

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Zhodnocení firemní kultury vybraného subjektu**

**Eva Dobrevová**

**© 2022 ČZU v Praze**



ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eva Dobrevová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

Zhodnocení firemní kultury vybraného subjektu

Název anglicky

Evaluation Of The Corporate Culture In The Selected Company

---

Cíle práce

Cílem práce je zjistit a analyzovat vnímání stávajících firemních hodnot zaměstnanci společnosti a míru jejich ztotožnění s nimi, míru pracovní spokojenosti, vztahy mezi těmito hodnotami a chuť podílet se na rozvoji a pěstování podnikové kultury včetně přijetí potřebných změn.

Metodika

Teoretická část poskytne ucelený a odborný pohled na problematiku podnikové kultury a spokojenosti zaměstnanců. Metodologická část uvede výzkumné otázky, použitou strategii a metody výzkumu. V poslední části diplomové práce bude vyhodnocen současný stav firemní kultury ve státní příspěvkové organizaci Volareza a analyzovány výsledky zjištěné výzkumem.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Firemní kultura, etický kodex, zaměstnanci, loajalita, komunikace, interní komunikace

---

Doporučené zdroje informací

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

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

MELECHOVSKÁ, V. *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. Praha: Institut řízení, 1990.

PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-.

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

---

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Tereza Balcarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 11. 2022

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení firemní kultury vybraného subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Tereze Balcarové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a trpělivost. Zároveň i řediteli VLRZ, p.o. Ing Milanovi Lauberovi, Ph.D. za poskytnutí interních dokumentů a možnost provádět v organizaci výzkum.

# Zhodnocení firemní kultury vybraného subjektu

## Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnotit firemní kulturu společnosti Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, zřízené jako příspěvková organizace Ministerstva obrany, posoudit vnímání stávajících firemních hodnot zaměstnanci společnosti a možných změn vedoucích k jejímu rozvoji. Diplomová práce je členěna na tři části, v teoretické mapuje a porovnává různé odborné definice, vnímání firemní kultury a její možné změny, vymezuje základní typy a prvky podnikové kultury, její vliv na rozhodování a vztahy ve firmě. Zaměřuje se též na motivační faktory vedoucí k spokojeným a loajálním zaměstnancům, jakožto klíčovými nositelům podnikové kultury.

V praktické části je charakterizována společnost Volareza a některé její organizační jednotky. Pomocí sběru dat pozorováním, dotazníkovým šetřením, rozhovory a rozbořením interních dokumentů, jsou zjišťována potřebná fakta vedoucí k zhodnocení stavu firemní kultury uvedené organizace.

V závěrečné části práce jsou nalezené výsledky spolu se získanými daty analyzovány a navrženy možnosti redukce problémů v organizaci, s cílem zkvalitnění a rozvinutí firemní kultury.

**Klíčová slova:** firemní kultura, řízení lidských zdrojů, organizační struktura, pracovní prostředí, etický kodex, strategie řízení, firemní identita, osobní rozvoj a vzdělání

# Evaluation Of The Corporate Culture In The Selected Company

## Abstract

The aim of the thesis is to evaluate the corporate culture of the company Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, established as a contributory organization by the Ministry of Defence, to assess the perception of existing corporate values by the company's employees and possible changes leading to its development. The thesis is divided into three parts, in the theoretical part it maps and compares different professional definitions, perception of corporate culture and its possible changes, defines the basic types and elements of corporate culture, its influence on decision-making and relations in the company. It also focuses on the motivational factors leading to satisfied and loyal employees as the key carriers of corporate culture.

In the practical part, the company Volareza and some of its organizational units are characterized. By collecting data through observation, questionnaire survey, interviews and analysis of internal documents, the necessary facts leading to the assessment of the state of the corporate culture of the mentioned organization are identified.

In the final part of the thesis, the findings along with the data obtained are analyzed and options are suggested to reduce the problems in the organization in order to improve and develop the corporate culture.

**Keywords:** corporate culture, human resource management, organizational structure, work environment, code of ethics, management strategy, corporate identity, personal development and education



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Firemní kultura .....</b>	<b>14</b>
3.1 Základní pojmy problematiky firemní kultury.....	17
3.2 Prvky firemní kultury .....	17
3.3 Změny firemní kultury .....	21
3.4 Druhy firemních kultur .....	22
3.4.1 Mocenská kultura.....	23
3.4.2 Funkční kultura .....	23
3.4.3 Úkolová kultura .....	24
3.4.4 Osobní kultura.....	25
3.5 Zdroje a faktory firemní kultury .....	27
3.6 Firemní kultura podle vztahu k chování společnosti.....	28
3.7 Funkce a vlivy firemní kultury.....	31
3.7.1 Vliv firemní kultury na pracovníka .....	31
3.7.2 Vliv firemní kultury na motivaci pracovníka .....	32
3.7.3 Vliv firemní kultury ve vztahu k angažovanosti pracovníka .....	37
3.7.4 Vliv firemní kultury na firemní strategii.....	38
3.7.5 Vliv firemní kultury na výkonnost firmy.....	39
3.8 Firemní kultura v mezinárodních firmách.....	40
3.9 Determinanty firemní kultury .....	41
3.10 Diagnostika firemní kultury organizace.....	41
3.11 Model změny firemní kultury .....	42
<b>4 Firemní kultura ve společnosti Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace .....</b>	<b>43</b>
4.1 Představení společnosti .....	43
4.1.1 Organizační struktura VLRZ .....	47
4.1.2 Etický kodex .....	48
4.1.3 Firemní identita.....	49
4.1.4 Kolektivní smlouva.....	51
4.1.5 Organizační řád VLRZ .....	52
4.1.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci zaměstnanců (BOZP).....	54
4.1.7 Adaptace, školení a vzdělávání zaměstnanců .....	54
4.1.8 Příkaz ředitele VLRZ pro zavedení benefitního programu .....	56

4.2	Vojenská zotavovna Měříň.....	57
4.3	Identifikace slabých a silných stránek v řízení lidských zdrojů.....	59
4.4	Kvantitativní výzkum .....	60
4.4.1	Sběr dat z dotazníkového šetření .....	63
4.4.2	Vyhodnocení hypotéz .....	82
4.5	Kvalitativní výzkum .....	84
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>86</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>90</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a použitých zkratk .....</b>	<b>92</b>
<b>9</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>94</b>

# 1 Úvod

Pracoviště je místem, kde člověk tráví velkou část celého dne a cítit se v něm komfortně je určitě přáním každého zaměstnance. Pro podnik je zase přáním, aby zaměstnanci odváděli kvalitní a produktivní práci, a proto musí nastavit takové hodnoty a pravidla podnikové kultury, aby jim pomohli především zmírnit pracovní stres a dali pocit, že jejich práce má pro podnik smysl. Tak aby se prostě pracoviště nestalo pouze místem, kam si chodí pro peníze. Definicí, jak chápat a co je firemní kultura, najdeme mnoho jak v odborných publikacích, tak i v různých internetových odkazech. Na trhu existuje také mnoho firem zaměřujících se na vzdělávání a koučink manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů, podnikové kultury, vedení lidí a komunikace, kteří prezentují své návody, jak pracovat s firemní kulturou.

Firemní kultura je v každém podniku jedinečná, stejně jako každý z nás. I na sobě se snažíme pracovat, zlepšovat své silné stránky osobnosti a potlačovat ty slabé s cílem být lepším a úspěšnějším člověkem. Stejně tak bychom měli pečovat o firemní kulturu a ovlivňovat ji, protože právě na zdravé kultuře závisí úspěch firmy. Udržet si schopné a loajální zaměstnance, budovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti, vytvořit tím příjemnou pracovní atmosféru, být atraktivním zaměstnavatelem, poskytovat kvalitní služby zákazníkům, a to navíc v dnešní složité a globalizované době není vůbec snadné. Dokázat to s pomocí správně nastavených hodnot, norem, přesvědčení, etiky, postojů a podobně je výzvou pro každou firmu. Manažeři či majitelé firem si často kladou podobné otázky: proč je některý zaměstnanec spokojený a motivovaný a jiný ne? Co způsobuje, že se někteří zaměstnanci do práce těší a práce je baví a jiní chodí do zaměstnání jen proto, že musí? Nikdy nezjistíme, jestli firemní kultura v podniku skutečně funguje, dokud se nezeptáme na zpětnou vazbu zaměstnanců. Jaké mají pocity, co je trápí, s čím jsou nespokojeni, co by chtěli vylepšit apod. Dostaneme tím odpověď na položené otázky? Pomůže nám to zmapovat vztahy ve firmě? Dokážeme pak zjištěné poznatky implementovat do řízení společnosti, do procesu změny? To samozřejmě nelze dopředu zjistit, ale s jistotou lze říci, že minimálně dojde k upevnění vzájemných vztahů se zaměstnanci a získání tipů na to, co ve firmě začít urychleně řešit a zlepšovat.

## **2 Cíl práce a metodika**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu firemní kultury společnosti Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace (dále jen Volareza nebo VLRZ), respektive části jejich organizačních jednotek. Základním účelem VLRZ je poskytování a zabezpečování preventivní rehabilitace, lázeňské, léčebné, zdravotní a rekreační péče pro oprávněné osoby a plnění dalších úkolů v souladu s předmětem hlavní činnosti dle úplného znění Zřizovací listiny a Statutu organizace vydané Ministerstvem obrany.

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je posouzení stavu firemní kultury státní příspěvkové organizace s identifikací vnějších a vnitřních faktorů ovlivňující spokojenost zaměstnanců a vztahy na pracovišti. Pomocí zhodnocení získaných poznatků bude navrženo opatření vedoucí ke zkvalitnění podnikové kultury a sestavení plánu implementace změn v konkrétní organizační jednotce společnosti. Jedním z dílčích cílů práce je definovat slabé stránky vedení a řízení zaměstnanců a komunikace s nimi. Jejich následnou eliminací provést nalezení vhodných faktorů vedoucí ke zlepšení týmové spolupráce a předávání informací. Ověření či vyvrácení následujících hypotéz je stanovením dalšího dílčího cíle.

H1: „Nadpoloviční většina zaměstnanců považuje atmosféru ve společnosti za formální.“

H2: „Nejsilněji prosazovanou hodnotou ve společnosti je vysoká kvalita práce.“

H3: „Více než 75 % zaměstnanců má důvěru ve svého nadřízeného.“

H4: „Více než 80 % zaměstnanců společnosti považuje své pracoviště za dobře vybavené a příjemné pro práci.“

H5: „Více než 60 % zaměstnanců je spokojeno se spoluprací a vztahy se svými kolegy.“

### **2.2 Metodika**

Teoretická východiska sledované problematiky budou zpracována pomocí deskriptivního a orientačního výzkumu s cílem získání základního přehledu o zkoumaném problému z odborné literatury a vědeckých článků. V této části budou vysvětleny jednotlivé pojmy firemní kultury, její historie, typologie, funkce a popsány případné determinanty.

Analýzou interních dokumentů společnosti vážících se k firemní kultuře bude proveden první krok k praktické části výzkumu.

Dalším krokem bude identifikace slabých a silných stránek v řízení lidských zdrojů, respektive faktorů působících na jejich motivaci, komunikaci a spokojenost v jedné z charakterizovaných organizačních jednotek společnosti.

Pro další výzkum bude použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Výzkum bude započat kvótním výběrem vzorku respondentů se zastoupením na nižších, středních i vyšších pracovních pozicích, ve třech organizačních jednotkách společnosti, a to jak v lázeňském, tak i hotelovém provozu. Dotazník bude sestaven především z uzavřených otázek, kde oslovení respondenti vybírají odpověď z předem daných možností.

Dotazník bude rozeslán 220 zaměstnancům společnosti Volareza (organizační jednotky VLL Františkovi Lázně, VZ Vranov a VZ Měřín) na různých pracovních pozicích prostřednictvím aplikace Google.com. Na základě získaných odpovědí bude v analytické části kvantitativního výzkumu provedeno vyhodnocení dat prostřednictvím statistických metod s cílem ověření stanovených hypotéz.

Další použitou metodou výzkumu bude individuální standardizovaný rozhovor. Vybraným zástupcům zmíněných zařízení společnosti, konkrétně jejich ředitelům, budou kladeny otázky v určeném pořadí podle připraveného scénáře. Získaná fakta budou sloužit k získání názorů a podnětů v oblasti firemní kultury a k hlubšímu objasnění problémů v nimi řízeném zařízení s následnou interpretací do možných návrhů a opatření ke zkvalitnění firemní kultury.

Závěrem praktické části budou všechna získaná data zhodnocena a stanoveny konkrétní determinanty funkční firemní kultury se sestavením návrhu na zefektivnění řízení a vedení lidských zdrojů a zlepšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

### 3 Firemní kultura

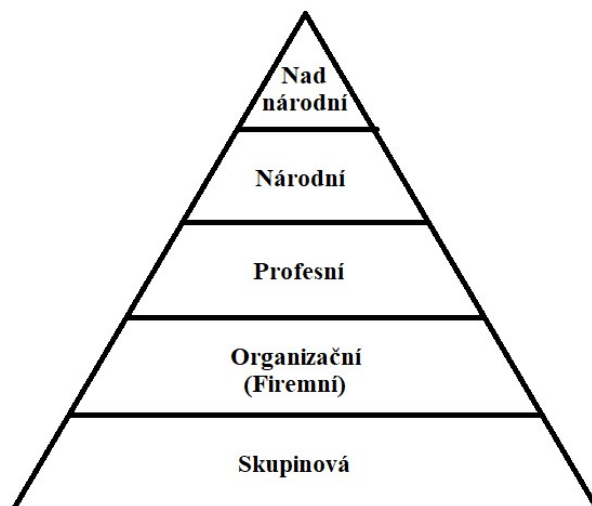
Termín „kultura“ se začal používat v souvislosti s lidskou činností až v 16. století, do té doby byl vnímán jen jako termín související se zemědělstvím (latinské slovo „culture = plodina k pěstování“).

Definice termínu „kultura“ v literatuře je celá řada. Podle Lukášové (2010, s. 12) je kultura mezioborový pojem, který označuje sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování vznikající v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky. Jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je termín kultura předáván v rámci sociálních skupin.

David Matsumota (Lukášová, 2010, s. 12) definuje kulturu jako dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, který byl vytvořen za účelem přežití skupiny. Termín zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování, které sdílí nejen skupina, ale také jednotlivci, a to v rozdílné míře.

Z uvedeného vyplývá, že rozlišujeme různé druhy kultury, které někteří autoři spatřují v hierarchickém uspořádání. Podle Brookse (2003, s. 218) existuje několik úrovní kultury, které mají shodné znaky, jako jsou například pravidla, hodnoty, názory, předpoklady, výklad smyslu apod.

