Význam a volba firemní komunikace

Firemní komunikace je soubor forem a sdělení, jakými o sobě dává firma vědět v rámci vnějšího prostředí a styl a způsoby jaké používá v rámci svého interního prostředí. Konkrétní způsoby komunikace se pak následně upravují na základě toho, kdo je cílovým konzumentem daného sdělení. Lze jej rozdělit do oblastí (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 72):

- Komunikace se zákazníkem.
- Komunikace s širokou veřejností.
- Komunikace s obchodním partnerem.
- Komunikace s trhem práce.
- Komunikace vůči svým zaměstnancům.

U některých firem (na základě druhu vlastnictví, či zainteresovanosti), pak může být ještě oblast (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 72):

- Komunikace s akcionáři.
- Komunikace vůči vládě a státu.
- Komunikace vůči vědě a školství.

3.3.2 Význam a tvorba vzhledu firmy – firemní design

Skvěle vypadající, jednotný a přiměřený vzhled firmy je z pravidla první věcí, které si zákazník může všimnout a může tím tak být upoutána jeho pozornost. Jednotný vizuální styl je pak brán jako určitá „designová norma“, podle které se upravuje všechno, co jen trochu propaguje firmu navenek. Tato norma bývá v rámci každé firmy zpracována do konkrétního tzv. Design manuálu, který zahrnuje (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 42-43):

- Firemní název a způsob jeho prezentace.
- Logo firmy.
- Značka na produktu pro jeho zviditelnění a odlišení.
- Styl písma a kombinace barev.
- Různé propagační a služební materiály.
- Jednotné interiérové úpravy.

- Dresscode
- Grafika obalů
- Dárkové a jiné propagační předměty
- Potažmo další prvky závislé na odvětví, ve kterém daná firma podniká.

3.4 Změna firemní kultury

Pro to, aby firma mohla setrvat dlouhá období na trhu a stále byla atraktivní pro své zákazníky a pracovníky, je důležité, aby se vždy vyvíjela upravovala na základě aktuálních potřeb trhu. S takovými změnami je však potřebné změnit i firemní kulturu dané firmy a přizpůsobit ji aktuálním potřebám zaměstnanců a kulturním zvyklostem svých zaměstnanců (Mazák, 2010, s. 66).

Urban (2014, s. 57) toto tvrzení doplňuje ještě o pohled na stranu plnění firemních cílů a vizí. Uvádí, že změnu firemní kultury potřeba chápat, jako cílené a soustavné rozšiřování hodnot, způsobů chování, postojů a přesvědčení stávajících zaměstnanců, aby bylo možné firemních cílů dosáhnout rychleji, efektivněji či s větším přesahem.

Jedním z takových způsobů je čtyřstupňový model kulturní změny, který se zaměřuje na oblast personální, strukturální a systémovou. Se pak konkrétně týkají (Mazák, 2010, s. 67):

- Řízení lidských zdrojů – propuštění těch zaměstnanců, kteří narušují pracovní morálku spolupracovníků, povýšení zodpovědných a pracovitých a přijmutí nových.
- Reorganizace a restrukturalizace – vytvoření nového karierního modelu, zajišťující růst a dosažení vlivných pozic těm, kteří mají potřebné kvality na to stát se specialisty nebo manažery.
- Vytvoření nového souboru hodnot a jeho účinné sdílení.
- Posílení nových názorů a hodnot na základě změny systému.

Pro změnu takového typu je potřebí dostatečného „politického“ vlivu v organizaci proto taková změna probíhá vždy z nejvyšších míst (Mazák, 2010, s. 67).

Urban (2014, s. 60) se na postup zavádění změn v oblasti firemní kultury však dívá odlišným způsobem. Jeho tvrzení se opírá o způsob, kdy je zapotřebí postupovat analyticky a koncepčně s tím, že do procesu změny se zapojí jak management, tak specialisté v oblasti personálního řízení a zástupci z řad zaměstnanců. Ti by pak měli dát vzhled z druhé strany

spektra při hodnocení původní firemní kultury a zavádění nové firemní kultury. Postupné kroky, na které je třeba se při vytváření nové kultury zaměřit jsou pak především:

- Analyzování hodnocení současné firemní kultury
- Vyhledání slabých míst, jejich definování a příčinu vzniku.
- Formulování základních principů, hodnot a norem, na kterých bude formována nová firemní kultura.
- Následné prolnutí těchto hodnot, norem a principů do manažerských struktur, pro úpravu jejich nového způsobu komunikace a jednání.
- Stejně prolnutí pak do struktur personálního oddělení a nástrojů jejich řízení.
- Návuk nových manažerských dovedností formovaných na základech nových hodnot, norem a principů.
- Vysvětlování nových firemních norem, hodnot a principů, a jejich podstatu jejich významnosti pro různé skupiny zaměstnanců.

Podmínky, které jsou potřebné pro efektivní změnu firemní kultury jsou pak:

- Úroveň povědomí o současné firemní kultuře.
- Úroveň povědomí o kultuře zaváděné.
- Řízení procesu změny.
- Spouštěcí mechanismy změny. (Mazák, 2010, s. 68)

Při zavádění změn je také potřeba mít na paměti následující body:

- Ke změnám firemní kultury musí být vždy důvod.
- Základním předpokladem pro provedení dané změny je důkladná analýza, definování a najetí příčin slabých stránek původní firemní kultury.
- Kultura firmy je z pravidla zakořeněná mnohem silněji nežli samotná firemní strategie, podle které se plánuje plnění cílů a vizí firmy.
- Pro to, aby byla změna provedena dokonale a pořádně je potřeba najít překážky, které tomu brání a odstranit je.
- Je třeba mít na paměti, že jakákoliv změna v oblasti firemní kultury může mít zásadní a nečekané důsledky.

- Každá změna ve firemní kultuře si vyžaduje svůj patřičný čas. (Urban, 2014. s. 60)

3.5 Shrnutí třetí kapitoly

Ve třetí kapitole je popsáno, jakým způsobem firemní kulturu vytvořit. Jaký je princip jejího tvoření, jak o ní udržet povědomí, jakým způsobem ji prezentovat navenek a co dělat v případě, chceme-li firemní kulturu změnit.

V průběhu studia různých publikací pro sepsání této kapitoly si autor začal uvědomovat, jaký přesah mají do praktického života a zároveň kolik je toho zanedbáváno. Velice si také začíná všimnout toho rozdílu, že většina dlouhodobě úspěšných firem má společného jmenovatele právě dobře vytvořenou firemní kulturu, udržení povědomí o ní ať už v rámci podniku nebo navenek a zpravidla ji dokáží adaptovat, v rámci nepatrných změn, aktuálním potřebám trhu.

Pokud je tedy firma schopna si stanovit základní principy, může si následně vytvořit i kostru firemní kultury, na které může stavět dál. Následně na to definuje vedlejší aspekty čili pomyslné svalstvo, které bude schopna vždy umět adaptovat vnějším potřebám trhu. Nakonec dá prezentací a jejím nejvhodnějším způsobem o firemní kultuře vědět široké veřejnosti, čímž vytváří pomyslnou kůži, vlasy a jiné vnější detaily. Takto právě díky firemní kultuře lze jakoukoliv společnost či firmu vidět jako živoucí organismus, neméně podobný lidské bytosti, která díky těmto výše zmíněným specifikacím se stává neopakovatelnou, jedinečnou a unikátní.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VYBRANÉ FIRMY

Obsahem této kapitoly je analýza firemní kultury u vybrané firmy. První část je zaměřena na popis této firmy a společnost pod kterou spadá. Druhá část je věnována analýze současné firemní kultury v oblastech, které jsou popsány v teoretické části v 1. kapitole na stranách 12–18, o souhrnný náhled do analýzy SWOT v rámci firemní kultury vybrané firmy dle teoretické části na straně 18 a 19 a orientační náhled na model firemní kultury podle pánů Camrona a Quinna z 2. kapitoly na stranách 29–32, a to na základě odpovědí z kvalitativního dotazníku s vedoucím pracovníkem firmy.

Vzhledem k žádosti ze strany vedoucího pracovníka firmy o anonymitu, nejsou v práci zmíněna žádná konkrétní čísla. Některá uvedená čísla budou upravena o koeficient, aby nedošlo k porušení dohody mezi autorem práce a vedoucím pracovníkem.

SWOT – analýza vznikla na základě několika sezení. První proběhlo poučení, co je SWOT analýza, jaký je její význam a princip a co může firmě přinést. Následně byly zadány dva úkoly. Jeden na zaznamenání faktorů, které v rámci sledovaných oblastí se pracovníkům zdají jako nejzásadnější. Ty byly následně probány v rámci skupinového brainstormingu, kde byl z počtu návrhů vybrán vždy jeden nejzásadnější faktor v dané oblasti. Druhý úkol spočíval ve vyplnění dotazníku pro určení firemní kultury podle modelu pánů Camerona a Quinna.

Tato kapitola se věnuje pouze analyzování zjištěného stavu. K porovnání dojde v samostatné kapitole pod názvem Komparace systému firemní kultury vybrané firmy a společnosti Baťa a.s. do roku 1939 na stranách 67–71 a následné doporučení bude rozebráno v kapitole Doporučení na straně 72-77.

4.1 Popis společnosti a vybrané firmy

Firma, které je zde popsána je nově vznikající profi VIP kancelář, která funguje na franšizové bázi pod velkou finančně-poradenskou společností. Sídlo firmy se momentálně nachází v Jeseníku a funguje jako skupina spolupracujících osob. Na přelomu let 2021 a 2022 má dojít ke změně formy podnikání na s.r.o. čili v plnohodnotně vytvořenou PO. Skupinu dnes tvoří tři spolupracovníci, a to vedoucí pracovník na pozici profi finančního poradce a dva spolupracovníci na pozicích servisního poradce a profi asistentky.

Společnost, pod kterou tato firma spadá, vznikla na Českém trhu v roce 2007 a tržby za rok 2019 přesahují přes 1,85 miliardy korun. Předmětem podnikání této společnosti je investiční

zprostředkování, samostatné zprostředkování spotřebitelských úvěrů, samostatné zprostředkování dle zákona o distribuci pojištění a zajištění, samostatné zprostředkování dle zákona o doplňkovém penzijním spoření a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Společnost v průběhu své činnosti založila další dceřiné společnosti a mimo finančně poradenskou činnost se v rámci svých poradců, franšíz a kanceláří věnuje zvyšování finanční gramotnosti široké veřejnosti. Má také přes 250 stálých zaměstnanců, kteří se skládají z pracovníků IT, backoffice, marketingového oddělení, PR teamu, recepce, callcentra, produktových specialistů a právního oddělení.

Zvyšování finanční gramotnosti spadá do dlouhodobých cílů této společnosti stejně tak, jako vytváření a poskytování kvalitní finanční služby pro svého klienta, vytváření příjemného pracovního prostředí pro své zaměstnance a poradce a jejich neustálé vzdělávání v rámci jejich odbornosti.

Každý poradce, který do společnosti nastupuje prochází zaškolovacím procesem, při kterém je sledováno, zda pracuje v souladu s firemními pravidly. Zda je poctivý ve své práci ke klientům i v rámci svého vzdělávání a přípravy na vstupní zkoušky. Jestli jedná v zájmu klienta a radí mu v otázce jeho osobních financí s nejlepším vědomím a svědomím. Důsledně se sleduje profesionální vystupování a dodržování pravidel dresscode. Toto období trvá od 3 měsíců do 1 roku v závislosti na vykonávané pozici.

Činnost poradce je sledována i v průběhu jeho působení ve společnosti, a to etickým výborem. Ten sleduje, aby veškerá vykonávaná činnost poradců byla v souladu s firemním etickým kodexem a zákonem stanovenými pravidly a podmínkami.

Díky těmto podmínkám jsou z trhu vybíráni právě takoví poradci, kteří tuto službu jsou schopni svým klientům zprostředkovat na bázi dlouhodobé spolupráce, ze které mají oba užitek.

