

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Firemní kultura**

**Bc. Martin Havelka**

© 2023 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Havelka

Ekonomika a management

Název práce

**Firemní kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

---

### Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku firemní kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu zvoleného subjektu a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80

## Klíčová slova

firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, změna firemní kultury

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G J. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PFEIFER, – L., – M., – UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firemní kultura" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za její ochotu při odborném vedení, velkou trpělivost a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti RONDA INVEST a.s., především vedoucí personálního oddělení, za jejich čas a ochotu při poskytování informací. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat Pavlu Vopatovi za korekturu diplomové práce.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s.

V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy spojené s tématem firemní kultury, jako např. kultura a organizace. Následuje definice firemní identity a jejích prvků. Dále je definována firemní kultura, shrnuta její historie a poté vymezeny její prvky, tvorba, struktura, síla, typologie, význam, změna, diagnostika a vliv na výkonost. V teoretické části jsou taktéž popsány styly vedení zaměstnanců a motivace a stimulace zaměstnanců.

V praktické části je provedena charakteristika vybrané společnosti RONDA INVEST a.s. Následuje zhodnocení firemní kultury v dané společnosti na základě výzkumu pomocí dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s vedoucí personálního oddělení. Na základě provedeného výzkumu jsou zpracovány návrhy a doporučení, které povedou k zlepšení stávající firemní kultury v této společnosti.

**Klíčová slova:** firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, změna firemní kultury

# Corporate Culture

## Abstract

This diploma thesis focuses on the issue of corporate culture in the Ronda Invest a.s. company.

The theoretical part introduces basic terms connected to the topic of corporate culture, for instance culture and corporate. Following are the definitions of corporate identity and its elements. The history of corporate culture is summarized and its elements, creation, structure, strength, typology, significance, change, diagnostics and effect on the performance are presented. The theoretical part also deals with following topics: styles of leadership, motivation and stimulation of employees.

In the practical part of the thesis the characteristics of Ronda Invest a.s. company is presented. Further chapters are focused on the evaluation of the corporate culture in the company. The necessary data for the evaluation was obtained through the use of a questionnaire survey and structured interviews with the leadership of the department of human resources. Based on this research, proposals and recommendations were made; which could lead to the improvement of the current corporate culture in the Ronda Invest a.s. company.

**Keywords:** corporate identity, corporate culture, elements of the corporate culture, typology of the corporate culture, diagnostics of the corporate culture, corporate culture change

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Vymezení základních pojmů .....	14
3.1.1 Kultura.....	14
3.1.2 Organizace .....	14
3.1.3 Klima organizace .....	15
3.2 Firemní identita.....	15
3.2.1 Prvky firemní identity .....	16
3.3 Firemní kultura.....	17
3.3.1 Definice firemní kultury .....	18
3.3.2 Historie firemní kultury.....	18
3.3.3 Tvorba firemní kultury .....	19
3.3.4 Prvky firemní kultury .....	19
3.3.5 Struktura firemní kultury .....	22
3.3.6 Síla firemní kultury .....	24
3.3.7 Typologie firemní kultury .....	25
3.3.8 Styly vedení zaměstnanců .....	31
3.3.9 Význam firemní kultury .....	31
3.3.10 Vliv firemní kultury na výkonnost.....	32
3.4 Změna firemní kultury.....	34
3.4.1 Typy změn firemní kultury .....	36
3.5 Diagnostika firemní kultury.....	36
3.6 Motivace a stimulace zaměstnanců .....	37
3.6.1 Typy motivace .....	38
3.6.2 Zaměstnanecké benefity .....	38
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>40</b>
4.1 Představení společnosti .....	40
4.2 Organizační struktura společnosti .....	40
4.3 Struktura zaměstnanců .....	42
4.4 První strukturovaný rozhovor .....	44
4.5 Dotazníkové šetření.....	46
4.5.1 Prvky firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s.....	46
4.5.2 Cíle společnosti .....	51



4.5.3	Komunikace mezi zaměstnanci .....	54
4.5.4	Vztahy zaměstnanců s vedením společnosti.....	60
4.5.5	Motivace zaměstnanců .....	62
4.5.6	Spokojenost zaměstnanců.....	65
4.5.7	Identifikace .....	68
4.6	Druhý strukturovaný rozhovor.....	71
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>73</b>
5.1	Shrnutí dotazníkového šetření .....	73
5.1.1	Prvky firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s.....	73
5.1.2	Cíle společnosti .....	74
5.1.3	Komunikace mezi zaměstnanci .....	74
5.1.4	Vztahy zaměstnanců s vedením společnosti.....	75
5.1.5	Motivace zaměstnanců .....	75
5.1.6	Spokojenost zaměstnanců.....	76
5.1.7	Identifikace .....	76
5.2	Shrnutí strukturovaných rozhovorů.....	79
5.3	Zhodnocení firemní kultury společnosti RONDA INVEST a.s. ....	79
5.4	Návrhy a doporučení .....	81
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>86</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů .....</b>	<b>89</b>
8.1	Seznam obrázků .....	89
8.2	Seznam tabulek .....	89
8.3	Seznam grafů .....	89
	<b>Přílohy.....</b>	<b>91</b>

# 1 Úvod

V dnešním světě je firemní kultura velkým tématem pro větší podniky, ale i menší firmy, které chtějí být úspěšné. Firemní kulturu je složité definovat. Je to prvek firemní identity, který do určité míry ukazuje charakter a duch společnosti. Každý podnik má jinou firemní kulturu, která každodenně ovlivňuje to, jak zaměstnanci dané společnosti myslí a jak jednají. Správně nastavená kultura napomáhá k získání, udržení a motivování schopných pracovníků. Schopní pracovníci jsou v současnosti potřeba, neboť je na trhu vysoká konkurence a spotřebitelé mají čím dál tím vyšší nároky. Kvalitní pracovníci podávají kvalitní výkony a firma má tak jeden z předpokladů k úspěchu. V opačném případě, kdy je firemní kultura špatně nastavená, může docházet k neplnění cílů, nízké produktivitě, špatné komunikaci a neúspěchu.

Firemní kultura neovlivňuje jen zaměstnance, ale také zákazníky a veřejnost. Mnozí pracovníci si neuvědomují, jak je firemní kultura důležitá, ani to, že jsou její součástí a pomáhají v jejím vytváření. Dříve lidé často oddělovali práci a svůj osobní život, v současné době se však tyto dvě oblasti čím dál více propojují. Vedení organizací i samotní zaměstnanci se stále více snaží o to, aby se v práci cítili dobře. To napomáhá nejenom k lepším pracovním výkonům, ale i k jejich loajalitě a angažovanosti ve společnosti. Zaměstnanci se při správně nastavené firemní kultuře mohou taktéž lépe identifikovat s hodnotami organizace. Výzvou pro vedení každé firmy by tedy mělo být nastavení vhodné firemní kultury, ve které budou pracovníci spokojeni a budou přijímat její hodnoty, dodržovat určitá pravidla, správně komunikovat s ostatními kolegy i se samotným vedením a budou motivováni k co nejpřesvědčivějším výkonům.

Nastavení vhodné firemní kultury je velice složitou disciplínou a trvá zpravidla velmi dlouhou dobu, stejně tak jako změna firemní kultury stávající. Téma firemní kultury je aktuální v jakékoli fázi vývoje firmy. Veškeré zásahy do této oblasti je nutné pečlivě zvážit s ohledem na dlouhodobější budoucnost.

Společnosti po celém světě se snaží dosáhnout co nejlepších výsledků. Dnes si již většina lidí uvědomuje, že správně nastavená firemní kultura jim v tom může pomoci.

## **2 Cíl práce a metodika**

V následující kapitole jsou popsány cíle a metodika této diplomové práce.

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení, které povedou ke změně a zlepšení firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s.

Dílčími cíli praktické části jsou:

- Zpracovat literární rešerši pro definici základních pojmů spojených s problematikou firemní kultury
- Charakterizovat společnost RONDA INVEST a.s.
- Zhodnotit firemní kulturu v této společnosti
- Identifikovat typ firemní kultury

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce byla zpracována dle kroků, které jsou popsány v této kapitole. Využity byly zejména metody dotazníkového šetření, které byly následně doplněny o strukturovaný rozhovor.

Prvním krokem bylo zvolení tématu diplomové práce na katedře řízení. Autor diplomové práce pracuje ve společnosti RONDA INVEST a.s., a tak je diplomová práce zaměřena na firemní kulturu právě v tomto podniku.

Dalším krokem bylo stanovení hlavního cíle a dílčích cílů, které byly podrobněji popsány v předchozí kapitole s názvem Cíl práce.

Poté byla zvolena a prostudována odborná literatura, která souvisí s vybraným tématem. Tato odborná literatura byla shrnuta v teoretické části práce. V této kapitole byly následně vymezeny a charakterizovány základní pojmy související s problematikou firemní kultury. Těmito pojmy jsou např. firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury nebo změna firemní kultury.

V praktické části byl nejprve charakterizován podnik RONDA INVEST a.s. Byly uvedeny základní informace o dané společnosti. Tyto informace byly získány z webových stránek vybrané společnosti a taktéž z interních zdrojů.

Dále bylo cílem v praktické části zhodnotit podnikovou kulturu ve firmě RONDA INVEST a.s. pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu a navrhnout konkrétní kroky ke zlepšení této problematiky.

V rámci kvantitativního výzkumu byla v práci použita metoda dotazníkového šetření, které bylo provedeno přes webovou aplikaci survio.cz. Dotazníkové šetření bylo sdíleno přes firemní email, jelikož má každý zaměstnanec ve společnosti k dispozici počítač a právě pracovní email. Před samotným sdílením byli vedoucí pracovníci s výzkumem seznámeni.

Kvantitativní výzkum se ptá na otázku „kolik?“ Soustředí se na četnost výskytu něčeho, co se událo v minulosti, nebo se odehrává v přítomnosti. Cílem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná data (Kozel, 2006). Jedná se o formulář, ve kterém odpovídá zpravidla sám respondent (Hendl, Remr, 2017). Délka dotazníku není striktně daná. Záleží na vztahu respondenta a problematiky, kterou se dotazník zabývá (Kozel, 2017). V této práci byl použit polostrukturovaný dotazník. Kozel (2017) jej popisuje jako dotazník, který využívá jak otázky s uzavřeným počtem možností, tak polouzavřené a otevřené otázky (Kozel, 2017). Dotazník v praktické části této práce se skládal ze 40 otázek. Otázky byly otevřené i uzavřené a byly rozděleny do 7 oblastí. Oblast identifikace se skládala z identifikačních otázek, které byly zohledněny při interpretaci otázek tam, kde byly patrné rozdíly v jednotlivých segmentech. Dotazník byl rozeslán všem 32 zaměstnancům společnosti RONDA INVEST a.s. pomocí pracovního emailu. Z tohoto počtu dotazník dokončilo 28 zaměstnanců. To znamená, že návratnost činila 87,5 %. Dotazník byl anonymní a termín pro jeho vyplnění byl od 2. 3. 2023 do 7. 3. 2023.

Dotazníkové šetření bylo doplněno o dva strukturované rozhovory s vedoucí personálního oddělení, jelikož v podniku propojuje vedení společnosti s ostatními zaměstnanci a zná dokonale jak strukturu společnosti, tak jednotlivé zaměstnance. S většinou z nich vedla taktéž přijímací pohovory.

Kvalitativní výzkum se zabývá otázkou „proč?“ nebo „z jakého důvodu?“. Pomocí kvalitativního výzkumu lze hledat příčiny toho, proč něco proběhlo v minulosti, nebo probíhá právě teď (Kozel, 2006). Tazatel se v rozhovoru ptá dotazovaného a pomocí jeho odpovědí získává data týkající se určitého tématu. Rozhovor může navazovat také na dotazník, který má dotazovatel k dispozici. Může probíhat osobně nebo pomocí telefonu (Hendl, Remr, 2017). Oba rozhovory probíhaly osobně přímo ve společnosti. První rozhovor se konal před odesláním dotazníkového šetření zaměstnancům. Rozhovor se skládal

z 6 otevřených otázek. Cílem rozhovoru bylo vnímání stávajícího stavu firemní kultury pohledem vedoucí personálního oddělení.

Druhý rozhovor proběhl až poté, co bylo dokončeno vyhodnocení dotazníkového šetření. Rozhovor se skládal z 6 otázek. Cílem tohoto rozhovoru bylo diskutování získaných výsledků z dotazníkového šetření za účelem tvorby návrhu a doporučení na vylepšení firemní kultury.

Na základě vyhodnocení dotazníku a strukturovaného rozhovoru byla zhodnocena firemní kultura v daném podniku. Byl identifikován typ dle typologie R. Harrisona a CH. Handyho a byla navržena opatření, která mohou pomoci ke zlepšení firemní kultury v daném subjektu.

### **3 Teoretická východiska**

Tato kapitola se zabývá definicí základních pojmů spojených s problematikou firemní kultury, jakými jsou firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury nebo změna firemní kultury.

#### **3.1 Vymezení základních pojmů**

##### **3.1.1 Kultura**

Kultura je pojem, který je velmi rozsáhlý a interdisciplinární. Tento výraz lze definovat jako naučený a sdílený způsob myšlení, chování a cítění. Vzniká v důsledku adaptování sociálních skupin na určité vnější podmínky a je předávána v rámci sociálních skupin jako účinný nástroj pro zvládnutí těchto podmínek. Na kulturu lze nahlížet ze dvou stran. Z jedné strany je kultura důsledkem adaptace, zatímco z druhé strany je prostředkem adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí (Lukášová, 2010).

Kulturu lze také chápat jako soubor hodnot, názorů a norem, které jsou pro danou skupinu specifické a které se předávají pomocí učení (Müller a kol., 2013).

E. B. Taylor, který je označován za tvůrce globální vědecké definice pojmu kultura, popsal kulturu jako komplikovaný celek, který obsahuje vědění, víru, umění, morálku, právo a další schopnosti a zvyky, jež si jedinec přivlastnil v roli člena společnosti (Maříková a kol., 1996).

Sociální skupiny mají své návyky a svou kulturu. Všeobecně jsou tyto odlišnosti spojené s jednotlivými skupinami pojmenovávány jako druhy kultury. U managementu jsou zpravidla za nejvýraznější druhy kultury považovány kultura národní a kultura firemní (Lukášová, 2010).

##### **3.1.2 Organizace**

Organizaci lze definovat jako určité sociální uspořádání vytvořené za účelem dosažení kolektivních cílů pomocí řízeného jednání. Organizace má určitý počet členů. Tito členové spolu komunikují a ovlivňují se, aby byla práce efektivní. Ke vzájemné kooperaci využívají různé technologie, informace a nástroje řízení. Společná práce jednotlivých pracovníků je ohledně splnění kolektivního cíle efektivnější, než kdyby členové pracovali individuálně (Dědina, Odcházal, 2007).

V běžném životě lze velice snadno zaměnit slovo organizace s pojmem instituce. Avšak zatímco instituci lze definovat jako postup, kterým se věci dělají, nějaký způsob řešení problémů, organizace je naproti tomu již tvořena lidmi. Tento rozdíl lze uvést na příkladu školství, tedy instituce, kde existuje určitý vzorec jednání. Organizací je poté například univerzita, která má členství a členy (Jandourek, 2012).

### **3.1.3 Klima organizace**

Pojem klima organizace se často plete právě s organizační nebo firemní kulturou, a proto proběhlo spoustu debat o tom, v čem se tyto dva pojmy liší (Armstrong, 2007). Klima organizace je něco, co lze vnímat, ale velice komplikovaně definovat. Je spojeno s atmosférou ve firmě, morálkou pracovníků, partnerstvím nebo uvědoměním si hodnot společnosti. Nejjednodušeji lze popsat firemní klima jako to, co si o firmě myslí její pracovníci. Je tedy založeno na vnímání společnosti pomocí zaměstnanců (Cejthamr, Dědina, 2010). Do klima organizace lze zařadit také vliv faktorů jako např. pracovní prostředí, prestiž vycházející z určitých činností ve firmě, plat, vlivy mimopodnikových jevů atd. (Šigut, 2004). Autoři často rozlišují skutečné situace (firemní kultura) a vnímání těchto situací (klima) v podniku (Armstrong, 2007). Rozdíly mezi firemní kulturou a firemním klimatem lze nalézt také v tom, že firemní kultura obsahuje všechny stránky firmy od strategie, technologií, tržní stránky věci až po zaměstnance. Klima organizace zahrnuje především procesy adaptace a spokojenost se sociální stránkou života společnosti (Šigut, 2004).

## **3.2 Firemní identita**

Firemní identita má řadu definic. Často se lze setkat se zaměňováním pojmu firemní identity s pojmem vizuální identity nebo firemní image. Firemní image lze vysvětlit jako důsledek interakce samostatných prvků firemní identity, které budou v této kapitole později probrány podrobněji. Firemní identita, neboli CI (corporate identity), vyjadřuje to, jak se společnost prezentuje pomocí jednotlivých prvků. Stejně jako každý jedinec má i každá firma své specifické charakteristiky a vlastnosti (Vysekalová a kol., 2020).

Firemní identitu lze definovat jako komplex schopností, vlastností a jevů, které formují společnost (Přikrylová, Jahodová, 2010). Firemní identita zobrazuje, jak je firma

specifická, originální a jak projevuje nezaměnitelnost s ostatními společnostmi (Bedrnová a kol. 2012).

Obsahuje jak historii, vize, filosofii, tak i členy společnosti a etické hodnoty. Je zobrazována různými styly. CI je součástí strategie a zároveň také její nástroj (Vysekalová a kol., 2020).

Firemní identita je obvykle ztvárňována zcela vědomě na rozdíl od firemní kultury, která v sobě obsahuje i projevy vytvořené bez úmyslu (Urban, 2014). Je vytvářena pomocí řízeného procesu v hierarchii shora dolů. Toto vytváření trvá dlouhou dobu a může být rozděleno do jednotlivých fází (Bedrnová a kol., 2012). CI prezentuje obraz, jenž chce podnik vyvolat u lidí, jako jsou např. zákazníci, partneři, investoři a budoucí nebo současní pracovníci (Urban, 2014).

### **3.2.1 Prvky firemní identity**

Prvky, které vytváří firemní identitu, jsou firemní design, firemní komunikace, firemní kultura a produkt nebo služba. Tyto čtyři prvky na sebe vzájemně působí, mají mezi sebou vazby a vztahy.

#### **Firemní design**

Firemní design, jinak nazýván jednotný vizuální styl, se využívá při komunikaci uvnitř i vně společnosti. Firemní design odlišuje podnik od dalších podniků. Design firmy je důležitý pro vytvoření a posilování identity firmy. Buduje určitý obraz o společnosti pro pozorovatele mimo firmu. Tento obraz by měl být v souladu s cíli a strategií firmy (Bedrnová a kol., 2012). Na základě jednotného vizuálního stylu lze podnik identifikovat (Vysekalová a kol., 2020). Firemní design se skládá z loga, barvy, vizitek, architektury budov, vybavení, designů výrobků, balení, ale také z oděvů zaměstnanců apod. (Bedrnová a kol., 2012).

#### **Firemní komunikace**

Pod pojmem firemní komunikace si lze představit veškeré komunikační prostředky, pomocí kterých o sobě podnik něco sděluje veřejnosti. Autoři odborných publikací zpravidla zařazují do firemní komunikace public relations neboli vytváření vztahu s veřejností, corporate advertising, která zahrnuje inzerce společnosti, formy a způsoby, jak se společnost vyjadřuje, její postoje vůči otázkám veřejného zájmu atd. Dále pak autoři zmiňují human relations. Tento pojem lze vysvětlit jako komunikaci na trhu práce, jak uvnitř, tak i mimo firmu (Vysekalová a kol., 2020). Komunikace v organizaci ovlivňuje nesporně výkonnost



celé společnosti. Dobře nastavená komunikace ve společnosti může přinést velkou konkurenční výhodu, zatímco špatně nastavená komunikace může způsobit velké problémy. U komunikace ve společnosti lze zmínit, že pro firmu je klíčové, aby se cíle společnosti doplňovaly s cíli jednotlivých zaměstnanců. Společnost zvyšuje pravděpodobnost loajality zaměstnanců za pomoci komunikace, prostřednictvím které firma včas informuje své pracovníky o změně strategie a cílů. Opakem společnost své pracovníky demotivuje (Dědina, Odcházal, 2007). Uvnitř firmy se snaží firma pomocí komunikace vytvořit soudržnost a odpovědnost zaměstnanců směrem ke společnosti a naopak (Bedrnová a kol., 2012).

Komunikaci rozděluje Dědina a Odcházal (2007) dle dvou kritérií. Jedním kritériem je míra formálnosti a druhým směr komunikace, který může vést dolů, nahoru a horizontálně. Dle míry formálnosti lze komunikaci rozdělit na dva typy, a to formální a neformální. Formální typ komunikace popisují Dědina s Odcházelem (2007) jako komunikaci, jež se odehrává skrze oficiálně stanovené komunikační kanály. U tohoto typu je jasně určena frekvence a čas sdělení (Dědina, Odcházal, 2007). Tento typ komunikace postupuje často od nejvyšších stupňů organizační struktury k těm nejnižším (Tureckiová, 2004). Komunikaci neformální lze popsat jako typ komunikace, který není tolik organizovaný a nepřenáší se pomocí oficiálně stanovených komunikačních kanálů. Uvnitř firmy jsou často formou neformálního typu komunikace domněnky, které mohou fungovat jako zdroj informací o atmosféře a problémech v organizaci (Dědina, Odcházal, 2007).

### **Firemní kultura**

Tento prvek firemní identity bude podrobněji popsán v následující kapitole.

### **Firemní produkt**

Posledním prvkem firemní identity je firemní produkt. Ten je chápán jako podstata existence společnosti. Bez produktu by ostatní prvky nemohly být účinné. Pokud nemá společnost konkurenceschopný produkt, nepomohou ani dokonalý design a komunikace. Produktem může být jak hmotný statek nebo služba, tak i myšlenky, kterými mohou být např. licence, know-how apod (Vysekalová a kol., 2020).

## **3.3 Firemní kultura**

Firemní kultura, která je označována taktéž jako podniková kultura, organizační kultura nebo kultura organizace je, také prvkem firemní identity (Průcha, Veteška, 2014). Lze najít

spoustu definic, které vysvětlují, co je firemní kultura. Je to však velice široký pojem, který lze pouze velmi těžko přesně a stručně vystihnout (Janišová, Křivánek, 2013).

### **3.3.1 Definice firemní kultury**

Jak již bylo napsáno v kapitole 3.3, firemní kultura má v odborné literatuře desítky definic (Šigut, 2004). Pfeifer s Umlaufovou (1993) definují firemní kultura jako soubor představ, přístupů a hodnot, které jsou ve společnosti sdílené a poměrně dlouhodobě udržované (Pfeifer, Umlaufová, 1993). Barták (2011) popisuje firemní kultura jako souhrn přesvědčení, postojů, zásad, hodnot a také artefaktů, které mají vliv na chování a přístup pracovníků ke společnosti a pracovním úkolům (Barták, 2011). Šigut (2004) dodává, že tyto vlivy na chování a přístup pracovníků jsou ovlivňovány pomocí rituálů a symbolů jako jsou znaky, loga a oblečení. Stejný autor tamtéž píše o firemní kultuře jako o kultuře, prostřednictvím které lze vyjádřit charakter, duch společnosti a určitá pravidla hry, která působí právě na myšlení a jednání zaměstnanců. Firemní kultura dle Šiguta (2004) také ukazuje celostní atmosféru vnitropodnikového života ve společnosti (Šigut, 2004). Lukášová (2010) shrnuje firemní, neboli organizační, kultura jako soubor hodnot, přesvědčení, norem a postojů, které pracovníci v podniku sdílejí a které lze pozorovat v myšlení, citění a chování pracovníků v organizaci a v artefaktech, které mohou být jak materiální, tak nemateriální (Lukášová, 2010).

### **3.3.2 Historie firemní kultury**

Problematika firemní kultury se v literatuře objevila již v 60. letech minulého století. S častější frekvencí se pak tento pojem objevoval v letech 70. a populární se stal v 80. letech. Příčiny lze najít v ekonomickém růstu Japonska, v literatuře označovaném jako japonský ekonomický zázrak. Z tohoto důvodu se především američtí manažeři zaměřili na kultura v organizaci a na filosofii japonských společností a jejich způsob řízení. Dalším podnětem k zájmu o firemní kultura byla publikace prací, které se zabývaly řízením firem. Výraznými byly zejména dvě publikace. První z nich byla kniha *In Search of Excellence* z roku 1982 od autorů Peterse a Watermana. Ti zde prezentovali, že všechny úspěšné společnosti mají kulturní kvality. Druhou publikací byla *Corporate Cultures s podtitulem The Rites and Rituals of Corporate Life* od autorů Deal a Kennedyho vydaná také z roku 1982. V této publikaci byl již explicitně popisován antropologický pohled na kultura. Nelze však opomenout publikace dalších autorů jako např. Ouchi (1981) nebo Pascale a Athos (1982).

Za dalších 30 let se již pojem organizační, neboli firemní, kultura stal běžný v jazyce manažerů po celém světě (Lukášová, 2010).

### **3.3.3 Tvorba firemní kultury**

Dle Armstronga (2007) se formuje firemní kultura čtyřmi způsoby. Prvním způsobem je formování kultury vůdci v podniku. Tito vůdci jsou pro lidi v organizaci inspirací. Lidé v organizaci si všimají chování a očekávání vůdců a mají je za vzory. Druhým způsobem je formování pomocí významných událostí, tzv. kritických případů, z kterých si jedinci berou ponaučení. Třetí způsob je založen na základě snahy mít vzájemně s ostatními členy organizace efektní pracovní vztah. Čtvrtý způsob je ovlivnění kultury pomocí prostředí podniku.