Obrázek 1 Úrovně kultury



Zdroj: vlastní zpracování podle Brooks (2003, s. 220)

Firemní kulturu, kterou Brooks zařadil do 2. stupně zdola (viz. předcházející obrázek) definoval Armstrong (s. 357) jako soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek,

norem a hodnot, které existují v organizaci. V podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje firemní kultura způsob jednání, vzájemné působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.

Firemní kultura je součástí firemní identity, kterou kromě ní tvoří podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 21) také firemní design, firemní komunikace a produkt, který firma vyrábí (nebo služba, kterou společnost na trhu poskytuje). Termín „firemní kultura“ se začal používat na přelomu 60. a 70. let minulého století, v době, kdy firmy začaly být chápány jako samostatné subjekty, které mají své tradice, kořeny, specifické znaky apod.

Podle Lukášové a Nového (2004, s. 17) se firemní kultura vyvíjí v různých oborech a firmách různým způsobem. Firemní kulturu můžeme podle autorů chápat ve 2 rovinách:

- interkulturální (zkoumáme společné a rozdílné znaky mezi oddělenými sociálními společenstvími),
- intrakulturní (zkoumáme vznik a vývoj společných znaků subkultur uvnitř společenství).

Definice termínu „firemní kultura“ je také celá řada. Po obsahové stránce je většina z nich podobných. Definice většinou říkají, že pod tímto termínem chápeme společné přístupy, představy a hodnoty, které zaměstnanci a vlastníci společnosti sdílejí. Prostřednictvím těchto znaků je firma následně identifikována svým okolím.

Definice termínu neprocházejí zásadními úpravami/změnami, bez ohledu na jejich stáří jsou vnímány autory podobně.

*„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem, a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuluje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňující způsoby vykonávání práce.“* (Amstrong, 1999, str. 357)

Autoři používají různá slova a pohlížejí na firemní kulturu z různých stran, nicméně stále ji vnímají relativně jednotně.

*„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketou podnikové kultury“.* (Pettigran, 1979, s. 24)

Definice odpovídají chápání a vnímání firemní kultury běžnou veřejností, jsou tudíž snadno pochopitelné.

*„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, Hentze, 1990, s. 239)*

Firemní kulturu ovlivňují vnější i vnitřní faktory. Mezi vnější faktory patří například společenské a kulturní okolnosti doprovázející vývoj firmy, hospodářská, technická, ekologická nebo technologická hlediska apod. Vnitřními faktory působícími na firemní kulturu jsou například rituály a symboly, které se projevují v chování zaměstnanců firmy, životní zkušenosti a povahové rysy vedoucích pracovníků společnosti, způsob používané komunikace mezi zaměstnanci apod.

Podle Šiguta (2004) rozlišujeme 3 rysy firemní kultury:

- jasnost a zřetelnost (zaměstnanci by měli vědět, jaký typ chování je ve společnosti žádoucí a musí platit snadná informovanost o těchto pravidlech napříč firmou),
- rozšířenost (zaměstnanci společnosti musí být seznámeni s oblastmi podnikové kultury a současně musí s těmito prvky přicházet do běžného styku v rámci podnikových aktivit),
- zakotvenost (vzorci chování pronikají do chování většiny zaměstnanců).

Podle Brookse (2003) považujeme za základní pojmy problematiky firemní kultury:

- subkulturu (může být různě velká, je součástí kultury a poskytuje pracovníkům větší šanci pro sebeurčení. Uvnitř subkultury se uznávají stejné hodnoty, nicméně zvenku se všechny subkultury chovají v rámci úseků firmy heterogenně.),
- profesní kulturu (představuje společné rysy pracovníků shodných profesí, kteří absolvovali obdobná školení, prošli podobnou výukou a respektují obdobné normy pracovního chování),
- organizační a společenskou kulturu (chápeme ji v rovině firmy),
- pracovní kulturu,
- národní kulturu (jde například o kulturní rozdíly mezi národnostmi nebo etnickými skupinami),
- nadnárodní kulturu (je společná pro mnoho lidí z různých zemí).



### 3.1 Základní pojmy problematiky firemní kultury

Pro lepší pochopení problematiky firemní kultury jsou v následující tabulce vysvětleny vybrané termíny z této oblasti.

Tabulka 1 Vybrané základní termíny z problematiky firemní kultury

TERMÍN	POPIS
BENEFITY	zaměstnanecké výhody
CULTURE BOOK	kniha s popisem firemní kultury (vhodné je představit v ní historii firmy, její hodnoty, psaná i nepsaná pravidla a další případné organizační záležitosti)
DRESS CODE	způsob a doporučené oblékání zaměstnanců ve firmě
EMPLOYER BRANDING	budování značky zaměstnavatele, součást HR marketingu
GAMIFIKACE	hry a soutěže mezi zaměstnanci firmy
ETICKÝ KODEX	základní zásady a principy chování zaměstnanců
INTERNÍ PRŮZKUM	průzkum spokojenosti zaměstnanců
KOMUNIKACE	vhodný způsob pro dorozumívání zaměstnanců (například o firemních hodnotách, interních pravidlech apod.)
MOTIVACE	jeden ze způsobů práce se zaměstnanci s cílem získat očekávaný pracovní výkon
NÁBOR	forma získávání nových zaměstnanců
ODMĚŇOVÁNÍ	neúčtní vyrovnání odvedené práce za finanční či jinou protihodnotu
TEAMBUILDING	probouzení týmového ducha v kolektivech pracovníků
ZPĚTNÁ VAZBA	nástroj pro rozvoj firmy založený na reakcích zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury jsou současně jejími stavebními kameny. Protože se různí autoři dívají na firemní kulturu různě, jsou rozdíly i mezi jejich chápáním. Nejčastěji citovanými prvky firemní kultury jsou například:

- **základní přesvědčení** (podle Lukášové (2010, s. 18) jím chápeme vzorce každodenního chování, které změnám odolávají jen velmi problematicky),

- **hodnoty a postoje** (vlastní hodnoty nenastavuje a neurčuje pouze jeden zaměstnanec firmy, ale hodnoty jsou určovány skupinou členů společnosti s vizí způsobu a směru, tzn. kam by se firma měla dostat a kudy by se měla ubírat). Podle Lukášové (2010, s. 21-22) je hodnotový systém společnosti jádrem a páteří firemní kultury, nicméně se podle autorky stává, že se běžní zaměstnanci ne zcela vždy ztotožňují s deklarovanými hodnotami firmy a v takovém případě není možné dané hodnoty považovat za součást firemní kultury.

Tento názor je podle autora práce lehce diskutabilní, protože může být rozdíl mezi tím, jaké hodnoty zaměstnanci vnímají a cítí, a tím, jaké je jejich reálné chování navenek, což nebývá vždy totéž. Zaměstnanci si velmi často uvědomují, které hodnoty firma považuje za správné a jak by se podle nich měli chovat. Málomocný z nich si dovolí zásadním způsobem nepsaná pravidla překračovat, protože jsou si vědomi, že kdyby se chovali v rozporu s firemními kulturními standardy, dříve či později by museli své chování vysvětlovat svým nadřízeným a jejich chování by bylo následně usměrňováno s možným dovětkem typu „*Pokud Vám firemní kultura nevyhovuje, bylo by vhodné začít přemýšlet o práci ve firmě, jejíž firemní kultura bude bližší Vaším postojům, názorům, komunikaci a Vašemu běžnému chování*“.

Nejde ani tak o to, zda se firemní hodnoty a firemní kultura ztotožňují s názory, povahou a osobností zaměstnance, jako spíše o to, zda se zaměstnanec může, a hlavně chce deklarovaným hodnotám prezentovaným jako firemní kultura přizpůsobit, zda je bude respektovat a zda nebude z davu zaměstnanců v tomto ohledu vyčnívat. Silná firemní kultura by měla být pro zaměstnance jasná a zřetelná. Součástí běžné lidské povahy je v nemalé míře zastoupeno takové chování, které je poplatné vnějšímu očekávání a není totožné s chováním člověka, který by nemusel čelit pozorování svého okolí. Řada různých realizovaných vědeckých studií ukázala, že mezi tím, jací jsme uvnitř a tím, jak se v různých prostředích chováme, je často velký rozdíl),

- **normy chování** (podle Lukášové (2010, s. 22) jde o nepsaná pravidla, která říkají, jaké hodnoty by měli zaměstnanci respektovat, jak by se v různých situacích měli chovat apod. Tyto hodnoty mají za cíl sjednotit chování zaměstnanců, seřadit podobným způsobem jejich pracovní priority a sladit jejich komunikaci. Podle autorky je nedodržování norem ve firmách často sankcionováno.

Dle autorky jsou v praxi málokdy tato pravidla interně publikována, nemají tedy jen nepsanou podobu, jak uvádí autorka),

- **organizační mluva** (v této oblasti Lukášová (2010, s. 22-23) říká, že jazyk, který používají zaměstnanci společnosti, je odrazem hodnotového systému firmy. Jde o to, jak pracovníci firmy komunikují se svým okolím, se svými zákazníky, s dodavateli, s médii apod., ale také o to, jak komunikují vzájemně, přičemž není podstatné, zda je u toho někdo sleduje či ne. Zaměstnanec by neměl v rámci svého chování a komunikace rozlišovat mezi tím, zda komunikuje jen s kolegy v uzavřené kanceláři a tím, zda jsou přítomny osoby vně firmy.

V tomto ohledu jsou v praxi často problémy, které se neprojevují ani tak v kancelářském prostředí, kde lidé relativně často dodržují předepsaná pravidla, normy a firemní zásady, ale v provozech, kde se manuálně pracuje a pracovníci jsou přesto v kontaktu se zákazníky. Typickým příkladem mohou být například malé autoservisy, kde technici opravují vozidla a spolu komunikují zcela jinak, než jak vystupují k zákazníkovi.),

- **historky a mýty** (podle Lukášové (2010, s. 23) jsou mezi historkami a mýty rozdíly, nicméně obě metody slouží k podpoře udržování pravidel chování a firemní kultury ve společnosti. Základním rozdílem mezi nimi je to, že historky mají pravdivý základ, který je leckdy upraven a rozšířen, kdežto mýty jsou od začátku smyšlené. Mýty vznikají podle autorky většinou z toho důvodu, že si někdy potřebujeme obhájit některé kroky, které děláme.),

- **zvyky, rituály a ceremoniály** (zajišťují dodržování a udržování při životě různých vzorců chování, které jsou součástí firemní kultury. Příkladem je například každý rok pořádaný vánoční večírek či jiné pravidelné i nepravidelné akce, které zaměstnanci společnosti chápou jako důležitou součást firemní kultury, místních zvyků a nepsaných pravidel. Podle Lukášové (2010, s. 24) mezi ně patří například také oceňování zaměstnanců za dlouholetou práci, vyhodnocování nejlepších pracovníků apod.

Dalšími příklady mohou být firemní porady a způsob jejich vedení, zasedací pořádky, způsoby jejich organizace apod. Ceremoniály jsou podle autorky takové aktivity, jimiž se propagují, připomínají a posilují hodnoty firemní kultury),

- **hrdinové** (za hrdiny považujeme zaměstnance, kteří reprezentují firemní hodnoty a podle Lukášové (2010, s. 24) plní důležité funkce, jimiž jsou například:

- představují vzor chování ve společnosti,
- motivují spolupracovníky,
- symbolizují firmu jejím okolím,
- posilují osobnost společnosti,
- nastavují úroveň pracovního výkonu).

Společným znakem hrdinů je také to, že se do této pozice může dostat kterýkoliv zaměstnanec společnosti a může dosáhnout stejného věhlasu a úspěchu.

- **architektura a vybavení firem** (image firmy je možné tvořit také budovami a prostory, ve kterých společnost sídlí. Podle Lukášové (2010, s. 25) jsou architektura, vybavení a design součástí firemní identity).

Naproti tomu Armstrong (2007) uvádí, že existují jen čtyři složky firemní kultury, kterými jsou normy, artefakty, hodnoty a styl vedení, za který považuje to, jak jsou lidé zaměstnaní ve firmě řízeni a motivováni. Hodnoty se týkají chování lidí a společnosti, určují, co je špatné a co dobré. Čím více jsou hodnoty ve společnosti zakořeněny, tím více jsou sdíleny všemi zúčastněnými. Je důležité rozlišit hodnoty vlivné, posilované chováním managementu a hodnoty okázalé a idealistické, které na chování ve společnosti nemají žádný vliv.

Hodnoty jsou realizovány prostřednictvím norem a artefaktů, Normy jako nepsané vzorce a pravidla chování určují neformální návod, jak se chovat, co dělat, říkat, čemu věřit apod. Norma, která je zaznamenána písemně již není normou, ale zásadou.

Artefakty jsou hmatatelné stránky společnosti, ať už pracovní prostředí, způsoby oslovování nebo typ a tón jazyka.

Styly vedení zaměstnanců firem, též někdy nazývané jako styly řízení, charakterizují chování a přístupy manažerů k lidem ze svých týmů.

Existuje mnoho různých definic stylů vedení. Podle Armstronga mezi základní styly patří:

- **charismatický styl** (manažer tohoto typu se spoléhá na svou osobnost, necharismatický manažer se řídí určeným know-how a teorií),
- **autokratický styl** (autokratický manažer nezohledňuje názory podřízených, vnucuje pracovníkům svá rozhodnutí a neumožňuje podřízeným být součástí rozhodování. Naopak demokratický lídr podporuje zaměstnance v zapojování se do rozhodování),

- **umožňovatelský styl** (manažeři tohoto typu se snaží zapojit podřízené do svých představ a nenásilně je získávají na svou stranu. Naproti tomu existují kontroloři, kteří manipulují s lidmi s cílem vyvolat v nich ochotu jim vyhovět),
- **transakční styl** (manažeři tohoto typu poskytují zázemí, tj. peníze, práci a bezpečí výměnou za ochotu vyhovět. Opakem jsou transformační lídři, kteří se snaží vést zaměstnance k úsilí o vyšší cíle).

Podle Armstronga (2007, s. 261) většinou manažeři nevyužívají pouze jeden styl řízení. Každý leader je jiný a každý aplikuje různé metody řízení podle svého rozhodnutí, své osobnosti a povahy.

### 3.3 Změny firemní kultury

Dynamika vývoje společnosti, trhu, zákazníků apod. vyžaduje změny firmy i firemní kultury, které se musí novým trendům přizpůsobovat, pokud chce na trhu obstát.