Pro nezávislost na různorodém provizním systému, kdy by mohlo docházet lehce k výběrům produktů výhodnějších pro poradce, a ne pro klienty, se vedení této společnosti rozhodlo, že provize budou přerozdělovat centrálně podle stejných podmínek a pravidel nehledě na to, kdo je poskytovatel služby a kolik za ni provizně vyplácí.

Každá taková spolupráce navázaná s klientem pak probíhá ve třech podobách schůzek, které z ní vytváří pomyslnou stabilní stoličku o třech stěžejních bodech. Tento systém práce je interně uváděn jako zkratka APS, která zastupuje slova Analýza, Poradenství a Servis.

Analýza je vždy první schůzka s daným klientem. Úkolem poradce je zde zmapovat klientovy cíle, tužby a přání v životě. Zjistit, jak je na tom v otázce příjmů a výdajů, jak velký je jeho majetek, zda a z jaké části je krytý dluhem. Na základě těchto poznatků, které poradce od klienta získal, pak nachystá podklady pro poradenství, které probíhá jako samostatná druhá schůzka. V rámci analýzy se klient dozví, s čím vším mu poradce může pomoci a v jakých otázkách se na něj může klient obrátit. Každý poradce je schopen klientovi pomoci:

- V otázce optimalizace jeho osobních financí.
- Zajištění jeho života a majetku.
- Vyřešení potřeb s vlastním bydlením.
- Řešení otázky budoucích výdajů.
- Budování majetku.
- Vytváření finanční rezervy.
- Spoření na penzi.
- Dosažení finanční nezávislosti.

Poradenství samotné je tak návrh konkrétních kroků a řešení na míru danému klientovi v rámci výše zmíněných oblastí. Je plánováno na celou dobu, po kterou klient bude aktivně využívat služeb poradce. Z pravidla je tato doba počítána na celý klientův život. V rámci poradenství se mohou také řešit už přímo konkrétní nabídky od spolupracujících společností. V rámci této schůzky má poradce na výběr z více než 65 různých společností finančního trhu, takže navrhované portfolio maximálně vyhovuje klientovým požadavkům.

Servis je posledním pilířem spolupráce. Díky tomu je klientovy zajištěna komplexní služba, která je vždy aktuální s trhem a napomáhá mu tak dosáhnout svých stanovených cílů a přání v daném čase. Tato schůzka by měla být realizována minimálně 1x ročně s každým klientem.

4.2 Popis faktorů ovlivňující firemní kulturu vybrané firmy

Firemní kultura každé takové kanceláře či franšizy je velice ojedinelá, ale zároveň každá z nich má stejné společné základní prvky. Pomyslná „kostra“ firemní kultury každé takové pobočky je definována z části společností a z části jejím vlastníkem, popřípadě týmem. Tyto dva způsoby rozdělení autor uvádí jako vnější a vnitřní ovlivňující faktory:

Vnější ovlivňující faktory

Jsou ty, které jsou společností přímo definovány a nelze je výrazným způsobem měnit nebo ovlivňovat.

- Vizuální vzhled pobočky – základní vizuální vzhled pobočky je centrálně definován a musí splňovat daná pravidla.
- Proces přijetí nového pracovníka – je dán postup, jak a kam je nutné nového pracovníka přihlásit, co s ním udělat, kam ho poslat a co s ním vyřešit. Postupy se vždy liší podle toho, o jakého pracovníka se jedná.
- Dresscode – je definován základní dresscode každého spolupracovníka v závislosti na pohlaví a situaci.
- Užívání vnitropodnikových systémů – Společnost vyžaduje práci s klientskými informacemi v rámci jejich vnitropodnikových aplikací.
- Volnočasové akce, pokud jsou pořádány pro veřejnost prostřednictvím poradce, či pobočky – v takovém případě je nutné se vždy obracet na příslušná oddělení společnosti.
- Oblast služeb pro klienty – vždy se má jednat výhradně o finančně poradenské služby ve vztahu s klientem.
- Pracovní smlouvy či smlouvy o spolupráci mají přesně stanovený formát a v rámci různých pozic mají různá ohodnocení.
- Motivační programy – společnost upravuje tuto oblast tak, že nesmějí být v rozporu se zákonem, a jejich realizace nesmí špinit ani jinak znevažovat dobré jméno celé společnosti.
- Vize společnosti – základní vize společnosti je stanovena tak, aby dávala poradcům a pobočkám možnost se na ní podílet svým vlastním originálním způsobem. Je tedy dána, ale cestu k ní už tvoří každý jeden z nich.
- Etický kodex je firmou jasně definován a jeho porušení se řeší před etickým výborem společnosti.
- Základní vzdělávání je vyžadováno jak ze strany společnosti, tak i ze strany zákona, kterým je tato profese upravena.

Vnitřní ovlivňující faktory

Do této sekce už spadá jakákoliv vlastní iniciativa, kterou společnost nijak neomezuje.

- Vybavení pobočky jako je nábytek, obrazy, kancelářské potřeby, elektronika apod.
- Příjímání pohovor je vždy v režii daného vedoucího pracovníka. Musím mít na paměti, že každý, koho přivede do firmy musí splňovat základní kritéria, které mu uděluje společnost a zákon, ale zbytek je čistě v režii každého, kdo pohovor s danou osobou vede.
- Dresscode – Není definováno, kde se má poradce oblékat či jak drahé jeho oblečení má být. Majitel pobočky si však může stanovit svá specifická pravidla. Měl by se však vždy držet v mezích etiky oblékání dle toho, jak si daná situace zrovna vyžaduje.
- Řízení poradenské práce – společnost doporučuje využívání jejich nástrojů, ale pokud poradci tyto nástroje nevyhovují, může využívat jiných a sdílet pouze potřebná data.
- Dále není definován styl vyjadřování. Vždy se doporučuje mluvit tak, aby to klient pochopil čili úměrně jeho znalostem.
- Není taky definováno, jaká mají být používána vozidla, či jak mají být polepena.
- Rozsah finančně poradenských služeb – pokud poradce klientovy najde alternativní cestu mimo nabídku společnosti, je povinen ji pouze informovat o dané situaci, popřípadě může klientovy s procesem pomoci, ale klient si jej vyřeší sám. V takovém případě poradci nejsou omezení.
- Není definován výběr místa kanceláří či pobočky, jsou pouze doporučená místa, kterým je lepší se vyhnout, jako průmyslové areály či budovy v nevyhovujícím stavu.
- V ohledu odměňování svých zaměstnanců, či spolupracovníků má vedoucí pracovník vždy volnost, a to do maximální možné výše, která je definovaná pro danou pozici interním předpisem a následně smlouvou samotnou.
- Motivační programy pro zaměstnance a spolupracovníky nejsou až na základní podmínky nijak omezeny. Vedoucí tak může volně motivovat dle dohody s podřízenými pracovníky.

- Vize poboček či kanceláří si může každý vedoucí stanovit sám, či se svým týmem. Je nutné, aby však nekolidovala s vizí celé společnosti.
- Etický kodex pobočky si může každá pobočka vytvořit i vlastní. Nesmí být v rozporu s kodexem společnosti a musí ji utvářet dobré jméno.
- Další dodatečné vzdělání poradců není nijak omezené nebo definované. Poradce má tak svobodu se samo vzdělávat, nebo využít nástrojů, které mu firma poskytuje.

4.3 Analýza firemní kultury vybrané firmy

Tato podkapitola je záměrně rozdělena na čtyři hlavní sekce:

- Popis jednotlivých oblastí
- Příležitosti a hrozby popsaných oblastí
- Slabé a silné stránky popsaných oblastí
- Určení typu firemní kultury dle modelu OCAI.

4.3.1 Popis jednotlivých oblastí:

- Firemní kultura – V současné době její podoba není interně nijak specifikována. Na základě vytvořeného dotazníku dle modelu OCAI se však jedná hlavně o Tržní typ firemní kultury. Výsledek dotazníků je zobrazen ke konci této kapitoly na straně 54 v podkapitole s názvem Určení typu firemní kultury.
- Motivace – tato oblast je v rámci sledované firmy řešena se železnou pravidelností následujícím způsobem:
 - Podřízený pracovník přijde za vedoucím a přednese mu návrh motivačního programu. Vždy zde figuruje vyšší ohodnocení při splnění vyššího výkonu.
 - Vedoucí pracovník navrhne úpravy a pokud nejsou námitky, tak se na systému dohodnou.
 - Při splnění je motivace vyplacena
 - Při nesplnění vyplacena není

Nutno zde podotknout že historicky byla takto splněný motivační program 2krát z 5 celkových. Úspěšnost tohoto systému tak předběžně určit na 40 % i když pro jeho přesnější určení by bylo za potřebí většího množství vstupních dat.

- Vize – Firemní vize je definována v následujících 3 bodech:
 - Posunout finanční gramotnost lidí, na vyšší úroveň chápání;
 - naučit je základní principy fungování peněz (jejich vznik, finanční ukazatele, základní orientaci v produktech);
 - předání kapitalistického mindsetu (aplikováno na minimálně 60 % klientely).

Tato vize je postavena na dílčích misích:

- Vybudování dalších 2 VIP Office
- Vychování 25 kvalitních pracovníků
- Stabilizovat klientského kmene na:
 - Mladí lidé (20–25 let; 25 % portfolia)
 - Mladé rodiny (26–44 let; děti; 35 % portfolia)
 - Starší rodiny (45–54 let; starší děti; 25 % portfolia)
 - Starší klienti (55+ Let; 15 % portfolia)

A ty se dále opírají o následující stěžejní cíle:

- Nabrat a zaškolit 4 nové pracovníky;
- nabrat a zaškolit Profi Asistentku;
- založit VIP Office;
- poskytnout možnost práce pro vysokoškoláky (roční/ dvouleté stáže)
- stabilizovat výkony pracovníků (stabilní měsíční příjem 20–25 tis. Kč);
- vytvořit základ na pořízení vlastní budovy pro podnikání;
- pronajmout/ koupit 2 vozidla do vozového parku.

Z těchto cílů je splněný jeden bod, což je zaškolení Profi asistentky a rozdělaný jsou další tři. Konkrétně nábor a zaškolení 4 nových pracovníků – tento bod je ve fázi náborových schůzek, poskytnutí možnosti práce pro vysokoškoláky – řeší se šířka a hloubka možností, které v rámci stáže bude daný student mít a posledním rozpracovaným bodem je stabilizace výkonu pracovníků.

- Firemní identita – pro tuto oblast lze říct, že tato firma otázku identity zatím neřešila. Historicky se dá vznik datovat do roku 2009 kdy svou činnost zahájil vedoucí pracovník, na přelomu let 2016 a 2017 zahajuje samostatnou činnost servisní poradce. Myšlenka otevřít si vlastní Profi poradenskou kancelář vzniká na přelomu roku 2019 a 2020. Koncem roku 2020 přichází do skupiny profi asistentka. Vedoucí pracovník navíc patří mezi 30 nejlepších poradců v dané firmě co se týká objemu a kvality práce, což dává firmě velký potenciál ve svém cíli uspět. Zároveň má za sebou úspěšně absolvovanou zkoušku EFA, což je poradenský ekvivalent pro titul MBA. Zatím však nevyužívají na svou prezentaci žádných nástrojů, ať už sociální sítě, či podoby offline marketingu, proto tyto skutečnosti je možné prezentovat pouze při osobních pohovorech s oslovenými. Firma se navíc historicky potýkala z velkou fluktuací pracovníků, což vedoucí přisuzuje nedostatečným realizačním schopnostem pracovníků a špatně zvolenému stylu vedení.
- Vzdělávání – tato oblast je zatím v režii každého pracovníka samostatně. Každý z nich si sám hlídá, zda má veškeré certifikace a zda se potřebuje v některých attributech potřebných pro práci zdokonalit nebo zda je stávající úroveň dostačující.
- Vedení lidí – zde je tomu velice podobně jako u předchozího bodu. Každý se zatím vede sám. Hlídá si samostatně práci, učí se, řeší své problémy a výzvy. Nepořádají se ani stmelovací akce. Většinu času každý z nich pracuje samostatně na tom, co zrovna řeší.
- Etika a etický kodex – Etický kodex je přebraný ten, který už definovala společnost a není nijak doplněn. Je definován následovně:
 - Poradce při poskytování služeb vychází z přání a cílů klienta.
 - Zájem klienta je prioritní v rámci poskytované služby.
 - Poradci prosazují svou činností poctivou poradenskou službu.
 - Veškeré informace klientů se považují za důvěrné
 - Poradci dodržují zásady na základě a AML zákona
 - Poradci poskytují klientům nezbytnou součinnost a aktivně s nimi komunikují
 - Poradci poskytují pravidelný servis
 - Poradci se pravidelně a aktivně vzdělávají.