Lidé si kulturu osvojují v průběhu času. Dle Scheina (Schein 1984 v Armstrong 2007) jsou dva způsoby, kterými se lidé v organizaci firemní kultuře učí. Prvním je traumatický model, tedy vytvoření určitého obranného mechanismu pro vypořádání se s nějakým problémem. Druhý způsob je pak model pozitivního upevňování vědomí, který funguje tak, že lidé v organizaci si upevňují procesy a postupy, které fungují. Firemní kulturu, která se upevňovala po dlouhé období, může být velice obtížné změnit rychle nebo postupně tak, aby nedošlo k traumatizujícím událostem (Armstrong, 2007).

Pracovníci ve vedení společností se snaží o to, aby si noví zaměstnanci firemní kulturu osvojili. Používají za tímto účelem tři praktiky. První z nich je personální výběr, pomocí něhož se společnost vyhne přijetí nového člena, který by mohl narušovat a oslabovat firemní kulturu. Druhou praktikou jsou akce vrcholového vedení firmy, kdy zaměstnanci pozorují chování manažerů, jejich stoupání v hierarchii a osvojují si žádoucí a pro firmu úspěšné chování. Třetí praktikou je socializace, která je charakteristická tím, že sama společnost se snaží pomáhat nově příchozím přizpůsobit a osvojit si novou kulturu např. pomocí cvičení (Bělohlávek a kol., 2001).

### **3.3.4 Prvky firemní kultury**

Kulturními prvky lze označit strukturální a funkční složky, které tvoří základní skladební součásti kulturního systému. V jednotlivých publikacích různých autorů nejsou prvky kategorizovány zcela shodně. Nejběžněji se jako prvky firemní kultury označují základní přesvědčení, normy, hodnoty, postoje a artefakty. Prvky kultury lze z určitého pohledu označit jako indikátory obsahu firemní kultury. Slouží také k předávání kultury

novým lidem ve firmě. Současní pracovníci totiž předávají nově příchozím kolegům informace o tom, co je v podniku podstatné, co je žádoucí a co se naopak odsuzuje, tzn. jak by se měli nově příchozí chovat, aby se rychleji začlenili (Lukášová, 2010).

### **Základní přesvědčení**

Jedná se o představy a funkčnosti, které berou lidé v podniku za evidentní, běžné a nesporné. Tyto představy jsou automatické a imunní vůči změnám. Jsou natolik samozřejmé, že o nich ani neprobíhá diskuze a pokud ano, tak převažují tendence bránit je (Lukášová, 2010). Lidé se přirozeně snaží chovat v souladu se svými základními přesvědčeními a věci, které se těmto předpokladům vymykají, raději zkreslují nebo přehlíží (Bělohlávek a kol., 2001). Základní přesvědčení vznikají opakující se funkčností řešení určitého problému (Cejthamr, Dědina, 2010).

Základní přesvědčení je těžké definovat. Zahrnují i to, co není viditelné, ale zároveň to velmi ovlivňuje chování lidí v organizaci. Podle tohoto prvku firemní kultury si lidé v organizaci určují cíle, řeší problémy a vytváří vztahy s ostatními pracovníky (Jarmář, 2012). Jako příklady základního přesvědčení lze uvést např. teze toho typu, že lidem se nedá věřit, vedení je spravedlivé, nebo že veškeré zpoždění startuje pohromu (Bělohlávek a kol., 2001).

### **Hodnoty a postoje**

Hodnoty vyjadřují, co je pro podnik dobré nebo nejlepší. Soubor hodnot organizace může být uznávaný pouze vrcholovým vedením nebo celou organizací (Armstrong, 2007). Pokud je firemní kultura zdravá, měly by být její hodnoty v souladu s firemní strategií (Urban, 2014). Síla těchto hodnot udává, jak moc budou ovlivňovat chování ve firmě. Hodnoty nemusí být ani vysloveny. Hodnoty, které jsou samozřejmé, hluboce zakořeněné v organizaci a dodržované managementem, mohou mít velký vliv. Naopak ty, které působí idealisticky a management je nedodržuje, nemají žádný, nebo velmi malý efekt (Armstrong, 2007). Urban (2014) dokonce zdůrazňuje, že pokud jsou firemní hodnoty nastavené nereálně a příliš idealisticky, mohou způsobit u pracovníků nedůvěru vůči vedení a cynismus. Firemní hodnoty lze rozdělit na fungující hodnoty, částečně fungující hodnoty a proklamované hodnoty (Urban, 2014). Ideálně by měly být sdílené pomocí všech zaměstnanců nebo přinejmenším vedoucími pracovníky (Vysekalová a kol., 2020).

Individuální hodnoty člověka vyjadřují to, co je významné pro jednotlivce. Oproti tomu organizační hodnoty představují význam celé organizace, tedy pracovního kolektivu jako celku. Je to tedy něco, co členové v organizaci pokládají za správné a významné.

Příkladem organizační hodnoty může být spokojenost zákazníků nebo pracovníků, odpovědnost vůči životnímu prostředí atd. Organizační hodnoty se mohou komunikovat jak uvnitř firmy, tak i vně firmy, a to především proto, aby si tvořily určitou image.

Postoje se dají definovat jako vztahy k určitým objektům, kterými mohou být např. lidé, věci, problémy nebo události. Velká množina autorů prezentuje postoj jako komplexní termín skládající se ze tří složek, a to kognitivní složky, efektivní složky a složky konativní (Lukášová, 2010).

### **Normy**

Normy lze definovat jako pravidla chování, která nejsou nikde psána. Jsou to pravidla a zásady chování, které lidé ve společnosti sdílejí a které se očekávají (Tureckiová, 2004). Normy lze také popsat jako hranice přijatelného chování ve společnosti (Urban, 2014). Ti, kteří normy dodržují, mají za odměnu vstřícné a přátelské chování ostatních ve firmě. Naopak k těm, kteří tato nepsaná pravidla nedodržují, se spolupracovníci mohou chovat spíše odmítavě nebo si jich nevšímají. Sankce i odměny jsou tedy založené hlavně na citech. (Lukášová, 2010)

Normy udávají předpoklad, jak se ve firmě chovat, jak mluvit, jak se oblékat či v co věřit. Jsou vždy nepsané, lidé si je předávají ústně (popř. stylem či chováním) a posilují je reakce okolí (Armstrong, 2007).

Normy se mohou vztahovat na pracovní činnosti, jakými jsou například rychlost a kvalita práce. Dále se normy týkají komunikace ve skupinách, tedy sdělování informací mezi pracovníky. Normy mohou být jak pozitivní, tak také negativní. Příkladem pozitivních norem může být např. aktivní chování a zájem o připomínky zákazníků nebo ochota pracovat delší dobu, než jakou má pracovník stanovenou. Negativními normami může být neprojevení názoru, starání se pouze o svoji práci apod. Normy jsou velmi důležité, jelikož zajišťují konstantní a očekávané prostředí. V podniku určují takové chování, které je pro kolektiv přijatelné, a pokud jsou nastaveny tak, že pomáhají vyšší výkonosti podniku, není nutná tvorba formálních kontrol (Lukášová, 2010).

### **Artefakty**

Viditelnými a hmatatelnými složkami podniku jsou artefakty. Artefakty lidé v organizaci vidí, slyší nebo cítí (Armstrong, 2007). Dělí na materiální a nemateriální. Do materiálních artefaktů lze zařadit vzhled budov a kanceláří, způsob oblékání, loga, vizitky nebo technologické vybavení. Mezi nemateriální artefakty patří např. historiky, mýty, zvyky

a rituály (Janišová, Křivánek, 2013). Spadá sem také jazyk v organizaci používaný a další artefakty, které budou rozebrány níže.

Na samotné mluvě v organizaci lze dle Lukášové (2010) upozorovat hodnoty v podniku, ale i míru formálnosti vztahů apod. Pokud si lidé v organizaci vykládají pojmy stejně, je kooperace a porozumění jednodušší. Pokud se však v chápání významu jednotlivých pojmů lidé v organizaci liší, může to vést k nedorozumění a vnitroorganizačním konfliktům.

Historiky lze definovat jako příběhy z minulosti, které se skutečně staly, ale nezářka kdy jsou jednotlivými lidmi v organizaci zkrášlovány. Historiky jsou lehce zapamatovatelné, a slouží tak jako důležitý prostředek pro předávání kultury nebo také jako ukazatel kultury organizace.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou určitá schémata chování, která jsou v podniku předávána a uchována. Tato schémata napomáhají snižování nejistoty jednotlivých pracovníků a vytvářejí pracovní prostředí, které je stálé a předvídatelné (Lukášová, 2010). Patří sem různé formální schůzky, ale také schůzky neformální (např. oslavy), psaní zpráv, kontrolní systémy apod. (Vysekalová a kol., 2020).

### **3.3.5 Struktura firemní kultury**

Jednotlivé prvky, které byly popsány v předchozí kapitole, nefungují odděleně. Navzájem se ovlivňují a souvisejí spolu. Řada autorů se snažila formulovat modely organizační kultury pro objasnění strukturálních i funkčních spojitostí a jejich důsledků. Jedním z nejznámějších je Scheinův model organizační kultury, tedy model, který vymyslel Edgar Schein. Tento model lze pozorovat na obrázku č. 1 (Lukášová, 2010).

Obrázek 1 - Scheinův model firemní kultury



Zdroj: Lukášová (2010)

Jak lze vidět, tak v tomto schématu tvoří nejhlubší rovinu základní představy a východiska, tedy celkový pohled na svět a přístup nejenom k práci, ale i k životu, lidem apod. Působí nevědomě, spontánně a samozřejmě. Na úrovni ve středu schématu jsou normy a standardy. Jsou zde zahrnuty např. pravidla, ať už psaná nebo nepsaná, dále hodnoty, které jsou obecně uznávány, ideály a cíle organizace a vztahy k jejím zákazníkům a partnerům. Nejsvrchnější a taktéž nejviditelnější vrstvu tvoří systém symbolů. Do této vrstvy patří např. řeč, logo, oslavy, obřady, rituály a mýty, oblečení a podobně (Bedrnová, Nový, 2007).

Model Edgara Scheina, který byl popsán výše, je nejrozšířenějším a nejznámějším výkladem pojednávajícím o této problematice. Existuje však určitá množina autorů, kteří strukturu firemní kultury vidí jiným způsobem. Na dvě vrstvy dělí organizační kulturu J. P. Kotter s J. L. Heskettem (1992). Tito autoři strukturují firemní kulturu na vzorce, neboli styl chování v podniku a sdílené hodnoty. Taktéž na dvě vrstvy strukturuje firemní kulturu G. Hofstede (1991). Ten vytvořil tzv. cibulový diagram, kde jsou symboly, hrdinové a rituály vyobrazovány jako slupky cibule. Dle tohoto diagramu lze chápat tyto vrstvy jako jednotlivé. Všechny dohromady pak označuje autor pojmem praktiky. Praktiky jsou dle Hofsteda viditelnou částí kultury, která je více nebo méně pozorovatelná. Část organizační kultury, která není přímo pozorovatelnou, ale lze ji vydedukovat z chování lidí, jsou dle tohoto autora hodnoty.

Další autor, který prezentuje strukturu firemní kultury odlišným způsobem než Edgar Schein, je W. Hall (1995). Ten rozlišuje tři roviny firemní kultury. Problematikou struktury firemní kultury se zabývají také autoři, jakými jsou např. D. R. Denison, C. Lundberg a další (Lukášová, 2010).

### 3.3.6 Síla firemní kultury

Firemní kultura ovlivňuje chování zaměstnanců a působí na organizaci a řízení pracovníků. Autoři se však zabývají otázkou, jak silné je toto ovlivňování. Firemní kultura může být silná nebo slabá (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Měřítky, podle kterých se síla firemní kultury posuzuje, jsou jasnost a zřetelnost hodnot či norem ve firemní kultuře a rozšířenost a zakotvenost jejich projevů (Urban, 2014). V silné kultuře organizace by měly jednotlivé oblasti jasně a srozumitelně ukazovat, jaké jednání je žádoucí, jaké je přijatelné a jaké jednání už je nepřijatelné. Soubor hodnot, standardů a symbolů by se měl tedy jednoduše sdílet a měl by být srozumitelný pro všechny zaměstnance v organizaci bez ohledu na jejich pozici a vzdělání (Bedrnová a kol., 2012).

Dalším kritériem pro určení síly firemní kultury je rozšířenost. Pro silnou firemní kulturu je žádoucí, aby se všichni zaměstnanci s jejími jednotlivými prvky setkávali v každé situaci, chvíli a na každém místě (Tureckiová, 2004).

Posledním kritériem je zakotvenost, která ukazuje, do jaké míry se lidé v organizaci s jednotlivými hodnotami, vzory a normami chování identifikovali a jak si je osvojili (Bedrnová a kol., 2012).

Pro společnost je výhodná silná firemní kultura především na začátku svého vývoje. V tu chvíli propojuje společnost vztahově a hodnotově. Pro pozdější vývoj firmy je spíše důležitá shoda firemní strategie s firemní kulturou (Tureckiová, 2004).

Pokud je firemní kultura silná, má velký vliv na postoje a jednání jednotlivých zaměstnanců a může být pro organizaci velkou výhodou. Silná kultura organizace může totiž zrychlit rozhodování firmy a omezit počet vnitřních konfliktů. Dále může také snížit tlak na vysoký počet kontrol a snížit fluktuaci zaměstnanců v podniku (Urban, 2014).

Silná firemní kultura však může také působit negativně, a to např. dodržováním tradic a z toho vyplývající stagnací. Pokud se vedení společnosti rozhodne pro změnu, pracovníci nutnost změny nechápou a zůstávají raději u svého zaběhlého chování. Další nevýhodou může být sklon k uzavřenosti, kdy zaměstnanci i vedení nereagují na vnější prostředí. Myslí si, že pokud něco fungovalo do současnosti, není potřeba to měnit (Dědina, Odcházel, 2007). Nevýhodou silné kultury organizace může být i obtížnější adaptace nových pracovníků.

Silné firemní kultury se objevují zejména ve starších firmách. Opakovaně se s nimi lze setkat i tam, kde je zvykem dlouhá doba zaměstnání a v centralizovaných podnicích. K silnější firemní kultuře mají tendenci organizace, které mají jasně stanoveny vize nebo



mají silného vlastníka. Oproti tomu slabá firemní kultura je naopak typická pro mladší firmy s vysokou fluktuací. Ke slabé firemní kultuře však mohou přispět také nejasná pravidla a cíle firmy nebo opakované změny názorů ze strany vedení (Urban, 2014).

Pokud je firemní kultura slabá, může vést k vytváření tzv. subkultur. Důvodem pro vytvoření subkultur mohou být různé specializace jednotlivých útvarů v organizaci. Příklad lze najít např. ve firmě s obchodním oddělením, kde se pracovníci orientují hlavně na zákazníka, zatímco ekonomické oddělení je spíše byrokratické. Dalšími důvody mohou být např. rozdílný věk pracovníků, jejich pohlaví a vzdělání, nebo postavení v hierarchii společnosti. V organizacích, kde dochází ke střetnutí subkultur, se zpravidla objevuje snížení výkonnosti (Lukášová, 2010).

Fakt, že jsou rozdíly mezi jednotlivými seskupeními zaměstnanců, však nemusí působit vždy negativně a neohrožuje automaticky sílu firemní kultury. Ve většině případů vzniká z logických důvodů. Podstatné je, aby s veškerými podstatnými cíli a prioritami souhlasili všichni pracovníci. Je tedy nutné vědomě posilovat situace, které kolegy přes objektivní rozdílnosti spojují (Bedrnová a kol., 2012).

### **3.3.7 Typologie firemní kultury**

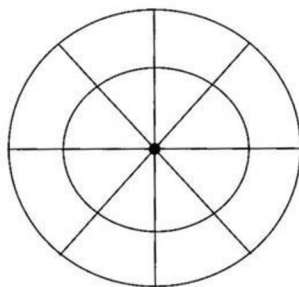
Existuje celá řada způsobů, jak klasifikovat rozdílné typy nebo typologie firemní kultury (Cejthamr, Dědina, 2010). Většina z těchto typologií je založena na čtyřech hlavních typech. Příčinu tohoto faktu lze najít v tom, že typologie převážně vychází z popisu kultur na základě dvou určitých vlastností, jinak řečeno dimenzí. Jednotlivé typologie vycházejí z kombinace vysokých nebo nízkých hodnot u těchto dimenzí (Urban, 2014).

#### **Typologie R. Harrisona a CH. Handyho**

Tato typologie je pravděpodobně první publikovanou typologií firemní kultury, a to již v roce 1972 (Lukášová, 2004). Je to jedna z nejznámějších typologií vůbec (Jermař, 2012). Harrison rozlišoval 4 základní typy firemní kultury, a to kulturu moci, kulturu úkolů, kulturu rolí a kulturu osob. Na Harrisona navázal v roce 1976 Charles Handy ve své publikaci jménem *Understanding Organizations*. Handy rozšířil Harrisonovy ideje a typy firemní kultury charakterizoval pomocí piktogramů (Lukášová, 2004).

Kultura moci je centralizována od jedné dominantní osoby či menší skupiny. (Jermář, 2012). V případě, že lidé mají nějaký problém, obrátí se právě na tohoto dominantního jedince (Fišer, 2014). Tato typologie kultury je silná a flexibilní, dokáže rychle reagovat na hrozby a změny (Barták, 2011). Nevyskytuje se zde mnoho pravidel, klima je zde soutěživé a zakládá se na moci, lobbismu a politikaření (Armstrong, 2007). Existuje zde závislost na dominantní osobě (Fišer, 2014). Vyskytuje se u nevelkých společností, kde je celkově cca 30 pracovníků. Dominantní osoba je zde často majitelem (Fišer, 2014). Přebývá u finančních a obchodních společností a taktéž ve firmách, které potřebují krizové řízení (Barták, 2011). Piktogram od Ch. Handyho lze vidět na obrázku č. 2.

Obrázek 2 - Kultura moci dle Ch. Handyho

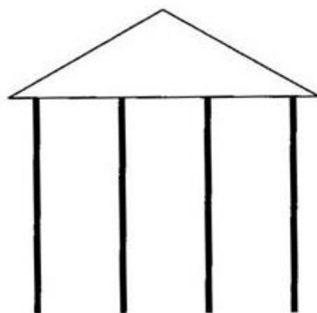


Zdroj: Lukášová 2010

Kultura rolí se opírá o pravidla, procedury a popisy rolí. Ty jsou významnější než pracovníci, kteří v této roli účinkují (Armstrong, 2007). Moc zde mají pozice, nikoli lidé (Charvát, 2006). U zaměstnanců se předpokládá, že budou dodržovat pravidla a postupy, a také že spíše než inovativní myšlení budou mít odbornou kvalifikaci (Barták, 2011). Zaměstnanci jsou vybíráni dle očekávaného naplnění rolí a práce přesahující přesný popis není žádána (Lukášová, 2010). Kultura rolí se přizpůsobuje změnám nepříliš lehce (Jermář, 2012). Tato kultura má úspěch u firem se stabilním prostředím a také tam, kde specializace

a odborné technické znalosti převládají nad inovacemi, Příkladem mohou být státní správa, armáda nebo velké společnosti (Fišer, 2014). Piktogram zobrazující kulturu rolí od Ch. Handyho lze vidět na obrázku č. 3.

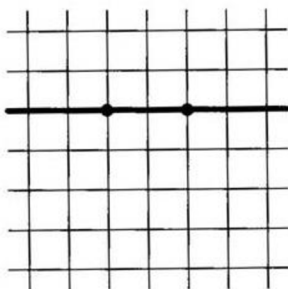
Obrázek 3 - Kultura rolí dle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová, 2010

Kultura úkolů, jejíž piktogram lze pozorovat na obrázku č. 4, dává velký důraz především na plnění úkolů. Jsou zde důležité znalosti a vědomosti (Charvát, 2006). Významným prvkem je zde týmová práce a nadání (Jermář, 2012). Jako motivace se využívá potěšení z dobře vykonané práce (Tureckiová, 2004). Tato typologie je pružná a pohotová. U kultury úkolů je kladen důraz na kreativitu a vstřícné a věcné jednání. S kulturou úkolů se lze setkat běžně v dynamických podnicích, které se nachází v silně konkurenčním prostředí. Produkty (popř. služby) těchto společností mívají zpravidla krátký životní cyklus. Velmi často je existence těchto podniků spojena s rizikovostí podnikání. Konkrétními příklady mohou být reklamní a propagační agentury, média a poradenské agentury (Barták, 2011). Slabost této typologie se může projevit v období dlouhodobého neúspěchu (Tureckiová, 2004).

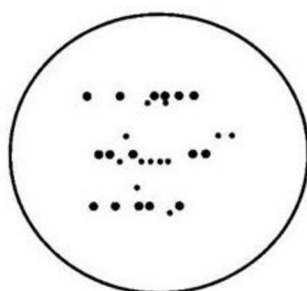
Obrázek 4 - Kultura úkolů dle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová, 2010

Kultura osob je typologie firemní kultury, jež je zaměřená na jedince (Armstrong, 2007). Piktogram Ch. Handyho zachycující tento typ kultury lze spatřit na obrázku č. 5. Panuje zde předpoklad, že lidé v organizaci budou mít pozitivní vliv jeden na druhého (Charvát, 2006). Tento typ lze popsat jako sjednocení více individualit, pro které je výhodné toto spojení např. z důvodu sdílení prostor a vybavení (Cejthamr, Dědina, 2010). Cílem této typologie není ovlivnění chování a jednání pomocí moci. Napomáhá osobnímu rozvoji a je volná. Lidé v ní jednají sami za sebe (Jermář, 2012). Kultura osob je charakteristická pro

Obrázek 5 - Kultura osob dle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová, 2010

profese, jako jsou např. malíři, vědci, grafici apod. (Barták, 2011).

Typologii R. Harrisona a Ch. Handyho lze podle Lukášové (2010) označit za přežitou, ale i tak jde o jednu z nejznámějších typologií, která v určité době hrála významnou roli a zpopularizovala téma firemní kultury. Její úspěch tkví mimo jiné v tom, že je jasná a také srozumitelná díky Handyho piktogramům, které lze pozorovat u jednotlivých odstavců výše (Lukášová, 2010).

### **Typologie F. Thompenaarse**

Na publikaci Ch. Handyho navázal Fons Thompenaars (Müller a kol., 2013). Ten ve své publikaci *Riding the Waves of Culture*, kterou napsal v roce 1993, vyzdvihuje dvě dimenze. U jedné se rozlišuje orientace na úkoly a orientace na vztahy. U druhé proti sobě stojí hierarchie a rovnost. Spojením těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typologie firemní kultury (Lukášová, 2010). Modelu Trompenaars přiřadil metaforické názvy, které jsou snadněji zapamatovatelné. (Müller a kol., 2013).

Orientací na vztahy ve spojení s hierarchií se vyznačuje typ organizační kultury, který Trompenaars označoval názvem rodina (Lukášová, 2010). V této kultuře jsou zásadní osobní vztahy, ať už dobré, nebo špatné. Jednání je zde nezřídky kdy odvozováno od

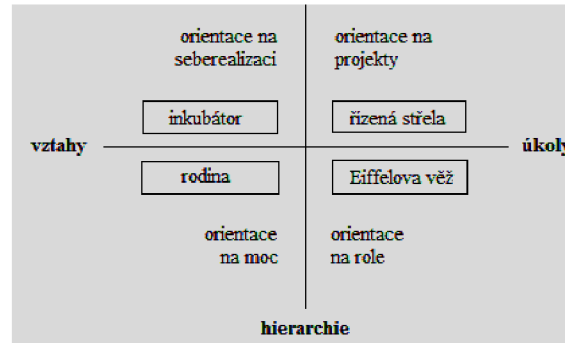
subjektivního názoru jednotlivce. Často zde nejsou přesně definované pozice, pravomoci a odpovědnost (Müller a kol., 2013). Postavení lidí v organizaci je přirozené (Lukášová, 2004). Autoritu má v této kultuře „otec nebo náčelník“. Lidé v kulturním typu rodina respektují hierarchii kvůli obavám ze ztráty přízně a postavení v rodině (Lukášová, 2010).

Typ kultury, který je orientován na hierarchii a na úkoly, je tzv. Eiffelova věž. V této kultuře mají někteří pracovníci velký vliv a někteří naopak jen malý, což způsobuje, že nemohou tolik ovlivnit mnoho věcí a procesů. Je zde uplatňována moc poziční (Müller a kol., 2013). Platí zde přesné rozdělení rolí i funkcí. Lidé jsou přijímáni s ohledem na jejich kvalifikaci a dovednosti (Lukášová, 2010). Výhodou může být málo nejistot, rychlé rozhodování a přehlednost. Nevýhodami mohou být mocenské rozdíly mezi jednotlivými pracovníky, nepřizpůsobivost, dlouhodobost a obtíže při změnách (Müller a kol., 2013).

Tzv. kultura řízené střely dostala svůj název ve spojitosti s požadavkem samostatnosti pracovníků, kteří za pomoci expertů a odborných informací řídí pomyslnou „střelu“ k cíli. Právě cíl je totiž to, na co se tato kultura především zaměřuje. Na rozdíl od kultury rodiny se tento typ kultury orientuje na úkoly, nikoli na vztahy. Od kultury Eiffelovy věže se liší tím, že to, co dělají zaměstnanci, není předem dané (Lukášová, 2010). Kultura řízené střely je rovnostářská kultura. Existuje zde tým, ve kterém je každý jednatel odpovědný za dosažení cílů. Nejsou zde na místě řídicí nástroje jako např. příkaz nebo kontrola. Výhodami jsou velká flexibilita a zaměření na výsledek. Nevýhodami jsou vysoké nároky na sociální inteligenci členů týmů, jejich nadhled a toleranci k nejistotě (Müller a kol., 2013).