Změna firemní kultury je vždy náročná a je možná pouze prostřednictvím důsledné transformace. Firemní kultura je souhrnem nepsaných zákonů, ovlivňuje a řídí chování manažerů i zaměstnanců.

Podle Sheina (1992) je nutné znát způsoby fungování firemní kultury a rozumět jim ještě před tím, než budou měněny. Shein chápe kulturu jako změnový proces s důrazem na způsob, jakým firma dává změny své kultury na vědomí okolí. Podle jeho názoru dochází ke změnám firemní kultury nejobtížněji tehdy, když je řízena z pozice TOP managementu.

Existuje několik typů změn firemní kultury, které popsalo mnoho autorů zabývajících se touto problematikou. Z hlediska průběhu a charakteru změny jsou rozlišovány dva druhy změn firemní kultury, změna revoluční a změna evoluční (Brown, 1995, Sackmann, 2002, Alvesson a Svenigsson, 2008). Revoluční, někdy též nazývaná jako transformační změna nastává tehdy, objeví-li se vnější faktory nebo vnitřní tlak, který tuto změnu v rámci zachování existence firmy vynucuje (Lukášová, 2010). Jinak řečeno, v době, kdy nastává krize v podniku. Revoluční změna bývá komplexní, často rozplánovaná do časově ohraničených úseků. Naopak k evoluční změně dochází tehdy, cítí-li organizace, že je potřeba něco zlepšit v některé z oblastí činnosti firmy. Změna bývá kontinuální a je prováděna dlouhodobě. Revoluční změny jsou většinou aplikovány ve fázi úpadku společnosti, naopak evoluční změny je efektivní aplikovat ve fázi růstu a zrání podniku.

Šigut (2004) pak uvádí sedm příčin náročnosti řízení změn firemní kultury, kterými jsou:

- úrovně (víceúrovňová kultura zahrnující názory a dispozice či kulturní artefakty),
- všudypřítomnost (součástí kultury je kompletní organizační fungování),
- implicitnost (náročnost změn prvků kultury, které jsou součástí jednání zaměstnanců i managementu),
- socializace (hloubka historie kultury),
- političnost (vztah firemní kultury k moci ve firmě),
- pluralita (subkultury a odlišná pravidla chování),
- vzájemná závislost (vazba kultury na politiku firmy).

Podle Šiguta řídí změny firemní kultury ve společnosti zaměstnanci z útvaru lidských zdrojů. Na možnost změny firemní kultury existuje mnoho různých názorů a mnohé z nich si navzájem odporují. Podle některých odborníků je změna podniková kultura jako nástroje řízení možná, lze jí cílevědomě ovlivňovat či měnit. Opačně smýšlející odborníci spíše vyslovují názor, že tvorba firemní kultury je velmi ovlivňována tradicí, má svůj vývoj a zákonitosti a z toho důvodu ji lze měnit jen velmi obtížně.

Obecně lze tedy říci, že nastavenou firemní kulturu můžeme měnit, avšak je to složitý a dlouhodobý proces, který bude vyžadovat nejen ucelenou koncepci změny vedoucí k žádoucímu stavu, ale především nepřetržité a systematické vyvíjení úsilí v implementaci prosazovaných změn. Na tvorbě nové koncepce podnikové kultury a její formulaci se musí podílet různé skupiny zaměstnanců, od vrcholového managementu až po řadové pracovníky. Navíc je důležité si uvědomit, jestli současná firemní kultura přispívá k dosažení cílů firmy nebo je spíše brzdou pro její rozvoj.

Každá firma hledá ideální nebo lépe řečeno vhodný model firemní kultury, který bude co nejvíce odpovídat strategii firmy a povede k maximálnímu dosažení jejích cílů.

### **3.4 Druhy firemních kultur**

Podle Brookse (2003) rozlišujeme několik druhů firemních kultur, mezi které patří:

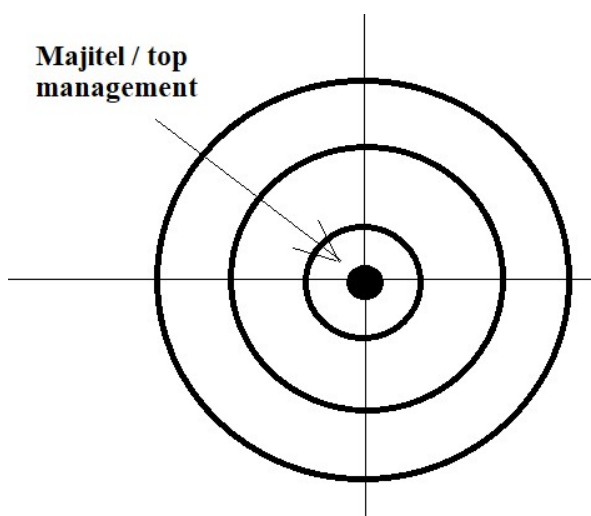
- mocenská kultura,
- funkční kultura,
- úkolová kultura,
- osobní kultura.

### 3.4.1 Mocenská kultura

Tento typ kultury se prosazuje v malých firmách, ve kterých je moc soustředěna do omezeného počtu rukou. V takové společnosti vládne neformální komunikace, lidé si vzájemně důvěřují, administrativní byrokracie je limitována (pracovníci mají sdílené, stejné cíle a potřeba administrativních procesů z tohoto důvodu klesá) a rozhodování velmi často realizuje samotný vlastník nebo vlastníci společnosti.

Znakem takových společností bývají nadprůměrné požadavky a nároky na zaměstnance, kteří musí být univerzálnější a samostatnější než u jiných typů společností. Hlavním znakem kultury tohoto typu je tedy centralizace moci do jednoho místa ve společnosti, která rozhoduje, řídí, kontroluje i vyhodnocuje vše, co ve firmě probíhá. Tento typ moci a kultury je na rozměrech firmy závislý, protože s růstem společnosti přestává být tento model funkční a ve firmě musí dojít ke změně.

*Obrázek 2 Mocenská firemní kultura*



*Zdroj: vlastní zpracování podle Brookse (2003)*

### 3.4.2 Funkční kultura

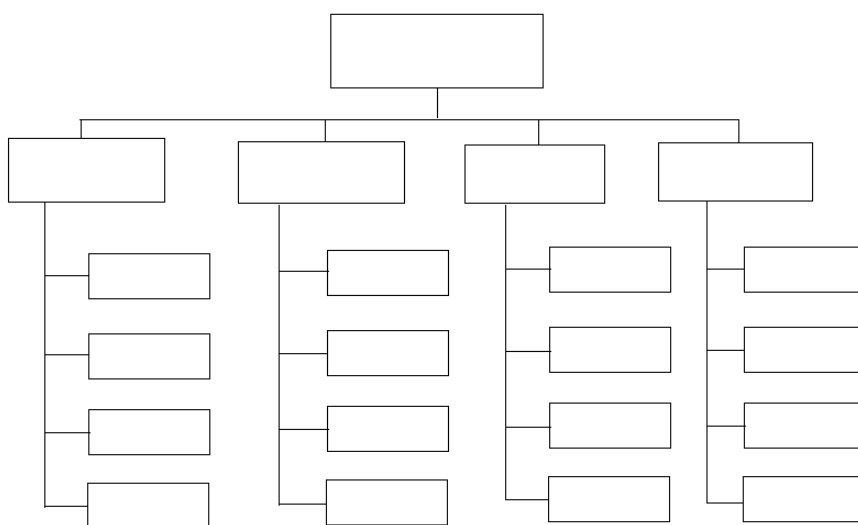
Tento typ kultury se prosazuje ve větších firmách s víceúrovňovou hierarchickou strukturou řízení. Firma bývá rozdělena na větší počet specializovaných útvarů, které se zaměřují na dílčí úkoly. Organizace a s ní spojená administrativa v tomto typu společností je nepoměrně náročnější a složitější než u firem s mocenskou kulturou.

Některé interní procesy v takové firmě mají výrazný formální charakter. Tento firemní typ není vhodný do prostředí, kde často dochází ke změnám, protože fungující struktura je od

začátku nastavena a navržena pro víceméně neměnné prostředí. Z toho důvodu je v takové společnosti velmi problematická modifikace vyvolaná vnějším prostředím, tedy ne rozhodnutím firmy.

Tato kultura a organizační struktura je často nasazována ve velkých korporátních firmách, které sice mají jedno centrální řízení (většinou v zemi, kde taková společnost vznikla, nicméně to není dodržovanou zásadou), ale podniková kultura bývá v takových firemních gigantech mixem firemní kultury prosazované a používané ve firmě a zemi, odkud společnosti expandovala do světa a zároveň prostředím zemí, kde národní pobočka firmy sídlí. Management firem si uvědomuje, že má-li být firma lokálně úspěšná, musí ctít určitá kulturní pravidla a legislativu daně země, kde působí, na druhé straně charakter firmy a její identita ve smyslu firemní kultury je do určité míry stále přejímána z ústředí. Proto v praxi lze v takových firmách identifikovat mix obou druhů principů a mechanismů.

Obrázek 3 Funkční kultura



Zdroj: vlastní zpracování podle Brookse (2003)

### 3.4.3 Úkolová kultura

Tento typ společností s touto kulturou vychází z maticového uspořádání, kde jednotliví pracovníci působí samostatně podle svých odborností, nikoliv podle svého postavení ve firmě. Firma má tu výhodu, že může elasticky reagovat na zakázky, které mívají různou potřebu alokace lidských zdrojů, nicméně současně mohou pracovníci pružně a týmově spolupracovat na svých úkolech.



V takové společnosti mívají autority nižší váhu, což zvyšuje požadavky pro výběr pracovníků. Ve společnosti musí být zaměstnání pracovníci, kteří jsou ve značné míře schopni samostatné práce bez nutnosti všudypřítomné koordinace nadřízeným.

Tento typ firemní kultury má podle Brookse (2003) i další nevýhody, kterými mohou být například nemožnost specializace na konkrétní činnost nebo nemožnost získání úspor z rozsahu. Podle zmíněného autora je první příklad diskutabilní, protože firma může být zaměřena na široké spektrum různých činností z jednoho oboru, například na softwarový vývoj, v jejímž rámci zaměstnává grafiky, programátory, marketéry, copywritery, analytiky apod., jejichž role jsou specializované. V takové společnosti mohou být realizovány zakázky, na kterých pracují nejrůznější kombinace rolí a pracovníků podle potřeb konkrétních projektů, ale současně může být firma velmi úzce specializovaná na jednu nebo více oblastí z titulu velkého množství realizovaných zakázek daného typu. Tvrzení o komplikovanosti specializace takové firmy je tedy diskutabilní.

### **3.4.4 Osobní kultura**

Alfou omegou firem s osobní kulturou je individuální zaměstnanec. V tomto typu společnosti působí převážně odborníci na různá témata, kteří pracují individuálně pro firemní klienty. Typickými firmami v této oblasti jsou účetní firmy, jejichž zaměstnanci realizují účetní práce pro různé firemní či jiné klienty.

Taková seskupení profesionálů nepotřebují silná centrální řízení, autorita je společná založená na odbornosti a vzájemných ohledech, a jsou orientována primárně na výsledek, tedy na cíle, které je podle Brookse (2003) spojují.

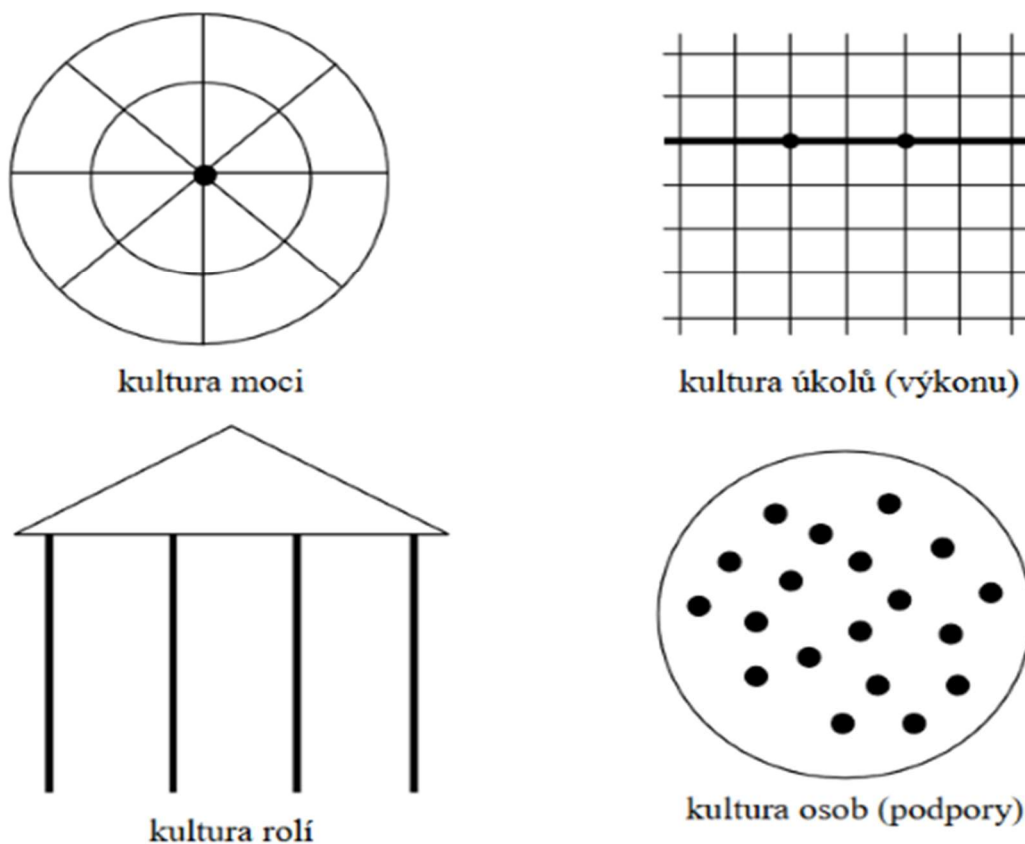
Pospíšilová (2018) rozlišuje firemní kulturu do následujících skupin.

- kultura moci (podobná mocenské kultuře podle Brookse),
- kultura rolí (podobná funkční kultuře podle Brookse),
- kultura jedinců, osob nebo kultura podpory (podobná osobní kultuře podle Brookse),
- kultura výkonu nebo úkolová kultura (podobná úkolové kultuře podle Brookse).

Pospíšilová dále říká, že nejčastějším typem kultury v naší společnosti je kultura úkolová a kultura rolí.

Obdobnou typologii podle Ch. Handyho (1976), která zjednodušuje pohled či identifikaci firemní kultury, uvádí i Lukášová (2010), viz obrázek č. 4.