- Vztah k zákazníkům – Co se práce s novými zákazníky týká, si vede tato kancelář velice dobře. V rámci nových klientů je úspěšnost na 50 schůzkách s novými klienty 96 %. Jinými slovy, z 50 realizovaných schůzek nedošlo k poradenství pouze ve 2 případech. V otázce udržení stávající klientely je problémem především s oslovováním tzv. „poděděných“ klientů. To je skupina klientů, kteří historicky patřili jinému poradci, který už svou spoluprací se společností ukončil. Klienti, kteří patří originálně poradcům službu chápou a jsou ochotní ke spolupráci. U poděděných klientů se setkáváme s problémem odmítnutí se setkat kvůli špatným zkušenostem s předchozím poradcem.

4.3.2 Slabé a silné stránky jednotlivých oblastí

Zde se autor věnuje slabým a silným stránkám v rámci oblastí pospaných v teoretické části bakalářské práce. Oblast firemní kultury je zde záměrně vynechána, protože je nadřazeným pojmem daných oblastí a bude tedy použita jako souhrnné vyjádření v rámci analýzy SWOT. Z důvodu lepšího zaměření se na slabá místa v rámci doporučení, byla SWOT-analýza vedena tak, aby každá oblast odpovídala jedna zásadní vlastnost, na které se pracovníci shodli. Sledované oblasti jsou:

- Motivace

Silné stránky

- I když není splněno, pořad je napsán vyšší výkon, než je běžné.

Slabé stránky

- Při nesplnění o drobné množství bodů má silně demotivující účinek

- Vize

Silné stránky

- Udává jasný směr, kterým firma kráčí.

Slabé stránky

- Vize není v některých bodech dobře měřitelná.

- Firemní identita

Silné stránky

- Součástí firmy je člověk s titulem EFA.

Slabé stránky

- Vzhledem k nízké propagaci nedochází k žádnému zájmu potenciálních kandidátů a je tak nutné je aktivně oslovovat.

- Vzdělávání

Silné stránky

- Je otázkou každého jedince samostatně popřípadě základní vzdělání zastřeší společnost.

Slabé stránky

- Není vytvořený jednoduchý základní přehled, co musí poradce absolvovat.

- Vedení lidí

Silné stránky

- Pracovníci si mohou řídit práci dle osobní potřeby a urgencye.

Slabé stránky

- Není jasně dané, kdo bude dělat jakou činnost v rámci skupinového zaměření, jako jsou nábory, PR, zpráva sociálních sítí, zaškolení nových pracovníků a podobně.

- Etika a etický kodex

Silné stránky

- Má dobrou základní vypovídající hodnotu o prováděné činnosti

Slabé stránky

- Chybí základní znalost etického kodexu mezi pracovníky.

- Vztah k zákazníkům

Silné stránky

- Vysoké procento úspěšných schůzek znamená jistý prvotní zisk firmy.

Slabé stránky

- Udržení stávajících zákazníků, i když se většinou nejedná o klienty získané poradci sledované firmy

4.3.3 Příležitosti a hrozby jednotlivých oblastí

- Motivace

Příležitosti

- Využití firem na zážitky pro větší stimulační efekt.

Hrozby

- Zhoršení motivace pracovníků vlivem opatření COVID – 19.

- Vize

Příležitosti

- Využití sociálních sítí pro propagaci a přitážení kandidátů pro práci.

Hrozby

- V případě jejího veřejného prezentování je důležité se jí řídit, jinak může způsobit vytvoření špatného jména.

- Firemní identita

Příležitosti

- Silný a kvalitní základ a jádro má možnost přitáhnout nové kandidáty pro práci i klienty

Hrozby

- Úmrtí vedoucího pracovníka.

- Vzdělávání

Příležitosti

- Možnost vytvoření vzdělávacího materiálu a tím zjednodušit a zpříjemnit vstup do firmy.

Hrozby

- Vlivem nedostatečných informací ke vzdělávání může dojít ke stagnaci pracovníků a jejich následnému odchodu, což může poškodit jméno firmy.

- Vedení lidí

Příležitosti

- Předat kompetence s náborem servisního poradci s ohledem na jeho zkušenosti.

Hrozby

Z dlouhodobého hlediska hrozí vyšší míra fluktuace, vlivem nedostačující míry vedení.

- Etika a etický kodex

Příležitosti

- Velká možnost pro obohacení stávajícího kodexu společnosti o interní firemní kodex.

Hrozby

- Pokud kodex nebude přehledně dostupný pro pracovníky, může docházet k jeho nenaplnění či porušování. Nejvíce to pak hrozí v míře vzdělávání se.

- Vztah k zákazníkům

Příležitosti

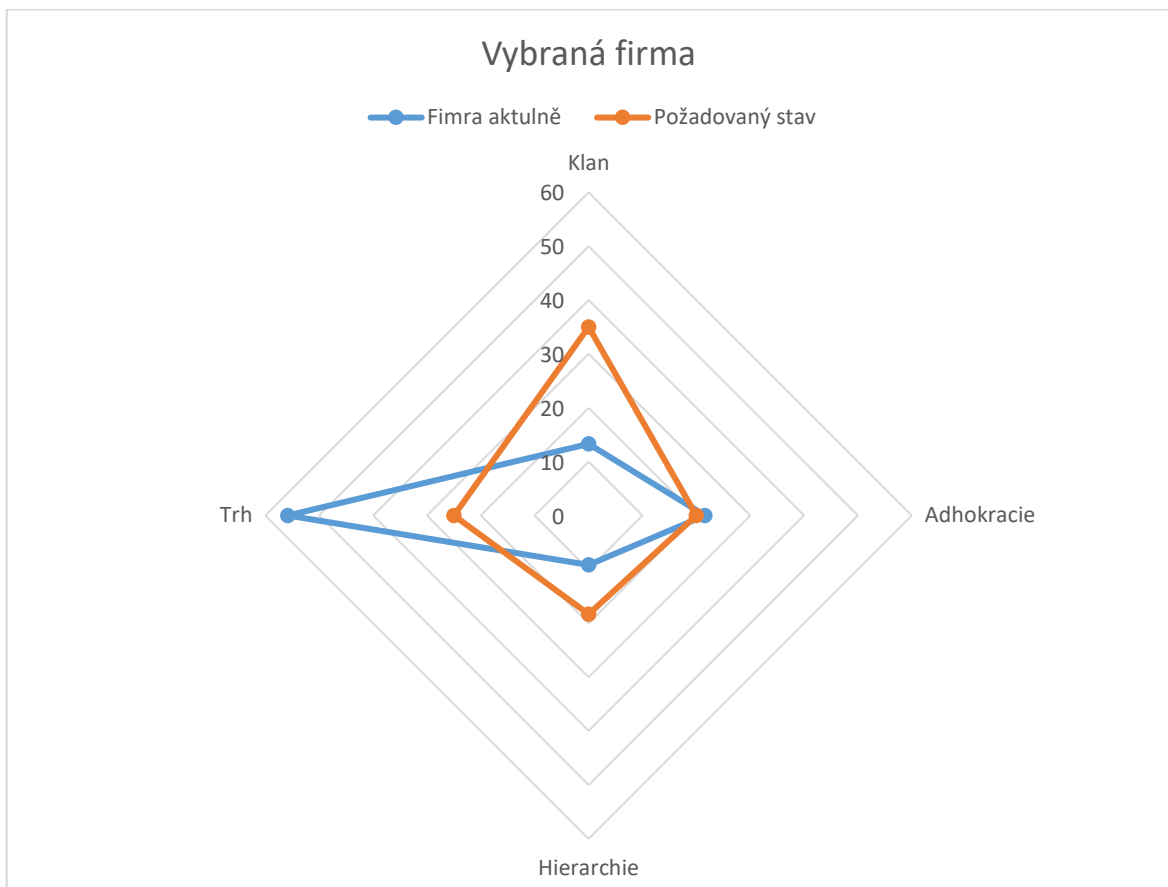
- Na nově získaných obchodech mohou rychle získat prostředky pro financování svého záměru založení PO.

Hrozby

- V dlouhodobém hledisku může dojít ke ztrátě klientů z minulých let a může to tak ohrozit pověst firmy a její fungování.

4.3.4 Určení typu firemní kultury dle modelu OCAI

Jak je zmíněno výše v této kapitole na straně 47, k zjištění typu firemní kultury byl použit model vytvořený pány Cameronem a Quinnem. Tázání byly dva pracovníci v dané firmě a jejich odpovědi a uvedené výsledné hodnoty jsou promítnuty v následující matici. Vzor dotazníku je pak součástí přílohy na stranách 85–91. Tento náhled do firemní kultury je pouze orientační z důvodu malého vzorku respondentů, proto jej lze považovat pouze jako pomyslnou vizualizaci modelů v dané firmě.



Graf 1 – Model OCAI – Vybraná firma (zdroj: vlastní zpracování)

Ze zjištěných dat lze vyčíst, že firma je v aktuální době silně orientovaná podle tržního modelu firemní kultury. Hodnoty, které však zobrazují požadovaný stav jsou vcelku rovnoměrně rozložené s tím, že dominantní postavení má v pozici Klanu.

4.4 Shrnutí kapitoly

V rámci působení, pozorování, moderování domluvených setkání a vyhodnocení zjištěných dat. Bylo možné vytvořit analýzu SWOT ve všech sledovaných oblastech a také určit typ firemní kultury dle modelu OCAI.

SWOT analýza dává přehled o silném a stabilním základu dvou pracovníků, jejich vizi, kam firmu posunout a čím chtějí zaujmout potenciální kandidáty a klienty. Slabinou jsou však jejich schopnosti lidi vést, čehož si sami plně uvědomují a na jejich zlepšení již pracují. Hrozbou je pro ně především neustále se měnící situace kolem COVID – 19 a případných chyb v oblasti propagace.

Z dotazníků pro model OCAI bylo zjištěno, že firma je momentální úzce zaměřená na tržní firemní kulturu. Jejím cílem je však se z této situace přesunout do stabilnější pozice, a to v rámci všech čtyřech typů zmíněných v teoretické části práce na stranách 28–32. Dominantní by však měl být typ Klanu, jak výsledné zobrazení napovídá.

5 ANALÝZA SYSTÉMU FIREMNÍ KULTURY VE FIRMĚ BAŤA A.S. DO ROKU 1939

Tato kapitola je zaměřena na analyzování firemní kultury ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939. Veškeré poznatky a informace zde uvedené vychází z podrobného zkoumání archivních reálií, které obsahovaly od účetních knih, přes dopisy a různé záznamy pracovníků až po novinové ústřížky a články. Dále je čerpáno z některých moderních publikací, které k tomuto tématu vyšly. V další části bude popsána firemní kultura a její oblasti a následně vyhodnocená SWOT-analýza v rámci jednotlivých sledovaných oblastí za tehdejších možností, které byly k dispozici. Dále bude kapitola doplněna o vizuální zobrazení firemní kultury za použití modelu OCAI. Na zjištěný stav autor doporučuje pohlížet jako na jeho subjektivní náhled na danou problematiku, ke kterému dospěl na základě zjištěných dat z archivu, čtením publikací a konzultací s odborníkem na danou firmu.