Čtvrtou typologií F Trompenaarse je kultura inkubátoru, která se vyznačuje tím, že firma slouží k seberealizaci zaměstnanců. Nedbá na hierarchii a strukturu. Je to kultura, která je charakteristická inovacemi, novými myšlenkami a nápady (Lukášová, 2010). V této kultuře se lze setkat s prostorem pro kreativitu. Nevýhodou je slabé zaměření na cíle a výkon (Müller a kol., 2013). Typologii lze přehledně vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 6 - Typologie dle F. Trompenaarse



Zdroj: Lukášová, 2010

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

Čtyři typologie Deal a Kennedyho jsou vytvořeny podle vysoké, respektive nízké ochoty podstupovat riziko a podle rychlosti zpětné vazby k firmou vykonávané činnosti (Bělohlávek a kol., 2001).

První z těchto typologií je tzv. chlapská kultura. Vyznačuje se individualisty, kteří nezřídka kdy riskují a ihned mají feedback o tom, zda bylo jejich rozhodování správné (Cejthamr, Dědina, 2010). Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001), kteří nazývají tuto typologii firemní kultury kulturou frajerů, zmiňují, že představiteli této kultury jsou profese jako např. pracovníci ve stavebním, kosmetickém či zábavním průmyslu nebo také poradci (Bělohlávek a kol., 2001).

Druhou typologií Deal a Kennedyho je kultura tvrdé práce a zábavy. Tato typologie je charakteristická minimálním rizikem a rychlou zpětnou vazbou (Cejthamr, Dědina, 2010). Tato kultura je vhodná pro dynamické zavádění nových inovativních věcí a experimentování (Tureckiová, 2004). Typickými zástupci jsou zde profese realitních agentů, počítačových expertů nebo podniky masové spotřeby.

Třetí typologie tzv. hop nebo trop je zpravidla založena na vysokém riziku s pomalou zpětnou vazbou (Cejthamr, Dědina, 2010). Představiteli jsou letecké společnosti, projektové organizace, naftařské společnosti a investiční banky (Bělohlávek a kol., 2001 a Cejthamr, Dědina, 2010).

Posledním typem kultury Kennedyho a Deal je procesní kultura, která podstupuje nízkou míru rizika a feedback je zde velice pomalý (Cejthamr, Dědina, 2010). Zaměstnanci se soustředí namísto cíle na proces. Chybí zde úsilí o dosažení výsledků pomocí nových způsobů. Tato kultura připomíná byrokracii. Vyskytuje se např. u školství a veřejné správy

(Tureckiová, 2004). Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) taktéž mezi představitele přidávají finanční instituce jako banky a pojišťovny (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

### **3.3.8 Styly vedení zaměstnanců**

Vedle prvků firemní kultury jako jsou základní přesvědčení, hodnoty, postoje, artefakty a normy působí na firemní kulturu také další faktory. Jedním z těchto faktorů jsou i styly vedení, jinými slovy styly řízení (Barták, 2011). Tyto styly jsou patrné z přístupu vedoucích pracovníků směrem ke svým podřízeným. Je známo mnoho stylů vedení lidí ve firmě (Armstrong, 2007).

Jako klasické lze dle Tureckiové (2004) označit rozdělení stylů na autoritativní, demokratický a liberální styl řízení. Styly lze rozpoznat dle využívání a nevyužívání formální autority pracovníka, jenž je ve struktuře firmy na vyšší pozici. Dále se tyto styly dají dle Tureckiové (2004) rozlišit dle zapojení ostatních pracovníků do zásadních rozhodnutí (Tureckiová, 2004). Armstrong (2007) že autoritářští vedoucí pracovníci využívají svého postavení k prosazování svých tezí či zájmů, k čemuž využívají své podřízené. Lídři, kteří praktikují spíše demokratický styl, naopak ostatní v týmu povzbuzují pomocí účasti a zapojení podřízených do rozhodování (Armstrong, 2007). Dle Bartáka (2011) stojí za zmínku také to, že pro autoritářský styl řízení jsou typické např. vysoká intenzita práce, poslušnost a submise a taktéž nervózní a napjatá atmosféra. Pro demokratický styl řízení jsou charakteristické prvky, které vedou k nižší fluktuaci jednotlivců a jejich rozvoji v rámci inovativního a podnikatelského myšlení. Jsou to např. přátelská pracovní atmosféra, týmová spolupráce či vzájemný respekt (Barták, 2011). Liberální styl vedení lidí ve firmě je typický tím, že vedoucí pracovník převádí odpovědnost za realizaci úkolů na své podřízené. Důraz je kladen na samostatnost, horizontální komunikaci apod. (Barták, 2011).

### **3.3.9 Význam firemní kultury**

Hlavním významem firemní kultury je její působení na jednání na vzájemné vztahy a jednání lidí uvnitř i vně firmy. Tím mění také výkonnost celé společnosti. Dle Urbana (2014), který se opírá o mezinárodní odhady, může fungující organizační kultura zvýšit výkonnost podniku o 20 až 30 procent oproti podnikům, které fungující firemní kulturu nemají. Význam firemní kultury spočívá také v tom, že vytváří chování manažerů a zaměstnanců pro partnery podniku, členy i zákazníky, předvídatelným (Urban, 2014).

Firemní kultura však může působit také negativně, není-li vytvářena na základě určitých cílů a strategie dané organizace (Šigut, 2004)

Jedním z dalších významů firemní kultury je to, že slouží jako nástroj pro řízení zaměstnanců (Urban, 2014). Ti členové firmy, kteří mají práci vymezenou pouze politikou firmy, nařízeními a předpisy, se často cítí pouze jako prostředek a podle toho vypadá i jejich chování. Jinými slovy jsou tedy pasivní a plní jen to, co jim někdo předal jako úkol. Na druhé straně jsou organizace, v nichž je lidem uložena práce, která odpovídá jejich schopnostem a kvalifikaci. V těchto organizacích mají lidé prostor pro vlastní nápady, jsou motivováni. Tito pracovníci nejsou pouze nástroji, ale také spoluvůrci záměrů firmy (Barták, 2011).

Význam firemní kultury při řízení lidí se projevuje především tam, kde nejde správné počínání lidí ve firmě důkladně popsat a kde je nelze bezprostředně kontrolovat. Významnou součástí firemní kultury coby nástroje pro řízení lidí jsou např. zásady týkající se nasazení v práci, náročnosti a odpovědnosti (Urban, 2014). Dalšími zásadami jsou taktéž vzájemná spolupráce a komunikace všech součástí organizace (Barták, 2011). V těchto situacích není firemní kultura jen množina zvyklostí, ale rovněž původcem společenského tlaku, který ovlivňuje chování zaměstnanců. Při silné firemní kultuře může tento nástroj vést k manipulaci pracovníků. V neposlední řadě může být firemní kultura jako nástroj řízení pracovníků významná v tom, že pomáhá firmě získat, popř. udržet zkušené zaměstnance. Pokud je firemní kultura v určité organizaci na dobré úrovni, může být tento faktor zásadní motivací pro potenciálního zaměstnance ke vstupu do této organizace, stávajícího zaměstnance pak může motivovat k setrvání v organizaci. Jistota nebo předvídatelnost chování manažerů firmy v mezních situacích (nemoc, mateřská dovolená, momentální pracovní neúspěch či indispozice apod.) je rovněž dobrým důvodem pro váhajícího zaměstnance k setrvání ve firmě. (Urban, 2014). Barták (2011) dodává, že rozvíjení vnitřní motivace zaměstnanců je sice více složité, ale nese s sebou několikanásobný účinek. Tento účinek dodává pracovníkovi význam a smysl práce, posílení sebedůvěry, lepší vztah k firmě a další (Barták, 2011).

### **3.3.10 Vliv firemní kultury na výkonnost**

Výkonnost podniku dokáže firemní kultura buďto posilovat nebo oslabovat. Firemní kultura se může pozitivně projevit na vztahu zaměstnanců k práci, na jejich chování i jednání



ve firmě a také na výkonnosti organizace. Pokud se však firemní kultura neshoduje s potřebami a možnostmi firmy a zaměstnanců, je spíše přítěží (Barták, 2011).

Jak již bylo napsáno v kapitole o historii firemní kultury, autoři, kteří začali zkoumat firemní kulturu v 80. letech minulého století, se soustředili především na šetření ekonomicky úspěšných společností. U těchto společností zjišťovali společné rysy, které mohly vést právě k jejich úspěchu. Nutno však podotknout, že některé z těchto firem byly později neúspěšné a studie o cestě k úspěchu byly zpochybňovány. I přes tento fakt je nezpochybnitelné, že firemní kultura má pro výkonnost firmy velký význam. Časem se začaly objevovat práce, ve kterých autoři popisovali vztah mezi kulturou a výkonností organizace systematickými metodami. Mezi tyto publikace lze zařadit např. publikace D. R. Denisona a jeho kolegů, nebo výzkumy, za kterými stojí J. P. Kotter a L. Heskett. Firemní kulturu analyzovali tito autoři dotazníkovými nástroji a výkonnost firmy měřili pomocí určitých finančních ukazatelů. Vliv firemní kultury na výkonnost byl zjišťován na základě korelací. Další publikace byly poté zaměřeny na jiné metody zjišťování již zmíněného vlivu. Byly jimi např. případové studie od Wileya a Brookse, pokusy založené na strukturálním modelování od Marcoulidese a Hecka a taktéž byly provedeny výzkumy zaměřené na dlouhodobé sledování vývoje zkoumaných jevů autorů Schneidera, Ashwortha, Higgse a Carra (Lukášová, 2010).

Dle Bartáka (2011) jsou v problematice firemní kultury podstatné flexibilní reakce na změny. To, co bylo platné v minulosti, nemusí být platné v budoucnu. Trvat na něčem, co v minulosti fungovalo, avšak v současnosti je přežití, by mohlo brzdit budoucí vývoj. Je potřebné podpořit změny, které mohou pomoci. Barták (2011) dále hovoří ve své publikaci o tom, že pokud chce firma zlepšovat svou výkonnost, musí usilovat také o zlepšování své firemní kultury. Nadprůměrných výsledků, z kterých těží jak firma, tak samotní zaměstnanci, dosáhnou zaměstnanci tím, že jsou na danou práci způsobilí, baví je, naplňuje a konají ji ve vstřícném prostředí. Důsledkem je motivace zaměstnanců, jejich ochota, schopnost se pro firmu angažovat a také jejich energetizace (Barták, 2011).

U vlivu firemní kultury na výkonnost firmy se lze dívat i na sílu firemní kultury, která byla popsána v kapitole 3.3.6. Silná kultura má ohledně výkonnosti organizace určité výhody, zároveň však i nevýhody (Lukášová, 2004). Firemní kultura podporuje jak jednání jednotlivců, tak jednání celých skupin. Toto jednání se vyznačuje tím, že přináší hodnotu zákazníkům společnosti a dále způsobuje konkurenční výhodu (Urban, 2014). Mezi výhody, které mají dopad na výkonnost firmy, lze zařadit např. konsenzus v cítění a uvažování

zaměstnanců podniku a uvažování zaměstnanců podniku, čímž se snižuje riziko vytváření konfliktů a zlepšuje komunikace. Pracovníci používají stejný jazyk a o jednotlivých pojmech smýšlí podobně. Výsledkem toho je rychlejší rozhodování i realizace jednotlivých činností (Lukášová, 2004).

Další výhodou je, že silná firemní kultura orientuje chování pracovníků. Lidé v podniku uznávají stejné hodnoty a normy a tím pádem se vydávají podobným směrem. Pomocí „psychologických postihů“ při nedodržování určitého chování, které je založeno právě na sdílených hodnotách a normách, se vytváří automaticky neformální kontrola. Tento fakt způsobuje, že není nutné tvořit formální kontroly, které by vedly k demotivaci pracovníků a způsobovat strach z inovativních přístupů (Lukášová, 2010).

Třetí výhodou, kterou Lukášová (2004) ve svých publikacích zmiňuje, je sdílení hodnot a cílů ve společnosti. Toto sdílení způsobuje loajalitu a pozitivní přístup ke spolupráci. Organizace je tak soudržnější a pracovníci jsou více motivováni.

Tyto tři výhody nezanedbatelně zvyšují výkonnost ve společnostech se silnou firemní kulturou. Lze však vnímat také přínos pro jednotlivé pracovníky a výkonnost každého jednoho z nich. Mezi příklady, které způsobují tento přínos, lze zařadit např. snížení nejistoty jednotlivých pracovníků a nastolení lepší atmosféry a spokojenosti všech lidí v podniku (Lukášová, 2004).

### **3.4 Změna firemní kultury**

Dnes mají v podnikatelském prostředí plném konkurence úspěch společnosti, které jsou efektivní, hospodárné a využívají inovace. Pro takové společnosti je změna firemní kultury nejen nezbytností, ale hlavně výzvou. Změnou lze získat konkurenční výhodu, zvýšit přidanou hodnotu a pozitivně ovlivnit dlouhodobou perspektivu firmy (Odcházel, Dědina, 2007).

Tyto změny jsou jedním z nejobtížnějších úkolů, jsou časově náročné a trvá velmi dlouhou dobu, než se zaběhnou. V organizaci patří změna k typu aktivit nezpůsobujících krátkodobé výsledky. Výsledky jsou velmi špatně měřitelné (Šmída, 2007). Dědina s Odcházelem (2007) zmiňují, že změna firemní kultury trvá značně dlouhou dobu. V kvalitně vedených společnostech může změna trvat několik měsíců, ve firmách s nevyzrálou kulturou i několik let (Odcházel, Dědina, 2007).

U velkých organizací, kde je kultura již zakotvená, je tento proces změny obtížnější než u menších společností. Dle Urbana (2014) je taktéž velmi důležitý nadhled manažerů nad stávající firemní kulturou. Ten však manažerům podle něj často chybí (Urban, 2014).

U otázky změny firemní kultury existují dle Šiguta (2004) dva protichůdné směry. První z nich říká, že podnik je kultura. Tento směr se vyznačuje tím, že firemní kulturu nemůže management měnit, jelikož vznik kultury je spontánní. Druhý směr naopak hovoří o možnostech změny kultury, které jsou pro management rychlé (Šigut, 2004). Lukášová (2010) popisuje také třetí směr, kdy může management kulturu podniku měnit pouze v určitém rozsahu. V předchozích třech desítkách let bylo provedeno velké množství případových studií zabývajících se prověřením možnosti změny firemní kultury. Vyhodnocování těchto studií lze složitě interpretovat z důvodu rozdílných parametrů jejich provedení. Většina studií se však podle Lukášové (2010) kloní k ovlivnitelnosti kultury pomocí managementu. Manipulování s firemní kulturou však i přes tyto studie nelze označit za snadné (Lukášová, 2010).

Mezi situace, které vedou k potřebě změny firemní kultury lze zařadit např.

- neshodu mezi kulturou firmy, která je již vžitá a strategicky potřebnou firemní kulturou,
- přesun organizace z jedné vývojové etapy do druhé,
- změnu velikosti společnosti, generační výměnu ať už ve vedení, tak u ostatních zaměstnanců,
- změnu v předmětu podnikání firmy,
- změnu pozice společnosti na trhu,
- přebrání či fúze společnosti (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Změna firemní kultury by měla být v součinnosti s analytickými a koncepčními kroky. Měli by u ní spolupracovat management, personální oddělení a zástupci zaměstnanců (Urban, 2014). Dle Tureckiové (2004) je změna firemní kultury úkolem vedení společnosti, které si musí být změnou jisté a musí změnu iniciovat. Tureckiová (2004) ale také zdůrazňuje, že si právě členové vedení musí při změně firemní kultury získat náklonnost spojenců z řad liniových manažerů a zaměstnanců. Vliv a neformální autorita těchto členů podniku totiž bývají pro úspěšnou změnu rozhodující. Neznamena to však manipulaci těchto lidí, ani zdůvodňování změny pouze určitými argumenty (Tureckiová, 2004).

Změnu firemní kultury lze shrnout do osmi kroků. Změna začíná vyvoláním vědomí naléhavosti, pokračuje sestavením vůdčího seskupení, vybudováním strategie a vize,

komunikací transformační vize, delegováním pravomocí, tvorbou krátkodobých vítězství, zužitkováním těchto vítězství pro podporu dalších změn a končí upevněním nových přístupů v kultuře organizace. Kultura by se neměla měnit, pokud nové způsoby chování nezpůsobí lepší výsledky (Šmída, 2007).

Urban (2014) dodává zásady, které je potřeba dodržovat a respektovat:

- změny v organizační kultuře by neměly být bezdůvodné,
- základem ke změnám by měla být analýza a zmapování slabých stránek,
- většinou je firemní kultura vžitá silněji než strategie firmy,
- pro úspěšnou změnu je třeba odstranit zábrany, které jí brání,
- změny mohou způsobit důsledky, které jsou nečekané,
- ke změně firemní kultury je zapotřebí čas (Urban, 2014).

Kultury, které neustále podporují nepřetržité změny, jsou dle Šmída (2007) předurčeny k dlouhodobému úspěchu. Pro firmu je přínosné, aby se rozloučila s předchozími postupy, aby její pracovníci byli přesvědčeni o tom, že mohou tyto postupy přestat uplatňovat, jelikož nové postupy vedou k většímu úspěchu (Šmída, 2007).

### **3.4.1 Typy změn firemní kultury**

Dle vývoje a charakteru změn jsou známy dva typy změny, a to revoluční a evoluční (Lukášová, 2010). Revoluční změna, označovaná také jako transformační, je taková změna, ke které dochází v důsledku vynucování vnějším a vnitřním tlakem (Jermář, 2012). Vnější tlakem může být např. změna prostředí, mezi faktory, které způsobují vnitřní tlak, patří např. špatné hospodářské výsledky. Revoluční změna je komplexní a bývá rozplánována na více časových období (Lukášová, 2010).

Evoluční změna nastává při potřebě firmy něco zlepšit (Lukášová, 2010). Lze ji popsat jako postupné a dlouhodobé vylepšování systému organizace (Jermář, 2012). Tato změna je účinná zejména při růstu firmy. Při úpadku již není evoluční změna efektivní. Pro tuto fázi vývoje je nutná změna revoluční (Lukášová, 2010).

## **3.5 Diagnostika firemní kultury**

Pokud mají manažeři ve společnosti potřebu poznat a porozumět obsahu firemní kultury za účelem důležitých manažerských rozhodnutí, nejsou informace získané pouze subjektivním pohledem dostačující. Pro získání přesných a spolehlivých informací o firemní

kultuře je nutné provést diagnostiku firemní kultury, která bude podpořena kvalitní metodologií. Manažeři potřebují tento druh informací při plánování organizačních změn, řešení problematice implementace zvolené strategie nebo změny v organizaci, při pátrání po důvodu nízké výkonnosti firmy a při plánování akvizice, fúze a jiných forem spolupráce. Při diagnostice firemní kultury autoři tradičně debatují o možnosti použití kvantitativních nebo kvalitativních metod. Panuje konsenzus, že nejlepší možností je kombinace obou těchto metod vzhledem k výhodám a nevýhodám, které každá metoda má.

Kvalitativní výzkumné postupy mají za cíl získání informací o určitém jevu, odkrytí jejich významu a tomuto jevu porozumět. U kvalitativního výzkumu se předem neurčují důležité a nedůležité proměnné. Data získané kvalitativním výzkumem diagnostik po sběru analyzuje vyhledáváním pravidelností v těchto datech a jejich významu. Poté dle analýzy formuluje výsledek. Výhodou těchto výzkumů je, že získané informace jsou rozsáhlé a detailní. Nevýhodou je náročnost a nákladnost při používání těchto výzkumů (Lukášová, 2010).

Mezi kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury lze zařadit pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor a analýzu dokumentů. Např. individuální, nebo také hloubkový, rozhovor je postavený na schématu, který je předem stanovený. Diagnostik má připravené tematické bloky, u kterých klade otevřené otázky a získává tak potřebné informace (Lukášová, 2004).

Kvantitativní postupy jsou postupy, které kvantitativně pozorují výskyt předem stanovených jevů (proměnných). U kvantitativních metod diagnostiky lze označit jako složité vybrání takových proměnných, které vypovídají o firemní kultuře významným způsobem. U těchto metod je dotazovaný omezen jednak otázkami, ale taktéž předem stanovenými možnostmi odpovědi. Nevýhodou kvantitativních metod je redukce významných informací a jejich problematice nalezení. Výhodu shledává Lukášová (2010) ve snadnějším sběru dat a replikaci šetření (Lukášová, 2010).

Mezi hlavní dvě metody kvantitativní diagnostiky lze zařadit pozorování a dotazování, které může být jak ústní, tak písemné (Lukášová, 2004).

### **3.6 Motivace a stimulace zaměstnanců**

Všechny podniky chtějí dosáhnout co nejlepších výkonů od svých pracovníků a zajímají se o to, jak k těmto výkonům zaměstnancům pomoci. Firmy se snaží o nejlepší

možné motivování pracovníků pomocí různých stimulů, odměn, stylu vedení a také pomocí nastavení pracovních pozic a podmínek ve společnosti (Armstrong, 2007).

Stimulaci definuje Barták (2011) jako určité působení na zaměstnance zvnějšku. Stimulace má za cíl vzbudit v zaměstnancích zájem a snahu o zlepšení výkonů v zaměstnání. Pomocí stimulace se uspokojují nižší potřeby lidí, kterými jsou potřeby biologické a potřeba bezpečí. Motivaci lze chápat jako uspokojování vyšších potřeb pracovníka na základě hodnot. Barták (2011) zmiňuje, že tyto potřeby jsou především potřeba sounáležitosti, uznání a potřeba osobního rozvoje (Barták, 2011).

### **3.6.1 Typy motivace**

Motivaci pracovníků lze rozdělit do dvou typů. Jedním je typ vnitřní motivace, kdy si lidé samotní vytváří faktory, které na ně působí a formují jejich chování a rozhodování. Těmito faktory mohou být odpovědnost, rozvoj dovedností a schopností, zajímavá práce apod. (Armstrong, 2007). Druhým typem motivace je motivace vnější. Vnější faktory motivace definuje Urban (2017) jako to, co zaměstnanec získává od své firmy za dobře a včas vykonanou práci. Vnějším faktorem motivace může být finanční odměna ve formě mzdy, prémie či bonusu, dále vyšší naděje na postup ve firmní hierarchii, pochvala, veřejné uznání a benefity, které budou blíže rozebrány v následující kapitole (Urban, 2017). Armstrong (2007) dodává, že faktory vnější motivace mohou být také tresty jako snížení platu, kritika, disciplinární řízení apod. (Armstrong, 2017).

Dá se očekávat, že vnější motivace může mít sice okamžitý vliv na výkony zaměstnanců, avšak z hlediska dlouhodobosti na zaměstnance působí více vnitřní motivace, která vychází ze samotných pracovníků a nikoli od někoho jiného (Armstrong, 2007).

### **3.6.2 Zaměstnanecké benefity**

K motivaci zaměstnanců přispívají také zaměstnanecké benefity, které mohou být jak ve formě peněžního, tak nepeněžního plnění. Kromě samotné motivace posilují zaměstnanecké benefity pozitivní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Systém výhod, který je správně zvolený, pomáhá také na trhu práce, kde si zaměstnavatelé konkurují při získávání schopných pracovníků. Zaměstnanecké benefity mohou mít při rozhodování a vybírání společnosti, kde bude člověk pracovat, vyšší váhu než samotné výše mezd. Zaměstnanecké benefity rozděluje Macháček (2021) na zdravotní a důchodové benefity, benefity, které lze využít v době pracovního volna, finanční benefity, benefity ve formě

pracovního vybavení a benefity, které pomáhají ve vzdělání. Benefity ve formě nepeněžního plnění mohou přispívat k odpočinku, spokojenosti a tím pádem také k vyšší výkonnosti pracovníků v zaměstnání. Taktéž přispívají k formě určité reklamy mezi známými zaměstnanců, která vyzdvihuje image společnosti. Zaměstnanecké benefity, které podporují zaměstnance ve sportování, pomáhají tomu, že pracovníci jsou poté méně nemocní, což vede opět k vyššímu výkonu (Macháček, 2021).

Období, které v současné době mění pandemie Covid-19 a s tím spjaté vládní opatření, přispívá k novému pohledu na zaměstnanecké benefity. Do popředí se dostávají benefity jako jsou home office, neboli práce z domova, benefity spojené s péčí o zdraví a poskytování stravenkového paušálu. Mezi další oblíbené benefity patří dle Macháčka (2021) také poskytnutí služebního auta, příspěvky na dovolenou, možnost rozvržení pracovní doby, volno pro zařizování soukromých potřeb, vyšší odstupné při výpovědi ze strany zaměstnavatele, tzv. sick day a další (Macháček, 2021).

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Představení společnosti**

RONDA INVEST a.s. je česká společnost, která se na jednu stranu zaměřuje na poskytování zajištěných úvěrů malým a středním podnikatelům v Česku a na Slovensku, a na straně druhé nabízí klientům možnost do těchto úvěrů investovat a získávat pravidelný výnos. Společnost tak spojuje podnikatele, kteří mají životaschopné projekty, na jejichž realizaci potřebují půjčit, s lidmi, kteří mají zájem investovat. Jedná se o tzv. P2B platformu. Společnost existuje od roku 2017. Největší výhodou společnosti je v tom, že jednotlivé úvěry jsou zajištěny nemovitostmi v likvidních lokalitách (RONDA INVEST, 2022a).

Na celém procesu mají profit všechny tři strany. První stranou jsou podnikatelé získávající financování pro své podnikatelské záměry. Druhá a třetí strana, tedy RONDA INVEST a také investoři, získávají pravidelné výnosy za poskytnutí finančních prostředků (RONDA INVEST, 2023a).