Obrázek 4 Typologie podnikové kultury podle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová (2010, s.100)

Brož (2017) má na typy firemních kultur jiný pohled a rozděluje je do skupin:

- **klanová** (má vysokou míru vnitřní svobody a malou otevřenost),
- **neformální** (má vysokou míru svobody a velkou otevřenost),
- **soutěživá** (má nízkou míru svobody a velkou otevřenost),
- **hierarchická** (má nízkou míru svobody a malou otevřenost).

Brož současně konstatuje, že většina firem v sobě obsahuje více různých prvků z různých firemních kultur. Jinými slovy černobílé vidění typologie firemních kultur není v praxi správné ani praktické.

### 3.5 Zdroje a faktory firemní kultury

Podle Lukášové (2004, s. 33-36) rozeznáváme různé typy zdrojů a aspektů, které formují firemní kulturu. Z nejsilnějších lze jmenovat:

- **vliv národní kultury** (má vliv na směr při výběru a tvoření struktur, styl řízení a způsob rozhodování, na to, jak si podřízení představují roli manažera v podniku, na aplikované motivační vzorce, jak moc jsou zdůrazňovány manažerské funkce ve firmě apod.),
- **podnikatelské prostředí** (prostředí a oborový trh formují přesvědčení a názory na to, jak může firma obstát v konkurenci),
- **profese** (profese přináší do společnosti vzorce chování podle charakteru a typu profesní povahy),
- **vliv zakladatele** (nejsilnější vliv má ve chvíli vzniku firmy, resp. zakladatel je jedním a někdy jediným tvůrcem firemní kultury. Poté hodně záleží na tom, jestli se aktivně podílí a účastní na řízení firmy nebo ji sleduje zpovzdálí či ji z nějakého důvodu opustí. Každá varianta může znamenat jiný posun, a to libovolným směrem. Noví vlastníci firmy či nový management odpovědný za řízení společnosti mohou mít naprosto stejné představy o charakteru firemní kultury jako měl její zakladatel v době vzniku, nebo stejně tak je mohou mít diametrálně odlišné a změnit ji),
- **vliv podle vývojové fáze firmy** (firma prochází během svého životního cyklu různými vývojovými fázemi):
  - **počáteční fáze** (vztahy ve společnosti jsou neformální, zakládající členové se snaží firmě prospět a všichni pracují na stejném cíli),
  - **střední věk firmy** (firma již má určité místo na trhu, má své klienty a určitou reputaci, nicméně musí pracovat na modifikaci své strategie, která se v této etapě mění s ohledem na potřebu udržet se na trhu, udržet tempo a nejlépe předejít konkurenci. Firma roste, mění se a hledá svou novou identitu, má nové cíle, které nahrazují ty původní apod.),
  - **fáze zralosti** (v této fázi se firma a její provoz stabilizuje, v extrémním případě začíná stagnovat. Firemní kultura má hluboké kořeny a jakákoliv změna může být problematická. Pokud potřeba změny přetrvává, lze ji realizovat jen dvěma způsoby, kterými jsou transformace společnosti nebo destrukce (ukončení činnosti) firmy. Druhou variantu si obvykle žádá firma

dobrovolně nevybírám, nicméně pokud situaci neřeší a přes potřebu změny se nijak netransformuje, může se stát, že se na trhu propadne tak hluboko, že ztratí zákazníky a ekonomický konec jí zůstane jako jediná možnost.),

- **vliv podle technologií** (také používané technologie ovlivňují významně firemní kulturu. Lukášková dává jako příklad specializaci firmy na internetový prodej formou e-shopu, který je závislý na technologiích a současně předurčuje, do jaké míry, kdy, kde a kdo z firmy komunikuje se zákazníky, což silně ovlivňuje danou firemní kulturu).

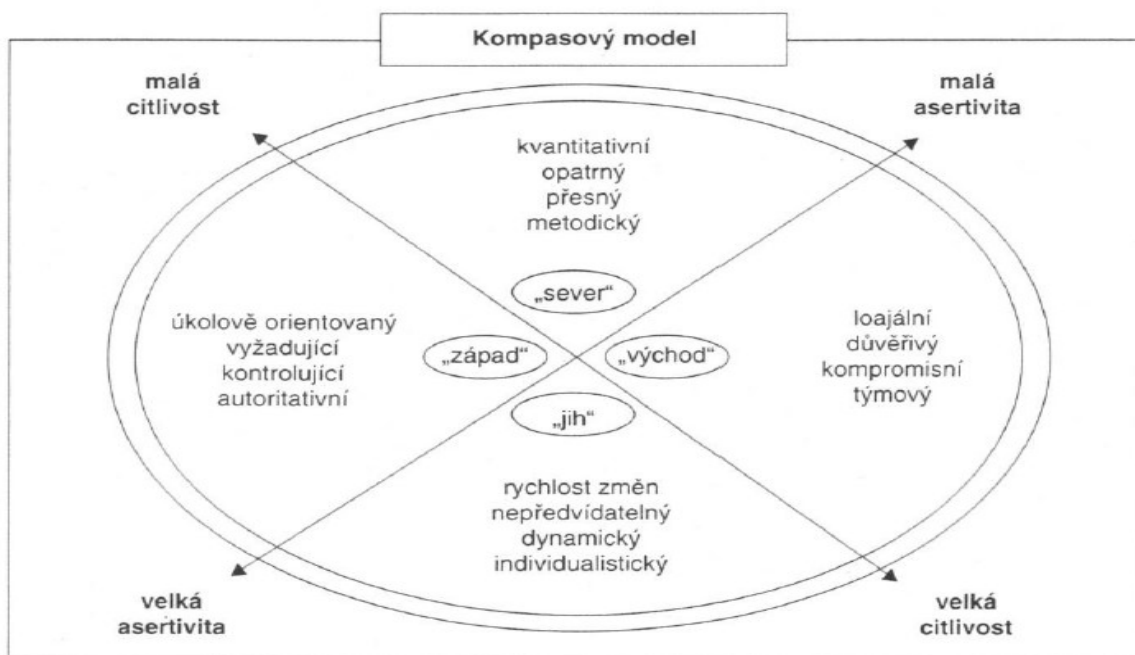
### 3.6 Firemní kultura podle vztahu k chování společnosti

Podle vztahu k chování společnosti používáme dva modely, kterými jsou kompasový model a model krychle 2 S.

#### ➤ Kompasový model

Model založený na kulturních rozdílech zohledňuje specifika národních kultur. Jeho využití je praktické zejména ve chvíli, kdy se firmy rozhodují o nových akvizicích, o fúzích a strategických partnerstvích s jinými firmami.

Obrázek 5 Kompasový model podle dimenzí citlivosti a asertivity



Zdroj: Lukášková (2010, s. 121)

Základními dimenzemi modelu jsou citlivost a asertivita (míra, jak společnost vnímá své okolí). Asertivní firmy jsou rychlé, rozhodné a silné a okolí je vidí jako společnosti, které mají svou oblast pevně v rukou. Naopak neasertivní firmy jsou pomalejší, opatrnější a více dodržují dlouhodobá pravidla.

Citlivost je ukazatelem vnímání emocionality firmy jejím okolím. Model rozděluje firmy podle kombinace obou zmíněných dimenzí (citlivost a asertivita) do čtyř segmentů: severní, východní, jižní a západní.

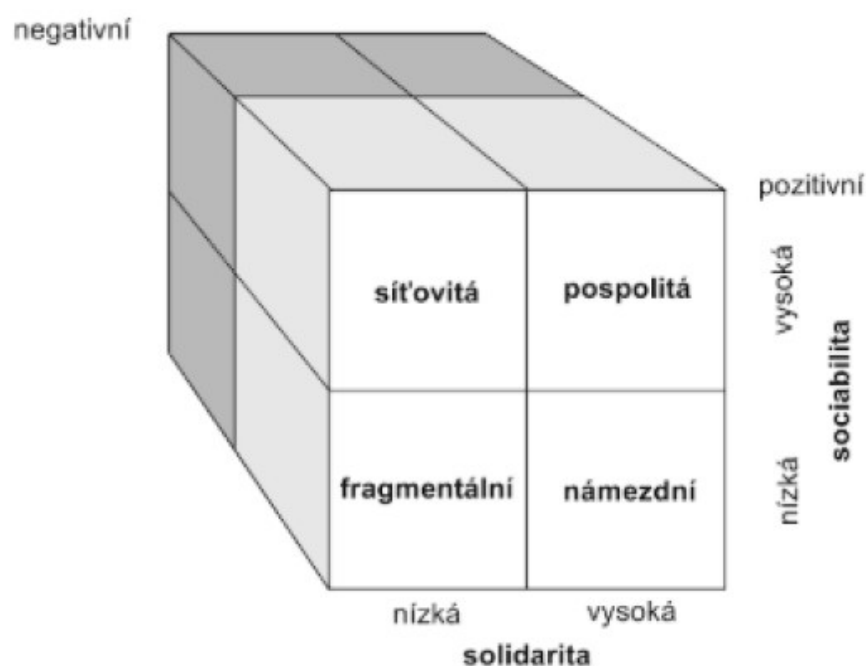
Základní charakteristiky segmentů:

- Sever (málo asertivní, citlivá, přesná, opatrná),
- Jih (velmi asertivní, citlivá, kombinuje podnikavost a dynamičnost),
- Východ (malá asertivita, vysoká citlivost),
- Západ (velká asertivita, malá citlivost).

### ➤ **Krychle 2 S**

Podle Lukášové (2010, s. 129) je teorie krychle 2 S založena na vztazích, které panují uvnitř společnosti. Tento model má také dvě dimenze posuzování, kterými jsou solidarita a sociabilita.

Obrázek 6 Model krychle 2 S



Zdroj: Lukášová (2010, s. 129)

U modelu krychle do dimenze solidarity patří soudržnost v podobě společných zájmů, úkolů, sdílených cílů apod. V případě, že jsou mezi zaměstnanci společnosti přátelské vztahy a je míra solidarity mezi nimi vysoká, splní firma s vysokou pravděpodobností své úkoly a cíle. Sociabilitou chápeme v rámci modelu 2S úroveň vzájemného přátelství mezi zaměstnanci společnosti. Čím je toto přátelství lepší a upřímnější, tím lepší je míra integrace, sdílení informací a tím menší jsou s nimi související rizika.

Podle Lukášové (2010, s. 129) model rozděluje firemní kulturu do čtyř kategorií:

- síťovitá kultura
  - pozitivní: lidé jsou ochotni pracovat a spolupracovat, ale mají větší tendenci tolerovat chybovost, problémy řeší kompromisem,
  - negativní: informace mezi sebou sdílí jen vybraná skupina lidí,
- pospolitá kultura
  - pozitivní: firma je natolik konkurenceschopná, že ji nemůže nikdo porazit, přátelskou atmosféru doprovází vlídnost organizace,
  - negativní: pocit neporazitelnosti může přerůst v samolibost, organizaci opouštějí nejlepší zaměstnanci, protože nejsou motivováni,
- fragmentární kultura (je tvořena individualisty. Lidé poměřují své výsledky s okolím místo v rámci své organizace),
  - pozitivní: vyskytuje se možnost prosazení nejvýraznějších individualistů za předpokladu, že bude zachováno jejich soukromí,
  - negativní: se může stát, že dojde k tak nízké identifikaci s firmou a existence člověka přeroste v sobectví a aroganci,
- námezdní kultura
  - pozitivní: pracovníci mají společný zájem, jsou koordinováni a usilují o splnění daného cíle,
  - negativní: prioritou je osobní zisk a honba za splněním úkolu, osobní vztahy vznikají povrchně za účelem splnění úkolu.

### 3.7 Funkce a vlivy firemní kultury

Podle Robbinse (2013) rozlišujeme čtyři základní funkce firemní kultury, kterými jsou:

- hraniční funkce (jedinečnost a odlišnost firemních kultur),
- identifikační funkce (spojitost s pocitem sounáležitosti se společností),
- závazková funkce (kultura utváří závazek k něčemu, co je větší než individuální osobní zájem),
- stabilizační funkce (zvyšuje stabilitu sociálního systému).

Lukášová (2010, s. 40) vidí základní funkce firemní kultury trochu jinak a říká, že organizační kultura redukuje konflikty uvnitř společnosti. Organizační kultura podle ní zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu, redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Organizační kultura může být podle ní významným zdrojem motivace pracovníků a konkurenční výhodou.

#### 3.7.1 Vliv firemní kultury na pracovníka

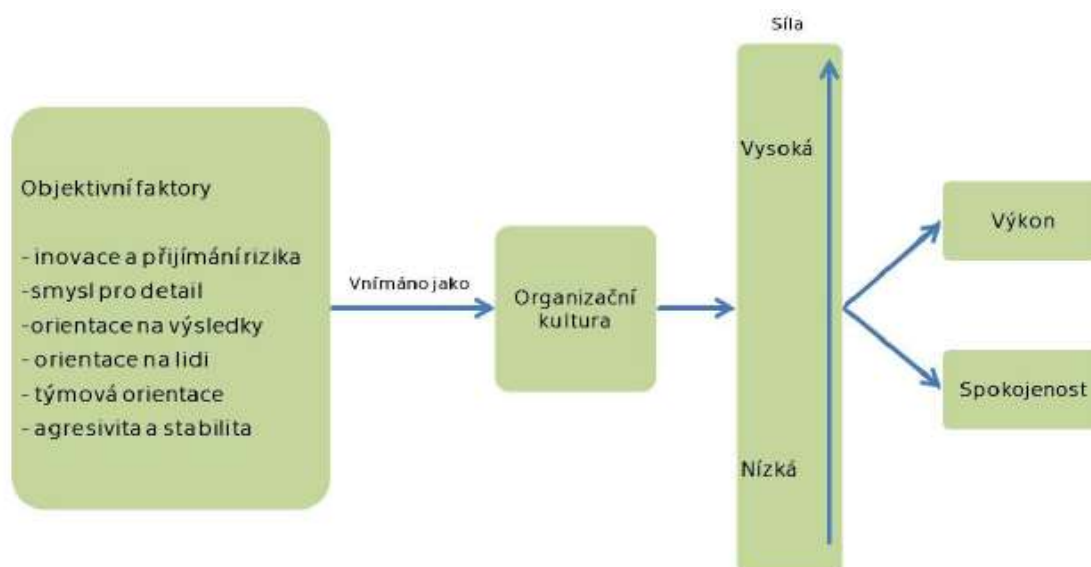
Firemní kultura má na každého zaměstnance významný vliv. Každý pracovník tráví v zaměstnání řadu hodin v pracovní dny a při práci se nějakým způsobem cítí. Pokud se má pracovník ve firmě cítit dobře a spokojeně, je důležité a nezbytné, aby mu vyhovovala také firemní kultura. Podle Lukášové (2010, s. 38) se jednotlivé firmy vzájemně liší tím, jakým způsobem řídí socializaci ve firmě. Ve velkých společnostech je adaptace nových zaměstnanců dopředu detailně připravená, malé firmy tyto postupy přesně formalizované nemívají a spoléhají se na řídicí zaměstnance a jejich zkušenosti a znalosti.