5.1 Popis historického vývoje firmy Baťa, a.s.

Tato podkapitola je rozdělena do 5 stěžejních časových období z nichž každé má své specifické momenty milníky. Celý popis historie firmy vychází z jedné publikace, a to z knihy Služba, Prodej, Reklama Baťa, a to kvůli přehlednému chronologickému popisu celého období od vzniku firmy až po počátek 2. světové války roku 1939, který je doplněn o informace z archivu.

1894–1908 – Počáteční fáze firmy

V tomto období si firma zažívá několik vzestupů a pádů, kdy se ocitnou několikrát na pokraji bankrotu. Vždy se však z této situace dostávají dřinou a těžkou prací. Nakupují také první tovární budovu, a nabírají své první zaměstnance. Konec toho období je však pro vedení obtížný, neboť firmu opouští jeden ze zakladatelů František Štěpánek a umírá Tomášův starší bratr Antonín. (Končítíková, 2015, s. 17)

1912–1919 – Před, při a po válce

V začátcích tohoto období dochází k přelomu ve firmě. Staví se první domky pro pracovníky, expanduje se na zahraniční trh, a to velice úspěšně. Začíná Světová válka, která sice pro Evropu znamená katastrofu, pro Baťu je však zásadní, protože získává velkou zakázku na výrobu bot. Výměnou za to zůstávají pracovníci, kteří se na její realizaci podílí, mimo vojenskou službu. Koncem tohoto období se firma stává největší obuvnickou firmou

v Rakousko-Uhersku a stává se tak finančně stabilní a nezávislou že zakládá svou vnitropodnikovou banku. (Končítíková, 2015, s. 17-18)

1920–1925 – Období krize

Počátek tohoto období je firma pod silným tlakem krize, obratně však na situaci reaguje a aby vyprodala své sklady snižuje ceny zboží a služeb na 50 %. Akci nazývá Baťa drtí drahotu. Zaměstnanci šli s platy také dolů, ale jen o 40 %. Tento tah firmu opět nastartuje a krizi hravě překonává. Koncem období zavádí do svých zásad dvě nové. Zavádí systém samosprávy dílen a účast na zisku. Začíná také vyplácet týdenní mzdy. Další zlomovou záležitostí je otevření první Baťovy školy práce pro mladé muže, která vedla její žáky k osobní odpovědnosti, samostatnosti a praktičnosti jak v oboru, tak i v osobním životě. (Končítíková, 2015, s. 18–19)

1926–1932 – Rozmach firmy, odchod Šéfa

Počátek této etapy podnikání doprovází založení dvou nových podniků. TISKu, který se věnuje publikační činnosti a výdeji tiskovin a BAPOZu, který má na starost socio – kulturní činnosti zaměstnanců, jako bylo kino, prádelny, lázně a jiné. Je také založena Baťova nemocnice, která je nejmodernějším zdravotním střediskem své doby. Stávají se také světovými největšími exportéry obuvi na světě. Zakládají další školu práce pro ženy, Exportní školu a školu pro prodavače, ta produkuje ty nejlepší specialisty v oborech pedikúra, prodej, aranžování, expedice zboží a péče o zákazníka. Výroba dosahuje 100 000 ks párů bot za jediný den. Koncem období si mění jméno z T. & A. Baťa obchodní společnost na dnešní podobu Baťa, a. s. Rok 1932 je velkým a tragickým zároveň. Firma sice úspěšně expanduje na asijský trh, ovšem 12. července přichází o svého Šéfa a zakladatele Tomáše Baťu při letecké katastrofě. (Končítíková, 2015, s. 19–20)

1934–1939 – stále kupředu a příchod 2. války

Dva roky od letecké katastrofy firma zavádí efektivnější metody do pracovního postupu, lidi však nepropouští. Místo toho snižuje časovou dotaci práce na 40 hodin týdně. Roku 1936 firma dosahuje ročního objemu výroby 58 miliónů párů boty z toho skoro polovinu prodává v domácím prostředí. Koncem tohoto období a s blížící se válkou firma se firma i tak snaží dostat vývoz svého kapitálu na maximum. Zaměstnávají celkově 65 000 pracovníků z toho 2/3 v tuzemsku a 1/3 v zahraničí. (Končítíková, 2015, s. 21)

Roku 1937 po návratu Jana Antonína Bati z cest v Paříži vyzívá v tisku každého muže a živitele rodiny k osobní odpovědnosti v rámci příprav na obranu vlasti. Doporučil jim i jasné postupy, čím je třeba začít. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 28)

5.2 Analýza firemní kultury Baťa, a.s.

Tato podkapitola je rozdělena do 4 hlavní části. A to:

- Popis oblastí firemní kultury.
- Určení slabých a silných stránek oblastí.
- Pojmenování příležitostí a hrozeb daných oblastí.
- Určení typu firemní kultury dle modelu Camerona a Quinna.

Popis firemní kultury je založen na analyzování archivní reálií. Vzhledem k faktu, že pojem firemní kultury v té době nebyl specifikován, nikdo jej nesledoval, stalo se vyhledávání těch správných informací doslova chirurgicky přesnou prací.

Nutno také podotknout, že Baťové celý koncept vedení svých firem, zaměstnanců a spolupracovníků povýšili na podstatně vyšší úroveň, než o jaké se dá hovořit v rámci problematiky firemní kultury. V tomto případě se už jedná o životní filozofii, kterou v té době jejich lidé žili.

5.2.1 Popis oblasti firemní kultury

- Firemní kultura

Celá firemní kultura a život u Baťů byl postaven na poctivé práci, skvělé službě zákazníkům, sebevzdělávání a seberozvoji, neustálém zvyšování svých kvalit ve všech aspektech života, výchově budoucí generace, která zaručí skvělý pokrok dalším pokolením a mnoha dalších rovinách. Baťa tu zkrátka měl být pro všechny, a především dávat příležitost mladým využít svůj potenciál. Tuto skutečnost potvrzují i řádky níže, kde jsou z archivu vybrány různé informace v rámci sledovaných oblastí.

- Motivace

Jednou ze zásad, kterou se u Baťů řídili bylo „Kdo dřív a kdo lépe“ (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27). Proto vypisovali různé soutěže, které měly za úkol hned několik věcí. Především šlo o zefektivnění výroby a práce, rychlé najetí chyb v procesu a jejich náprava, udržení tempa s poptávkou trhu a podpora aktivity a vztahu k práci. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27)

Jeden z názorů Tomáše Bati k motivaci a podpoření soutěživosti bylo, že se jedná o věc vznešenou a je lepší ten, kdo při takovémto závodění podlehne než ten, kdo se vůbec závodu cíleně neúčastnit. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1)

Z tohoto vyjádření lze sledovat, že motivování u Baťů nebylo jen povrchní záležitostí. Bylo to životní krédo každého pracovníka. Motivování u nich tak probíhalo jak v úrovni slovní či psané formy, tak i na úrovni materiální.

Takovou materiální odměnu dostali pracovníci, kterým se podařilo něco zlepšit, a prospělo to všem. Krásným příkladem může být strojnické a konstrukční oddělení, kteří na takovém odměnovém systému bylo založeno. Za veškeré zlepšovací návrhy, které byly uvedeny do praxe si tito konstruktéři přišli v roce 1932 na odměnu ve výši 350 000 Kč. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 28)

- Vize

Jednotnou vizí u Baťů bylo dělat svět lepší a obuv dostupnější. Tato vize se pak prolínala do života všech obyčejných lidí. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1)

Jedním z mnoha příkladů je i ústřížek z novin, který pojednává o skutečnosti že vybudovat město pro 50.000 obyvatel není žádná výzva. Stačilo by postavit věžové domy, všechny obyvatele nechat bydlet v nich. To však nebylo cílem. Cílem mělo být vybudování takového města, které svým obyvatelům poskytne dostatek slunce, zeleně, vody a čistoty. Město, které bude svým obyvatelům dávat možnost těch nejvyšších mezd, rozvoj živností, obchodů a řemesel a ty nejlepší školy. Vybudovat takové město, kde ženy nebudou otroky domácností, ale stanou se jejich útulným pohodovým domovem a pýchou. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1)

- Firemní identita

Na základě popisu historického vývoje je zřejmé, že firma si za dobu svého působení do roku 1939 vytvořila tak silnou identitu, a tak silnou strukturu a důvěru, že bylo zhruba nemožné ji jakýmkoliv způsobem narušit. Ani smrt jejich zakladatelů firmu nijak zásadně neohrozila.

Čím se firma mohla však úspěšně chlubit ve světě, tak byly kvalitní absolventi Podnikatelské univerzity. Na tyto absolventy byly kladeny ty nejvyšší nároky. Museli umět plynule 2 cizí jazyky a jeden na obzorné úrovni. Museli mít perfektně zvládnuté nošení obleku v každé situaci, prezentaci sebe sama a veškeré dovednosti co k tomu patří. Dále měli být schopni

řídít vůz a pilotovat letadlo. Museli se taky prokázat schopností pracovat, mít iniciativu a charakter. Další podmínkou pro ně bylo dokázat zlepšit stávající výrobní proces, poměry, stroje nebo organizaci práce. (SOkA Zlín, II/8, kart. 36)

Zásadní a podstatnou částí firemní identity je bezpochyby také logo, které přetrvalo ve stejné podobě od přejmenování firmy do dnes.

- Vzdělávání

Vzdělávání bylo u Baťu alfa a omega. Nevzdělávali jen zaměstnance, ale také se zajímali o výchovu a vzdělání mladé nastupující generace. Tuto skutečnost potvrzuje i jedno z mnoha vyjádření Tomáš Bati „*Každý člověk má sílu a schopnosti, aby mohl konat nějakou samostatnou a užitečnou práci. Někdo jich má více, jiný méně. Každý však je musí v sobě probouzeti a cvičiti, chce-li v životě vykonati veliké a všem lidem prospěšné činy. Tyto síly a schopnosti k činům je třeba cvičiti od útlého mládí.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1)

Dobře si uvědomovali, že klasické školství té doby učilo jen věci, které jsou minulé a že praktické dovednosti potřebné pro tu dobu je nenaučí. Proto zakládali nejen vlastní školy, ale také různé kurzy, jakým byl například Kurz obchodních nauk. O něm Tomáš Baťa tvrdil, že je podstatně lepší než obchodní akademie. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1)

- Vedení lidí

Baťovské vedení lidí se dá nejlépe pochopit na fungování mladých mužů a žen z jeho škol práce. Jeden z archivovaných článků o tom pojednává tak, že absolventi byly schopni se za 100 hodin teoretického studia a 50 hodin praxe naučit tolik, jako středoškolští žáci, kteří prošli 2–3 ročníky studia. Jako bonus k tomu měli i vlastní úspory v řádech tisíců korun. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27)

Vyplývají z toho tři roviny vedení lidí. Vedení ke zodpovědné práci a odpovědnosti obecně. Dále ke vzdělanosti a pracovitosti, a především i k nezávislému a spokojenému životu. Vedli je mimo jiné taky ke sportu a péči o zdraví jak i naznačuje následující tvrzení „*Naučili jste se pracovat, učit se vydělávat, vážit si svého těla, vážit si svého majetku.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27)

K lidem však Baťa promlouval i tak, že není třeba myslet na to, už bylo vykonáno, nebo že je něčeho nadbytek. Mají se však zaměřovat na to, co ještě vykonáno není a je třeba to udělat. K tomu že práce nekončí, až jsem hotový, ale až budou moci být hotoví a odpočívat všichni

na světě. Tímto způsobem u Baťa pracovali na tom, aby si lidé organizovali práci a hledali si další v momentě, když práce ubývá. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1)

Nicméně neustálá práce bez jiné, než materiální odměny se také nedá vydržet do nekonečna. Toho si byla firma dobře vědoma, proto pořádal různé večírky, které oslavovali pracovní úspěchy. Jeden takový večírek je popsán i v archivovaných tiskovinách. Konal se na počest zaměstnanců z dílny 437 za jejich usilovnou a tvrdou práci, která je dovedla k vítězství v závodě obuvnických dílen. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 28)