Konkurenční výhodou oproti jiným platformám lze pozorovat v zajištění a v jednoduchosti, kdy může investor investovat jak v Eurech, tak v českých korunách online pomocí investiční platformy (Metro, 2021).

### **4.2 Organizační struktura společnosti**

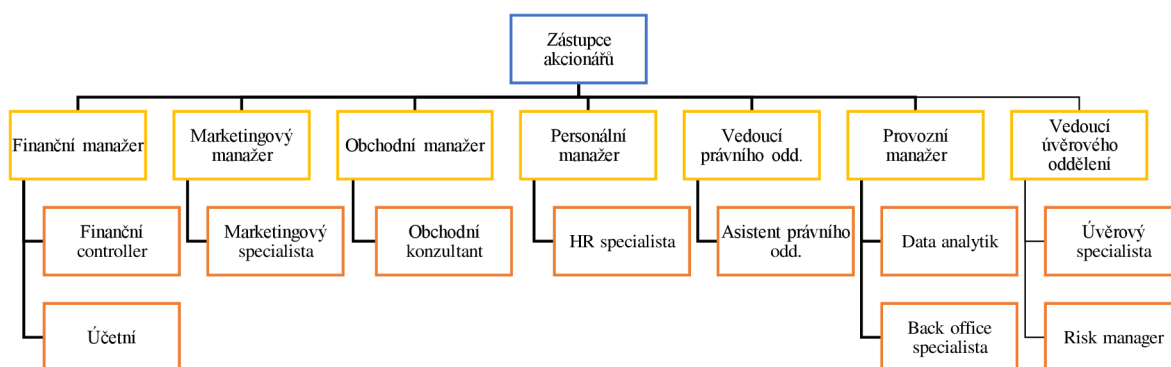
Ve společnosti RONDA INVEST a.s. pracuje na začátku letošního roku, tedy k datu 5.1.2023, 32 zaměstnanců. To firmu řadí mezi malé a střední podniky. Za touto akciovou společností stojí mateřská akciová společnost Ronda Holding a.s., která je vlastněna z 85 % skupinou Alphaduct. Zbýlých 15 % vlastní skupina Citfin.

Typem je organizační struktura RONDA INVEST a.s. liniová. V čele společnosti se vyskytuje zástupce akcionářů. Ten zodpovídá jak za řízení firmy, tak za strategické rozhodnutí. Vertikálně pod zástupcem akcionářů jsou vedoucí a manažeři dalších oddělení, a to konkrétně oddělení finanční, marketingové, obchodní, personální, právní, úvěrové a provozní. Přehledně lze pozorovat organizační strukturu v obrázku č. 7, kde jsou vyznačeny některé pozice, které se opakují (obchodníci, asistenti právního oddělení, specialisté provozního oddělení, analytici, risk manažeři, úvěroví specialisté a specialisté marketingového oddělení), pouze jednou. V již zmíněném obrázku č. 7 lze také vyznačit,



že ve vyobrazené organizační struktuře je modře vyznačený top management, žlutě střední management, červeně řadoví zaměstnanci.

Obrázek 7 - Organizační struktura RONDA INVEST a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle RONDA INVEST 2022b

Finanční oddělení se vyznačuje tím, že je odpovědné za korektní evidenci účetnictví, vytváření reportů pro vedení podniku a další aktivity spojené s finančním řízením firmy.

Marketingové oddělení má za úkol vytváření vhodného, důvěryhodného a reprezentativního obrazu v očích široké veřejnosti. Pracovníci z marketingového oddělení taktéž napomáhají obchodnímu oddělení s komunikací s klienty.

Obchodní oddělení získává nové klienty (investory) a pomáhá a vytváří vztahy s klienty stálými. Obchodní manažer společně s obchodními konzultanty nejčastěji komunikují s marketingovým a provozním oddělením.

Důležitým oddělením je také oddělení personální, které komunikuje se zájemci o zaměstnání ve společnosti. Komunikuje také se mzdovou účetní a řeší inzerce, motivaci, odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Právní oddělení se zaměřuje na problematiku spojenou s právem. Nejčastějšími činnostmi jsou zde revize smluv a poradenství pro další oddělení.

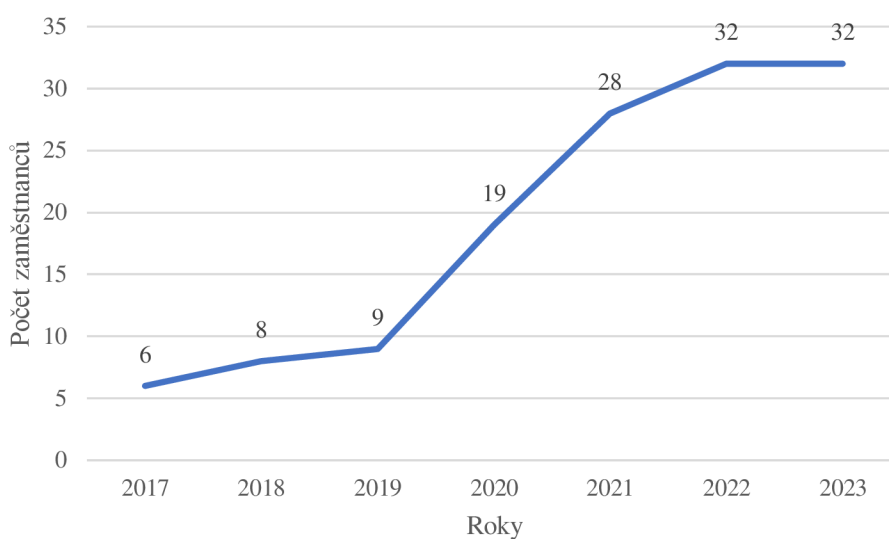
Úvěrové oddělení se stará o úvěrové klienty, které aktivně vyhledává, analyzuje jejich platební schopnost atd.

U provozního oddělení lze vyzdvihnout administrativní a datové činnosti. Datoví analytici pracují s veškerými daty o klientech, jednotlivých pracovnících atd. Analytici zkoumají tržní situaci a vytváří nové interní procesy ve firmě.

### 4.3 Struktura zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, ve společnosti RONDA INVEST a.s. pracuje na začátku roku, tedy k datu 5.1.2023, 32 zaměstnanců. Jak lze pozorovat v grafu č. 1, tak nejvyšší nárůst v počtu zaměstnanců zaznamenala společnost v roce 2020, kdy se počet zaměstnanců zvýšil o více než dvojnásobek. Tento nárůst způsobil hlavně růst v počtu klientů a přechod na online platformu. Data jsou brána vždy k začátku roku.

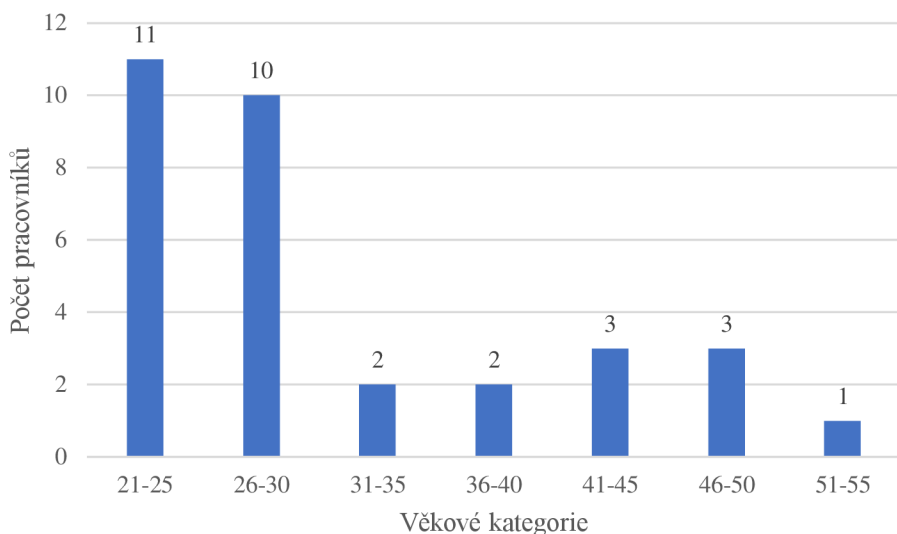
Graf 1 - Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti RONDA INVEST a.s. od roku 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle RONDA INVEST 2023b

Z celkového počtu 32 pracovníků je 22 zaměstnanců mužského pohlaví a 10 pohlaví ženského. Ženy tedy tvoří 31 % všech pracovníků a jsou zastoupeny jak v oddělení financí, obchodu, provozu, marketingu, tak i v oddělení personalistiky. Věková struktura zaměstnanců je velmi rozmanitá. Ve společnosti pracují 3 brigádníci, kteří mají s RONDA INVEST a.s. uzavřené dohody o pracovní činnosti, nebo dohody o provedení práce. Tito brigádníci vykonávají vedle práce ve společnosti taktéž vysokou školu. Nejvyšší procento zastoupení mají zaměstnanci ve věkové kategorii 21 – 25 let, jak lze vyzorovat v grafu č. 2. Z této skupiny pracují 2 zaměstnanci ve středním managementu společnosti. Ostatní pracovníci z této skupiny pracují jako řadoví zaměstnanci.

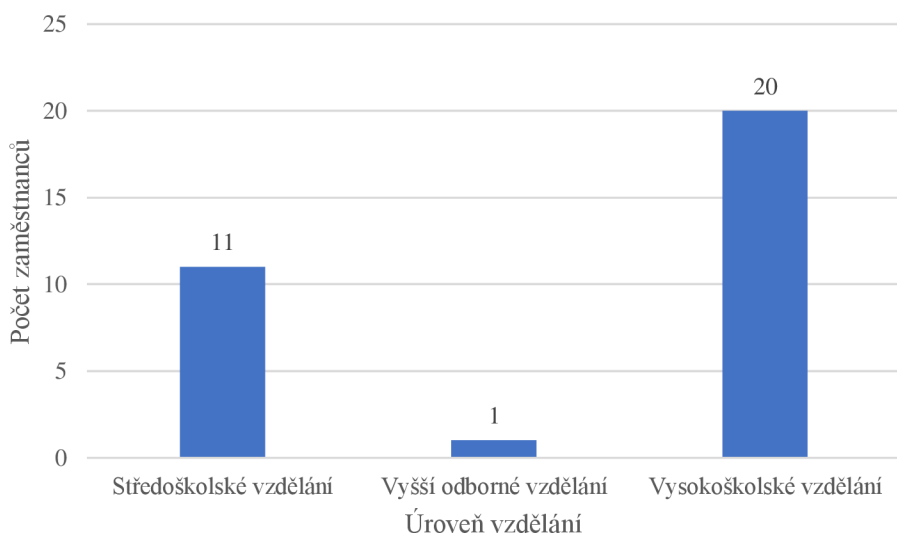
**Graf 2 - Rozdělení zaměstnanců RONDA INVEST a.s. dle věkových kategorií**



Zdroj: Vlastní zpracování dle RONDA INVEST 2023c

Kvalifikační strukturu zaměstnanců RONDA INVEST a.s. lze pozorovat v grafu č. 3. V grafu je patrné, že nejvyšší procento zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Tento fakt je daný tím, že společnost se často zaměřuje na mladé absolventy vysokých škol. Přes jednu třetinu tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním. Tito pracovníci často vyvažují absenci vysoké školy zkušenostmi z oboru.

**Graf 3 - Kvalifikační struktura zaměstnanců RONDA INVEST a.s.**



Zdroj: Vlastní zpracování dle RONDA INVEST 2023c

#### 4.4 První strukturovaný rozhovor

První strukturovaný rozhovor se konal před vyplňováním dotazníkového šetření, které bylo předloženo všem zaměstnancům RONDA INVEST a.s. Rozhovor se skládá z 6 otevřených otázek. Cílem rozhovoru bylo vnímání stávajícího stavu firemní kultury pohledem vedoucí personálního oddělení. Tato osoba byla vybrána, jelikož o zaměstnancích ví nejvíce informací. Vedoucí HR oddělení je se zaměstnanci při prvních chvílích ve společnosti, kde je potkává v rámci pohovoru. Dále s nimi je v každodenním kontaktu. Zaměstnanci se k ní mohou obrátit s pracovními problémy, zpětnou vazbou a taktéž za ní často chodí s mimopracovními problémy. Mají k ní důvěru, a pokud chtějí v zaměstnání cokoli řešit, jdou jako první za ní. Vedoucí HR oddělení tak zná jak kladné, tak záporné hodnocení firemní kultury přímo od pracovníků v podniku a může tak firemní kulturu zhodnotit. Rozhovor probíhal formou osobní schůzky a zmíněná vedoucí odpovídala na následující otázky.

##### 1. Jak byste zhodnotila firemní kulturu ve společnosti RONDA INVEST a.s.?

*„Firemní kulturu v naší společnosti bych popsala jako silnou kulturu, ve které si všichni tykáme až na zástupce akcionářů, se kterým si tyká jen malé množství dlouhodobých pracovníků. Dbáme na přátelskou atmosféru a vztahy ve firmě mezi kolegy. Snažíme se o to, aby se zaměstnanci znali velice dobře, a máme radost, že zaměstnanci se schází i mimo práci. Jsme malá firma, a tak si zde pracovníci hodně pomáhají. Soustředíme se na osobní interakci mezi řadovými zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými, a taktéž se snažíme o to, aby se nápady jakéhokoli zaměstnance, které povedou ke zlepšení procesů ve firmě, řešily a realizovaly rychle a efektivně“.*

##### 2. Jaké hodnoty ve společnosti RONDA INVEST a.s. považujete za nejdůležitější?

*„Naše společnost považuje za nejdůležitější hodnoty především dobré jméno u klientů, zaměstnanců, ale i potenciálních zaměstnanců. Dále dbáme na proklientský přístup a spravedlivý přístup k zaměstnancům, který se vyznačuje tím, že pracovníci, kteří pracují s nadšením a dělají práci navíc, mají odměny, pochvaly apod. Prioritou je také to, aby práce dávala zaměstnancům smysl“.*

**3. Jaké chování je po zaměstnancích požadováno a jaké je nepřípustné? Jsou normy ve společnosti nějakým způsobem někde zaznamenány?**

*„Firma vždy preferuje loajalitu, pomoc kolegům, především nováčkům, a dále pak dodržování pracovní doby, pravidla komunikace, pravidla porad a upřímnost. Zaměstnanci by neměli pomlouvat firmu, neměli by se schovávat za práci druhých a samozřejmě je nepřípustné krást data a sdílet citlivá data mimo firmu. Pravidla prozatím nikde sepsané nemáme, avšak ve firmě by měly být obecně známy“.*

**4. Jak společnost RONDA INVEST a.s. napomáhá přátelské atmosféře mezi pracovníky?**

*„Pořádáme teambuildingy, vánoční večírky, napomáháme taktéž tomu, aby se zaměstnanci scházeli mimo pracovní dobu. V interním systému máme zabudovanou připomínku, která všem zaměstnancům při zapnutí PC ukáže, kdo má ten den narozeniny a kdo svátek. Narozeniny poté všichni oslavíme v naší open office, kde se všichni sejdem alespoň na pár minut. Oslavenci předáme dárek, který má určenou cenu do 1000 Kč a který vybírá oddělení HR za pomoci ostatních kolegů. Pronese se přívitek a po menší pauze se jde opět pracovat“.*

**5. Jaké firma nabízí benefity a je nějaký benefit, který firma zavedla v důsledku zpětné vazby od zaměstnanců?**

*„Nabízíme např. výuku angličtiny a 3 dny sick day na využití jakékoli aktivity mimo práci. Na základě zpětné vazby jsme zařadili mezi benefity MultiSport kartu, o kterou si žádalo mnoho zaměstnanců, jelikož zde máme mladý kolektiv. Nedávno jsme také zavedli stravenkový paušál. Pro zaměstnance je to velice důležité, neboť se společnost nachází v centru Prahy, kde ceny v okolních restauracích nejsou nízké, a tak jsme chtěli touto formou pracovníkům pomoci“.*

**6. Jaká typologie firemní kultury dle Handyho nejvíce podle Vašeho názoru sedí k firemní kultuře ve společnosti RONDA INVEST a.s.?**

*„Firemní kulturu Ronda Invest podle Harrisona a Handyho charakterizuje spojení dvou typologií. První typologií, která charakterizuje firemní kulturu Ronda Invest, je kultura úkolů. V Ronda Invest se velmi dbá na splnění jednotlivých úkolů a zadání, na držení daných termínů a správnost výsledků. Ronda Invest je poměrně dynamickou společností, která reaguje rychle na změny plynoucí jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí (konkurence atp.). Druhou typologií, která popisuje firemní kulturu Ronda Invest je kultura moci. V čele*

*společnosti stojí zástupce akcionářů, který navrhuje a realizuje veškeré strategické kroky a spousta důležitých rozhodnutí stojí na právě tomto člověku, který je zodpovědný za chod celé společnosti“.*

## 4.5 Dotazníkové šetření

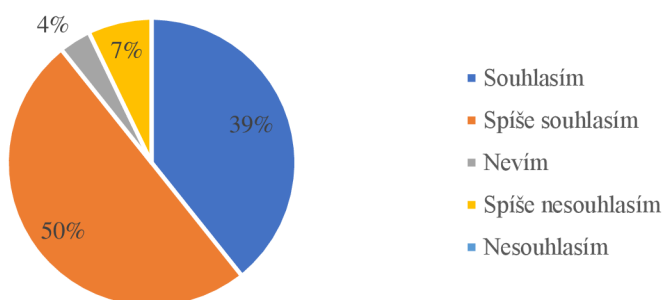
Dotazník byl rozeslán prostřednictvím pracovních emailů s odkazem na daný dotazníkový formulář (survio.com) všem 32 zaměstnancům společnosti RONDA INVEST a.s., z nichž 28 dotazník vyplnilo. To znamená, že návratnost činila 87,5 %. Termín pro vyplnění dotazníku byl od 2. 3. 2023 do 7. 3. 2023. Dotazníkové šetření se skládalo ze 40 otázek a bylo rozděleno do 7 oblastí. Dotazníkový formulář lze pozorovat v příloze č. 1.

### 4.5.1 Prvky firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s.

#### Otázka č. 1 - Jsem spokojený/á s vybavením na pracovišti.

Velice pozitivní odpovědi byly na první otázku. Přesně polovina dotázaných spíše souhlasila s tím, že jsou spokojeni s vybavením na pracovišti. 39 %, tedy 11 respondentů souhlasilo s jistotou, jak lze sledovat v grafu č. 4. Odpověď nevím zvolila pouze jedna osoba (4 %) zaměstnanců a pouze 7 % zaměstnanců se spokojenost spíše neprojevalo.

Graf 4 - Jsem spokojený/á s vybavením na pracovišti



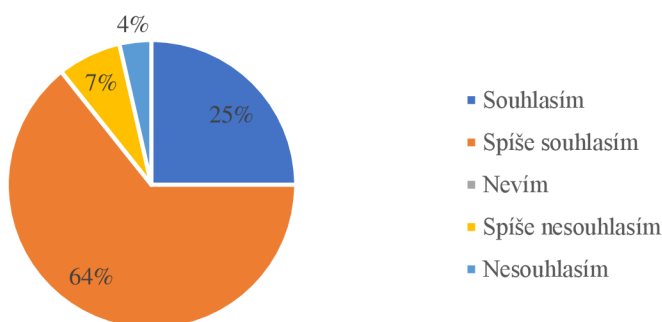
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 2 - Líbí se mi vzhled interiéru ve společnosti RONDA INVEST a.s.

Stejně jako na první otázku, tak i na druhou otázku odpovídala většina respondentů kladně. Konkrétně lze pozorovat v grafu č. 5, že čtvrtině dotázaných se vzhled interiéru ve firmě líbí a dalších 64 % (18 respondentů) s tím spíše souhlasilo. Sedm procent pracovníků

odpovědělo tak, že spíše nesouhlasí s tím, že by se jim vzhled líbil a pouze 4 % (tzn. 1 člověk) odpověděla s jistotou, že se jim vzhled interiéru společnosti nelíbí.

Graf 5 - Líbí se mi vzhled interiéru ve společnosti RONDA INVEST a.s.

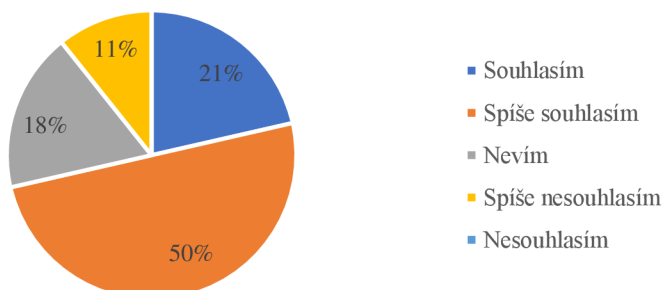


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 3 - Jsem si vědom/a hodnot, které jsou ve firmě RONDA INVEST a.s. nastaveny.**

V grafu číslo 6 lze pozorovat, že 21 % respondentů (6 osob) je si jisto tím, že zná hodnoty společnosti. 50 %, tedy 14 pracovníků z dotázaných odpovědělo s určitou mírou nejistoty, že hodnoty společnosti zná. 18 % (5) respondentů odpovědělo na výše zmíněnou otázku možností „nevím“ a 11 % neboli 3 respondenti spíše neznalo hodnoty, které ve firmě jsou.

Graf 6 - Jsem si vědom/a hodnot, které jsou ve firmě RONDA INVEST a.s. nastaveny

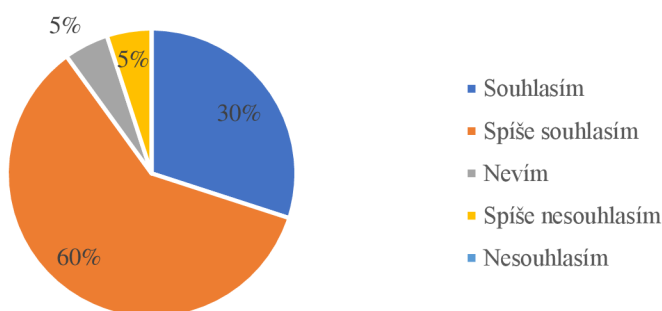


Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 4 - S hodnotami společnosti RONDA INVEST a.s. se ztotožňuji.**

Z pracovníků, kteří odpověděli na otázku č. 3 pozitivně, se 90 % (18 pracovníků) vyjádřilo tak, že souhlasí nebo spíše souhlasí se ztotožněním s hodnotami firemní kultury ve společnosti. V grafu č. 7 lze vidět, že spíše nesouhlasilo 5 % respondentů a dalších 5 % zvolilo odpověď nevím.

Graf 7 – S hodnotami společnosti RONDA INVEST a.s. se ztotožňuji



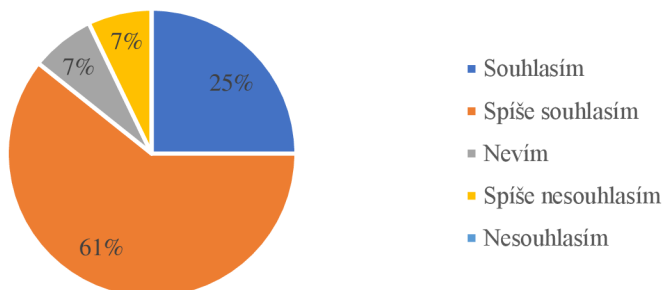
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 5 - Dle mého názoru jsou napříč celou společností RONDA INVEST a.s. dodržovány normy.**

Na otázku č. 8 odpovědělo kladně 86 % dotázaných, jak lze pozorovat v grafu č. X. čtvrtina dotázaných, tedy 7, souhlasila s jistotou, zatímco 61 % (17) respondentů spíše souhlasilo. 7 % pracovníků si myslí, že normy ve společnosti dodržovány spíše nejsou. Zajímavostí je, že všichni pracovníci, kteří pracují ve firmě 2 roky a déle, spíše souhlasili s dodržováním norem.



Graf 8 – Dle mého názoru jsou napříč celou společností RONDA INVEST a.s. dodržovány normy

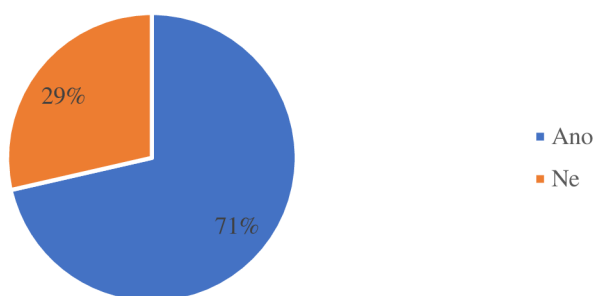


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 6 – Ve společnosti RONDA INVEST a.s. jsou určité rituály, kterých se zúčastňuji.**

V otázce č. 6 odpověděla většina pracovníků tak, že se účastní určitých rituálů. Konkrétně tuto odpověď zvolilo 20 dotázaných, tedy 71 % dotázaných. Zbylých 8 pracovníků (29 %) se rituálů neúčastní. Přehledně lze tyto výsledky pozorovat v grafu č. 9. Při rozdělení na jednotlivé oddělení lze pozorovat, že rituálů se účastní 100 % z pracovníků obchodního, personálního a finančního oddělení.