V případě, že zaměstnanci firemní kultura nevyhovuje, je velké riziko, že podá výpověď a z firmy odejde nebo bude propuštěn zaměstnavatelem, protože díky snížené motivaci přestane podávat dobré a očekávané pracovní výkony. Může se ale také stát, že navzdory s neztotožnění se s firemní kulturou zaměstnanec ve společnosti zůstane, protože pro to může mít jiné důvody, například existenční, finanční, očekávání změny situace apod. (Lukášová, 2010, s. 38).

Podle Robbinse působí na pracovníka sedm objektivních faktorů firemní kultury. Zmíněnými faktory jsou smysl pro detail, inovace a přijímání rizika, orientace na výsledek, orientace na lidi, týmová orientace, stabilita a agresivita. Tyto faktory působí současně a

společně vytvářejí sílu působící na výkon a spokojenost pracovníka. Jejich vliv na zaměstnance je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 7 Vliv firemní kultury na výkon a spokojenost pracovníka



Zdroj: Robbins (2013, s. 533)

### 3.7.2 Vliv firemní kultury na motivaci pracovníka

Jedním z klíčových aspektů vztahu mezi pracovníkem a firmou je jeho motivace, která je z pohledu vlivu velmi důležitá. Pokud je zaměstnanec správně motivován, těží z motivace nejen on sám, ale také firma, pro kterou pracuje. Jinými slovy lze říci, že nízká úroveň motivace vede k nízké úrovni pracovního výkonu a pracovní morálky. Motivace je tedy hlavně vnitřní aspekt a firemní kultura pak vnější aspekt.

Firemní kultura vytváří předpoklady pro motivaci zaměstnanců firmy. Její dopad na motivaci vychází hlavně z toho, že prvky firemní kultury ovlivňují některé motivační faktory, jako jsou například normy odměňování. Firma, ve které panuje formální kultura, bude odměňovat podle jasných pravidel, ale firma s neformální firemní kulturou bude používat nahodilé způsoby odměňování svých zaměstnanců. Některé prvky firemní kultury tedy mohou působit (pozitivně nebo negativně) na motivaci pracovníků.

V případě, že firma nebude odměňovat žádnou formou, tedy ani třeba pochvalou nadřizeným za drobné úspěchy pracovníka, klesne jeho sebedůvěra a pracovník může ztratit motivaci pro kvalitní práci a dosahování stanovených cílů a výsledků.



Na motivaci mohou mít vliv také rituály, které jsou součástí firemní kultury. Pokud firemní rituály dovedou vytvořit pro zaměstnance příjemné prostředí, může to vést ke spokojenosti v práci a k vyšší motivaci.

Existují dva druhy hypotéz, jimiž bývá firemní kultura dávána do souvislosti s motivovaností pracovníků. První vyslovená hypotéza (Blackler and Brown, 1981; Dennison, 1984) předpokládá, že výkon organizace je závislý na rozsahu, v jakém jsou zaměstnancovy a organizační cíle podniku ve vzájemně shodě. Druhá hypotéza (Deal and Kennedy, 1982; Peters and Waterman, 1982) podporuje názor, že firemní kultura podléhá záměrné manipulaci ze strany vedení, která tvrdí, že jsou schopni řídit kulturu k požadovanému cíli.

Literatura rozeznává různé teorie motivací, přičemž nejčastěji zmiňovanými jsou Maslowova teorie potřeb, Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace, Aldorferův model potřeb a McGregorova teorie X a teorie Y.

### **Maslowova teorie potřeb**

Podle Maslowa je motivace tvůrcem lidských potřeb, protože pokud nejsou potřeby uspokojeny, vytváří v lidech nerovnováhu a napětí. Maslow rozlišuje pět základních potřeb, jejichž grafickým vyjádřením je známá Maslowova pyramida.

Maslow říká, že směr uspokojování potřeb míří zdola nahoru (viz předchozí obrázek). To znamená, že pokud se uspokojí potřeby na dané úrovni, usiluje člověk o uspokojení potřeb uvedené na úrovni o stupeň vyšší.

Obrázek 8 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Procházková (2018)

### Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace

Další z teorií motivací je Herzbergova teorie dvou faktorů z roku 1959. V této teorii Herzberg pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace.

- **hygienické faktory (Hygiene factors)**, mezi které patří takové faktory, které mohou vyvolat pracovní nespokojenost. Příkladem jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání apod.,
- **motivátory (Motivators)**, mezi které patří takové faktory, které pomohou nabudit motivaci a spokojenost. Příkladem (Managementmania.cz, 2022) jsou úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost apod.

Herzbergova dvoufaktorová teorie používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci.

Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá pracovní nespokojenost, nicméně jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti nebo dokonce zloby ze strany zaměstnanců. Pracovníci ve firmě je berou jako samozřejmost a účinky naplnění proto rychle vprchají. Pokud například firma nevyplatí pracovníkovi mzdu, pracovník se rozzlobí, pokud je mu mzda vyplacena, nestane se samotná výplata přímým motivačním stimulem (Managementmania.cz, 2022).

Naplnění motivačních faktorů je nutnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům. Jejich účinek na motivaci je dlouhodobý a jejich nenaplnění neznamena automaticky nespokojenost. Jako příklad lze uvést udělenou pochvalu (Managementmania.cz, 2022).

K pracovnímu prostředí se podle Herzberga vztahují také hygienické faktory, které jsou vnějším faktorem motivace. Podle Herzberga k nim patří:

- politika organizace a vedení,
- kontrola,
- plat,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky.

Mezi motivátory, které souvisí s pracovní spokojeností a vztahují se k práci samotné, patří úspěch, uznání, samotná práce, odpovědnost a možnost postupu.

Snahou manažerů je tedy naplňování zmíněných hygienických faktorů a aplikací motivátorů s cílem zvýšit výkonnost pracovníků. Pro jednotlivé pracovní profese se mohou hygienické a motivační faktory lišit.

Tabulka 2 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost          Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

Zdroj: Koubek (2001, s. 54)

Za přínos Herzbergovy teorie motivace je možné označit propojení spokojenosti zaměstnance s pracovní motivací. Současně lze konstatovat, že nezajištění základních pracovních a hygienických podmínek je limitujícím faktorem, který motivaci dehonestuje.

### **Aldorferův model**

Aldorfer definoval tři kategorie potřeb, kterými jsou existenční potřeby (základní potřeby pro přežití), potřeby sounáležitosti (společenské vztahy, uznání okolí) a potřeby růstu (nezávislost, úspěch, seberealizace). Aldorferův model připouští, že potřeby se mohou aktivovat simultánně a že jedinec může být například současně motivován touhou po penězích, potřebou přátelství a příležitostí něco nového se naučit. Podle jeho teorie, pokud nejsou vyšší potřeby člověka uspokojeny, přejde tento jedinec k naplňování svých potřeb na nižší úrovni.

Podle Nakonečného (1992) pracuje Aldorferova teorie se čtyřmi hypotézami, kterými jsou:

- hypotéza frustrace (pracuje s domněnkou, že neuspokojená potřeba je dominantní potřebou),
- hypotéza frustrace – regrese (v případě, že není možné uspokojit danou potřebu, stává se dominantní nižší potřeba),
- hypotéza progresivního uspokojení (v případě, že dojde k uspokojení jedné potřeby, vzniká nová potřeba),
- hypotéza progresivní frustrace (pokud není potřeba uspokojena, může vzniknout hierarchicky vyšší potřeba a její touha po uspokojení).

Aldorferova teorie definuje tři motivy, kterými jsou existence (nutnost uspokojení základních lidských potřeb), vztahy (potřeba mezilidských vztahů a spolupráce) a růst (potřeba dalšího osobního profesního rozvoje). Stejně jako Maslow říká, že jako první musí být uspokojeny základní potřeby, nicméně na posloupnosti ostatních potřeb již netrvá.

### **McGregorova teorie X a teorie Y**

Jednou ze základních motivačních teorií je teorie Douglase McGregora s názvem teorie X a Y. Teorie je založena na několika předpokladech pro motivování a vedení lidí, kterými jsou X – negativní přístup a Y – pozitivní přístup. Předpoklady se od sebe liší a zahrnují řadu

možností, jak lze s lidmi zacházet a na jakém principu je možné přistupovat k pracovním výkonům zaměstnanců. (Martínková, 2017)

#### **Podle teorie X:**

- typický člověk má vrozenou nechuť k práci, vyhýbá se jí a pracuje pouze pro zajištění obživy,
- nechuť k práci nepřekoná ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy o sobě pracovníka nepřimějí k tomu, aby se více snažil,
- hrozba trestu je účinnou metodu,
- pracovníka nespojují s pracovištěm ani s firmou žádné pozitivní vztahy,
- pracovník chce být řízen a nechce přebírat odpovědnost,
- pracovník není ctižádostivý, nechce podstupovat riziko, nemá žádné ambice.

#### **Podle teorie Y:**

- člověk má přirozený sklon k práci a práce ho těší,
- práce je prostředkem k uplatnění znalostí, schopností a dovedností. Pracovní činnost je místem seberealizace,
- zaměstnanec má dobrý vztah ke svému zaměstnání i ke společnosti. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku, je loajální,
- zaměstnanec je ochoten podřídit se sebekázní a sebekontrolé,
- člověk vyhledává odpovědnost a má přirozenou ctižádnost a ambice (Martínková, 2017).

McGregor popisuje dva styly vedení přizpůsobené motivačním potřebám zaměstnanců, kterými jsou styl vedení vycházející z předpokladů teorie X (autoritativní styl založený na hrozbě trestu) a styl vedení založený na teorii Y (liberální styl, v němž je hlavním motivátorem tvůrčí práce a široká rozhodovací autonomie pracovníků).

### **3.7.3 Vliv firemní kultury ve vztahu k angažovanosti pracovníka**

Výkonnost organizace je funkcí angažovanosti a participace jejich členů (Denison 2001). Hnacím motorem angažovanosti zaměstnanců jsou síly, které jsou zcela nezávislé na oboru, ve kterém firma působí. Angažovanost zaměstnanců je také poměrně citlivá na externí vlivy,

proto firemní kultura musí být stabilní. V případě, kdy firma čelí negativní publicitě, tak angažovanost zaměstnanců logicky utrpí, ale neznamená to, že dojde k nějaké destrukci firemní kultury. Angažovanost zaměstnanců se vyznačuje aktivním, iniciativním a loajálním chováním ve prospěch stanovených firemních cílů a vizí. K výkonnosti firmy přispívá jak angažovanost formalizovaná, tak i neformální, kterou najdeme spíše u menších firem. Ve snaze najít rozdíly v angažovanosti a participaci mezi firemními kulturami různých podniků provedlo mnoho odborníků nespočet výzkumů (například Brooks, Wiley, Denison), jejichž výsledkem je prokázání skutečnosti, že k vysoké angažovanosti zaměstnanců dospívají organizace pouze v případě, že cestou svých manažerů:

- zaměstnancům zajišťuje neustálé vzdělání a rozvoj znalostí a dovedností,
- zmocňuje své pracovníky (mají vliv na rozhodování),
- udržuje spolupracující atmosféru v kolektivu, podporuje týmového ducha,
- rozděluje pracovní činnosti mezi členy týmu spravedlivě,
- vytváří silnou orientaci na výsledky firmy směrem k zákazníkům (klade důraz na vysokou kvalitu služeb a výrobků),
- vytváří vize do budoucnosti a seznamuje s nimi své pracovníky (podporuje individuální roli pracovníků v zapojování se do úspěchů firmy).

Z uvedeného vyplývá, že čím více organizace disponuje uvedenými charakteristikami, tím více jsou pracovníci angažovaní a tím pádem produktivnější. Což vede především z dlouhodobého hlediska k vyšší výkonnosti organizace a tím pádem ke spokojenosti a věrnosti zákazníků.

#### 3.7.4 Vliv firemní kultury na firemní strategii

Na strategii firmy mají podle Roota (2022) vliv čtyři základní aspekty, kterými jsou:

- **riziko** (firemní kultura předurčuje to, jaká rizika je společnost ochotna vstřebat a akceptovat. Neutrální firemní kultura bude mít vliv na jednání v situacích, kdy firma bude stát před nějakým rizikovým rozhodnutím),
- **retence zaměstnanců** (pokud společnost neumí mezi svými zaměstnanci delegovat informace, sníží se pravděpodobnosti jejich retence),

- **incentivní systém** (zaměstnavatel usiluje o zlepšení produktivity morálky zaměstnanců. V případě, že firma odměňuje i takové zaměstnance, kteří nepracují podle předpokladů, vzniká riziko nebezpečného precedentu),
- **zaměření se** (pokud pracovníci dodržují hodnoty společnosti, působí věrohodně před partnery firmy a jejími zákazníky. Firma může následně při tvorbě strategie vycházet z faktu, že zaměstnanci společnosti budou uplatňovat firemní pokyny a postupy stejným způsobem, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že strategie bude úspěšná).

Firemní kultura a firemní strategie mají mezi sebou vztah, tedy se recipročně ovlivňují. Důležité je pro zdravý provoz a rozvoj firmy to, aby mezi strategií i kulturou byl vzájemný soulad.

### 3.7.5 Vliv firemní kultury na výkonnost firmy

Podle Lukášové (2010, s. 73) má firemní kultura dopad na výkonnost společnosti hned dvěma způsoby. Kultura ve firmě směřuje její zaměstnance k naplňování firemních norem a hodnot a současně umí zaměstnance aktivovat nebo naopak deaktivovat. Silná firemní kultura se vyznačuje stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace. Pro výkonnost organizace má silná kultura své výhody, ale i nevýhody.

Mezi **výhody** patří (Lukášová, 2010, s. 74):

- vytváření vzájemného souladu mezi myšlením a vnímáním zaměstnanců společnosti, díky čemuž se zjednodušuje vzájemná komunikace a minimalizují se interní firemní problémy,
- usměrňování chování lidí pomocí sdílení sociálních norem a dodržováním určitých způsobů chování, za pomoci aplikace psychologických sankcí při jejich nedodržování zajišťuje neformální kontrolu, což přispívá k zvýšení koordinovaného postupu uvnitř podniku,
- sdílení hodnot a cílů, které vede k sounáležitosti a loajálnosti s firmou a k pozitivnímu postoji ke vzájemné spolupráci.