- Etika a etický kodex

Etický kodex u Baťů se dal popsat hned v několika rozměrech. Jedním ze základních pilířů jistě byla poctivá práce. Tomáš Baťa to v roce 1918 popsal na krásném příběhu, kdy pracovník špatným způsobem zarazí do boty cvikací hřebíček. Následkem toho dochází k utržení prošívací dratve což je doprovázeno následným odpadnutím podešve z boty a pokud ne, tak do ní určitě poteče. Proto zdůrazňoval že je třeba mít vysokou pracovní morálku, aby k takovéto nepoctivé práci nemohlo docházet. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1)

Dalším z pilířů etického chování u Baťů bylo efektivní hospodaření se vším, co mají pracovníci k dispozici. Aby se starali o svěřené vybavení s maximální péčí, s materiálem zbytečně neplýtvali a využívali ho v maximální možné míře. K tomuto účelu byl zaveden právě systém účasti na zisku, kdy každá dílna hospodařila a nakupovala v rámci cele společnosti sama za sebe. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27)

Další velice důležitou zásadou bylo rčení „*Náš zákazník – náš pán.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 28). Toto pravidlo dávalo všem jasně najevo, že ať už ve vedení firmy, na dílně nebo kdekoliv jinde v rámci společnosti budou vznikat nějaké dohady, nebo pochybnosti, rozhodující slovo má vždycky zákazník. Zákazník je ten, kdo platí, a ten pro čí smysl tu celá firma byla. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 28)

Zásadní byl také vzhled pracovníka. Celé to začínalo u bot a končilo u vlasů. Pokud i ten nejzákladnější dělník u Baťů by chodil v prochozené nebo jinak poškozené obuvi, nikdy by se firma nemohla dostat tam, kde byla. Zásadní byl také oděv, úprava obličejů, vlasů, zubů rukou a obecné dbání na celkovou upravenost. Mělo se na vzhled dbát do takové míry, aby to zákazníka neodpuzovalo, ale zároveň aby ho to neponižovalo. (SOkA Zlín, Baťa II/4, kart. 134)

Celou oblast etického kodex je vhodné uzavřít tím absolutně nejzákladnějším pravidlem, které bylo vlastní každému pracovníkovi u Bati. Tím byla služba. Prolínalo se do jejich

každodenních činností. Podle Baťovy filozofie tak bylo nejzásadnější být užitečný a co nejlépe posloužit druhému, protože tak nejlépe posloužím i sobě. Cíle takového počínání však nebyl zisk, nýbrž spokojený zákazník, který se rád vrátí. (Končítíková, 2015, s. 23)

- Vztah k zákazníkům

Na základě výše zmíněných vyjádření tak nelze pochybovat, že zákazník byl u Baťů vždy na prvním místě. Jak ostatně je psáno i v jedno vyjádření ze strany nákupců k prodávacům. Nákupci měli u Baťů na starost nákup materiálu k výrobě jejich produktů. Čím větší množství odběru, tím nižší byla i cena. To, kolik se prodá však záviselo na prodávacích. Toto vyjádření jim adresované bylo účelně k tomu, aby zařídili co největší odbyt za takové ceny, aby si je mohl dovolit i ten nejchudší klient. Čím více se prodá, tím levněji se i vyrobí. (SOKA Zlín, Baťa II/8, kart. 50)

5.2.2 Určení slabých a silných stránek oblastí.

Následující část je věnována popisu silných a slabých stránek firemní kultury u Baťů.

- Motivace

Silné stránky

- Jasně a komplexně propracovaný systém, který byl složen ze složek slovní, psané i materiální povahy.

Slabé stránky

- Nevhodné pro pracovníky, bez orientace na výkon.

- Vize

Silné stránky

- Obsahovala všechny aspekty lidského života.

Slabé stránky

- Vize lepšího světa je těžce měřitelná.

- Firemní identita

Silné stránky

- Stabilitou, činností a malým množstvím vizuálních změn si firma uchovala vysoké povědomí o sobě.

Slabé stránky

- Velké povědomí o firmě a jejích činnostech přitahovalo i nechtěnou negativní pozornost.

- Vzdělávání

Silné stránky

- Komplexně pojaté vzdělávání s přesahem do praktické výchovy mladých lidí v kritickém věku.

Slabé stránky

- Absence úplného projevu svobodné vůle.

- Vedení lidí

Silné stránky

- Výborně propracovaný systém práce s lidmi na všech firemních úrovních.

Slabé stránky

- Kladení příliš vysokých nároků má pro některé silně odrazujícím efekt.

- Etika a etický kodex

Silné stránky

- Přehledně a příkladně ovlivňoval základní oblasti práce a života pracovníků firmy

Slabé stránky

- Silné ovlivnění svobody života pracovníků.

- Vztah k zákazníkům

Silné stránky

- Velmi silné vytvoření vazby se zákazníkem.

Slabé stránky

- Nutné využití drahých technologií nebo levné pracovní síly pro udržení zákazníka.

5.2.3 Pojmenování příležitostí a hrozeb daných oblastí.

V rámci této části kapitoly se autor věnuje popisu příležitostí hrozeb, které firma Baťa, a.s. za dobu svého působení měla.

- Motivace

Příležitosti

- Díky průzkumu mezi pracovníky, mohli tvořit motivační programy na míru.

Hrozby

- Konkurenční firmy mohli šířit falešné či zkreslené zprávy a pomluvy, proti tomuto systému a odsuzovat jej jako diktátorský.

- Vize

Příležitosti

- Předání systému státní správě pro utváření lepšího života všech občanů republiky.

Hrozby

- Omezení ze strany státu by znemožnilo stavět rychle takto rozsáhlá města.

- Firemní identita

Příležitosti

- Vybudovat stejně velkou firmu v odlišném odvětví pro diverzifikaci a stabilitu.

Hrozby

- Možnost cizího falešného parazitování na prestiži firmy ze strany konkurence s cílem firmu poškodit.

- Vzdělávání

Příležitosti

- Rozšířit systém tohoto vzdělávání do světa s cílem vychovávat schopné pracovníky i rozvojových zemích a posunout tak výrobu dál do světa.

Hrozby

- Omezení ze strany zákona vzdělávat pouze ve státem daných institucích.

- Vedení lidí

Příležitosti

- Vytvoření systému sdílení pracovníků pro případy, kdy byl ohrožen chod více dílen najednou.

Hrozby

- Zavedení systému kvót ze strany státu, v rámci firemních pozic.

- Etika a etický kodex

Příležitosti

- Uveřejnění tohoto kodexu a díky němu přilákat nové pracovníky i zákazníky.

Hrozby

- Šíření pomluv ze strany bulváru v momentech, kdy by došlo k jeho porušení ze strany jakéhokoliv pracovníka.

- Vztah k zákazníkům

Příležitosti

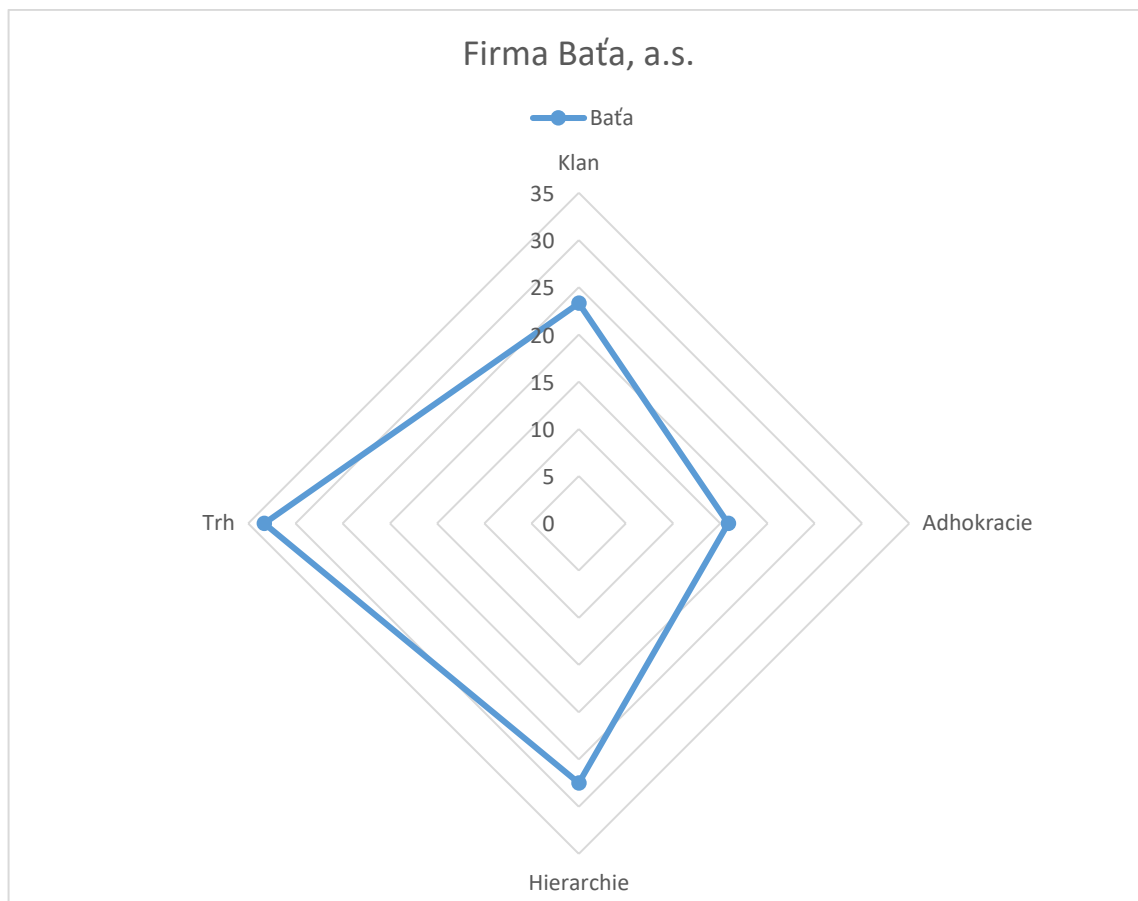
- Vytvoření věrnostního programu pro zákazníky, kdy ke každé kartě zákazníka by bylo vedeno kolik a jakého produktu si klient zakoupil a dle toho by měl nárok na slevu z daného kusu výrobku.

Hrozby

- Příchod nové konkurenční firmy do odvětví, která by byla schopná přebrat velkou část klientely.

5.2.4 Určení typu firemní kultury dle modelu Camerona a Quinna.

Tato kapitola je zaměřená na určení modelu firemní kultury na základě pánů Camerona a Quinna. Vzhledem k tomu, že dnes již není žádný živý pamětník z firmy, který by zažil práci ve firmě do roku 1939, na základě provedené analýzy archivovaných dokumentů a informací z nich získaných se autor pokusil co nejpřesněji určit její model. Uveden je zde model pouze stavu odpovídajícímu té doby, jelikož tvorba modelu ideálního stavu není ani námětem práce ani v kompetenci autora. Opět je nutné zdůraznit, že tento model slouží jen jako vizualizační předloha, díky které bude možné udělat doplňující vizuální srovnání firemních kultur.



Graf 2 – Model OCAI – Firma Baťa, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

5.3 Shrnutí analýzy

Prostřednictvím dat získaných na základě zkoumání archivovaných textů a také základě autorova poznání a jeho subjektivního pohledu bylo možné na danou věc možné vytvořit analýzu SWOT a určení typu firemní kultury podle modelu pánů Camerona a Quinna.

Ze SWOT-analýzy je patrné, že firma dlouholetým působením na trhu a neustálým zdokonalováním byla ve všech sledovaných oblastech velice silná a jediné, co by ji přímo mohlo ohrozit byla buď velice silná konkurence nebo zásah státní moci.