Graf 9 – Ve společnosti RONDA INVEST a.s. jsou určité rituály, kterých se zúčastňuji



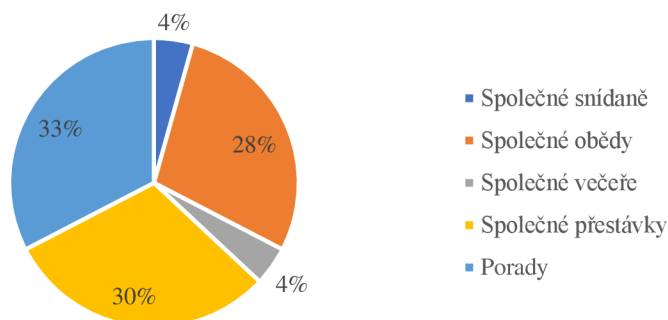
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7 – Vyberte prosím, jaké rituály z níže nabízených to jsou.**

Z 20 (71 %) zaměstnanců, kteří se rituálů účastní, odpověděla přesná třetina, že mají pravidelné porady. Z grafu č. 10 je patrné, že 14 pracovníků (30 %) spolu tráví přestávky

a 28 % (13 osob) chodí společně na obědy. Po 4 % respondentů zvolilo možnosti společných snídaní a večeří.

Graf 10 - Vyberte prosím, jaké rituály z níže nabízených to jsou.

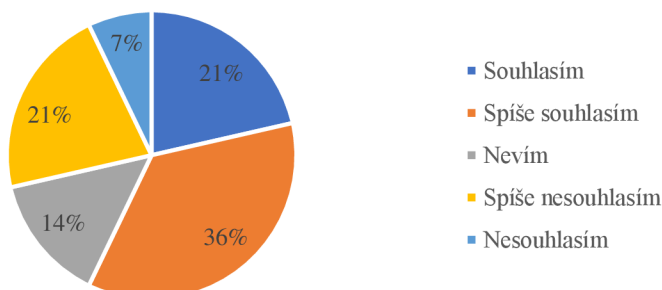


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8 – Jsem ochotný/á pracovat dobrovolně přesčas.**

U grafu č. 11 lze sledovat, že odpovědi na otázku ohledně přesčasů jsou velmi rozdílné. Dohromady 57 %, tedy 16 zaměstnanců by bylo ochotno pracovat přesčas (21 % souhlasí, 36 % spíše souhlasí). Více než třetina pracovníků není ochotna pracovat přes rámec své pracovní doby. Např. v obchodním oddělení je všech 6 pracovníků (4 souhlasí, 2 spíše souhlasí) ochotno pracovat přesčas, zatímco pracovníci z finančního oddělení k práci přesčas pozitivní pohled nemají (2 spíše nesouhlasí, 1 nesouhlasí).

Graf 11 - Jsem ochotný/á pracovat dobrovolně přesčas.

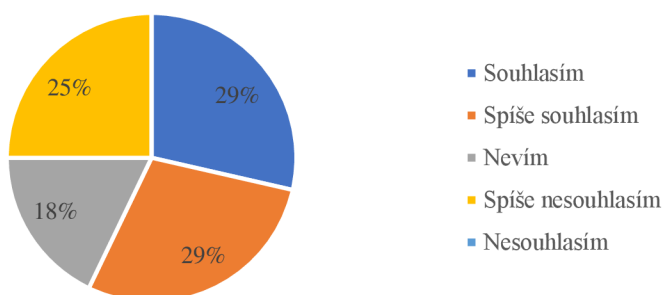


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9 – Ve společnosti RONDA INVEST a.s. jsou často vyprávěny příběhy, které se ve firmě staly v minulosti.**

Jak je patrné z grafu č. 12, 58 % dotázaných (16 osob) si myslí, že ve firmě jsou vyprávěny příběhy z minulosti. Konkrétně je to 29 % respondentů, kteří souhlasili a stejné procento dotázaných, kteří spíše souhlasili. 5 (18 %) zaměstnanců zvolilo variantu nevím a čtvrtina dotázaných s daným tvrzením spíše nesouhlasila.

Graf 12 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. jsou často vyprávěny příběhy, které se ve firmě staly v minulosti.



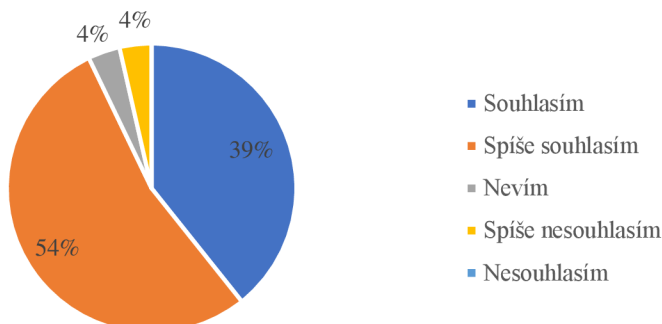
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.2 Cíle společnosti

**Otázka č. 10 – Znáš cíle společnosti RONDA INVEST a.s.**

Graf č. 13 znázorňuje, že pouze 8 % pracovníků, tedy 2 pracovníci, buďto spíše nezná cíle společnosti, nebo zvolilo možnost „nevím“. Více než polovina respondentů uvedla, že cíle společnosti spíše zná. S uvedeným tvrzením pak zcela souhlasilo 11 (39 %) dotázaných.

Graf 13 - Známa cíle společnosti RONDA INVEST a.s.

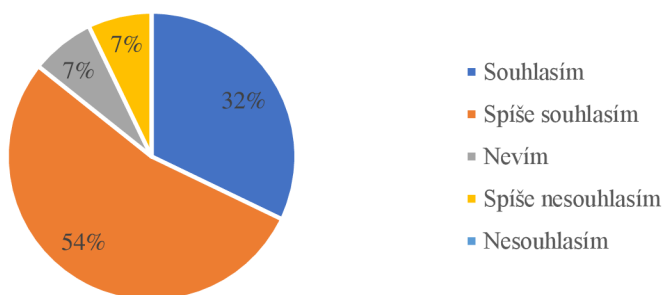


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 11 – Cíle společnosti RONDA INVEST a.s. mi byly dostatečně objasněny při mém nástupu do zaměstnání.**

V otázce týkající se seznámení nově příchozích zaměstnanců s cíli společnosti zvolilo pouze 14 % zaměstnanců možnost „nevím“ nebo „spíše nesouhlasím“. Jak lze sledovat v grafu č. 14, téměř třetina spolupracovníků souhlasila přímo a více než polovina spíše souhlasila.

Graf 14 - Cíle společnosti RONDA INVEST a.s. mi byly dostatečně objasněny při mém nástupu do zaměstnání.



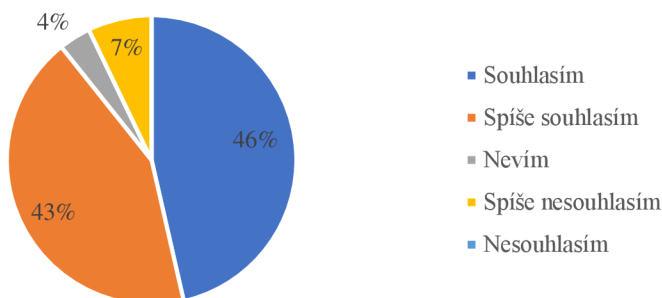
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 12 – Jsem pravidelně obeznámen/a s výsledky svého oddělení ve společnosti RONDA INVEST a.s.**

V grafu č. 15 lze pozorovat, že většina, tedy 15 (89 %) dotázaných, je s výsledky svých oddělení pravidelně obeznámena. Pouze 7 % respondentů, tedy 2 spíše nesouhlasili a 4 % zvolila variantu nevím. Z výsledků šetření vyplývá, že jiné varianty než „souhlasím“ a „spíše

souhlasím“, zvolili pouze zaměstnanci provozního oddělení, z nichž dva spíše nesouhlasili a jeden zvolil možnost „nevím“.

Graf 15 - Jsem pravidelně obeznámen/a s výsledky svého oddělení ve společnosti RONDA INVEST a.s.

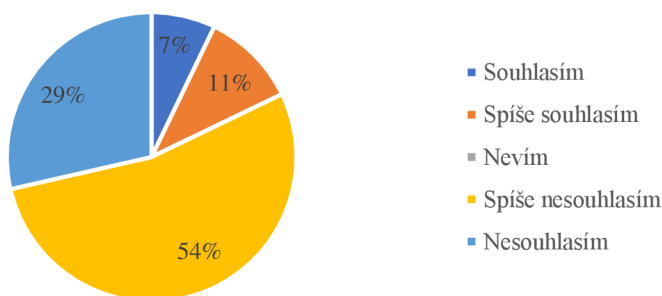


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 13 – Dle mého názoru se cíle společnosti RONDA INVEST a.s. mění příliš často.**

S tvrzením, že se cíle ve společnosti mění příliš často, souhlasilo 7 % dotázaných, zatímco bezmála třetina nesouhlasila. V grafu č. 16 lze pozorovat, že nejvíce respondentů (konkrétně více než polovina) vybralo možnost „spíše nesouhlasím“, naopak 3 (11 %) spíše souhlasili.

Graf 16 - Dle mého názoru se cíle společnosti RONDA INVEST a.s. mění příliš často.



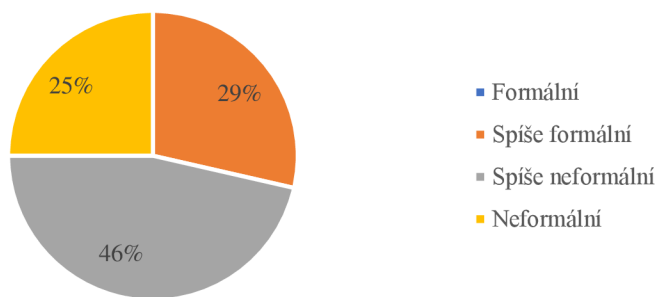
Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.5.3 Komunikace mezi zaměstnanci

#### Otázka č. 14 - Typ komunikace se svými kolegy bych označil jako:

Čtrnáctá otázka se týkala komunikace mezi spolupracovníky. Z grafu č. 17 lze vypočítat, že čtvrtina dotázaných komunikuje s kolegy neformálně, bezmála polovina spíše neformálně a téměř třetina spíše formálně. U této otázky lze sledovat, že na úvěrovém oddělení se mezi staršími kolegy vyskytuje spíše formální komunikace. U personálního oddělení, kde pracují pouze mladé kolegyně, se naopak vyskytuje spíše neformální komunikace.

Graf 17 - Typ komunikace se svými kolegy bych označil jako

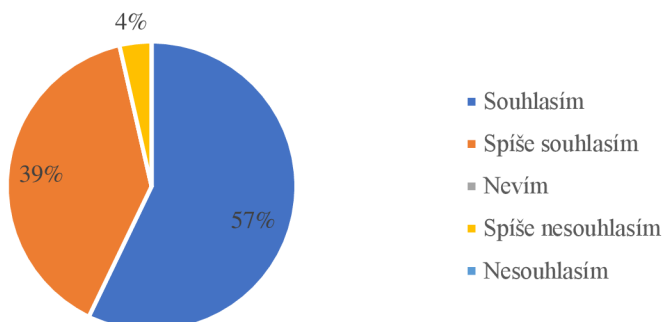


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 15 - Atmosféru mezi spolupracovníky vnímám jako přátelskou.

Jak lze sledovat v grafu č. 18, velká většina pracovníků má mezi sebou přátelské vztahy. Pouze 4 % dotázaných zvolila jinou než kladnou možnost. Více než polovina pracovníků zvolila přímo možnost „souhlasím“.

Graf 18 - Atmosféru mezi spolupracovníky vnímám jako přátelskou

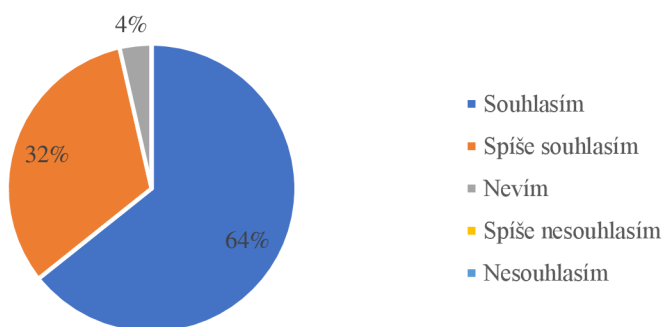


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 16 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. se mohu spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovního problému**

Na pomoc svých kolegů se může dle výzkumu spolehnout 18 (64 %) zaměstnanců, přičemž dalších 9 (32 %) zvolilo odpověď „spíše souhlasím“ a pouze 4 % respondentů odpověděla možností „nevím“. Výsledky této otázky lze pozorovat v grafu č. 19.

Graf 19 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. se mohu spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovního problému.



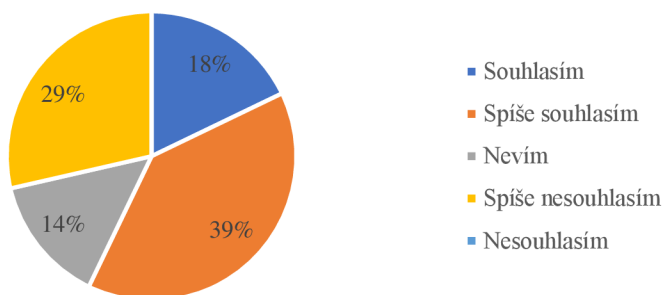
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 17 - Komunikaci mezi jednotlivými odděleními vnímám jako dostatečnou pro výkon práce.**

V grafu č. 20 je možno sledovat, že odpovědi na otázku č. 17 jsou různorodé. Souhlasilo s ní 5 (18 %) pracovníků, dalších 11 (39 %) spíše souhlasilo, 4 pracovníci 14 % zvolilo odpověď „nevím“ a 29 % (8) spíše nesouhlasilo. U úvěrového oddělení lze pozorovat, že jeho členové

zvolili možnosti „spíše souhlasím“ nebo „souhlasím“. Oproti tomu 62,5 % zaměstnanců provozního oddělení, které spolupracuje prakticky se všemi dalšími odděleními na každodenní bázi, zvolilo možnost „spíše nesouhlasím“.

Graf 20 - Komunikaci mezi jednotlivými odděleními vnímám jako dostatečnou pro výkon práce.



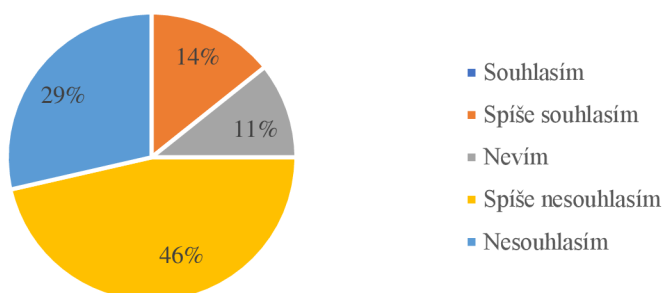
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 18 – Vnímám, že se mezi spolupracovníky vyskytují konflikty přímo v zaměstnání.**

Bezmála polovina dotazovaných spíše nesouhlasila s tím, že by se na pracovišti vyskytovaly mezi spolupracovníky konflikty, téměř třetina s tímto tvrzením přímo nesouhlasila. Jak lze pozorovat v grafu č. 21 zvolili 3 (11 %) respondenti možnost „nevím“ a 14 procent, tedy 4 pracovníci spíše souhlasili. Až na jednu výjimku se všechny kladné odpovědi vyskytovaly u osob pracujících ve firmě 1-2 roky. U pracovníků, kteří jsou zaměstnaní ve společnosti po dobu kratší než jeden rok, odpověděl kladně pouze jeden člověk. Z dlouhodobých pracovníků nezvolil kladnou možnost ani jeden.



Graf 21 - Vnímám, že se mezi spolupracovníky vyskytují konflikty přímo v zaměstnání.

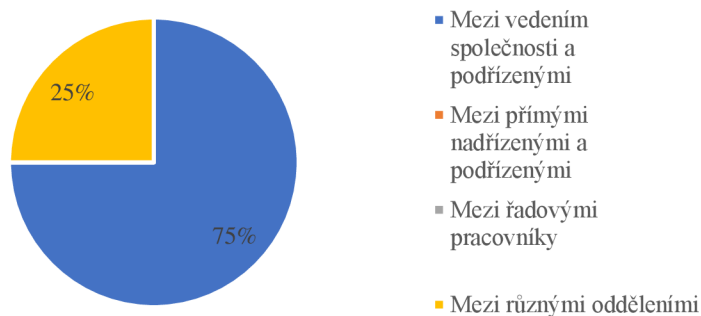


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 19 - Myslím, že konflikty se nejčastěji vyskytují mezi:**

Ze 14 % (4) respondentů, kteří odpověděli na předchozí otázku kladně, vybrala čtvrtina možnost, že se konflikty vyskytují mezi různými odděleními. Zbylé tři čtvrtiny zaměstnanců si myslí, že konflikty se nejčastěji objevují mezi vedením společnosti a podřízenými, jak lze sledovat v grafu č. 22.

Graf 22 - Myslím, že konflikty se nejčastěji vyskytují mezi:

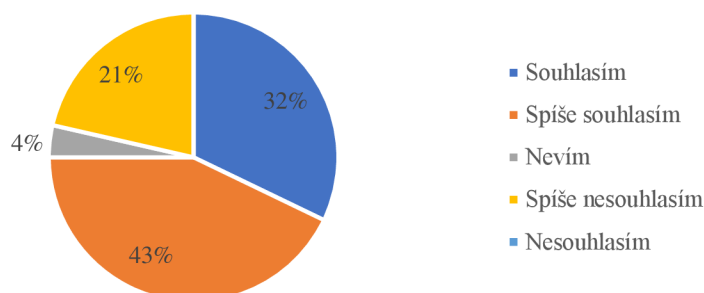


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 20 - Se svými kolegy komunikuji i mimo zaměstnání.**

Tři čtvrtiny zaměstnanců (21 osob) se schází dle grafu č. 23 se svými kolegy i mimo zaměstnání. 6 (21 %) zaměstnanců spíše nesouhlasí s tím, že by se s kolegy scházeli mimo zaměstnání a 4 % zvolila možnost „nevím“.

Graf 23 - Se svými kolegy komunikují i mimo zaměstnání.

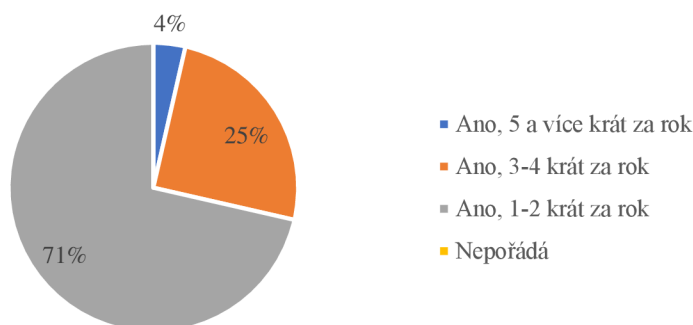


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 21 - Pořádá RONDA INVEST a.s. firemní akce?**

V grafu č. 24 je dobře patrné povědomí všech pracovníků o tom, že společnost pořádá určité akce. Zaměstnanci se pouze lišili v názoru na četnost těchto akcí. Čtvrtina dotázaných je toho názoru, že společnost RONDA INVEST a.s. pořádá tyto akce třikrát až čtyřikrát za rok. 4% respondentů dokonce vyplnila, že jsou firemní akce pořádány až pětkrát do roka či více. Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 20 (71 %) se shodlo na tom, že společnost akce pořádá jednou až dvakrát v roce.

Graf 24 - Pořádá RONDA INVEST a.s. firemní akce?



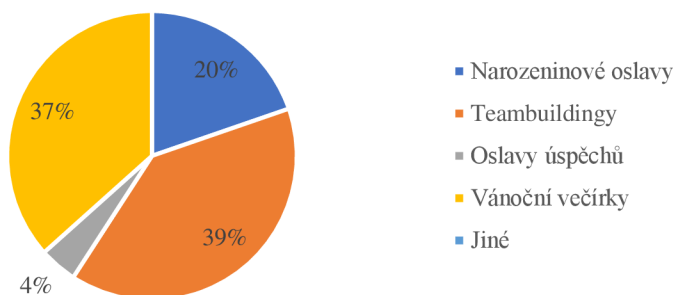
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 22 - Vyberte prosím, o které firemní akce z nabízených možností se jedná.**

U otázky č. 22 mohli respondenti vybírat více odpovědí zároveň. Z grafu č. 25 lze vypočítat, že 39 % (28) dotázaných vybralo možnost teambuildingů, 37 % (26) si je

vědomo toho, že firma pořádá vánoční večírky, 20 % (14) zvolilo variantu narozeninových oslav a 4 % vybrala oslavy úspěchů.

Graf 25 - Vyberte prosím, o které firemní akce z nabízených možností se jedná.

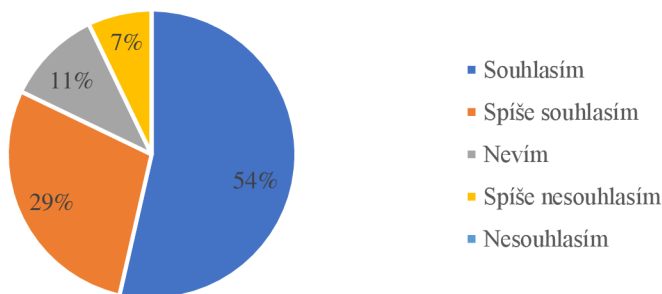


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 23 - Přál/a bych si, aby byly firemní akce častěji.**

Jak je patrné z grafu č. 26, více než polovina zaměstnanců RONDA INVEST a.s. by uvítala větší četnost firemních akcí. K jejich častějšímu konání se kloní i dalších 8 (29 %) pracovníků volících možnost „spíše souhlasím“. Nerozhodnutí respondenti tvoří v tomto případě 11%, v sedmiprocentní menšině se pak nacházejí ti, kteří by si více firemních akcí nepřáli. Např. naprosto všichni zaměstnanci finančního oddělení zvolili možnost „souhlasím“, nesouhlasné stanovisko zvolili pouze pracovníci zaměstnaní ve společnosti déle než 2 roky.

Graf 26 - Přál/a bych si, aby byly firemní akce častěji.



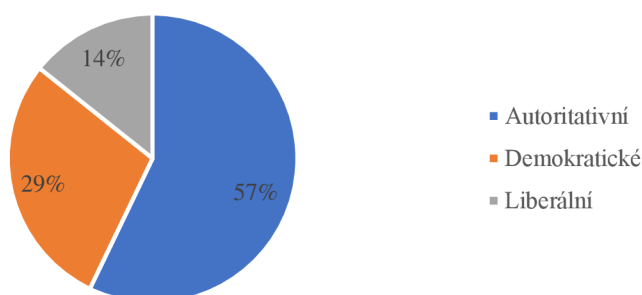
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.4 Vztahy zaměstnanců s vedením společnosti

##### Otázka č. 24 - Styl vedení ve společnosti RONDA INVEST a.s. vnímám jako:

U grafu č. 27 lze pozorovat, že dle 16 (57 %) respondentů je styl vedení společnosti autoritativní. 8 (29 %) dotázaných zvolilo možnost demokratického stylu vedení a 4 (14 %) styl liberální.

Graf 27 - Styl vedení ve společnosti RONDA INVEST a.s. vnímám jako:

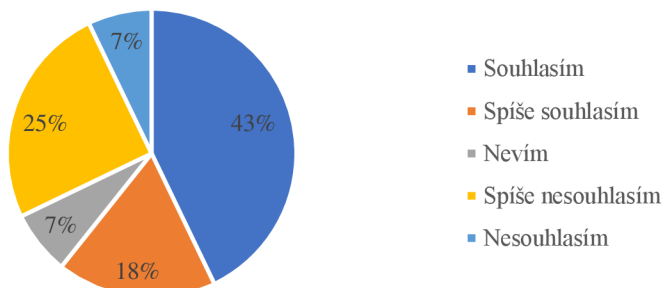


Zdroj: Vlastní zpracování

##### Otázka č. 25 - Mám možnost pravidelně se v rámci zaměstnání scházet s vedením (top management) společnosti RONDA INVEST a.s.

Jak lze vypočítat z grafu č. 28, více než 12 (40 %) pracovníků firmy má možnost scházet se pravidelně s top managementem. Naproti tomu 2 (7 %) nesouhlasí s tím, že by mělo zmíněnou možnost. Čtvrtina zaměstnanců zvolila variantu spíše souhlasnou a 18 % (5 lidí) spíše nesouhlasilo. Variantu „nevím“ si vybralo 7 % dotázaných.

Graf 28 - Mám možnost pravidelně se v rámci zaměstnání scházet s vedením (top management) společnosti RONDA INVEST a.s.

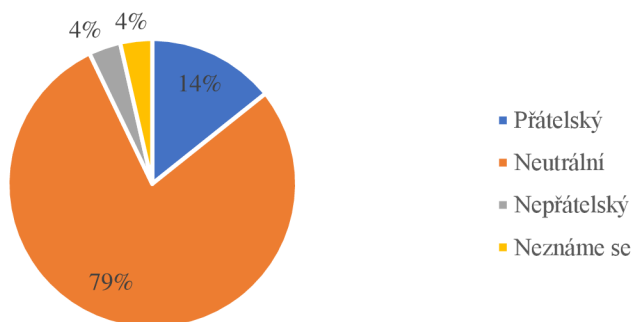


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 26 - S vedením (top management) společnosti RONDA INVEST a.s. mám vztah:**

Přátelský vztah mají s vedením společnosti 4 (14 %) dotázaní. Jde převážně o pracovníky, kteří jsou ve společnosti 2 a více roků. Nejvíce respondentů má s vedením společnosti vztah neutrální. Tuto odpověď si vybralo 22 (79 %) zaměstnanců, jak lze sledovat v grafu č. 29. Zaměstnanci, kteří se s vedením neznají, tvoří 4 %. Stejné procento tvoří i respondenti, kteří mají s top managementem společnosti nepřátelský vztah.