Mezi **nevýhody** patří (Lukášová, 2010, s. 74-75):

- silná fixace společnosti na minulé zkušenosti, která vede k ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management mylně nabývá dojmu, že co fungovalo dosud bude

funkční i nadále, kultura získává až rysy arogance a zahleděnosti do sebe, což může mít za následek sníženou ekonomickou výkonnost firmy,

- zabraňování myšlení v alternativách, podporuje přizpůsobování se dominantním názorům a normám podniku,
- rezistence vůči změnám, kdy se zažitě hodnoty a normy stávají v případě nutných změn překážkou.

Podle Šiguta (2004, s. 16) lze rozeznat tři příznaky silné firemní kultury, který mi jsou:

- **ukotvenost** (pokud jsou ve firmě hodnoty, normy a vzorce chování silné a ukotvené a jsou nedílnou součástí běžné interakce mezi pracovníky, lze konstatovat, že ve firmě je silná firemní kultura),
- **rozšiřitelnost** (důležité je, aby všichni pracovníci byli seznámeni s firemní kulturou a jejími prvky),
- **zřetelnost** (firemní kultura musí být transparentní a srozumitelná a musí zřetelně definovat to, co se od zaměstnanců společnosti očekává).

### 3.8 Firemní kultura v mezinárodních firmách

Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 38) rozlišujeme čtyři modely chování firem na zahraničních trzích na etnocentrický, polycentrický, geocentrický a synergický.

- **etnocentrický model** (rozhodující vliv má kultura mateřské firmy. Zisk firmy se přesouvá do mateřské země, přenos informací probíhá shora dolů. Dceřině společnosti v jednotlivých zemích mají malou autonomii, klíčové manažerské pozice jsou ve společnostech obsazovány pracovníky ze země centrály. Etnocentrické chování mají americké a evropské firmy, které působí v méně vyspělých zemích a japonské firmy),
- **polycentrický model** (opak etnocentrického modelu. Centrála poskytuje dceřiným společnostem velkou míru volnosti. Zisk firmy je investován tam, kde vznikne, tedy v zemi dceřině firmy. Lokální manažeři se mohou dostat na manažerské pozice na centrále.),
- **geocentrický model** (firma má jednotnou podnikovou kulturu nezávislou na kultuře mateřské společnosti i dceřiných společností, má jednotné vnitřní procesy, ale



dceřiné firmy respektují národní kulturu mateřské firmy. Manažerské pozice jsou obsazovány podle schopností, tedy nejlepšími pracovníky.),

- **synergický model** (spojení zásadních prvků kultury mateřské společnosti s lokálními kulturami poboček v zahraničí. Firma používá modifikované koncepce firemní kultury poboček sdílejících společné základní hodnoty.).

### **3.9 Determinanty firemní kultury**

Determinanty firemní kultury můžeme nazvat všechny faktory, které nějakým způsobem ovlivňují podnikovou kulturu. Nejzákladnější dělení těchto faktorů lze shrnout do dvou skupin determinantů, a to vnější a vnitřní, podle toho odkud na organizaci působí. Znalost determinantů firemní kultury je důležitá při organizaci její možné změny.

Mezi vnitřní vlivy lze uvést velikost firmy, styl řízení, účel nebo obor podnikání, podnikovou strategii, hmotný i nehmotný majetek firmy a samotné zaměstnance. Mezi vnější vlivy patří například pozice firmy na trhu, ekonomika a legislativa, politické a ekologické podmínky, konkurenceschopnost na trhu v zemi, kde firma působí.

### **3.10 Diagnostika firemní kultury organizace**

Pro poznání a pochopení firemní kultury společnosti vedoucí k provádění důležitých manažerských rozhodnutí je potřeba provést správnou a přesnou diagnostiku organizační kultury, respektive jejího obsahu. Nelze ji vyhodnotit pouze na základě nějakého subjektivního pocitu nebo dlouhodobé zkušenosti. Diagnostika obsahu a síly kultury organizace musí být provedena cíleně na základě vyslovené formulace manažerského problému a kvalifikovaně s respektováním zákonitostí vědeckého výzkumu, tzn. zvolením správného výzkumného přístupu s určením specifikací teoreticko-metodologických východisek a výzkumných metod s vymezením jednotky analýzy (Lukášová, 2010, s. 139). Typickou situací, kdy by měla být firemní kultura identifikována je plánování organizačních změn společnosti, ve strategii firmy a při změně metod řízení. Též je vhodné přistoupit k diagnostice kultury i tehdy, dochází-li ke snížení ekonomické výkonnosti firmy a podniku se nedaří najít příčinu.

Utvoření strategicky žádoucí firemní kultury je náročným manažerským úkolem (Lukášová, 2010, s. 164), který se někdy jeví jako nemožný. Často jde o hloubku a rozsah změny. Jednorázová změna kultury je velmi obtížná a nestačí, dosáhnout schopnosti průběžné a soustavné transformace je ale mnohem obtížnější.

### **3.11 Model změny firemní kultury**

Modely změny firemní kultury bývají více či méně detailně rozpracovány do analytické prováděcí a vyhodnocovací fáze a ve většině případů zahrnují šest základních procesů:

- definice žádoucího obsahu firemní kultury,
- diagnostika obsahu současné firemní kultury,
- porovnání současného a nového stavu organizační kultury s identifikací rozdílů, formulací slabých a silných stránek a stanovení cíle změny,
- příprava plánu změny,
- implementace změny,
- diagnostika výsledků změny.

Dle Lukášové (2010) je žádoucí, aby výsledná změna organizační kultury nebyla jednorázová, ale měla cyklický charakter, to znamená, že vyhodnocení výsledků změny by mělo opětovně vést k další ucelené analýze a nový stav firemní kultury by měl být znovu revidován.

## **4 Firemní kultura ve společnosti vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace**

V této kapitole bude popsána a vyhodnocena firemní kultura státní příspěvkové organizace vojenská lázeňská a rekreační zařízení (bude dále v textu označována termínem „Volareza“ nebo zkratkou VLRZ). První část kapitoly představí uvedenou společnost a popíše její činnosti a seznámí s interní dokumenty v různých oblastech vnitřního chodu společnosti a jež jsou součástí interní firemní kultury.

V další části kapitoly bude proveden kvalitativní a kvantitativní průzkum mezi zaměstnanci společnosti, jímž budou zjištěna data potřebná k vyhodnocení stavu firemní kultury této organizace.

Na konci kapitoly budou shrnuty nedostatky společnosti a doporučeny možná nápravná opatření vedoucí ke zkvalitnění a posílení firemní kultury organizace.

### **4.1 Představení společnosti**

Společnost vojenská lázeňská a rekreační zařízení byla zřízena na základě § 24 odst. 1 zákona č. 563/1990 Sb., o rozpočtových pravidlech federace, rozkazem ministra obrany ČSFR č. 44/1991 Věstníku Ministerstva obrany dne 1. ledna 1992. Zřizovatelem společnosti je tedy stát Česká republika, konkrétně Ministerstvo obrany ČR.

Základním účelem a cílem společnosti je poskytovat a zabezpečovat pro oprávněné osoby, (jimiž jsou vojáci z povolání, vojáci v aktivní záloze, váleční veteráni, bývalí vojáci, poživatelé dávek důchodového pojištění, které vyplácí Ministerstvo obrany ČR, státní zaměstnanci, zaměstnanci ve správním úřadu, občanskí zaměstnanci) lázeňskou, léčebnou, zdravotní a rekreační péči a preventivní rehabilitaci.

#### **Rozsah hlavní činnosti pro složky MO a AČR vykonávané VLRZ ve formě:**

- poskytování preventivní a mimořádné rehabilitace,
- poskytování rekondičních pobytů pro vojáky zařazené do aktivní zálohy,
- zabezpečování rekreace,
- zabezpečování provozu domovů péče o válečné veterány a sociální pomoci pro válečné veterány,

- zabezpečování a poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče a pobytů a akcí rekreačního a poznávacího typu v tuzemsku i v zahraničí,
- zabezpečování dětských táborů v tuzemsku i v zahraničí,
- poskytování zdravotních služeb,
- zabezpečování stravovacích služeb, společenských, kulturních a sociálních aktivit,
- poskytování stravovacích, ubytovacích a ostatních služeb pro odborná shromáždění, instrukčně metodická zaměstnání a jiné služební akce související s plněním úkolů Ministerstva obrany a ozbrojených sil České republiky,
- zabezpečování závodního stravování v rámci Ministerstva obrany a v součástech ozbrojených sil České republiky,
- organizace a zabezpečení významných kulturních, sportovních, odborných, společenských a reprezentačních akcí,
- správy, provozování, reprodukce, údržby a opravy nemovitého a movitého majetku státu, se kterým společnost hospodaří. (zdroj. Ministerstvo obrany ČR, 2021)

VLRZ je oprávněna v rámci svých volných kapacit, po pokrytí potřeb MO a AČR, provozovat i jinou činnost v rozsahu znění Úplné zřizovací listiny a poskytovat za úplaty služby tuzemským i zahraničním fyzickým osobám. Prostředky získané z těchto činností je společnost povinna využívat ke zkvalitnění své hlavní činnosti.

#### **Rozsah jiné činnosti (pro komerční subjekty) vykonávané VLRZ ve formě:**

- provozování, organizování a zabezpečování různých druhů pobytů a akcí rekreačního, ozdravného a poznávacího typu v tuzemsku,
- provozování zařízení restauračního typu jako jsou restaurace, hospody, kantýny, kavárny, čajovny, včetně poskytování hostinských služeb, prodeje lihu a lihovin, a dalších navazujících výrobních činností a s tím spojených služeb,
- provozování ubytovacích zařízení jako jsou hotely, kempy, stanové tábory, ubytovny a jiná obdobná zařízení, včetně poskytování ubytovacích služeb,
- provozování bazénů, koupališť, wellness zařízení, solárií, poskytování masérských, regeneračních a kosmetických služeb,
- provozování sportovišť, sportovních zařízení, lyžařských vleků, včetně poskytování tělovýchovných a sportovních služeb,

- provozování kulturních, vzdělávacích a zábavných zařízení, pořádání kulturních produkcí, výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí,
- organizování a zabezpečení konferenčních a kongresových služeb, dětských táborů, teambuildingových akcí, reprezentačních akcí a vlastních školení,
- provozování reklamní činnosti, marketingu a mediálního zastoupení,
- provozování zařízení lázeňského, léčebného a rehabilitačního typu, včetně poskytování lázeňské péče a rehabilitačních služeb,
- poskytování sociálních služeb, včetně provozování sociálního zařízení,
- velkoobchodní a maloobchodní prodej,
- pronájem a půjčování movitých věcí,
- provádění a zprostředkování obchodu a služeb,
- provozování dopravních služeb, včetně technických služeb dopravy,
- provozování vodovodů a kanalizací, úpravu a rozvod vod,
- nakládání s odpady, poskytování technických služeb,
- realitní činnost, správa a údržba nemovitostí,
- výroba tepelné a elektrické energie,
- poskytování závodního stravování.

(zdroj: Organizační řád VLRZ, 2022)

Společnost Volareza je právnickou osobou, jejíž činnost se řídí právními předpisy, statutem schváleným zřizovatelem a organizačním řádem. Statutárním orgánem společnosti je její ředitel a zástupce ředitele. Ředitel jedná jménem společnosti, řídí její činnost a rozhoduje o provozních záležitostech. Ředitel společnosti je jmenován do funkce zřizovatelem, kterého zastupuje ministr obrany.

VLRZ má celostátní působnost a člení se na vnitroorganizační jednotky (dále jen „zařízení“). Jednotlivá zařízení nemají právní subjektivitu, v právních vztazích vystupují vždy jménem VLRZ na základě pravomocí delegovaných ředitelům a vedoucím pracovníkům jednotlivých zařízení v rozsahu stanoveném ředitelem VLRZ. Ředitele a vedoucí pracovníky do funkce jmenuje a odvolává ředitel organizace. Vnitřní uspořádání je plně v pravomoci ředitele společnosti. Ředitelé zařízení mají písemně delegované pravomoci v oblasti pracovně právních vztahů, uzavírání smluv k zabezpečení provozu (za dodržení podmínek

stanovených ve vnitřních normách, především ve směrnici k zadávání veřejných zakázek) a několika dalších oblastech k zabezpečení činnosti organizace a realizace úkolů VLRZ.

VLRZ hospodaří s majetkem státu (podle zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky), který je evidován v katastru nemovitostí. Podle § 29 a § 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů je hodnota a rozsah majetku svěřeného k hospodaření každoročně aktualizován na základě inventarizace. Základ ekonomického systému společnosti je dán především zákonem č. 218/2000Sb., o rozpočtových pravidlech a zákonem 563/1991 Sb., o účetnictví, navazujícími vyhláškami ministerstva financí ČR.

Vztah ke zřizovateli je určen finančním vztahem, který obsahuje závazné ukazatele stanovené zřizovatelem ve smyslu § 54 výše zmíněného zákona č. 218/2000 Sb. Výchozím podkladem, který upravuje tento vztah je “Přehled o rozpočtu nákladů a výnosů státních příspěvkových organizací“, který VLRZ předkládá zřizovateli ke schválení. V případě zlepšeného hospodářského výsledku schvaluje zřizovatel rozdělení financí do čtyř peněžních fondů VLRZ (fond odměn, rezervní fond, fond reprodukce majetku a fond kulturních a sociálních potřeb).

VLRZ je účetní jednotkou, účtuje v soustavě podvojného účetnictví, zpracovává účetní závěrku souhrnem dat jednotlivých zařízení. Je daňovým subjektem a plátcem daně z přidané hodnoty. Odměňování probíhá v souladu se Směrnicí o odměňování zaměstnanců na základě platových tarifů. Společnost má pro personální oblast a pracovní činnosti s ní související, zpracovány řady interních předpisů (směrnic, metodických pokynů a příkazů), z nichž lze pro příklad uvést:

- Organizační řád VLRZ,
- Směrnice ředitele VLRZ pro personální práci,
- Směrnice ředitele VLRZ pro adaptaci, školení a vzdělávání nových zaměstnanců,
- Směrnice ředitele VLRZ o odměňování zaměstnanců,
- Přehled systemizovaných míst – hlavní řídicí dokument,
- Kolektivní smlouva.