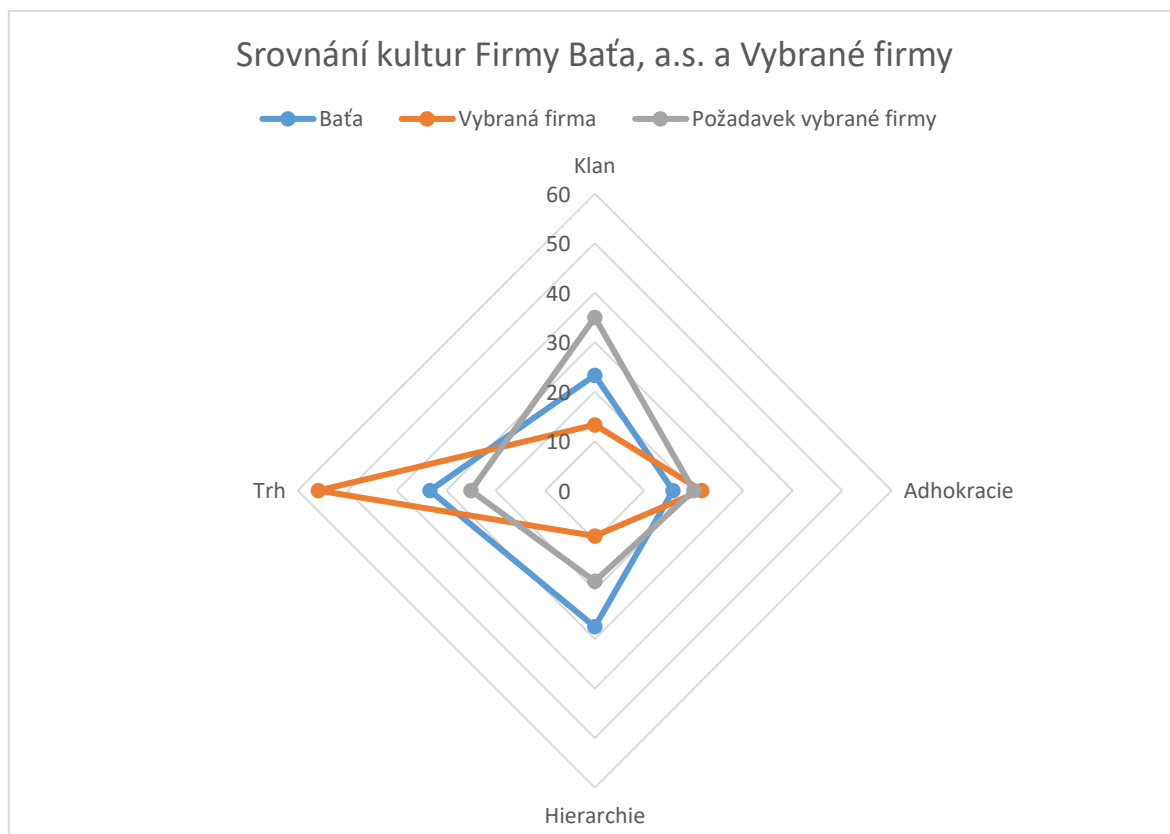
Výsledná vizualizace modelu OCAI v maximální možné míře koreluje s popisem firmy výše. Ze zjištěných hodnot lze usoudit, že firma Baťa byla dominantní v rámci pozic Trhu a Hierarchie, tedy že ve firmě byl především jasný model pro řešení procesů, důraz na výkonnost, skvělou službu a respektování pracovních pozic. Z modelu však lze také vyčíst, že firma byla i v dobré pozici co se týká vztahu k pracovníkům. O něco méně pak k jejich volnosti v rámci tvoření nových pracovních postupů a zdokonalování technologií. Ty totiž podléhaly jasným kritériím.

6 KOMPARACE SYSTÉMU FIREMNÍ KULTURY VYBRANÉ FIRMY A SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. DO ROKU 1939

Komparace těchto dvou firem proběhne ve dvou samostatných rovinách. První se věnuje porovnání silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Vždy budou dány proti sobě s komentářem coby komparací daných výsledků. Druhá bude srovnání SWOT-analýz mezi firemních kultur mezi sebou, vycházejících z předchozích stránek 50-53 a 62-65 praktické části a teoretického popisu vybraného modelu na stranách 29-32. Toto srovnání je v úvodu vizuálně doplněno modelem OCAI, kde jsou firemní kultury společně porovnány.

6.1 Srovnání jednotlivých oblastí firemní kultury dle modelu OCAI

Z grafu zobrazeného níže lze vyčíst, že firma Baťa byla svou firemní kulturou v širší pozici v rámci ostatních než tržních oblastí. Oproti tomu vybraná firma je velice úzce zaměřená na kulturu trhu. Požadavek vybrané firmy je na vytvoření firemní kultury velice obdobné té, která byla u Baťů. Nejpodstatnější rozdíl této podobnosti je, že u Baťů byly především orientování na pozici Hierarchie a Trhu, kdežto vybraná firma má být především zaměřena na oblast Klanu a Trhu.



Graf 3 – Model OCAI – Srovnání firmy Baťa a vybrané firmy (zdroj: vlastní zpracování)

6.2 Srovnání analýz SWOT

Tato podkapitola bude rozdělena podle jednotlivých kvadrantů SWOT-analýzy. Každý kvadrant je následně okomentován v rámci daného srovnání. Doporučení, která z toho plynou jsou detailně popsána v kapitole doporučení na stranách 73-77.

6.2.1 Silné stránky

Vybraná firma	Firma Baťa, a.s.
✓ I přes nesplnění motivačního programu, pořad je napsán vyšší výkon, než je běžné.	✓ Jasně a komplexně propracovaný systém, který byl složen ze složek slovní, psané i materiální povahy.
✓ Udává jasný směr, kterým firma kráčí.	✓ Obsahovala všechny aspekty lidského života.
✓ Součástí firmy je člověk s titulem EFA.	✓ Stabilitou, činností a malým množstvím vizuálních změn si firma uchovala vysoké povědomí o sobě.
✓ Je otázkou každého jedince samostatně popřípadě základní vzdělání zastřeší společnost.	✓ Komplexně pojaté vzdělávání s přesahem do praktické výchovy mladých lidí v kritickém věku.
✓ Pracovníci si mohou řídit práci dle osobní potřeby a urgencye.	✓ Výborně propracovaný systém práce s lidmi na všech firemních úrovních.
✓ Má dobrou základní vypovídající hodnotu o prováděné činnosti.	✓ Přehledně a příkladně ovlivňoval základní oblasti práce a života pracovníků firmy
✓ Vysoké procento úspěšných schůzek znamená jistý prvotní zisk firmy.	✓ Velmi silné vytvoření vazby se zákazníkem.

Na první pohled je patrné, že vybraný firma je v začátcích svého fungování, protože ve většině jejích oblastí figuruje jeden člověk, nebo skupinka pracovníků, v rámci silných stránek. Oproti tomu popisovaný stav firmy Baťa naznačuje, že už nebyla o jednom hlavním

člověku nebo skupince pracovníků, nýbrž se už jednalo o komplexní systém silný sám o sobě.

6.2.2 Slabé stránky

Vybraná firma	Firma Baťa, a.s.
# Při nesplnění o drobné množství bodů má silně demotivující účinek.	# Nevhodné pro pracovníky, bez orientace na výkon.
# Vize není v některých bodech dobře měřitelná.	# Vize lepšího světa je těžce měřitelná.
# Vzhledem k nízké propagaci nedochází k žádnému zájmu potenciálních kandidátů a je tak nutné je aktivně oslovovat.	# Velké povědomí o firmě a jejích činnostech přitahovalo i nechtěnou negativní pozornost.
# Není vytvořený jednoduchý základní přehled, co musí poradce absolvovat.	# Absence úplného projevu svobodné vůle.
# Není jasně dané, kdo bude dělat jakou činnost v rámci skupinového zaměření, jako jsou nábor, PR, zpráva sociálních sítí, zaškolení nových pracovníků a podobně.	# Kladení příliš vysokých nároků má pro některé silně odrazujícím efekt.
# Chybí základní znalost etického kodexu mezi pracovníky.	# Silné ovlivnění svobody života pracovníků.
# Udržení stávajících zákazníků, i když se většinou nejedná o klienty získané poradci sledované firmy.	# Nutné využití drahých technologií nebo levné pracovní síly pro udržení zákazníka.

Z porovnání slabých stránek si lze všimnout, že v obou firmách byl/je problém s měřitelností vize nebo jejich částí. Naopak v jiných oblastech pozorujeme, že vybraná firma má příliš

velkou volnost v rámci některých oblastí, zato firma Baťa trpěla spíše v otázce svobody jedince.

6.2.3 Příležitosti

Vybraná firma

- Využití firem na zážitky pro větší stimulační efekt.
- Využití sociálních sítí pro propagaci a přitažení kandidátu pro práci.
- Silný a kvalitní základ a jádro má možnost přitáhnout nové kandidáty pro práci i klienty.
- Možnost vytvoření vzdělávacího materiálu a tím zjednodušit a zpříjemnit vstup do firmy.
- Předat kompetence s nábořem servisnímu poradci s ohledem na jeho zkušenosti.
- Velká možnost pro obohacení stávajícího kodexu společnosti o interní firemní kodex.
- Na nově získaných obchodech mohou rychle získat prostředky pro financování svého záměru založení PO.

Firma Baťa, a.s.

- Díky průzkumu mezi pracovníky, mohli tvořit motivační programy na míru.
- Předání systému státní správě pro utváření lepšího života všech občanů republiky.
- Vybudovat stejně velkou firmu v odlišném odvětví pro diverzifikaci a stabilitu.
- Rozšířit systém tohoto vzdělávání do světa s cílem vychovávat schopné pracovníky i rozvojových zemích a posunout tak výrobu dál do světa.
- Vytvoření systému sdílení pracovníků pro případy, kdy byl ohrožen chod více dílen najednou.
- Uveřejnění tohoto kodexu a díky němu přilákat nové pracovníky i zákazníky.
- Vytvoření věrnostního programu pro zákazníky, kdy ke každé kartě zákazníka by bylo vedeno kolik a jakého produktu si klient zakoupil a dle toho by měl nárok na slevu z daného kusu výrobku.

V kvadrantu příležitosti si lze všimnout stejně jako u silných stránek rozdílných možností využití daného stavu ve svůj prospěch. Opět to lze z velké části přisoudit skutečnosti že firma Baťa oproti vybrané firmě byl podstatně dál. Lze však tyto znalosti a zkušenosti od Baťů využít pro dobro vybrané firmy.

6.2.4 Hrozby

Vybraná firma	Firma Baťa, a.s.
! Zhoršení motivace pracovníků vlivem opatření COVID – 19.	! Konkurenční firmy mohli šířit falešné či zkreslené zprávy a pomluvy, proti tomuto systému a odsuzovat jej jako diktátorský.
! V případě jejího veřejného prezentování je důležité se jí řídit, jinak může způsobit vytvoření špatného jména.	! Omezení ze strany státu by znemožnilo stavět rychle takto rozsáhla města.
! Úmrtí vedoucího pracovníka.	! Možnost cizího falešného parazitování na prestiži firmy ze strany konkurence s cílem firmu poškodit.
! Vlivem nedostatečných informací ke vzdělávání může dojít ke stagnaci pracovníků a jejich následnému odchodu, což může poškodit jméno firmy.	! Omezení ze strany zákona vzdělávat pouze ve státem daných institucích.
! Z dlouhodobého hlediska hrozí vyšší míra fluktuace, vlivem nedostačující míry vedení.	! Zavedení systému kvót ze strany státu, v rámci firemních pozic.
! Pokud kodex nebude přehledně dostupný pro pracovníky, může docházet k jeho nenaplnění či porušování. Nejvíce to pak hrozí v míře vzdělávání se.	! Šíření pomluv ze strany bulváru v momentech, kdy by došlo k jeho porušení ze strany jakéhokoliv pracovníka.
! V dlouhodobém hledisku může dojít ke ztrátě klientů z minulých let a může to tak ohrozit pověst firmy a její fungování.	! Příchod nové konkurenční firmy do odvětví, která by byla schopná přebrat velkou část klientely.