Graf 29 - S vedením (top management) společnosti RONDA INVEST a.s. mám vztah:



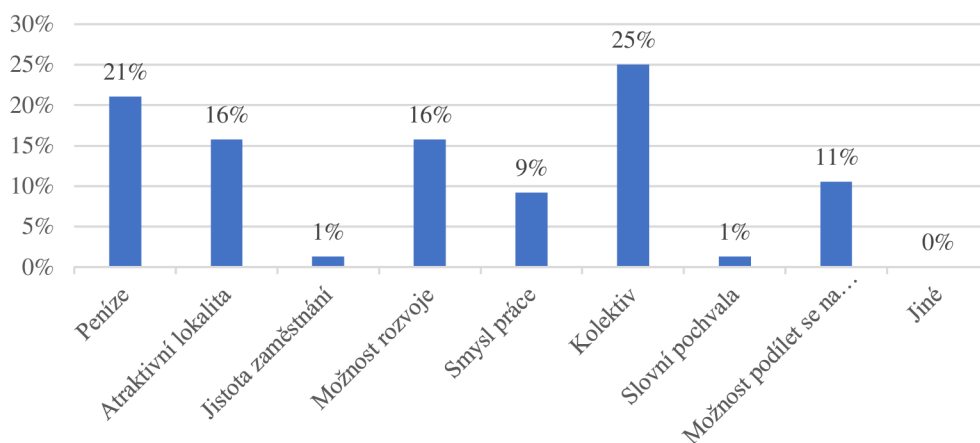
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.5 Motivace zaměstnanců

##### **Otázka č. 27 - Vyberte, prosím, jaké motivy/stimuly jsou pro Vás pro práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. ty nejdůležitější.**

U otázky č. 27 mohli dotázaní vybírat 1 až 3 motivy nebo stimuly, které jsou pro ně nejdůležitější. Nejvíce lidí (25 %) zvolilo možnost dobrého kolektivu. Druhý nejvyšší počet respondentů má za nejdůležitější motiv/stimul dobré finanční ohodnocení. Jak lze vidět na grafu č. 30 finanční otázka je nejdůležitější pro 16 (21 %) zaměstnanců. Po 16 % (12 pracovníků) měly 2 možnosti. První z nich byla atraktivní lokalita v podobě Olivovy ulice v centru Prahy. Druhá z odpovědí s 16 % od zaměstnanců byla možnost rozvoje, která přichází v úvahu také díky tomu, že firma zaměstnává více pracovníků mladšího věku. Společnost existuje od roku 2017, a tak 11 % dotázaných zvolilo variantu podílení se na jejím rozvoji. 9 % pracovníků si vybralo za nejdůležitější motiv/stimul smysl práce a po 1 % bylo pro jistotu zaměstnání a slovní pochvalu.

Graf 30 - Vyberte, prosím, jaké motivy/stimuly jsou pro Vás pro práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. ty nejdůležitější.

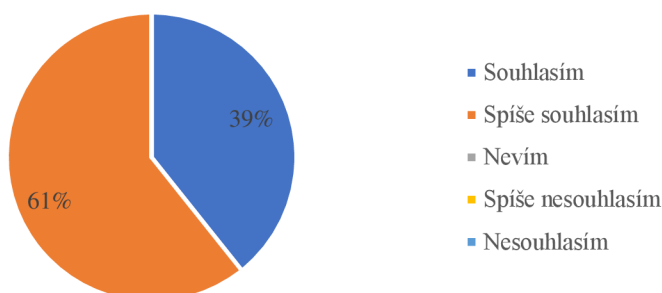


Zdroj: Vlastní zpracování

##### **Otázka č. 28 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. mám určité benefity.**

U otázky č. 28 se vyskytly pouze kladné odpovědi. Jak lze pozorovat v grafu č. 31, 17 (61 %) respondentů spíše souhlasí s tím, že firma nabízí určité benefity, 39 %, tedy 11 pracovníků toto tvrzení potvrdilo s jistotou.

Graf 31 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. mám určité benefity.

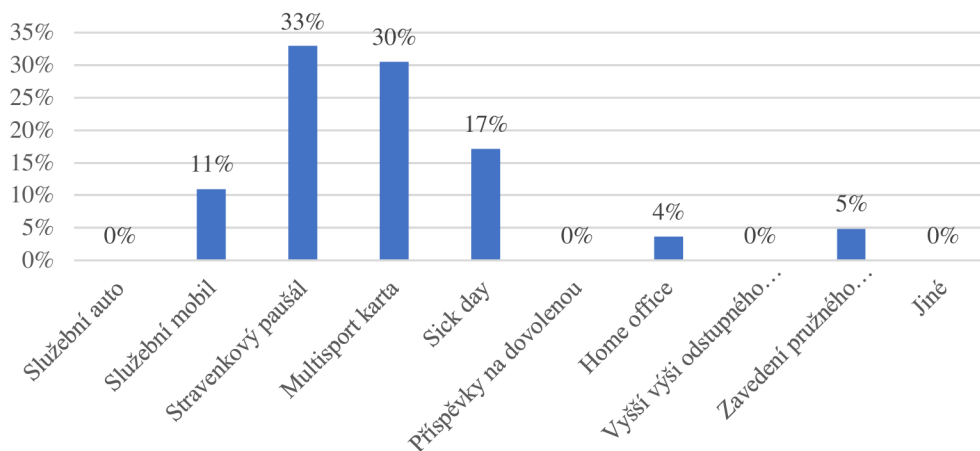


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 29 - Jaké benefity Vám společnost RONDA INVEST a.s. nabízí?**

Z celkového počtu 28 zaměstnanců aktivně se účastnících výzkumu uvedla jeho největší část (konkrétně třetina) jako firemní benefit stravenkový paušál. Dalším populárním zaměstnaneckým benefitem ve firmě RONDA INVEST a.s. je tzv. MultiSport karta, kterou využívá, popř. ví o možnosti jejího využití, 25 (30 %) zaměstnanců. Poměrně menší procento dotazovaných pak uvedlo coby firemní bonus tzv. sick day (17 %), ještě méně pak možnost používání služebního telefonu (11 %). Zde je třeba dodat, že využití služebního telefonu uvedli v daných souvislostech především pracovníci obchodního, úvěrového a personálního oddělení, jejichž náplň práce jsou mimo jiné každodenní hovory s klienty, popřípadě zájemci o pracovní místo, a služební telefon tak při své práci využívají téměř neustále. Mizivé procento (5 %) zaměstnanců ještě vybralo jako firemní benefit možnost zavedení pružného rozvržení pracovní doby, další 4% pak možnost home office. Všechny tyto údaje je možno vidět v grafu č. 32.

Graf 32 - Jaké benefity Vám společnost RONDA INVEST a.s. nabízí?

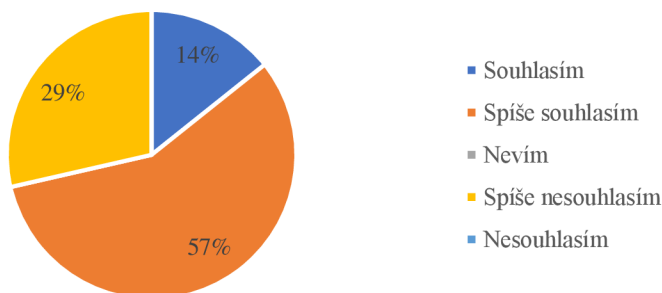


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 30 - Benefity, které společnost RONDA INVEST a.s. nabízí, jsou pro mě dostatečné.**

Z grafu č. 33 lze vypočítat, že nedostatečné jsou benefity pro 8 (29 %) pracovníků. Naopak zcela spokojeni s benefity jsou 4 (14 %) zaměstnanci, spíše spokojeni je pak dle uvedených odpovědí nejvíce pracovníků, konkrétně 57 %, tedy 16 pracovníků. Nejvíce nespokojených pracovníků z hlediska benefitů má úvěrové oddělení (60 % z pracovníků úvěrového oddělení), pokud se nepočítá právní oddělení, které však čítá pouze jednoho pracovníka.

Graf 33 - Benefity, které společnost RONDA INVEST a.s. nabízí, jsou pro mě dostatečné.



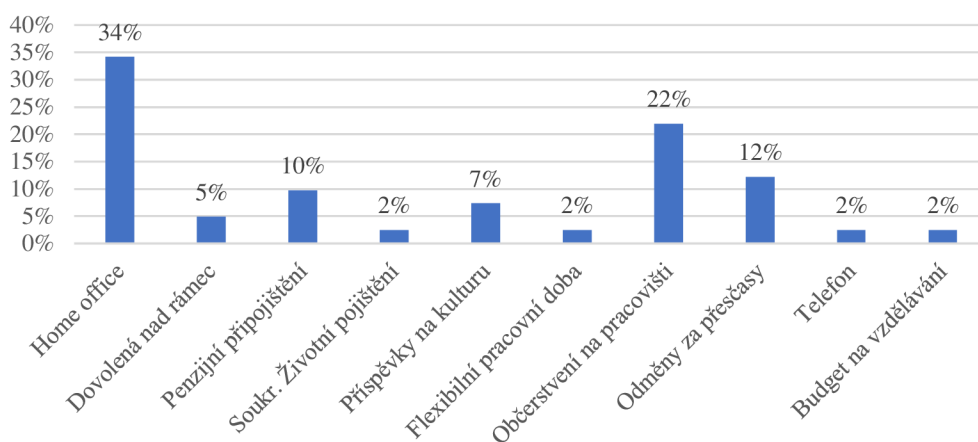
Zdroj: Vlastní zpracování



### Otázka č. 31 - Jaký benefit Vám případně nejvíce chybí?

U otázky č. 31 mohli respondenti doplnit jakýkoli benefit (případně více benefitů), který jim v zaměstnání chybí. 34 % ze všech odpovědí tvořil benefit v podobě home office. Práci z domova uvedlo přesně 14 pracovníků, což je 50 % všech dotázaných. Jak lze sledovat v grafu č. 34, benefitem, který se objevil mezi odpověďmi ve 22 % případů (9 odpovědí), bylo občerstvení na pracovišti. Někteří udávali do závorky, že jim z občerstvení chybí pouze strava, jelikož nápoje jsou v rámci zaměstnání volně přístupné. Dalším postrádaným benefitem, který se vyskytl ve 12 % odpovědí (5), byly odměny za přesčas. Tento benefit by uvítali zejména ti zaměstnanci, kteří v předchozím výzkumu uvedli, že jsou ochotni pracovat přesčas. Častou odpovědí na zmíněnou otázku byl benefit v podobě penzijního připojištění, který chybí 10 % zaměstnanců. V dalších odpovědích pak byly ještě uvedeny příspěvky na kulturu (7 % dotázaných), dovolená nad rámec (5 %) a flexibilní pracovní doba, soukromé životní pojištění, služební telefon, příspěvky na vzdělávání (vše po 2 %).

Graf 34 - Jaký benefit Vám případně nejvíce chybí?



Zdroj: Vlastní zpracování

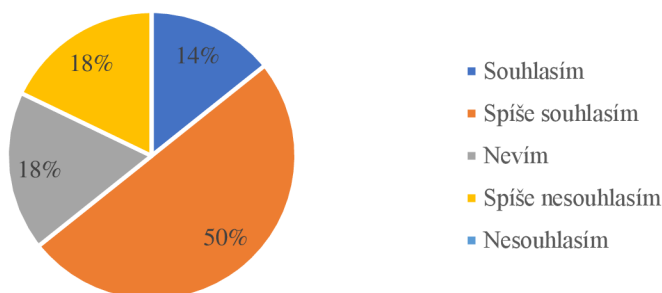
#### 4.5.6 Spokojenost zaměstnanců

### Otázka č. 32 - Svým známým bych práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. doporučil/a.

Práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. by doporučilo 64 % všech, kteří vyplnili dotazník, tedy 18 respondentů. Odpověď „souhlasím“ zvolilo 14 % respondentů a 50 % (14) odpověď „spíše souhlasím“. Po 18 % (5 osob) sesbíraly odpovědi „nevím“ a „spíše

nesouhlasím“. Jak lze pozorovat v grafu č. 35, nikdo nezvolil jistou odpověď, v níž by práci ve firmě známým nedoporučil.

Graf 35 - Svým známým bych práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. doporučil/a.

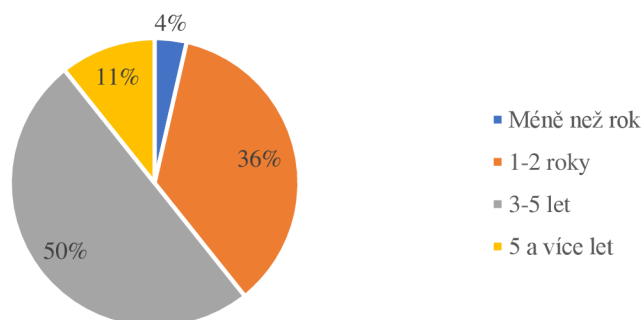


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 33 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. bych rád pracoval/a po dobu:**

Na grafu č. 36 lze sledovat, že pouze 4 % respondentů (tedy jeden člověk) by nechtěla pracovat v RONDA INVEST a.s. déle než jeden rok. Na druhou stranu jen 11 % zaměstnanců by rádo spojilo svůj pracovní život s vybranou společností na 5 a více let. Nejčastější odpovědí, a to v 50 % případů, bylo zaměstnání po dobu 3-5 let. 10 (36 %) respondentů zvolilo variantu setrvání ve firmě po dobu jednoho až dvou let.

Graf 36 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. bych rád pracoval/a po dobu:

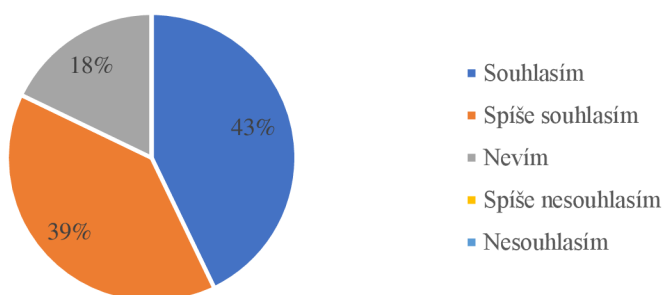


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 34 - Dle mého názoru je ve společnosti RONDA INVEST a.s. příliš vysoká fluktuace zaměstnanců.**

U otázky č. 34 nastala situace, kdy nikdo z 28 zaměstnanců nebyl proti tvrzení, že je ve společnosti příliš vysoká fluktuace. Bez 7 % polovina souhlasila bez váhání a 11 (39 %) dotázaných spíše souhlasilo. V grafu č. 37 lze dále sledovat, že 5 (18 %) respondentů vybralo možnost „nevím“.

Graf 37 - Dle mého názoru je ve společnosti RONDA INVEST a.s. příliš vysoká fluktuace zaměstnanců.

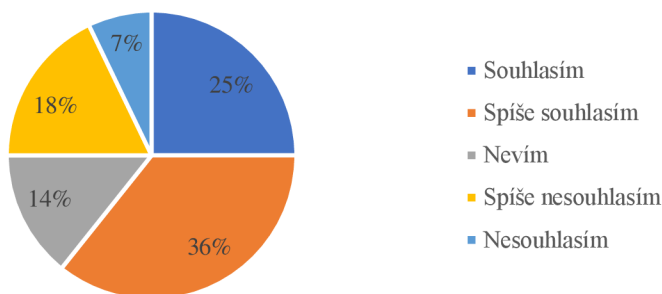


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 35 - Myslím si, že firma RONDA INVEST a.s. má silnou firemní kulturu.**

U otázky č. 35 lze pozorovat, že odpovědi nebyly zdaleka jednoznačné. Čtvrtina pracovníků souhlasila s tvrzením, že podnik má silnou firemní kulturu, zatímco 10 (36 %) jich spíše souhlasilo. Neutrální odpověď „nevím“ zvolilo 14 % (4) dotázaných, jak lze pozorovat v grafu č. 38. Spíše nesouhlasilo 5 (18 %) zaměstnanců a 2 (7 %) nesouhlasili vůbec.

Graf 38 - Myslím si, že firma RONDA INVEST a.s. má silnou firemní kulturu.



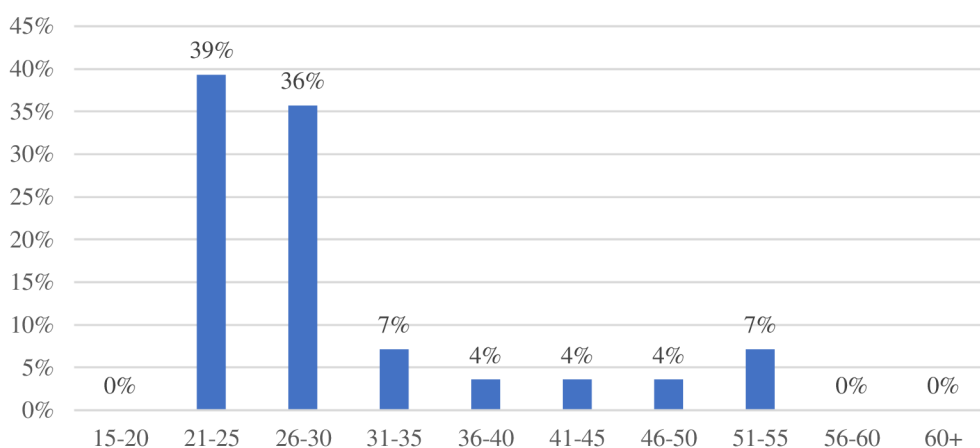
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.7 Identifikace

##### Otázka č. 36 - Do jaké věkové kategorie patříte?

První z otázek na identifikaci se týkala věku respondentů. Zde se potvrzuje informace z kapitoly 4.3, kde je zmíněno, že firma zaměstnává mladé pracovníky. Hned 11 (39 %) respondentů je ve věku 21 až 25 let. Mezi 26 a 30 lety se pohybovalo 10 (36 %) dotázaných. Po 7 % dotázaných (2) bylo ve věku 31-35 a 51-55. Do věkových kategorií 36-40, 41-45 a 46-50 spadala vždy 4 % z respondentů, jak je vidět v grafu č. 39.

Graf 39 - Do jaké věkové kategorie patříte?

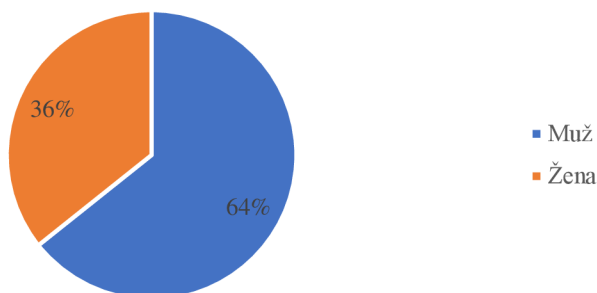


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 37 - Jaké je Vaše pohlaví?

Na dotazník odpovědělo 18 (64 %) mužů a 10 (36 %) žen. Tento fakt je znázorněn v grafu č. 40.

Graf 40 - Jaké je Vaše pohlaví?

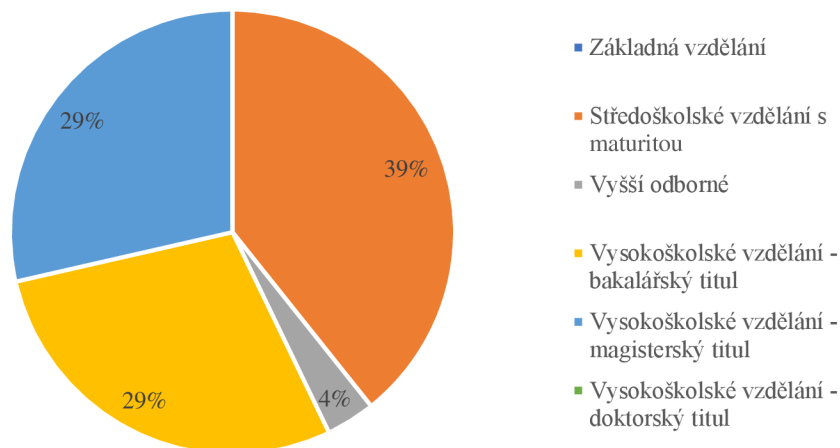


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 38 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V grafu č. 41 lze pozorovat, že nejvyšší zastoupení měli mezi odpovídajícími středoškoláči s maturitou, a to konkrétně 11 (39 %) osob. Vysokoškolské vzdělání, ať už s bakalářským titulem či magisterským titulem má 8 (29 %) dotázaných. 4% z osob, které vyplnily dotazník, měla vyšší odborné vzdělání.

Graf 41 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

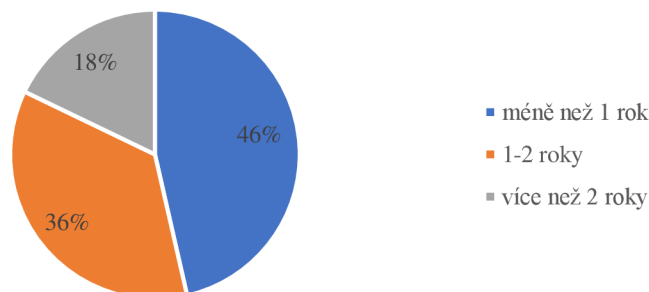


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 39 - Jak dlouho pracujete ve společnosti RONDA INVEST a.s.?**

Otázka č. 39 potvrzuje jednoznačnost odpovědí na otázku č. 34, kde se autor této práce ptal na fluktuaci zaměstnanců. V grafu č. 42 lze totiž pozorovat, že bezmála polovina (46 %) pracovníků, kteří vyplnili dotazník, pracuje ve firmě dobu kratší než jeden rok. Osoby, které pracují ve společnosti 1-2 roky, tvoří 36 % ze všech dotazovaných, tedy 10 pracovníků. Zbýlých 5 (18 %) dotazovaných pracuje ve společnosti déle než 2 roky.

Graf 42 - Jak dlouho pracujete ve společnosti RONDA INVEST a.s.?

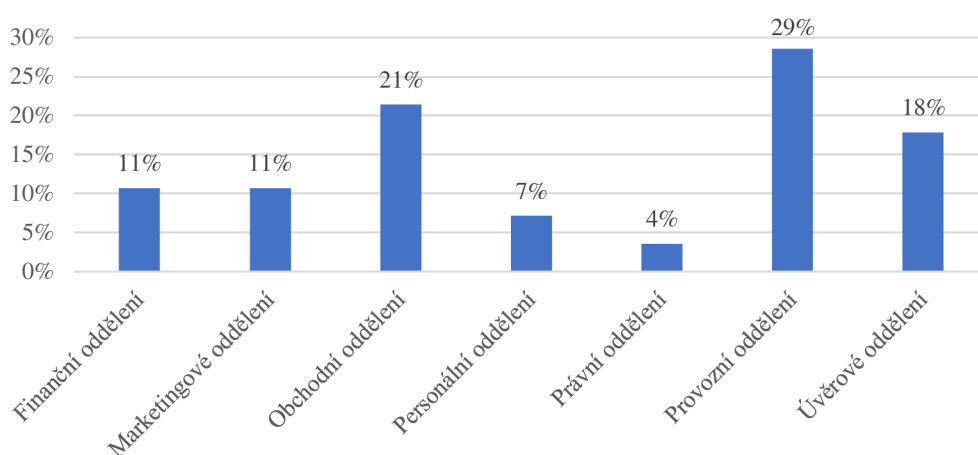


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 40 - Na jakém oddělení pracujete?

Poslední otázka se zabývá tím, na jakém oddělení zaměstnanci pracují. 29 % (8 osob) pracuje na provozním oddělení. Druhé nejvyšší zastoupení má obchodní oddělení s 21 % (6) zaměstnanců. 5 (18 %) zaměstnanců tvoří úvěrové oddělení, po 11 % (3) jich mají oddělení finanční a marketingové a 7 % (2) pak oddělení personální. Z právního oddělení bohužel vyplnil dotazník pouze 1 člověk (4 %). Tyto údaje jsou zaznamenány v grafu č. 43.

Graf 43 - Na jakém oddělení pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.6 Druhý strukturovaný rozhovor

Následující otázky byly položeny stejné osobě jako první rozhovor, tedy vedoucí personálního oddělení, až poté, co bylo dokončeno vyhodnocení dotazníkového šetření z kapitoly 4.5. V této části rozhovoru byly pokládány otázky týkající se právě výsledků dotazníkového šetření. Rozhovor se skládal z 6 otázek. Cílem tohoto rozhovoru bylo diskutování získaných výsledků z dotazníkového šetření za účelem tvorby návrhu a doporučení na vylepšení firemní kultury.