Organizace má zpracováno mnoho dalších řídicích dokumentů, které souvisejí s oblastí řízení lidských zdrojů, například směrnice o FKSP, JPO, OOPP, BOZP, závodním stravování či zaměstnaneckém ubytování.

Každá vydaná interní norma je evidována v systému elektronické spisové a skartační služby, dále jen ESSS.

(zdroj: interní materiály VLRZ, 2022)

#### **4.1.1 Organizační struktura VLRZ**

VLRZ je tvořena ředitelstvem organizace s řídicí činností v oblastech preventivní rehabilitace, rehabilitační, léčebné a rekreační péče, provozní, materiální a investiční oblasti, ekonomické, obchodní, personální, právní, interního auditu a v oblasti informačních systémů.

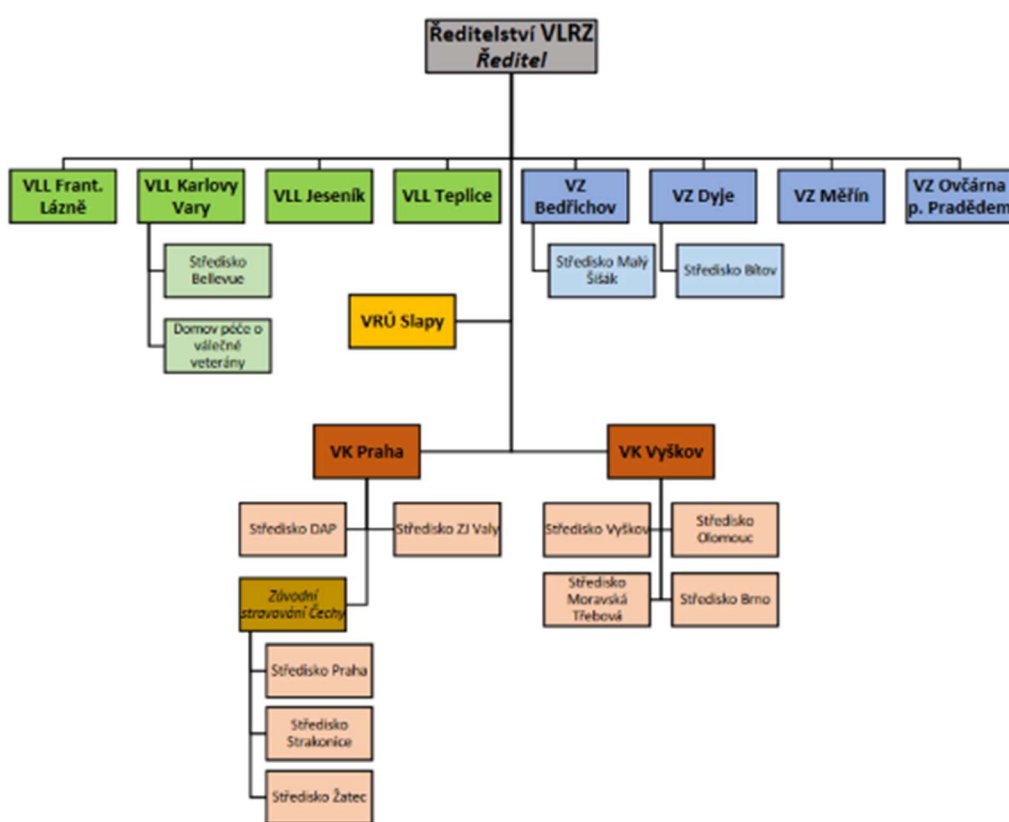
Uvedenou řídicí činnost zajišťují jednotlivé organizační celky společnosti, a to v členění:

- **Vojenské lázeňské léčebny:**
  - Karlovy Vary,
  - Jeseník,
  - Františkovy Lázně,
  - Teplice.
- **Vojenské zotavovny:**
  - Měříň,
  - Vranov,
  - Bedřichov,
  - Ovčárna pod Pradědem.
- **Vojenské kluby:**
  - Praha,
  - Vyškov.
- **Vojenský rehabilitační ústav:**
  - Slapy nad Vltavou.
- **Domov péče o válečné veterány:**
  - Karlovy Vary.

Celkový počet zaměstnanců společnosti při maximální naplněnosti je 1200 osob. Každé zařízení má schválený tzv. Přehled systemizovaných míst s uvedením platových tříd (dále jen PSM) a výčtem prací dle katalogu prací zákoníku práce a organizační strukturu.

Nad rámec PSM jsou v zařízeních uzavírány Dohody o provedení práce (DPP) nebo Dohody o pracovní činnosti (DPČ) většinou na sezónní práce nebo pro zajištění provozu například při dlouhodobé pracovní neschopnosti zaměstnance.

Obrázek 9 Organizační schéma společnosti Volareza



Zdroj: Organizační řád Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace, interní materiály (2022)

#### 4.1.2 Etický kodex

Podle etického kodexu společnosti je hlavním cílem a společným zájmem organizace rozvíjet a udržovat ekonomicky zdravé a prosperující prostředí. Pro naplnění tohoto cíle je podle kodexu nezbytné vnímat Volarezu jako společnost, která má jednotný charakter, respektuje zájmy svých klientů, zaměstnanců, obchodních partnerů i veřejnosti. Kodex se tedy věnuje oblastem zaměstnaneckých vztahů, chování na trhu, životního prostředí a společenské odpovědnosti.



Dokument shrnuje pravidla chování všech zaměstnanců, která by měli dodržovat a zároveň si uvědomovat, že v případě jejich porušení bez patřičné nápravy bude toto porušení řešeno s případnými důsledky.

Kodex dále říká, že spolehlivost, odborná úroveň a trvale vysoká kvalita odváděné práce je samozřejmou podmínkou spolupráce se zákazníky, pokud má Volareza obstát v konkurenčním prostředí. Každý zaměstnanec by měl být po všech stránkách perfektním zástupcem organizace a tím utvářet dobré jméno organizace. Zásady uvedené v kodexu jsou považovány za minimální standard chování. Společnost v kodexu dále prohlašuje, že při své činnosti dodržuje obecně závazné právní předpisy i základní lidské hodnoty a pravidla slušného chování a že zachovává vysoké standardy morálky a etiky. Vztah k zaměstnancům společnosti je založen na úctě a důstojnosti každého člověka, přijímání zaměstnanců a jejich růst v kariéře se děje na základě jejich způsobilosti pro danou práci bez diskriminace.

(zdroj: Etický kodex VLRZ, 2022).

#### 4.1.3 Firemní identita

Problematika firemní identity společnosti Volareza je popsána formou interní směrnice, která určuje jednotnou a originální tvář firmy. Vizually odlišuje a jasně identifikuje firmu a vystupování před konkurencí. Cílem firemního vizuálu je jednotná prezentace společnosti a zajištění zapamatovatelnosti společnosti pro zákazníky i obchodní partnery firmy. Je závazná pro všechna zařízení společnosti a její dodržování je důsledně kontrolováno.

Směrnice obsahuje mnoho vzorů a ustanovení, například pro práci s logy, pro tvorbu propagačních marketingových a informačních materiálů, marketingový design, firemní časopis, animační programy, internetové stránky a sociální sítě a propagační předměty.

Obrázek 10 Loga a propagační materiály společnosti Volareza



Zdroj: Vlastní zpracování podle Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace, Firemní identita (2022)

Směrnice dále stanovuje podobu a jednotný design od hlavičkového papíru, firemních desek, dárkových poukazů, zaměstnaneckých vizitek, jmenovek až po vzhled propagačních předmětů a powerpointových prezentací. Do budoucna se připravuje rozšíření směrnice o vzory jednotného pracovního oblečení pro zaměstnance pracujících na pozicích ve styku s veřejností (recepční, obsluhující personál, pracovnice housekeepingu apod.). Momentálně si o vzorech a barvách oblečení rozhoduje každé zařízení samostatně. Společnost má i své motto, na které je patřičně pyšná, „Volareza – Váš stabilní partner.“

Za zmínku stojí firemní časopis Volareza NEWS, který se vydává jako tištěné médium čtyřikrát ročně v počtu výtisku 6000 ks a je distribuován i v elektronické verzi především do všech zařízení společnosti a do resortu MO. Časopis je využíván především jako marketingový nástroj pro klienty VLRZ, informuje o novinkách v organizaci a v jejích provozovnách a zároveň slouží jako efektivní nástroj firemní komunikace se zaměstnanci. V každém čísle časopisu se zaměstnanci seznámí v článku „Slovo ředitele“ se současným stavem společnosti, vizí do blízké i vzdálenější budoucnosti a jeho vyjádřením k nějakému aktuálnímu tématu. V časopise je vždy umístěna sekce „Představujeme naše dlouholeté zaměstnance“, kde je shrnuto nejen jejich profesní působení u společnosti, ale i poděkování za odváděnou práci a přínos organizaci.

Obrázek 11 Firemní časopis společnosti Volareza



Zdroj: Vlastní zpracování podle Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace, Firemní identita (2022)

#### 4.1.4 Kolektivní smlouva

Společnost Volareza má uzavřenou kolektivní smlouvu v souladu se zákonem číslo 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a zákonem číslo 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Aktuální platná kolektivní smlouva společnosti je uzavřena na období 2021-2023. Dokument upravuje a určuje individuální a kolektivní právní vztahy mezi odborovou organizací zastupující zaměstnance VLRZ na straně jedné a zaměstnavatelem na straně druhé. Název odborové organizace zní Českomoravský odborový svaz civilních zaměstnanců armády, pro označení lze používat zkratku „ČMOSA“. Jejím cílem je zajistit bezkonfliktní uspokojování potřeb, práv a zájmů obou smluvních stran.

Dokument podrobně popisuje nastavení vztahů mezi smluvními stranami a základních principů v oblastech zabezpečení zaměstnanosti, čerpání platových prostředků a odměňování zaměstnanců, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, sociálních podmínek zaměstnanců, závodního stravování a zaměstnaneckých výhod, jimiž jsou odměny při pracovních výročí a životních jubileích, penzijní připojištění (úhrada ze strany zaměstnavatele do penzijních fondů ve výši 50% příspěvku zaměstnance), pracovní volna z důvodu zdravotní indispozice (stanoven nárok na 3 dny INV), podniková rekreace (zvýhodněné pobyty pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky v zařízeních VLRZ) a zvýhodněné čerpání doplňkových wellness služeb.

V sekci „Závěrečná ustanovení“ dokument definuje termíny a řešení stížností zaměstnanců a možných vzniklých sporů. Roční kontrola kolektivní smlouvy probíhá na společném jednání vedení Volarezy a Podnikového výboru závodní organizace Českomoravského odborového svazu civilních zaměstnanců vždy do 31. 3. následujícího kalendářního roku. Obě smluvní strany zhotovují kontrolní zprávu, kterou si vzájemně předají do 15. 1. následujícího kalendářního roku.

(zdroj: Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace, Kolektivní smlouva 2021-2023).

Podnikový výbor ČMOSA zastupuje zvolená předsedkyně. Jednotlivá zařízení společnosti mají ustanovené závodní organizace ČMOSA v čele s předsedy. Členové odborového orgánu požívají zvýšenou ochranu dle ustanovení § 61 ZP a mají povinnost úhrady členských příspěvků. Výhody a principy vyplývající z uzavřené kolektivní smlouvy se týkají všech zaměstnanců společnosti.

#### 4.1.5 Organizační řád VLRZ

Organizační řád VLRZ je jedním z hlavních řídicích dokumentů společnosti. Popisuje předmět a rozsah hlavní i jiné činnosti organizace a vysvětluje její právní postavení. Zmiňuje například to, že se společnost nezapisuje do obchodního rejstříku a její identifikační číslo je přiděleno Městskou správou Českého statistického úřadu v Praze.

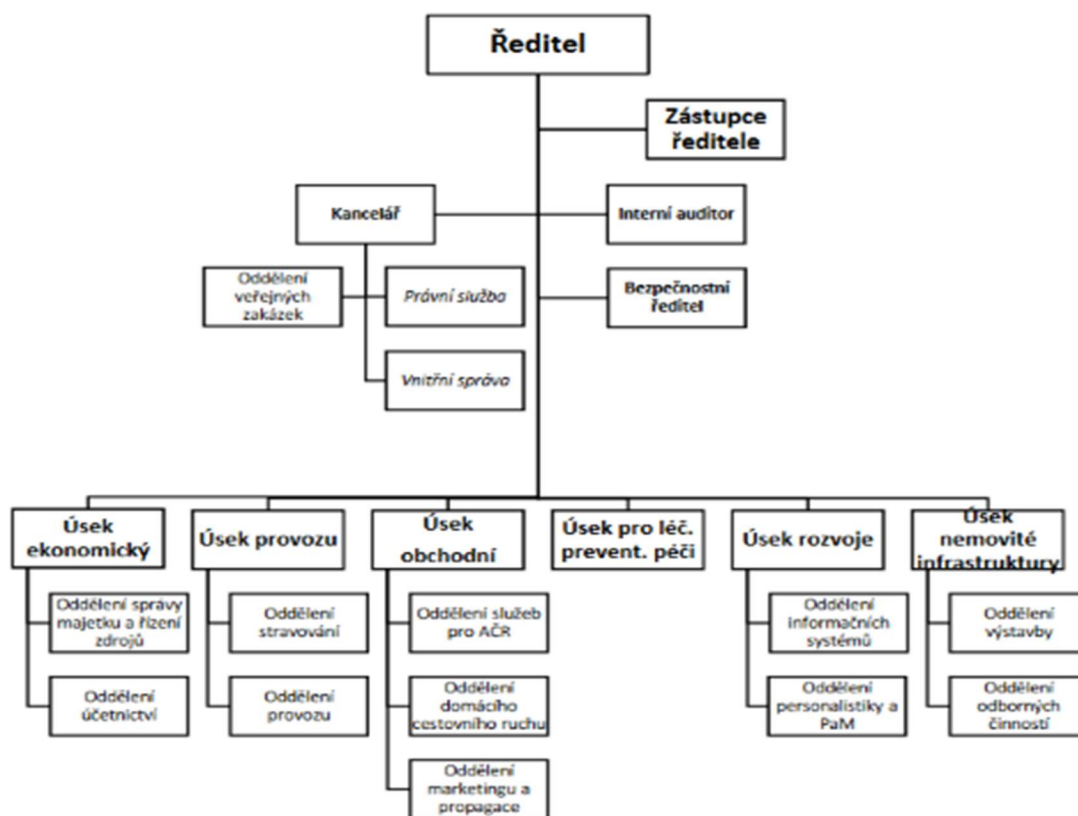
Dokument dále popisuje ekonomický vztah společnosti k svému zřizovateli a popisuje organizační strukturu společnosti, kompetence a odpovědnosti jejích hlavních řídicích pracovníků (ředitel VLRZ, zástupce ředitele, bezpečnostní ředitel, náměstci ředitele pro jednotlivé oblasti, právník VLRZ, interní auditor a ředitelé VZ, VLL, VRU, VK a jejich zástupci, primáři a další jmenování vedoucí pracovníci). Také řeší oblast vnitřní kontrolní činnosti společnosti. Organizační řád respektuje požadavky genderové rovnosti a při výkonu práv a povinností vychází z rovného zacházení se všemi zaměstnanci.