Co se týká hrozeb je patrné, že pro obě firmy bylo/je největší hrozbou špatná pověst nebo státní vliv. Příčiny těchto vzniků však jsou již odlišné. Zatímco u Baťů mohlo k poškození jména dojít díky šířením drbů cizími společnostmi, či bulvárem u vybrané firmy je největší riziko špatného jména spíše způsobené nezvládnutím odchodovosti pracovníků nebo stanovení cílů a milníků, které by nebyli plněny. Vliv státu pak u Baťů představoval spíše hrozbu z hlediska omezování, kvót či jejich systému vzdělávání, v případě vybrané firmy jsou nejzásadnější opatření v situaci COVID – 19.

6.3 Shrnutí komparace

V této kapitole jsou shrnuty předchozí poznatky z analýzy SWOT jak u firmy Baťa, a.s. tak u vybrané firmy kdy jsou tato shrnutí mezi sebou vzájemně porovnána. V rámci porovnání je zjištěno že obě firmy mají rozdílné silné stránky a potenciální příležitosti. Za to při porovnávání slabých stránek a hrozeb byly některé body velice podobné.

Kapitola je také doplněna o model OCAI, který dává vizuální náhled do srovnání firemních kultur podle metodiky tohoto modelu.

7 DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných informací v rámci analýzy obou firem a teoretických poznatků navrhuje autor postup změn v krocích a oblastech, na kterých se domluvili s vedoucím pracovníkem. Tyto vybrané jsou pro něj nejvíce palčivé a na jejich odstranění chtějí jako skupina zapracovat:

1. Použití sociálních sítí pro propagaci.
2. Sestavení souboru uvítacích dokumentů.
3. Optimalizací motivačního systému.
4. Uplatnění osobních rozhovorů s pracovníky.

Tyto čtyři oblasti jsou detailněji rozebrány níže. Jejich ekonomické vyjádření je počítáno spíš orientačně vzhledem k použití časové hodinové dotace pro lepší přehled. Poradci ve firmě jsou však odměňováni provizemi, nikoliv za čas práce. Je taky nezbytné znovu upozornit na použití koeficientu, aby byla dodržena anonymita vybrané firmy. Výpočty budou vždy naznačeny vzorcem, zobrazen je však pouze výsledek.

7.1 Použití sociálních sítí pro propagaci

V průběhu SWOT – analýzy autor u vybrané firmy několikrát narazil na slabou stránku v oblasti propagace. Při zkoumání archivních dokumentů si všiml, že u Baťů tuto záležitost řešil vlastní podnikový tisk, rozhlas a reklamní plakáty.

V dnešní době lze pro svou propagaci využít i levnějších nástrojů v rámci své propagace, a to především sociálních sítí, popřípadě vlastních webových stránek. Autor v prvotní fázi doporučuje využít sociální sítě, a to hlavně LinkedIn, kvůli pracovně profesionálnímu prostředí. Sekundárně pak Facebook pro širší záběr potenciálních klientů a Instagram na sdílení zážitků ze společných teambuildingových akcí, akcí pro veřejnost či vzdělávání.

Odhadovanou správu těchto sociálních sítí autor odhaduje cca na 5 hodin týdně s tím, že bude vytvořen poutavý obsah, který se v podobě pravidelných „seriálů“ bude na tyto sítě vkládat. Důležité bude obsah vždy vytvořit tak, aby zaujmul cílovou skupinu, kterou tím firma plánuje oslovit.

Správu autor navrhuje vložit do kompetence asistentky, která to může mít jako jednorázovou odměnu k její mzdě. Částku je možné stanovit například na počet „líbí se mi“, sdílení, komentářů nebo jejich kombinaci.

Pro zvýšení efektu také autor doporučuje využít školení z nabídky společnosti, pod kterou firma přímo spadá kdy náklady zde jsou 0 Kč. Další alternativou je pak školení externí osobou kdy takové školení vyjde na cca 3.000 Kč/ sezení.

Takovýto druh propagace může firmě výrazně pomoci s náborem nových pracovníků. Pokud tomu tak skutečně bude, je nutné vytvořit si postup jejich zaškolení. Autor práce navrhuje následující níže.

7.2 Sestavení souboru uvítacích dokumentů

Tento bod doporučení autor práce navrhuje na základě zjištěných poznatků ze studia knih a archivní dokumentace firmy Baťa, a.s. Proces sestavení by měl obsahovat následující body:

- Brainstorming na téma „Co vše jsme potřebovali mít pro zahájení své práce?“ (cca 15 minut)
- Roztřídění nápadů do jednotlivých oblastí – např. zaškolení, certifikace ČNB, dresscode atp. (cca 15 minut)
- Pro každou oblast vytvořit samostatnou „mapu“ plnění včetně grafického zpracování. (cca 1 hodina/mapa)

Nákladovost tohoto řešení lze vyjádřit ve dvou složkách, a to fixní a variabilní. Fixní složka je zde tvořena z cca 30 minut všech pracovníků. Ten v součtu dělá 8.520 Kč za 3 pracovníky. Variabilní složka je pak závislá na tom, kdo se na ní bude podílet a kolik map bude vytvořeno.

Autor doporučuje, aby tuto práci dělala asistentka v rámci svých pracovních povinností. V tu chvíli by vytvoření jedné mapy stálo 170 Kč zaokrouhleno na desítky korun.

Zavedení těchto uvítacích dokumentů může pomoci s problémem fluktuace a usnadnit i vedení nováčků.

Pro jejich další fungování a udržení je pak vhodné upravit motivační systém, který autor navrhuje v další podkapitole.

7.3 Optimalizace motivačního systému

Tímto bodem autor práce navrhuje firmě vytvořit optimálnější systém motivace, než který byl zvolen doposud. Forma a průběh dosavadního systému nebyly oficiálně nikdy stanoveny. Inspirací tak může být propracovanost Baťovského systému, a ten zde tedy použít. Aktuální motivační systém včetně časové náročnosti vypadá následovně:

- Pracovník podá návrh motivačního programu. (tvorba cca 1 hodina)
- Vedoucí jej schválí nebo navrhne úpravy. (5-30 minut)
- Shoda na výši odměny a podmínkách pro vyplacení. (do 1 minuty)
- Vyhodnocení splnění/ nesplnění. (5-10 minut)

Odhadovaný čas strávený tímto způsobem je mezi 1 hodinou a 10 minutami a 1 hodinou a 40 minutami. Pracovník v tomto procesu stráví plný čas, vedoucí pracovník mezi 10 a 40 minutami. Při průměrném čase lze počítat že pracovník stráví tímto způsobem 1 hodinu a 25 minut, vedoucí o 1 hodinu méně. Náklady této metody jsou pokaždé za pracovníka 2.750 Kč zaokrouhlo na desítky korun. Vedoucí pracovník nákladově vždy vychází na 7.060 Kč zaokrouhlo stejným způsobem. Celková nákladovost je pokaždé 9.810 Kč. Do teď je efektivita této metody úspěšná na 40 %.

Autor doporučuje firmě následující postup:

- Vedoucí pevně stanoví skupiny a kritéria pro vyplacení. (cca 25 minut)
 - Vytvoření skupin výkonů, podle kterých bude pracovník ohodnocen (cca 20 minut)
 - Určení požadované úspěšnosti. (cca 5 minut)
- S tímto seznámí pracovníky. (cca 5 minut)
- Pracovník si vybere produkt/službu/prostředky, které mají být účelem motivace. (cca 15 minut)
- Vytiskne si „teploměr“, přesně do něj zaznačí zlomové body a postupně značí progres v rámci zvolené motivace. (cca 10 minut)
- Při konci období proběhne vyhodnocení a následné vyplacení částky podle toho, na jakou skupinu má pracovník nárok. (cca 5 minut)

V tomto případě prvotní vytvoření v nákladech odpovídá v případě vedoucího pracovníka na 2.330 Kč a zhruba 35 minut stráveného času. U pracovníka je tento náklad 1.140 Kč a časová dotace činí přibližně 35 minut. Celková nákladovost tohoto modelu je 4.610 Kč.

Ukazuje se, že nákladovost původní varianty je podstatně vyšší než nákladovost navržené varianty. Větší rozdíl však bude při druhém a dalším vypisování motivací, protože již není třeba počítat náklad za vytvořené tabulky a kritéria v rámci skupin. Ty už jsou dány na začátku, a je možné je aktualizovat dle libosti po kvartálech, půlrocích či rocích. V takovém případě, pokud bude model vytvořen za použití excelu, je možné jej pouze číselně upravovat. Zároveň jeho náklady budou podstatně nižší než při původní variantě.

Dále je možné zohlednit fakt, že v aktuálně nastaveném motivačním programu nebylo dosaženo požadovaného cíle, jelikož byl program těžký/nepřizpůsobivý nováčkovi nebo nebyly nastaveny dílčí mezistupně vyplacení motivace. V novém návrhu autor tento faktor zohlednil, a tak pracovník má větší šanci být alespoň částečně odměněn a nebýt za 100 % nesplnění demotivován.

Tímto autor uzavírá materiální složku motivování pracovníků, a na základě poznatků od Baťů navrhuje tuto složku obohatit o slovní motivaci prostřednictvím individuálních rozhovorů.

7.4 Osobní rozhovory s pracovníky

V návaznosti na předchozí body závěrečným doporučením ze strany autora jsou osobní rozhovory s pracovníky pro jejich udržení a případný rozvoj. Tento faktor byl svým způsobem zaveden i ve firmě Baťa, a.s. Jeho podoba sice byla především v podobě vnitropodnikových tiskovin, veřejných prohlášení k pracovníkům či v rámci podnikového rozhlasu. Setkávání se v rámci rozhovorů na osobní úrovni se nedostalo každému o to větší a silnější byl jejich dopad. Byla to jedna z důležitých složek, která se v jejich firmě nepodceňovala.

Autor práce doporučuje, aby takovéto rozhovory probíhali ideálně jedenkrát za dva týdny. Pokud by probíhali častěji docházelo by ke zbytečnému mrhání času pracujících. Pokud by však bývali v menší míře, může docházet k přehlížení kritických momentů u pracovníků, což může vést k odchodu.

Tuto činnost by ideálně měl provádět vedoucí pracovník. V jeho nepřítomnosti je možné jej zastoupit servisním poradcem díky jeho zkušenostem. Pokud by došlo k masivnímu

rozmachu firmy během krátké doby a pracovalo by v ní cca 20 pracovníků, bude lepší tuto odpovědnost delegovat na schopné podřízené, aby se setkání s vedoucím pracovníkem stalo jakousi exkluzivitou.

Nákladově tato složka bude opět variabilní v závislosti na počtu pracovníků. Náklad počítaný na jednu schůzi by odpovídal ušlému příjmu poradce a vedoucího za daný čas. Modelovým příkladem může být sezení vedoucího a servisního poradce o délce cca 45 minut. Za tu dobu bylo možné práci vytvořit prostředky v hodnotě 7.740 Kč. Obětování těchto nákladů může pro firmu však znamenat, že její fluktuace opět o něco klesne.

7.5 Shrnutí doporučení

Autor na základě zjištěných znalostí v teoretickém rámci, studiem archivních dokumentů k firmě Baťa, vytvořeným a analyzovaným oblastem v rámci analýzy SWOT a prioritizace těchto odvětví na základě rozhovoru s vedoucím vybrané firmy dospěl v kapitole k několika doporučením. Některá jsou v aktuální chvíli dražší, jiná budou dražší až při jejich zavedení.

Autor práce také doporučuje jejich realizaci postupně tak, jak ji uvádí v této práci, a to vzhledem k logické posloupnosti, kterou v sobě tento postup obsahuje.

ZÁVĚR

Autorovým záměrem v této práci bylo analyzovat stav aktuální firemní kultury vybrané firmy a firmy Baťa do roku 1939. Pro sběr adekvátních informací o firmě Baťa, a.s. bylo využito vstupu do Státního Okresního Archivu Zlín, kde autor provedl analýzu uložených dokumentů, ze kterých pak vybral vhodné pasáže pro svou práci.