- 1. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci by si přáli firemní akce vícekrát v roce. Uvažuje firma o zavedení častějších firemních akcí?**

*„Určitě tento zájem vnímáme a v budoucnosti chceme zavést pravidelně dva teambuildingy, které jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené. Jeden by byl na jaře a druhý na podzim“.*

- 2. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců (57 %) je ochotna pracovat přesčas. Na otázku, jaký benefit zaměstnancům chybí, byly ve 12 %**

**odpovědí zmíněny odměny za přesčas. Uvažuje společnost o tom, že by tyto hodiny práce navíc byly nějakým způsobem odměněny?**

*„Hodiny přesčas jsou zváženy v ročních odměnách. V přehledech máme samozřejmě jasně spočítané, kdo kolik hodin přes smluvenou pracovní dobu odpracoval a dle toho se výše odměn pohybuje“.*

**3. Na otázku, jaký benefit zaměstnancům chybí, byl ve 22 % případů uveden benefit občerstvení, konkrétně jídla. Uvažujete o zavedení tohoto benefitu?**

*„Upřímně mě překvapuje, že je to až tak často žádaný benefit. V minulosti se na poradě projednával společně se zmíněnou MultiSport kartou, avšak k realizaci nedošlo“.*

**4. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce zaměstnancům (34 % ze všech odpovědí) schází benefit v podobě home office. Překvapuje Vás to? Jaké jsou překážky v zavedení home office?**

*„Nepřekvapuje, jelikož po pandemii Covid-19 je home office velkým trendem a setkáváme se s tímto požadavkem často i na pracovních pohovorech. Dokonce máme home office jako variantu do budoucna zavedenou v pracovních smlouvách. Důvodem pro jeho nezavedení je však obava o zanesení citlivých dat mimo společnost a dále očekávání nižší efektivity při plnění pracovních podmínek“.*

**5. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina (57 %) pracovníků vnímá styl vedení společnosti jako autoritativní. Zároveň 79 % pracovníků odpovědělo, že s vedením společnosti má neutrální vztah. Snaží se společnost nějak pracovat s touto problematikou (např. pořádat pravidelné rozhovory mezi top managementem a řadovými pracovníky)?**

*„Zmínila bych, že autokratický styl vedení je způsoben tím, že pouze jeden člověk dělá veškerá strategická rozhodnutí. Ta jsou podpořena návrhy a nápady ze strany středního managementu. Neutrální vztahy úzce souvisí s předchozí odpovědí, kdy řadoví pracovníci komunikují výhradně s přímým nadřízeným, nikoli s top managementem. Tím pádem řadoví zaměstnanci top management v podobě jednoho zástupce akcionářů neznají tak, aby si k němu vytvořili vztah. Co se týká Vašeho návrhu řešení, tak bohužel není pro zástupce akcionářů možné provádět pravidelné pohovory se všemi řadovými pracovníky. Soustředíme se však na to, aby zaměstnanci měli možnost komunikovat se středním managementem a ten*



*měl možnost komunikovat pravidelně pomocí porad s top managementem. Zavedli jsme také pravidelné měsíční zpětné vazby mezi řadovými pracovníky a jejich přímými nadřízenými“.*

**6. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se ve společnosti vyskytuje vysoká fluktuace (43 % souhlas, 39 % spíše souhlas, 18 % neví). Toto mínění je také podpořeno tím, že pracovníci plánují ve společnosti pracovat spíše kratší dobu. Navíc na otázku, jak dlouho ve společnosti pracují, odpovědělo 46 % zaměstnanců, že ve společnosti pracuje dobu kratší než 1 rok. Vnímáte toto jako problém? Mohla byste popsat, jak se s tímto snaží společnost bojovat?**

*„Fluktuaci vnímám jako problém, který je logicky daný tím, že zde máme spoustu mladých lidí, kteří jsou čerstvými absolventy škol a teprve hledají svou vysněnou práci. Fluktuace je podpořena tím, že jsme malá firma a chceme pouze kvalitní pracovníky, kteří chtějí pracovat na 100 % a mají chuť se rozvíjet. Hodně pracovníků končí ve zkušební době. Snažíme se na pohovorech co nejvíce vnímat jak kvalitu znalostí a činností pro budoucí výkon v zaměstnání, tak i charakter potenciálního zaměstnance. Máme dvě kola přijímacích pohovorů a postupně tvoříme tým lidí, kteří pro RONDU INVEST budou dýchat“.*

## **5 Výsledky a diskuse**

Na základě vlastního výzkumu, který se skládal z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru, je možné zhodnocení firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s. a dle výsledků tohoto výzkumu navrhnout potřebná doporučení, která povedou ke zlepšení zjištěných nedostatků. Silné a slabé stránky firemní kultury jsou přehledně vidět v tabulce č. 1.

### **5.1 Shrnutí dotazníkového šetření**

#### **5.1.1 Prvky firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s.**

První oblast dotazníkového šetření se zabývala **prvky firemní kultury** sledované společnosti. Tato oblast se skládala z 9 otázek. Z výsledků je patrné, že jen 2 (7 %) respondenti z 28 nejsou plně spokojeni s **vybavením na pracovišti** a pouze třem, tedy 11 %, se nelíbí **vzhled interiéru** společnosti. Ze 71 % zaměstnanců, kteří znají **hodnoty** společnosti, se jich 90 % s hodnotami ztotožňuje. 86 % pracovníků reagovalo kladně na otázku, zda se ve společnosti dodržují nějaké **normy**. Co se týká **rituálů**, z dotazníkového

šetření lze vypočítat, že bezmála tři čtvrtiny zaměstnanců se účastní některého z nich. Nejčastějším rituálem, který se vyskytl v 33 % odpovědí, byla porada. Velké zastoupení však bylo uvedeno i u možností společných přestávek, kdy pozitivně odpovědělo 14 respondentů z 20 a také u společných obědů. Tam odpovědělo kladně 13 respondentů. Více než polovina (57 %) lidí v podniku je ochotno pracovat přesčas. Podobné je to i u otázky č. 9, kde odpovědělo kladně 58 % dotázaných na to, že jsou ve firmě vyprávěny **příběhy** z minulosti.

Z výsledků lze usoudit, že zaměstnanci RONDA INVEST a.s. jsou spokojeni s vybavením i vzhledem společnosti, vnímají normy, které jsou v podniku dodržovány, většina z nich zná hodnoty firemní kultury a ztotožňuje se s nimi. U nemateriálních artefaktů jako jsou rituály a historky lze zhodnotit, že většina lidí tyto prvky zná.

### **5.1.2 Cíle společnosti**

Další oblast dotazníkového šetření byla zaměřena na znalost cílů společnosti u zaměstnanců. Této oblasti se věnují otázky 10 až 13. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců zná cíle společnosti. Pouze 1 dotazovaný odpověděl negativně. Úzce to souvisí s následující otázkou, kde pracovníci potvrdili, že s cíli společnosti se seznámili již při nástupu do zaměstnání. U této otázky bylo kladných 86 % odpovědí. Pozitivní je také následující otázka, kde 89 % pracovníků potvrdilo, že jsou pravidelně obeznámeni s výsledky svých oddělení. S tvrzením, že se cíle společnosti mění příliš často, lidé vyplňující dotazník souhlasili jen v 7 % a spíše souhlasili v 11 %.

Data z této oblasti dotazníkového šetření tedy ukazují, že pracovníci ve společnosti RONDA INVEST a.s. mají přehled o jejich cílech a jsou o nich pravidelně informováni.

### **5.1.3 Komunikace mezi zaměstnanci**

Třetí oblastí, na kterou se dotazník zaměřil, byla komunikace mezi zaměstnanci. Na otázky týkající se této problematiky mohli zaměstnanci odpovídat v otázkách 14 až 23. Lidé v organizaci se spolu baví většinou neformálně nebo spíše neformálně. Pouze 8 pracovníků, tedy 29 %, označilo v dotazníku komunikaci na pracovišti za spíše formální, za čistě formální pak neoznačil komunikaci na pracovišti nikdo. Všichni zaměstnanci (kromě jednoho) vnímají atmosféru ve firmě jako přátelskou (57 %) nebo spíše přátelskou (39 %). 96 % pracovníků předpokládá, že se v případě potřeby může spolehnout na pomoc druhých. Pouze jeden respondent odpověděl variantou neví. Co se týká dostatečné komunikace mezi jednotlivými odděleními, u této otázky se respondenti spíše shodovali na kladných

odpovědích. 14 % odpovědělo možností „nevím“ a 29 % spíše nesouhlasilo s tím, že by komunikace mezi odděleními byla dostatečná. S tím, že by se na pracovišti vyskytovaly konflikty, však většina zaměstnanců, ať už s vyšší nebo nižší jistotou, nesouhlasí. Jen 14 %, tzn. 4 pracovníci, spíše souhlasilo. Všichni tito 4 pracovníci uvádějí, že konflikty se vyskytují nejčastěji mezi podřízenými a vedením společnosti. Pouze 29 % respondentů, tedy 6 lidí z 28, spíše nesouhlasilo s tím, že by se vídali se svými kolegy mimo zaměstnání. Jeden respondent zvolil možnost „nevím“ a hned 21 spolupracovníků odpovědělo kladně. Firma RONDA INVEST a.s. pořádá firemní akce, čehož jsou si zaměstnanci dobře vědomi. Na otázku, jaké akce firma pořádá, dotázaní uváděli nejčastěji teambuilding (28 lidí) a vánoční večírky (26 lidí). V odpovědích však vybírali pracovníci i narozeninové oslavy (14 lidí). 83 % respondentů by si přálo firemní akce častěji než doposud.

V této oblasti lze pozorovat, že ve společnosti RONDA INVEST je dobrý kolektiv, ve kterém se spolu baví pracovníci výhradně neformálním způsobem. Lidé se spolu scházejí i mimo pracoviště a s pracovními úkoly si rádi pomáhají. Dokresluje to i fakt, že většina pracovníků by si přála více firemních akcí, které evidentně zaměstnance baví.

#### **5.1.4 Vztahy zaměstnanců s vedením společnosti**

Ve čtvrté oblasti dotazníkového šetření vyplňovali respondenti tři otázky na téma vztahů s vedením společnosti. Více než polovina z nich (57 %) označila styl vedení společnosti jako autoritativní, 29 % jako demokratický a 14 % jako liberální. 61 % zaměstnanců má možnost scházet se pravidelně s vedením společnosti. 14 % zaměstnanců má s vedením přátelský vztah, avšak 79 % označilo vztah s vedením jako neutrální.

Z dat získaných v této oblasti lze konstatovat, že styl vedení je spíše autoritativní. S tím souvisí i to, že nejvyšší procento osob, které vyplnilo dotazník, vnímá vztahy s vedením jako neutrální. S vedením společnosti se však většina pracovníků může pravidelně scházet.

#### **5.1.5 Motivace zaměstnanců**

Pátá část dotazníkového šetření byla věnována motivaci zaměstnanců a skládala se z 5 otázek. Hned čtvrtina respondentů na otázku, jaký motiv či stimul považují zaměstnanci za nejdůležitější, vybrala možnost přátelského kolektivu. Populární byly také odpovědi jako peníze, atraktivní lokalita, možnost rozvoje i podílení se na růstu firmy. Jelikož si byli všichni pracovníci vědomi určitých benefitů ve společnosti, mohli vybírat přímo příklady

jednotlivých benefitů. Nejvíce odpovědi získala možnost stravenkového paušálu (33 %) a MultiSport karty (30 %). Následovaly varianty sick day (17 %), služební telefon (11 %) a určitý počet hlasů dostaly i možnosti pružného rozvržení pracovní doby (5 %) a home office se čtyřmi procenty. Možnost home office naopak nejvíce respondentů, konkrétně 14 z 28, zvolila jako benefit, který jim nejvíce chybí. Následovaly benefity jako občerstvení na pracovišti s 22 %, odměny za přesčasy s 12 % a další.

Z výsledků páté oblasti dotazníkového šetření lze usoudit, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni kolektivem, což potvrzuje data z předchozí oblasti, kde autor práce popsal kolektiv jako přátelský. Lidé ve firmě jsou si vědomi určitých benefitů, avšak ocenili by především benefity home office, občerstvení na pracovišti a taktéž odměny za přesčasy.

### **5.1.6 Spokojenost zaměstnanců**

Předposlední oblast dotazníkového šetření se zabývala problematikou spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Skládala se ze čtyř otázek. Odpovědi na otázku, zda by doporučili zaměstnanci svým známým práci v RONDA INVEST a.s., byly z 64 % kladné. 18 % nevědělo a dalších 18 % spíše nesouhlasí s tím, že by doporučilo známým právě tuto společnost. Pracovníci by ve společnosti rádi setrvali delší období. Pouze jeden člověk by chtěl podnik opustit v období kratším než jeden rok. Oproti tomu ostatní zaměstnanci by chtěli ve firmě pracovat po dobu 1-2 roky (36 %), 3-5 let (50 %) nebo 5 a více let (11 %). Vysoké fluktuace si všimla drtivá většina zaměstnanců. Konkrétně 82 % pracovníků RONDA INVEST a.s. souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že je fluktuace příliš vysoká. V podniku se vyskytuje silná firemní kultura dle 61 % dotázaných (17 osob).

Z výsledků této části dotazníkového šetření vyplývá, že ač je ve firmě velmi silné vědomí o vysoké fluktuaci zaměstnanců, většina pracovníků by práci v RONDA INVEST a.s. chtěla být zaměstnána delší dobu. Vysoké procento lidí ve firmě by doporučilo práci svým známým a firemní kulturu vnímá velká část respondentů jako silnou.

### **5.1.7 Identifikace**

Poslední oblast identifikovala jednotlivé respondenty z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, délky pracovního vztahu se společností a také dle oddělení, kde zaměstnanci pracují. Dotazník vyplnilo 18 mužů a 10 žen. Nejvíce dotázaných bylo ve věku 21 až 25 (39 %) následovala kategorie 26-30 (36 %). Zbylé kategorie byly obsazeny vždy jedním nebo dvěma zaměstnanci. Co se týká vzdělání, nejvíce respondentů mělo

středoškolské vzdělání, a to konkrétně 11 osob, tedy 39 % respondentů. Polovina ze 16 osob měla vysokoškolské vzdělání s bakalářským titulem a druhá polovina s titulem magisterským. Vyšší odbornou školu vystudoval jeden dotázaný. Ve společnosti je nejvíce pracovníků po dobu méně než jeden rok (46 %). Pracovníků, kteří vyplnili dotazník a zároveň ve firmě pracují 1-2 roky, bylo 10, což činilo 36 %. Zbývajících 18 procent osob pracuje v podniku více než dva roky. Z hlediska oddělení lze pozorovat, že dotazník vyplnilo 8 pracovníků z provozního oddělení, 6 pracovníků z obchodního oddělení, 5 osob z úvěrového oddělení, 3 zaměstnanci marketingového a 3 finančního oddělení, 2 zaměstnankyně personálního oddělení a seznam doplnil jeden pracovník právního oddělení.

V poslední části dotazníku lze pozorovat, že ve společnosti pracují výhradně mladí lidé, kteří mají dokončené středoškolské, vyšší odborné, nebo vysokoškolské vzdělání. Informaci o vysoké fluktuaci z předchozí části dotazníkového šetření potvrzuje to, že ve společnosti pracuje bezmála polovina osob méně než jeden rok. Dotazníkového šetření se účastnili pracovníci všech oddělení.

Tabulka 1 – Silné a slabé stránky firemní kultury RONDA INVEST a.s.

Zkoumané oblasti	Silné stránky	Slabé stránky
<b>I. Prvky firemní kultury</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vybavení na pracovišti, interiér společnosti,</li> <li>▪ znalost a ztotožnění s hodnotami společnosti, dodržování norem,</li> <li>▪ účast na rituálech, vyprávění příběhů</li> </ul>	
<b>II. Cíle společnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ znalost cílů,</li> <li>▪ seznámení s cíli při nástupu do zaměstnání,</li> <li>▪ pravidelné obeznámení s výsledky plnění cílů svých oddělení,</li> <li>▪ stálost cílů</li> </ul>	
<b>III. Komunikace mezi zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přátelská atmosféra,</li> <li>▪ spoleh na pomoc kolegů,</li> <li>▪ vídání se mimo pracoviště,</li> <li>▪ pořádání firemních akcí a zájem o vyšší počet těchto akcí</li> </ul>	
<b>IV. Komunikace zaměstnanců s vedením společnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ možnost pravidelného scházení s vedením</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autoritativní styl vedení u většiny odpovědí</li> </ul>
<b>V. Motivace zaměstnanců</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ benefity v podobě MultiSport karty, Sick day a Stravenkového paušálu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ scházející benefity v podobě home office, občerstvení na pracovišti a odměn za přesčasy</li> </ul>
<b>VI. Spokojenost zaměstnanců</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zájem o dlouhodobé zaměstnání ze strany zaměstnanců,</li> <li>▪ silná firemní kultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vysoká fluktuace</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **5.2 Shrnutí strukturovaných rozhovorů**

V následující části práce jsou shrnuty výsledky dvou strukturovaných rozhovorů s vedoucí personálního oddělení RONDA INVEST a.s.

Z prvního rozhovoru plyne, že dle výše zmíněné osoby je firemní kultura ve společnosti RONDA INVEST a.s. silná, společnost dbá na přátelskou atmosféru, kterou podporuje pomocí firemních akcí, jako jsou teambuildingy, vánoční večírky nebo oslavy narozenin. Společnost si zakládá na dobrém jménu mezi klienty i pracovníky a cení si hlavně loajality, pracovitosti a upřímnosti. Firma také reaguje na podněty zaměstnanců a nabízí benefity jako jsou výuka angličtiny, sick day apod. V poslední době zavedla taktéž stravenkový paušál a možnost MultiSport karty, kterou si zaměstnanci žádali.

Na základě druhého rozhovoru s vedoucí personálního oddělení lze usuzovat, že společnost vnímá zájem o vyšší počet akcí a chtěla by v budoucnu zavést druhý teambuilding. O pracovnících, kteří pracují přesčas, společnost ví a odměňuje je pomocí ročních odměn. Žadány benefit ve formě home office společnost dosud nechtěla zavést z důvodu očekávané nižší efektivity a zanesení dat mimo firmu. Autoritativní styl vedení společnosti, konkrétně top managementu, se firma snaží řešit pomocí středního managementu, který je pro řadové pracovníky něco jako prostředník v komunikaci s top managementem. Vedoucí personálního oddělení o vysoké fluktuaci ví a firma se jí snaží intenzivně řešit pomocí kvalitních pohovorů. Taktéž však vnímá, že fluktuace má určité důvody, které budou ve firmě přetrvávat.

## **5.3 Zhodnocení firemní kultury společnosti RONDA INVEST a.s.**

Na základě provedených kvalitativních a kvantitativních metod lze v této kapitole zhodnotit firemní kulturu ve společnosti RONDA INVEST a.s.

V dotazníkovém šetření lze pozorovat, že zaměstnanci RONDA INVEST a.s. jsou si vědomi hodnot, se kterými se zároveň ztotožňují. Většina zaměstnanců je spokojena s vybavením i vzhledem interiéru v budově. Ohledně dalších prvků firemní kultury lze konstatovat, že zaměstnanci dodržují rituály, vyprávějí si příběhy z minulosti, jsou ochotní pracovat přesčas a souhlasí s tím, že ve společnosti jsou dodržovány určité normy.

Informovanost o cílech lze na základě dotazníkového šetření charakterizovat jako dostačující, jelikož velká většina pracovníků zná cíle, se kterými byla seznámena již při nástupu do zaměstnání. O plnění těchto cílů jsou zaměstnanci pravidelně obeznámeni.

Na základě rozhovoru s vedoucí personálního oddělení lze firemní kulturu ve společnosti označit jako kulturu silnou. Tento názor potvrzují i výsledky dotazníkového šetření. Pracovníci mezi sebou mají velmi přátelskou atmosféru, ke které firma vědomě napomáhá. Zaměstnanci se spolu baví výhradně neformálním typem komunikace a schází se i mimo zaměstnání. Pro velkou část zaměstnanců je dobrý kolektiv dokonce hlavním motivem/stimulem pro práci ve společnosti. Pokud si zaměstnanci nevědí rady s pracovními úkoly, většina z nich se může spolehnout na pomoc svých kolegů. Firma napomáhá vztahům mezi zaměstnanci také pomocí firemních akcí, jako jsou např. teambuildingy. Zde lze konstatovat, že většina osob pracujících v podniku by ráda počet těchto akcí zvýšila. V rozhovoru vedoucí personálního oddělení potvrdila, že by byla možnost zrealizovat dva teambuildingy v roce namísto jednoho stávajícího.

Firma se zaměřuje na zaměstnanecké benefity a snaží se vyhovět zaměstnancům. V nedávné době lze vyzdvihnout příklad v podobě zavedení MultiSport karet nebo stravenkového paušálu. Coby chybějící zaměstnanecké bonusy byly v průzkum často zmiňovány občerstvení na pracovišti a finančně neohodnocená přesčasová práce. V rozhovoru poté zaznělo, že se přesčasy počítají do ročních odměn, avšak z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci tento fakt nevědí. Velký nedostatek lze však pozorovat u negativního postoje společnosti vůči benefitu home office. Práce z domova není podporována na základě obavy o dostatečný výkon pracovníků.

Styl vedení společnosti byl mnohými zaměstnanci označen jako autoritativní, avšak firma se snaží s tímto faktem pracovat pomocí středního managementu, který je řadovým pracovníkům k dispozici. Problémem, který vyplývá jak z dotazníkového šetření, tak z rozhovoru, je také vysoká fluktuace zaměstnanců. Ta má sice logické odůvodnění, jelikož ve společnosti pracuje převážně mladý kolektiv, avšak pomocí navrhovaných doporučení by se i tento jev mohl pozitivně zlepšit.

Dle Typologie R. Harrisona a CH. Handyho odpovídá firemní kultura ve společnosti RONDA INVEST a.s. typu kultury úkolů a moci. U první jmenované lze pozorovat, že pozorovaná společnost dává velký důraz na plnění úkolů. V přátelské atmosféře společnosti vyniká týmový duch a firma samotná roste dynamicky v silném konkurenčním prostředí. Kultura moci se vyznačuje jednou dominantní osobou, kterou je ve firmě RONDA INVEST a.s. zástupce akcionářů. Ten dělá všechna důležitá strategická rozhodnutí, což bylo potvrzeno vedoucí personálního oddělení v druhém rozhovoru. Jak lze pozorovat v kapitole 3.3.7, typ firemní kultury moci je typický pro menší společnosti s cca 30 zaměstnanci



a vyskytuje se velmi často u finančních společností. Pro porovnání s předchozím sdělením; ve finanční společnosti RONDA INVEST a.s. pracuje 32 zaměstnanců.

## **5.4 Návrhy a doporučení**

V následující kapitole budou předloženy návrhy a doporučení, které mají za cíl vylepšení stávající situace ve společnosti RONDA INVEST a.s.

### **Doporučení 1 – Zavedení home office**

U dotazníkového šetření lze pozorovat, že zaměstnanci nejvíce postrádají právě benefit v podobě home office. Po pandemii Covid-19 je tento benefit již velice běžný. Mnoho zaměstnanců si na práci z domova zvyklo. Práce z domova je trendem v době zaměstnancovy nemoci, což navíc zabraňuje případnému přenosu nemoci na ostatní zaměstnance. Vedení společnosti RONDA INVEST a.s. negativním postojem k home office vyjadřuje zaměstnancům nedůvěru.

Prvním krokem by bylo nastavení práce z domova 1- 2x za týden. Zaměstnanci by se v rámci oddělení střídali tak, aby byl vždy určitý počet pracovníků přímo v zaměstnání. Při tomto postupném řešení by vedení společnosti mohlo po měsíci zhodnotit, zda zaměstnanci na jednotlivých oddělení plní své cíle. Jednotlivé zaměstnance by hodnotil jejich přímý nadřízený, který by poté předal hodnocení top managementu. Pracovníci by si vyplnili k prvnímu dni předchozího měsíce rozvrh na budoucí měsíc tak, aby byl určitý počet pracovníků z určitého oddělení vždy přítomen v zaměstnání. Tento formulář pomůže taktéž vedení, které bude moct průběžně kontrolovat docházku. Formulář pro práci z domova je přiložen v příloze č. 2. Navržená doba, kdy bude zaměstnanec k dispozici, je stanovena na dobu od 9:00 do 17:00. Jakákoli plánovaná nepřítomnost bude oznámena dopředu přímému nadřízenému dle současných pravidel. Reakční doba na jednotlivé druhy komunikace byla navržena na 8 hodin v rámci emailů a 1 hodinu v rámci telefonátů a SMS. Po třech měsících by se v případě úspěšného plnění cílů změnil systém tak, že by mohli pracovat zaměstnanci z domova až 3 dny v týdnu.

Z ekonomického hlediska lze konstatovat, že při zavedení home office firma ušetří na nákladech za energie, občerstvení (nápoje) apod. Notebook a příslušenství nutné k pracovní činnosti má k dispozici každý zaměstnanec automaticky, a tak budou náklady takřka nulové. Z hlediska smluvní dokumentace je v zaměstnaneckých smlouvách již home office zavedený, takže by nemělo být nutné nic měnit.

## **Doporučení 2 – Odměny za přesčasy**

Zaměstnanci RONDA INVEST a.s. jsou ochotní pracovat přesčas, avšak mnoho z nich by ocenilo za tyto přesčasy odměny. Vedoucí personálního oddělení sdělila v rozhovoru, že zaměstnanci dostávají finanční odměny za přesčasy v rámci ročních odměn. Zaměstnanci však mohou být netrpěliví a čekání na odměny je pro ně demotivující. Navrženo je tak zvýšit frekvenci odměn, a to na odměny jednou za čtvrt roku. Společnost by vždy vyplácela odměny na konci ledna, dubna, července a října. Zaměstnanci by také prostřednictvím emailu byli informováni jak o této změně, tak o tom, že v odměnách jsou přesčasy zohledněny. Finančně by to pro společnost neznamenal žádnou změnu, jelikož by se odměny nezvyšovaly, ale pouze by se zvýšila četnost jejich vyplácení.

## **Doporučení 3 – Dva teambuildingy namísto jednoho**

Mnoho zaměstnanců uvedlo, že by uvítalo více firemních akcí. Nejoblíbenější jsou dle vedoucí personálního oddělení teambuildingy. Proto je dalším doporučením uspořádat dva teambuildingy za rok namísto jednoho. Tyto akce jsou důležité pro komunikaci a vztahy ve společnosti. Výhodou je, že na podobné akce jezdí všichni zaměstnanci napříč odděleními, a tak napomáhají tyto akce komunikaci mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení. Kromě jarního teambuildingu by se odehrával tedy i teambuilding na podzim. Akce by se konala mimo Prahu po dobu dvou dnů. Organizaci tohoto teambuildingu by si vzala na starosti vedoucí personálního oddělení ve spolupráci s HR specialistkou. Ta by rozeslala pozvánky skrze pracovní emaily s možností odpovědi. Akce by se konala ve Dvoře Lískový vrch na Šumavě. Toto místo bylo vybráno na základě dobrých zkušeností firmy z minulých let. První večer by společnost také zařídila koncert hudební skupiny Brass Avenue, jejímž členem je autor této práce. Tato kapela by vystoupila v rámci dobrých vztahů za uhrazení cestovních nákladů a ubytování pro 5 dalších osob.

Cena ubytování včetně snídaně je 850 Kč na osobu. Měsíc před konáním akce by HR specialistka obeslala zaměstnance emailem, aby na základě odpovědi zjistila počet těch, kteří se teambuildingu chtějí účastnit. Dopravu na akci si zaměstnanci budou zajišťovat sami s organizační pomocí HR specialistiky. Ta na základě další emailové komunikace (popř. osobně oří příležitosti porady apod.) zjistí počet potenciálních řidičů ochotných dovézt svoje kolegy na místo konání. Tento údaj zkombinuje s celkovým počtem účastníků akce a vytvoří formulář týkající se rozvržení pasažérů ve vozech, který sama, popř. za pomoci komunikace

se zaměstnanci-účastníky, vyplní. Formulář lze sledovat v příloze č. 3. Náklady na cestovné lze uvést na příkladu, kde bude spotřeba auta 6 litrů/100 km a cena paliva 43 Kč/1 litr. Cesta z adresy Olivova 4, Praha 1, kde RONDA INVEST a.s. sídlí, do místa, kde by se teambuilding konal, je 160 km. Pokud tedy počítá autor práce s náklady na cestu na místo a zpět, vyjde cena na jedno osobní auto cca 630 Kč. V případě, že by jeli všichni zaměstnanci na tento teambuilding, zaplatila by společnost na cestovním pro zaměstnance 4 410 Kč a pro kapelu Brass Avenue 630 Kč. Dále 27 200 Kč za ubytování se snídaní pro zaměstnance a dalších 4 250 Kč pro členy kapely. Celkově by se tak náklady na teambuilding rovnaly částce cca 36 500 Kč.

#### **Doporučení 4 – Občerstvení na pracovišti**

Dle výsledků dotazníkového šetření lze usuzovat, že ve firmě chybí občerstvení pro zaměstnance. Tento návrh se dle vedoucí personálního oddělení již dříve projednával, avšak nerealizoval. Zatímco se ve dvou kuchyňkách vyskytuje kávovar a nápoje ochucené i neochucené, jakákoli forma jídla zde chybí. Doporučení tak bude takové, aby personální vedoucí objednávala vždy dvakrát týdně zeleninu, ovoce a sladkosti, které by byly volně k dispozici v již zmíněných kuchyňkách.

Pokud by byla zvolena možnost dovozu stravy pomocí kurýrních služeb a jedna objednávka potravin by nepřesáhla cenu 500 Kč, činila by celková měsíční cena i s cenou dopravy (cca 30 Kč za objednávku) přibližně 4120 Kč za měsíc. Příklad toho, jak by mohla vypadat jedna objednávka, je umístěn v příloze č. 4.

#### **Doporučení 5 – Odměny za loajalitu**

Veškerá doporučení směřovala také k tomu, že s jejich pomocí vylepší problém vysoké fluktuace ve firmě. Home office, občerstvení na pracovišti, častěji vyplácené odměny i více firemních akcí jsou vylepšení, která pomohou při zaměstnávání nových kvalitních pracovníků a udržení těch stávajících.

Odměny za loajalitu by byly ve formě finančních odměn za počet roků strávených ve firmě. U těchto odměn by se rovnal jeden rok jednomu tisíci korun českých. To znamená, že pracovníci, kteří budou ve společnosti rok, dostanou k výplatě odměnu 1 000 Kč, pracovníkům, kteří budou ve firmě 2 roky, náleží 2 000 Kč k výplatě atd.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s. Práce byla rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy spojené se zkoumanou problematikou jako firemní kultura, její historie, její prvky, tvorba, struktura, síla, význam, změna, diagnostika a vliv na výkonnost. V teoretické části byly také popsány typologie firemní kultury dle různých autorů, styly vedení zaměstnanců a motivace a stimulace zaměstnanců.

Cílem praktické části diplomové práce bylo zhodnotit firemní kulturu ve společnosti RONDA INVEST a.s., identifikovat typ její firemní kultury a navrhnout případná doporučení, která povedou ke zlepšení firemní kultury v této společnosti. Nejprve však byl splněn cíl charakterizovat danou společnost. Byla také představena její organizační struktura a struktura zaměstnanců. Pro splnění dalších cílů byl proveden výzkum pomocí dvou metod. První použitou metodou bylo dotazníkové šetření, které bylo doplněno dvěma strukturovanými rozhovory s vedoucí personálního oddělení. Dotazník byl rozeslán všem 32 zaměstnancům společnosti RONDA INVEST a.s., z nichž 28 pracovníků dotazník vyplnilo. Návratnost tak činila 87,5 %. Dotazník se skládal ze 40 otázek, které byly rozděleny do 7 oblastí. Výsledky dotazníku byly krátce okomentovány a zpracovány do grafické podoby.

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo, že firemní kultura v dané společnosti je silná. Zaměstnanci jsou spokojeni s vybavením a vzhledem společnosti, znají normy, které jsou v podniku dodržovány a hodnoty firemní kultury, s kterými se ztotožňují. Zaměstnanci znají také nemateriální artefakty, jako jsou rituály a historky. Pracovníci ve společnosti mají přehled o cílech také díky pravidelnému informování o těchto cílech. Ve společnosti RONDA INVEST a.s. je velmi přátelský kolektiv. Pracovníci si v zaměstnání v případě potřeby pomáhají, setkávají se i ve svém volném čase. Lidé v podniku jsou často motivováni dobrým kolektivem. Mají určité benefity jako MultiSport kartu, kurzy anglického jazyka apod.

Dle Typologie R. Harrisona a CH. Handyho odpovídá firemní kultura ve společnosti RONDA INVEST a.s. typu kultury úkolů a moci. Společnost dává velký důraz na plnění úkolů. Vyskytuje se zde přátelská atmosféra, vyniká týmový duch a firma samotná roste dynamicky v silném konkurenčním prostředí, což je typické pro typ kultury úkolů. Ve společnosti je jedna dominantní osoba, která provádí důležitá strategická rozhodnutí. Podnik

se zabývá finančními službami a pracuje zde „pouze“ 32 zaměstnanců, což je pro změnu typické pro typ kultury moci.

Za nevýhody, které z dat získaných z dotazníkového šetření a dvou rozhovorů vzešly, byly shledány chybějící benefit home office, nedostatečné odměny za přesčasy, malá četnost firemních akcí, chybějící občerstvení na pracovišti a vysoká fluktuace zaměstnanců. Jako reakce na tyto nedostatky byla navržena následující doporučení.

Prvním doporučením bylo postupné zavedení home office, druhým zorganizování dvou teambuildingů v roce namísto jednoho. Třetím doporučením bylo čtvrtletní vyplácení odměn namísto jednorocní frekvence, které by bylo spojeno s informováním pracovníků o tomto tom, že v těchto odměnách jsou hodiny přesčas zohledněny. Čtvrtým doporučením bylo objednávání ovoce, zeleniny a sladkostí dvakrát do týdne jako občerstvení pro zaměstnance. Poslední doporučení se týkalo vyplácení odměn za loajalitu zaměstnanců. Tato doporučení by měla napomoci zlepšení firemní kultury společnosti RONDA INVEST a.s., jejíž pracovníci řádně spolupracovali a napomohli provedení výzkumu, který byl v této diplomové práci proveden.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN: 978-80-7452-020-4.
- BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN: 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN: 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2001. 642 s. ISBN: 978-80-85839-45-6.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN: 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN: 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN: 978-80-247-2149-1.
- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN: 978-80-247-5038-5.
- HENDL, Jan; REMR, Jiří. *Metody výzkumu a evaluace*. Portál, 2017. 464 s. ISBN: 978-80-262-1192-1.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN: 978-80-247-1389-2.
- JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN: 978-80-247-3679-2.
- JANIŠOVÁ, Dana; KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN: 978-80-247-4337-0.
- JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 178 s. ISBN: 978-80-261-0147-5.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN: 978-80-247-0966-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN: 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN: 978-80-247-2951-0.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 272 s. ISBN: 978-80-7676-193-3.

MAŘÍKOVÁ, Hana; PETRUSEK Miloslav; VODÁKOVÁ Alena. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. 1996, 1627 s. ISBN: 80-7184-311-3.

Metro. 2021. RONDA INVEST půjčila na nové projekty už přes 1 miliardu Kč. Metro. [Online] 2. 7 2021. [Cit. 2023-3-28]. Dostupné z: [https://www.metro.cz/ronda-invest-pujcila-na-nove-projekty-uz-pres-1-miliardu-kc-pad-/protext.aspx?c=A210702\\_140300\\_metro-protext\\_wei](https://www.metro.cz/ronda-invest-pujcila-na-nove-projekty-uz-pres-1-miliardu-kc-pad-/protext.aspx?c=A210702_140300_metro-protext_wei).

MÜLLER, David; BUJNA, Tomáš; BLOUDEK, Jan; KUBÁTOVÁ, Sláva. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. 260 s. ISBN: 978-80-7261-265-9.

ODCHÁZEL, Jiří; DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN: 978-80-247-2149-1.

PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN: 80-7169-018-X.

PRŮCHA, Jan; VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN: 978-80-247-4748-4.

PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN: 978-80-247-3622-8.

ROHLIK.CZ, 2023. Přehled objednávky. ROHLIK.CZ [online]. © 2023 [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/objednavka/prehled-kosiku>.

RONDA INVEST a.s., 2022a. O nás. RONDA INVEST a.s. [online]. © 2022 [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://rondainvest.cz/o-nas/>.

RONDA INVEST a.s., 2022b. Interní dokumentace – Organizační struktura zaměstnanců.

RONDA INVEST a.s., 2023a. FAQ. RONDA INVEST a.s. [online]. © 2022 [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://rondainvest.cz/faq/>.

RONDA INVEST a.s., 2023b. Interní dokument – Report počtu zaměstnanců.

RONDA INVEST a.s., 2023c. Interní data z personálního informačního systému.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN: 80-7357-046-7.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. 300 s. ISBN: 978-80-247-1679-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN: 978-80-247-0405-0.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Business School SE, 2014. 110 s. ISBN: 978-80-87974-05-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN: 978-80-271-0227-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří; BINAR, Jan. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2020. 224 s. ISBN: 978-80-271-2841-9.



## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Scheinův model firemní kultury .....	23
Obrázek 2 - Kultura moci dle Ch. Handyho .....	26
Obrázek 3 - Kultura rolí dle Ch. Handyho .....	27
Obrázek 4 - Kultura úkolů dle Ch. Handyho .....	27
Obrázek 5 - Kultura osob dle Ch. Handyho .....	28
Obrázek 6 - Typologie dle F. Trompenaarse .....	30
Obrázek 7 - Organizační struktura RONDA INVEST a.s. ....	41
Obrázek 8 – Objednávka potravin.....	100

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Silné a slabé stránky firemní kultury RONDA INVEST a.s. ....	78
Tabulka 2 – Formulář pro práci z domova .....	99
Tabulka 3 – Formulář pro rozdělení do aut .....	99

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti RONDA INVEST a.s. od roku 2017 ...	42
Graf 2 - Rozdělení zaměstnanců RONDA INVEST a.s. dle věkových kategorií.....	43
Graf 3 - Kvalifikační struktura zaměstnanců RONDA INVEST a.s. ....	43
Graf 4 - Jsem spokojený/á s vybavením na pracovišti .....	46
Graf 5 - Líbí se mi vzhled interiéru ve společnosti RONDA INVEST a.s.....	47
Graf 6 - Jsem si vědom/a hodnot, které jsou ve firmě RONDA INVEST a.s. nastaveny ...	47
Graf 7 – S hodnotami společnosti RONDA INVEST a.s. se ztotožňuji .....	48
Graf 8 – Dle mého názoru jsou napříč celou společností RONDA INVEST a.s. dodržovány normy.....	49
Graf 9 – Ve společnosti RONDA INVEST a.s. jsou určité rituály, kterých se zúčastňuji..	49
Graf 10 - Vyberte prosím, jaké rituály z níže nabízených to jsou. ....	50
Graf 11 - Jsem ochotný/á pracovat dobrovolně přesčas. ....	50
Graf 12 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. jsou často vyprávěny příběhy, které se ve firmě staly v minulosti.....	51
Graf 13 - Zním cíle společnosti RONDA INVEST a.s.....	52
Graf 14 - Cíle společnosti RONDA INVEST a.s. mi byly dostatečně objasněny při mém nástupu do zaměstnání. ....	52
Graf 15 - Jsem pravidelně obeznámen/a s výsledky svého oddělení ve společnosti RONDA INVEST a.s.....	53
Graf 16 - Dle mého názoru se cíle společnosti RONDA INVEST a.s. mění příliš často....	53
Graf 17 - Typ komunikace se svými kolegy bych označil jako.....	54
Graf 18 - Atmosféru mezi spolupracovníky vnímám jako přátelskou .....	55

Graf 19 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. se mohu spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovního problému. ....	55
Graf 20 - Komunikaci mezi jednotlivými odděleními vnímám jako dostatečnou pro výkon práce. ....	56
Graf 21 - Vnímám, že se mezi spolupracovníky vyskytují konflikty přímo v zaměstnání. ....	57
Graf 22 - Myslím, že konflikty se nejčastěji vyskytují mezi: .....	57
Graf 23 - Se svými kolegy komunikuji i mimo zaměstnání. ....	58
Graf 24 - Pořádá RONDA INVEST a.s. firemní akce? .....	58
Graf 25 - Vyberte prosím, o které firemní akce z nabízených možností se jedná. ....	59
Graf 26 - Přál/a bych si, aby byly firemní akce častěji. ....	59
Graf 27 - Styl vedení ve společnosti RONDA INVEST a.s. vnímám jako: .....	60
Graf 28 - Mám možnost pravidelně se v rámci zaměstnání scházet s vedením (top management) společnosti RONDA INVEST a.s. ....	61
Graf 29 - S vedením (top management) společnosti RONDA INVEST a.s. mám vztah: ...	61
Graf 30 - Vyberte, prosím, jaké motivy/stimuly jsou pro Vás pro práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. ty nejdůležitější. ....	62
Graf 31 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. mám určité benefity. ....	63
Graf 32 - Jaké benefity Vám společnost RONDA INVEST a.s. nabízí? .....	64
Graf 33 - Benefity, které společnost RONDA INVEST a.s. nabízí, jsou pro mě dostatečné. ....	64
Graf 34 - Jaký benefit Vám případně nejvíce chybí? .....	65
Graf 35 - Svým známým bych práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. doporučil/a. ...	66
Graf 36 - Ve společnosti RONDA INVEST a.s. bych rád pracoval/a po dobu: .....	66
Graf 37 - Dle mého názoru je ve společnosti RONDA INVEST a.s. příliš vysoká fluktuace zaměstnanců. ....	67
Graf 38 - Myslím si, že firma RONDA INVEST a.s. má silnou firemní kulturu. ....	68
Graf 39 - Do jaké věkové kategorie patříte? .....	68
Graf 40 - Jaké je Vaše pohlaví? .....	69
Graf 41 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	70
Graf 42 - Jak dlouho pracujete ve společnosti RONDA INVEST a.s.? .....	70
Graf 43 - Na jakém oddělení pracujete? .....	71

## **Přílohy**

Příloha 1 - Dotazník .....	92
Příloha 2 - Formulář pro práci z domova .....	99
Příloha 3 - Formulář pro rozdělení do aut .....	99
Příloha 4 - Objednávka potravin .....	100

## Příloha 1 - Dotazník

### Firemní kultura RI

Dobrý den, drahé kolegyně a drazí kolegové,

Jsem studentem druhého ročníku navazujícího magisterského studia studijního oboru Ekonomika a management na České zemědělské univerzitě v Praze a moc rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytne důležité informace pro zpracování mé diplomové práce. Dotazník se týká firemní kultury ve společnosti RONDA INVEST a.s. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

Termín pro odevzdání vyplněného dotazníku je 07. 03. 2023.

Předem děkuji za Vaše odpovědi,

Bc. Martin Havelka

#### 1 Jsem spokojený/á s vybavením na pracovišti.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

#### 2 Líbí se mi vzhled interiéru ve společnosti RONDA INVEST a.s.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

#### 3 Jsem si vědom/a hodnot, které jsou ve firmě RONDA INVEST a.s. nastaveny.

Nápověda k otázce: Hodnoty lze definovat jako něco, co je pro organizaci důležité a co by měli zaměstnanci uvažovat a sdílet. Příklady hodnot může být „přidělení musí být spokojení klienti“, „firma musí plynulem dosahovat cíle“, „stále se učít něco nového“ atd.

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

#### 4 S hodnotami společnosti RONDA INVEST a.s. se ztotožňuji.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

---

**5 Dle mého názoru jsou napříč celou společností RONDA INVEST a.s. dodržovány normy.**

*Nápověda k otázce: Normy lze definovat jako nepsaná pravidla chování a zásady které lidé ve společnosti sdílíjí a které se odvíjejí. Příkladem mohou být: způsob jednání se zákazníky; jazyk, kterým se ve firmě mluví nebo také dress code.*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

**6 Ve společnosti RONDA INVEST a.s. jsou určité rituály, kterých se zúčastňuji.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Ne

**7 Vyberte prosím, jaké rituály z níže nabízených to jsou.**

*Nápověda k otázce: Vyberte prosím veškeré vhodné odpovědi z nabízených možností*

- Společné firemní snídaně  Společné firemní obědy  Společné firemní večere  Společné přestávky (občerstvení, relax)  
 Pravidelné porady  
 Jiné (napíšte prosím odpověď)

**8 Jsem ochotný/á pracovat dobrovolně přesčas.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

**9 Ve společnosti RONDA INVEST a.s. jsou často vyprávěny příběhy, které se ve firmě staly v minulosti.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

**10 Zním cíle společnosti RONDA INVEST a.s.**

*Nápověda k otázce: Cíl je definován jako popis budoucího stavu, kterého chce společnost v určitých oblastech svého podnikání dosáhnout*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

---

11 Cíle společnosti RONDA INVEST a.s. mi byly dostatečně objasněny při mém nástupu do zaměstnání.

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

12 Jsem pravidelně obeznámen/a s výsledky svého oddělení ve společnosti RONDA INVEST a.s.

*Nápověda k otázce: (s tím, zda se dají plnit dlouhodobé cíle)*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

13 Dle mého názoru se cíle společnosti RONDA INVEST a.s. mění příliš často.

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

14 Typ komunikace se svými kolegy bych označil jako:

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Formální  Spíše formální  Spíše neformální  Neformální

15 Atmosféru mezi spolupracovníky vnímám jako přátelskou.

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

16 Ve společnosti RONDA INVEST a.s. se mohu spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovního problému.

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

17 Komunikaci mezi jednotlivými odděleními vnímám jako dostatečnou pro výkon práce.

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím
-

18 Vnímám, že se mezi spolupracovníky vyskytují konflikty přímo v zaměstnání.

Nápořádá k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

19 Myslím, že konflikty se nejčastěji vyskytují mezi:

Nápořádá k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Mezi vedením společnosti a podřízenými  Mezi příjímými nadřízenými a podřízenými  Mezi řadovými pracovníky  Mezi různými odděleními

20 Se svými kolegy komunikují i mimo zaměstnání.

Nápořádá k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

21 Pořádá RONDA INVEST a.s. firemní akce?

Nápořádá k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano, 5 a více krát za rok  Ano, 3-4 krát za rok  Ano, 1-2 krát za rok  Nepořádá

22 Vyberte prosím, o které firemní akce z nabízených možností se jedná.

Nápořádá k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Narozenninové oslavy  Teambuildingy  Oslavy úspěchů  Vánoční večírky  
 Jiné (napíšte prosím odpověď)

23 Přál/a bych si, aby byly firemní akce častěji.

Nápořádá k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

24 Styl vedení ve společnosti RONDA INVEST a.s. vnímám jako

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Autoritativní – Pro tento styl jsou typické např. vysoká intenzita práce, poslušnost a taktéž nervózní a napjatá atmosféra.
  Demokratický - přátelská atmosféra, vzájemná týmová spolupráce, důraz na inovativní myšlenky.
  Liberální – samostatnost a delegace úkolů ze strany vedoucího pracovníka, který nechává podřízeným svobodu.

25 Mám možnost pravidelně se v rámci zaměstnání scházet s vedením (Top management) společnosti RONDA INVEST a.s.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

26 S vedením (Top management) společnosti RONDA INVEST a.s. mám vztah

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Přátelský  Neutrální  Nepřátelský  Neznámé se

27 Vyberte, prosím, jaké motivy/stimuly jsou pro Vás pro práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. ty nejdůležitější.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu až tři odpovědi

- Peníze  Atraktivní lokalita  Jistota zaměstnání  Možnost rozvoje  Smysl práce  
 Kolektiv  Slovní pochvala  Možnost podílet se na změnách a rozvoji společnosti  
 Jiná (napíšte prosím odpověď)

28 Ve společnosti RONDA INVEST a.s. mám určité benefity.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím



**29 Jaké benefity Vám společnost RONDA INVEST a.s. nabízí?***Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Služební auto                             | <input type="checkbox"/> Služební telefon       | <input type="checkbox"/> Stravenkový použití | <input type="checkbox"/> Multiport kartu  |
| <input type="checkbox"/> Sick day                                  | <input type="checkbox"/> Příspěvky na dovolenou | <input type="checkbox"/> Home office         | <input type="checkbox"/> Vyšší výši odstupného při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem |
| <input type="checkbox"/> Zavedení pružného rozvržení pracovní doby |   |  |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné (napíšte prosím odpověď)             | <input type="text"/>                            |  |   |

**30 Benefity, které společnost RONDA INVEST a.s. nabízí, jsou pro mě dostatečné.***Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

**31 Jaký benefit Vám případně nejvíce chybí?****32 Svým známým bych práci ve společnosti RONDA INVEST a.s. doporučil/a.***Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

**33 Ve společnosti RONDA INVEST a.s. bych rád pracoval/a po dobu***Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Méně než rok  1-2 roky  3-5 let  5 a více let

**34 Dle mého názoru je ve společnosti RONDA INVEST a.s. příliš vysoká fluktuace zaměstnanců.***Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

**35 Myslím si, že firma RONDA INVEST a.s. má silnou firemní kulturu.**

*Nápověda k otázce: Silná firemní kultura se vyznačuje jasnými a zřetelnými pravidly a hodnotami ve společnosti.*

- Souhlasím  Spíše souhlasím  Nevím  Spíše nesouhlasím  Nesouhlasím

**36 Do jaké věkové kategorie patříte?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- 15-20  21-25  26-30  31-35  36-40  41-45  46-50  
 51-55  56-60  60 +

**37 Jaké je Vaše pohlaví?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Muž  Žena

**38 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Základní vzdělání  Střední školské vzdělání s maturitou  Vyšší odborné  Vysokoškolské vzdělání - bakalářský titul  
 Vysokoškolské vzdělání - magisterský titul  Vysokoškolské vzdělání - doktorský titul

**39 Jak dlouho pracujete ve společnosti RONDA INVEST a.s.?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- méně než 1 rok  1-2 roky  více než 2 roky

**40 Na jakém oddělení pracujete?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Finanční oddělení  Marketingové oddělení  Obchodní oddělení  Personální oddělení  Právní oddělení  
 Provozní oddělení  Úvěrové oddělení

Příloha 2 - Formulář pro práci z domova

Tabulka 2 – Formulář pro práci z domova

Formulář pro práci z domova															
Měsíc	Duben	Rok	2023												
Název oddělení	Finanční oddělení														
Jméno/den	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Testovací Jakub							SV			SV					
Zkušební Petr							SV			SV					
Pracovná Šárka							SV			SV					
Jméno/den	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Testovací Jakub															
Zkušební Petr															
Pracovná Šárka															

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 - Formulář pro rozdělení do aut

Tabulka 3 – Formulář pro rozdělení do aut

	Auto 1	Auto 2	Auto 3	Auto 4	Auto 5	Auto 6	Auto 7
Řidič							
Cestující 1							
Cestující 2							
Cestující 3							
Cestující 4							

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 4 - Objednávka potravin

### Obrázek 8 – Objednávka potravin

The screenshot displays the 'Přehled objednávky' (Shopping Cart Overview) page on the Rohlík website. The page features a green navigation bar at the top with various category links and a search bar. Below the navigation bar, the cart items are organized into two sections: 'Ovoce a zelenina' (Fruits and Vegetables) and 'Trvanlivé' (Perishables). Each item is listed with its name, quantity, and price. A 'Vložit voucher' (Add voucher) button is located below the cart items. At the bottom of the page, there is a dark banner with promotional messages and a 'Pokračovat k pokladně' (Proceed to checkout) button.

Kategorie	Název	Množství	Cena
Ovoce a zelenina	Banán 1 ks cca 190 g	10	80,90 Kč
	Farmářská zelenina a ovoce "Na víkend", taška 6 kg	1	299,90 Kč
Trvanlivé	Kinder Chocolate tyčinky z mléčné čokolády s mléčnou náplní 50 g	2	49,80 Kč
	Merci Petits Milk and cream collection 125 g	1	104,99 Kč <del>64,90 Kč</del>

**Doplňte si k nákupu**

Nakupujte bez omezení minimální výše objednávky [Vyzkoušet Premium](#) | 495,10 Kč bez dopravy | [Pokračovat k pokladně](#)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rohlík.cz