S ohledem na hlavní cíl této práce, zakomponovat nově získané znalosti ve formě doporučení pro vybranou firmu, bylo autorem použito analýzy SWOT, díky které bylo možné identifikovat, v rámci oblastí vyjmenovaných v teoretické části práce, silné i slabé stránky a příležitosti i hrozby obou sledovaných firem. Dále bylo pro identifikaci firemních kultur v obou firmách použita metoda OCAI, a to za použití dotazníkového šetření.

V průběhu komparace obou firem v rámci analýzy SWOT autor shledal v rámci dobrých vlastností více nesrovnalostí. Proto na základě znalostí získaných analýzou archivních dokumentů a zadání ze strany vedoucího pracovníka sledované firmy autor doporučil možnosti, jak danou situaci řešit. Tyto doporučení ekonomicky vyjádřil především za použití časové náročnosti a kalkulování fixních nákladů a variabilní složky.

Vzhledem k pozitivnímu ohlasu ze strany pracovníků firmy autor věří, že cíl této práce splnil. V průběhu psaní této práce autor nabral velkého množství nových poznatků a zkušeností, které jak doufá bude schopen využít v rámci svých dalších životních etap.

Co však autora překvapilo, bylo zjištění, že v mnoha ohledech si byly firemní kultury z pohledu SWOT – analýzy velice podobné ve čtverci slabých stránek a hrozeb. Evidentně každá doba přináší rozdílné příležitosti a vytváří jinak silné firmy a společnosti. Hrozby a slabá místa však přetrvávají, jen se přizpůsobují, upravují době a technologiím.

Závěr chce autor věnovat citátu Tomáše Bati:

„Všichni na světě máme jiné potěšení nebo trápení, je to podle toho, jaké stanovisko zaujímáme ke své práci nebo k povinnosti“

Tomáš Baťa

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CORNELISSEN, Joep. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE, c2014, xviii, 294 s. ISBN 9781446274941.

CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Podnikové vzdělávání Baťa*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015, 131 s. ISBN 9788074545160.

CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Petra BAREŠOVÁ, Tereza GELETOVÁ, Kateřina MINTĚLOVÁ a Lukáš MLČEK. *Služba, prodej, reklama, Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 169 s. ISBN 9788074545672.

JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ. *Neztratíte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1196-9.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. Uherské Hradiště: Roma Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.

LUKAVEC, Tomáš. *Od vize k zisku: proměňte nápad v ziskové podnikání!*. [Česko]: [nakladatel není známý], 2019, 284 s. ISBN 978-80-907677-1-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MAXWELL, John C. *Staňte se Lidrem*. Praha: Pragma, 2017. ISBN 978-80-7549-228-9.

MAXWELL, John C. *Vztahy*. Praha: Pragma, 2017. ISBN 978-80-7549-274-6.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 148 s. ISBN 9788072650750.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s. Zlína, sign Baťa II/4, kart. 134.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s. Zlína, sign Baťa II/8, kart. 1.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s. Zlína, sign Baťa II/8, kart. 27.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s. Zlína, sign Baťa II/8, kart. 28.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s. Zlína, sign Baťa II/8, kart. 36.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s. Zlína, sign Baťa II/8, kart. 50.

OCAI Online: *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. OCAI Online [online]. Nizozemsko, 2006 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

STAŇKOVÁ, Věra a Rostya GORDON – SMITH. *Úspěšně s kůží na trh*. Praha: iNSiGNiS, 2014. ISBN 978-80-86353-07-4.

SCOTTOVÁ, Kim a Simona JAVŮRKOVÁ. *Radikální Otevřenost*. Brno: Jan Melvil, 2018. ISBN 978-80-7555-049-1.

Sun'C a Radim PEKÁREK. *Umění Války. 2.* Brno: b4u publishing, 2014. ISBN 978-80-87222-35-5.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. Právo a management. ISBN 9788087974056.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020, 223 s. Expert. ISBN 9788027128419.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AML	Zákon proti praní špinavých peněz
EFA	European Financial Advisor – titul evropského finančního poradenství
MBA	Manager o Business Academy – titul obchodního manažerství
PO	Právnícká osoba
BAPOZ	Baťovi pomocné závody
ČNB	Česká Národní Banka
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument – nástroj pro hodnocení organizační kultury
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats – analýza Silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Analýza SWOT (zdroj: vlastní zpracování)	19
Obrázek 2 – Schéma mocenské firemní kultury tzv. Síť (zdroj: vlastní zpracování).....	21
Obrázek 3 – Schéma funkční firemní kultury tzv. Řecký chrám (zdroj: vlastní zpracování)	22
Obrázek 4 – Schéma úkolové firemní kultury tzv. Matice (zdroj: vlastní zpracování).....	23
Obrázek 5 - Schéma firemní kultury osobností tzv. Galaxie (zdroj: vlastní zpracování)....	24
Obrázek 6 – Matice 2x2 pro určení typu firemní kultury dle Camerona a Quinna (zdroj: vlastní zpracování).....	32

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Model OCAI – Vybraná firma (zdroj: vlastní zpracování)	54
Graf 2 – Model OCAI – Firma Baťa, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)	66
Graf 3 – Model OCAI – Srovnání firmy Baťa a vybrané firmy (zdroj: vlastní zpracování)	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I - Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

To, co nyní držíte v ruce je dotazník, který vám pomůže určit, o jaký typ firemní kultury se ve Vaší firmě jedná. Dotazník je složen ze 2 částí po 6 okruzích z nichž každý má 4 hlavní typické projevy. V první části dotazníků odpovídáte na aktuální stav ve vaší firmě a ve druhé na to, jakou firemní kulturu by bylo ideální pro Vás mít.

Přínosem pro Vás je, že si uděláte přehled o aktuální firemní kultuře a na jakých stránkách můžete zapracovat, aby se dostala do ideálu, který jste si zvolili.

Jeho vyplnění Vám **zabere do 20 minut.**

Poučení: V obou částech dotazníku rozdělujete celkem 100 bodů v rámci každé oblasti mezi 4 typické projevy. **100 je pravdivý projev, 0 je nepravdivý.** Můžete přidělit 0–100bodů ke každému projevu, celkový součet však nikdy **nesmí překročit 100 bodů u dané oblasti.**

Doporučení: Vřele doporučuji si napřed veškeré projevy v rámci dané oblasti přečíst a poté přidělit počet bodů.

Zaznamenané odpovědi prosím přepište do archu viz níže.

Oblast 1. Část	Projev A	Projev B	Projev C	Projev D	Oblast 2. Část	Projev A	Projev B	Projev C	Projev D
1					1				
2					2				
3					3				
4					4				
5					5				
6					6				

Oblast 1 – Převažující vlastnosti

Otázka: Jak byste popsali svou firmu z pohledu pracovního prostředí? (100 bodů)

- A. Velice přátelské prostředí, často pracujeme v týmu na řešení stávajících úkolů či výzev. Vedoucí je nám velkou oporou.

Přidělené body:

- B. Žádný den není stejný. Každý případ přináší nové poznání a nové výzvy, ke kterým je potřeba přistupovat naprosto individuálně.

Přidělené body:

- C. Velice formální, vše má své místo, každý zná svou pozici a odvádí především svou práci. Veškerá činnost má svůj řád.

Přidělené body:

- D. Velice soutěživé. Mezi kolegy panuje zdravá rivalita a popichování. Někdy spolu s ostatními soutěžíme už jen pro zábavu.

Přidělené body:

Oblast 2 – Organizační vedení

Otázka: Jak vnímáte svého vedoucího? (100 bodů)

- A. Jako inspiraci a vzor. Když si nejsem jistý nebo něco nevím, mohu za ním přijít a on mě navede k řešení. Je pro mě přítelem i mentorem. Radí se s námi o dalších postupech.

Přidělené body:

- B. Neposedného v dobrém kontextu. Neustále hledá nové způsoby řešení a zkouší nové věci. Často zavádí nové poznatky do pracovního procesu.

Přidělené body:

- C. Efektivního člověka, který má ve své práci systém a pořádek. Má úžasné koordinující schopnosti.

Přidělené body:

- D. „Tvrдый hráč“, který vyžaduje vysokou výkonnost se skvělými výsledky. Ty dokáže patřičně ohodnotit, při jejich řádném splnění.

Přidělené body:

Oblast 3 – Řízení pracovníků

Otázka: Jak vypadá proces řešení úkolů a jejich plnění? (100 bodů)

- A. Velké úkoly si rozdělujeme spravedlivě dle schopností každého z nás. Aktivně si pomáháme na jeho dokončení. Při menších úkolech, které děláme každý jednotlivě si podáme pomocnou ruku, jeli to třeba.

Přidělené body:

- B. Při řešení úkolů často zkoušíme nové způsoby, byť u toho podstupujeme riziko selhání. Tato selhání nás pak posouvají v před. Nese to sebou i stinnou stránku toho, že termíny občas není možné dodržet.

Přidělené body:

- C. Na rozdělování úkolů a na jejich plnění je jasně daný systém a postup. Při této práci je důležitá předvídavost a umění najít správné systémové řešení, nebo popřípadě, pokud vznikne situace, která zde ještě nebyla, je vždy nutné takovou záležitost ohlásit.

Přidělené body:

- D. Každý si hledá práci sám, abychom na konci sledovaného období měli co nejvyšší výkon.

Přidělené body:

Oblast 4 – „Firemní tmel“

Otázka: Co Vás k firmě přitáhlo, co Vás v ní drží a je pro Vás takovým organizačním tmelem? (100 bodů)

A. Především kolektiv, to že si navzájem pomáháme a fungujeme jako rodina.

Přidělené body:

B. Neustálé zkoušení něčeho nového, to že každý den je nová výzva a že na monotónní práci tady prostě nenarazím.

Přidělené body:

C. Vypracovaný systém vedení a organizace práce. Jasně dané úkoly a pořádek v úkolech a činnostech.

Přidělené body:

D. Spojuje nás touha vítězit, být nejlepší!

Přidělené body:

Oblast 5 – Klíčový důraz

Otázka: Co je v rámci řešení problémů, nebo úkolů rozhodující faktor, na který se nejvíce klade důraz? (100 bodů)

- A. Každá výzva či problém který vyvstane řešíme jako team, ať už je to problém osobního či pracovního charakteru. Nikdy nejsme na nic sami.

Přidělené body:

- B. Stěžejní je dívat se na danou překážku jako výzvu, a hledat na ni co možná nejlepší řešení. Často tak vedeme brainstormingy a na základě zvolených návrhů pak dané výzvy řešíme.

Přidělené body:

- C. Na vše je vytvořen jasně daný postup. Pokud se objeví komplikace, je třeba ji důkladně analyzovat, vyhodnotit a vytvořit na ni systémové řešení pro budoucí využití.

Přidělené body:

- D. Nejdůležitější je preciznost, kvalita a pracovní vysoký výkon.

Přidělené body:

Oblast 6 – Kritéria úspěchu

Otázka: Jak byste definovali pracovní úspěch? (100 bodů)

- A. Klienty, který přišel odchází po sezení spokojený domů a těší se na další setkání. Řešíme vždy dle zájmů a potřeb ať jsou jakékoliv. Maximální spokojenost zákazníka je pro nás na prvním místě. Pracovní tým chodí do práce s nadšením a těší se na nové výzvy.

Přidělené body:

- B. Když se nám podaří klientovy vymyslet nový originální způsob na jeho problém, který je přesně pro něj. Často, když se objeví nový produkt na trhu, jdu za klientem a hned jej zavádím do jeho portfolia.

Přidělené body:

- C. Úspěch je vždy viditelný na delším časovém období. Důležitá je preciznost, systematickosti, plnění termínů a nízké náklady.

Přidělené body:

- D. Úspěch je pro nás, když jsme na „bedně“. Hlavní je dosáhnout cíle a převahy oproti konkurenci.

Přidělené body:

Jste u konce! Gratuluji!

Děkuji za vyplnění a přeji hezký den.

Pavel Gerasis ml.

P.S. pokud Vás výsledek dotazníku zajímá, můžete si jej prohlédnout i s celou bakalářskou prací na internetu pod názvem: Analýza firemní kultury ve firmě Baťa do roku 1939 a komparace vybraných principů s vybranou firmou