Na základě tohoto řídicího dokumentu si jednotlivá zařízení rozpracovávají vlastní organizační zabezpečení provozů a další řídicí normy cestou příkazů ředitele v devíti základních oblastech (zabezpečení provozu, v řízení rizik a protikorupčního programu, pro pracovní a personální činnosti, pro zabezpečení autodopravy, BOZP a PO, pro ochranu veřejných prostředků a inventarizaci, pro krizové stavy, ochranné pracovní pomůcky a jednotné pracovní oblečení, pro ekonomické a účetní procesy, provozní zabezpečení spisovny a pro cenovou a obchodní strategii).

Ředitelé zařízení mohou vydávat příkazy i v dalších oblastech dle svého uvážení a specifik jednotlivých provozů. Cestou příkazů jsou stanoveny i jednotlivé komise pro různé oblasti činnosti zařízení (například komise pro inventarizaci zásob, skartační, škodní, pro hodnocení nabídek veřejných zakázek apod.). Veškeré normy, řídicí dokumenty, příkazy, pokyny, ceníky a důležité smlouvy, ale i telefonní seznamy zařízení, návody pro softwarové programy, vzory dokumentů, jsou zveřejněny na Portále VLRZ, viz obrázek č. 13, ke kterému mají přístup téměř všichni zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci v řadových pracovních pozicích jsou s danými předpisy seznamováni písemnou formou. Seznámení s normou, je vždy stvrzeno jejich podpisem.

Z většiny vydaných směrnic, pokynů a příkazů ze strany ředitelství vyplývají dílčí úkoly a termíny, které každé zařízení musí dokládat v předepsaných formách příslušným náměstkům nebo přímo řediteli VLRZ.

Obrázek 12 Organizační schéma ředitelství společnosti Volareza



Zdroj: Organizační řád Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace, interní materiály (2022)

Obrázek 13 Portál VLRZ, titulní strana (intranet společnosti)



Zdroj: interní online nástroj VLRZ (2022)

#### **4.1.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci zaměstnanců (BOZP)**

Jednou z norem vztaženou k vybranému tématu je i směrnice BOZP. Vystihuje základní povinnosti zaměstnavatele plynoucí ze zákoníku práce v oblasti bezpečnosti práce, vysvětluje pravidla prevence rizik ve firmě, popisuje používání ochranných a dezinfekčních prostředků v organizaci, upravuje povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a podmínky vybavení pracovišť včetně roční prověrky pracovišť, používání bezpečnostních značek a signálů, provádění vstupních a periodických školení, poskytování první pomoci a vybavení lékárníček, odbornou způsobilost v hodnocení úkolů prevence rizik, apod. Důležitou částí dokumentu je kategorizace pracovních činností i jejich rizikovosti (schvalovanou z úrovně Vojenského zdravotního ústavu) a vysvětlení inspekčních pravidel Odboru státního dozoru ministerstva obrany (OSD MO).

Každá provozovna VLRZ má stanovenou funkci bezpečnostního technika. Tu může vykonávat pouze osoba určená ředitelem zařízení VLRZ, která úspěšně složila odborné zkoušky způsobilosti před komisí určenou OSD MO nebo jiným zákonem určeným orgánem státní správy, a má platné osvědčení k výkonu funkce bezpečnostního koordinátora. Výkon uvedené funkce je vždy zahrnut ve funkční náplni zaměstnance. Navíc má každé zařízení uzavřenou smlouvu s odbornou firmou nebo fyzickou osobou, která vlastní živnostenský list a příslušná osvědčení týkající se BOZP dle 9 a § 10 zákona č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Povinné úrazové pojištění má VLRZ sjednané u pojišťovny Kooperativa a.s.

#### **4.1.7 Adaptace, školení a vzdělávání zaměstnanců**

Další významnou normou je Směrnice pro adaptaci, školení a vzdělávání zaměstnanců, která obsahuje souhrnné informace o systému, principech, formách provedení a odpovědnosti za realizaci nastaveného adaptačního procesu včetně jeho vyhodnocení před uplynutím zkušební doby. Část dokumentu se věnuje vzdělávacím procesům zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace.

Cílem adaptačního procesu je nejen asimilace zaměstnance s pracovním a sociálním prostředím, seznámení s kolektivem spolupracovníků, klíčovými předpisy a interními normami a s pracovní činností, která byla sjednána v pracovním poměru, ale i dosažení orientace v dané problematice v co nejkratší době. Každá osobnost člověka má svou

individualitu a tomu musí odpovídat i formy přístupu v tomto procesu. Investice do personálu by měla mít nejvyšší prioritu.

Základním principem adaptace nového zaměstnance je otevřená, proaktivní komunikace, sdílení informací a vědomostního know-how VLRZ s vytvořením atmosféry kolegiality.

Realizace je prováděna ve třech základních oblastech, a to ve firemní identitě organizace, základním zaměstnaneckém profilu, specializaci a profesním zaměření.

V oblasti firemní identity organizace získává každý zaměstnanec podvědomí o charakteru společnosti (smyslu její činnosti, provozního chodu a manažerského řízení), pro kterou se rozhodl pracovat. Pro zaměstnance je nutné seznámit se a pochopit organizační hledisko společnosti (systém nadřízenosti a podřízenosti).

Základní zaměstnanecký profil je podstatou pro působení každého zaměstnance v rámci VLRZ bez ohledu na jeho pracovní zařazení. V této oblasti jde především o předávání informací a objasnění mandatorních požadavků na zaměstnance (například docházka, výplatní termín, čerpání řádné dovolené apod.).

Individuální část adaptačního procesu je zaměřena na konkrétní pracovní pozici, na výkon práce stanovený funkční náplní a splnění profesních kvalifikací. Tato část vyžaduje velkou dávku komunikace s nadřízenými a spolupracovníky, doprovázená velkou dávkou empatie, vstřícnosti a trpělivosti všech zúčastněných stran. Pro adaptační proces se zpracovává písemný „Individuální plán zaškolení zaměstnance“ a je sestaven tak, aby odpovídal zaměření pracovní pozice. Ředitel zařízení určuje pro nového zaměstnance tzv. garanta, většinou přímého nadřízeného pracovníka, ale dle pravidla, aby byl zaručen vzájemný respekt a spolupráce všech profesních kategorií. U některých důležitých pracovních pozic může ředitel požádat o stáž u jiného zařízení nebo o zaškolení z úrovně příslušného náměstka ředitelství. Naopak u nižších pracovních pozic, zařazených v platových třídách 1-3, většinou ředitelé upouští od provádění adaptačního procesu.

Úspěšné zvládnutí adaptačního procesu novým zaměstnancem je jedním z atributů při rozhodování v závěru zkušební doby a návrhu doporučení garanta řediteli zařízení v pokračování zaměstnaneckého poměru či jeho ukončení. S hodnocením garanta je příslušný zaměstnanec vždy seznámen a je mu umožněno vyjádření k provedenému hodnocení a průběhu celého adaptačního procesu. Garant též může řediteli navrhnout zvýšení či prohloubení profesní kvalifikace zaměstnance. Prohlubováním kvalifikace je myšleno její doplňování bez změny její podstaty. Většinou k ní dochází na základě různých vzdělávacích akcí, školení a kurzů bezprostředně se vztahující k nějaké agendě či činnosti.

Například personalistka absolvuje školení na změny v zákoníku práce, účetní kurz na aktuální daňové předpisy a údržbář kurz na školení obsluhy kotlů či plynových zařízení, číšník pak barmanský nebo baristický kurz. U zdravotnického personálu v lázeňských léčebnách a rehabilitačním ústavu je za prohlubování kvalifikace považováno celoživotní vzdělávání dle § 54 zákona č 96/2004 Sb. Naopak zvyšováním kvalifikace se rozumí změna její hodnoty, dosažení vyššího stupně vzdělání. Cílem je získat u perspektivního zaměstnance předpoklady pro výkon kvalifikovanější práce, pro kterou nesplňuje vzdělání. Každoročně je řediteli VLRZ předkládán „Plán vzdělávacích aktivit“ za každé zařízení spolu s předpokládanými finančními náklady. Přednostně jsou schvalovány veškerá povinná školení dle platné legislativy a poté školení v rámci osobního rozvoje (jazykové kurzy, komunikační kurzy, kurzy asertivity apod.).

VLRZ v covidové době připravila nový vzdělávací projekt Akademie Volareza, který slouží pro vzdělávání personálu v gastronomické oblasti. Společnost také podporuje spolupráci s obchodními partnery VLRZ, kteří pro zaměstnance připravují různé bezplatné vzdělávací akce (pivní univerzita, správná obsluha, sommeliérské kurzy apod.).

Obrázek 14 Pozvánka na školení správného čepování piva



Zdroj: Budějovický Budvar, národní podnik

#### 4.1.8 Příkaz ředitele VLRZ pro zavedení benefičního programu

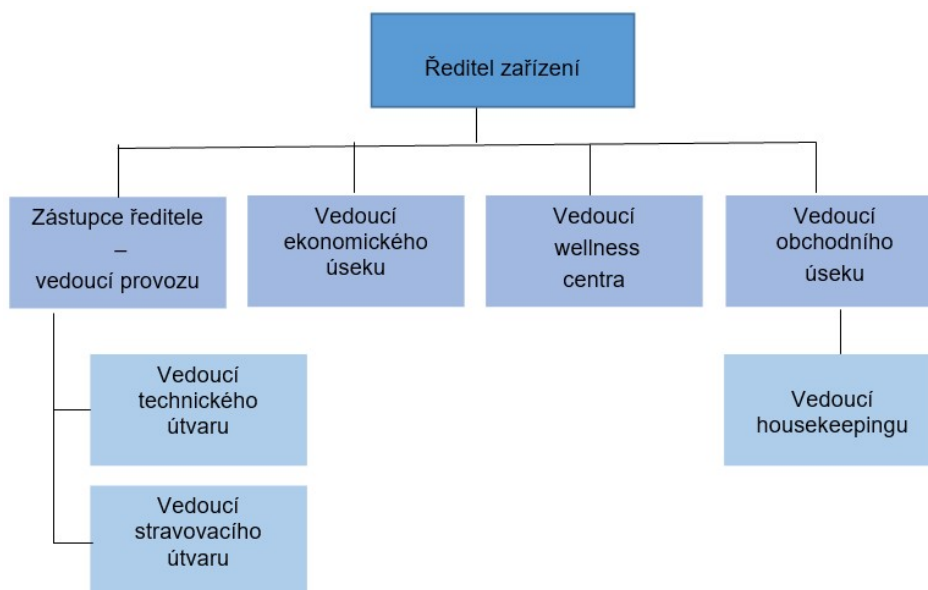
Volareza se maximálně snaží pro své zaměstnance vytvářet nové benefity, ač je to velmi složité, protože se jedná o státní organizaci, která hospodaří s majetkem státu. Pro příklad uvádím benefiční program „Zdravý zaměstnanec“, který umožňuje pracovníkům VLRZ se účastnit ozdravného pobytu k léčbě postcovidového syndromu s variantou ambulantní léčby a variantou léčby spojené s lůžkovou péčí.



## 4.2 Vojenská zotavovna Měřín

Jednou z vnitroorganizačních jednotek příspěvkové organizace Vojenská lázeňská a rekreační zařízení je Vojenská zotavovna Měřín (dále jen „VZ Měřín“), která nemá právní subjektivitu. Zotavovna je jako všechny ostatní zařízení metodicky řízena z úrovně ředitelství VLRZ. V souladu s delegovanými pravomocemi vydává i ředitel VZ Měřín příkazy obsahující řídicí, organizační a provozní procesy a postupy. Počet zaměstnanců při plné naplněnosti pracovních pozic činí 90 osob. V současné době pracuje ve VZ Měřín 78 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, zbytek pracovních míst je dlouhodobě neobsazen. Jedná se o pracovní pozice v oblasti gastronomie (číšníci, kuchaři, pomocný personál) a dále elektrikáři a maséři. Na uvedená místa se nedaří na trhu práce sehnat vhodné kandidáty. Důvodem je špatná dopravní obslužnost, nízké platové ohodnocení a celkový odliv zaměstnanců z oboru gastronomie po celosvětové pandemii a celkově úbytek absolventů z řemeslnických oborů na trhu práce. Vzhledem k poloze zařízení na břehu Slapské přehrady je letní období pro provozovnu hlavní sezónou. Na zajištění služeb i v letních střediscích zotavovny jsou najímáni sezónní pracovníci na DPP především z řad studentů a důchodců. VZ Měřín v období letních prázdnin provozuje dětské tábory v několika desetidenních kurzech. I pro tuto činnost jsou na pozice vedoucích a zdravotníků najímáni vhodní zaměstnanci na DPP. Základní organizační struktura zotavovny je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 15 Organizační schéma VZ Měřín s uvedením pozic vedoucích zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace, interní materiály (2022)

Jednotlivé úseky jsou rozdělené dle činností zařízení, a to na obchodní, ekonomický, wellness úsek a provozní úsek, pod nějž spadá úsek stravovací a technický. Ubytovací útvar (housekeeping) je řízen vedoucím obchodního úseku. Všechny úseky nebo útvary mají své vedoucí a zástupce. Celá makrostruktura zařízení VZ Měřín je pak součástí přílohy.

S oblastí řízení lidských zdrojů souvisí většina vydaných vnitřních dokumentů obsahující definice kompetencí, odpovědností, povinností a práv zaměstnanců, delegování pravomocí, po charakteristiky činností zařízení. Příkazy vždy odkazují na základní legislativní předpisy České republiky a další interní pravidla, většinou směrnice ředitele VLRZ, související s obsahem či předmětem příkazu.

Pracovní a personální činnosti detailně upravuje příkaz ředitele o personálních činnostech s rozvržením vyrovnávacího období, stanovením pracovních pozic s rovnoměrnou a nerovnoměrnou pracovní dobou a přestávek na odpočinek, plánováním dovolených, ustanovením základních informací o překážkách v práci, karanténě, pracovní neschopnosti a pravidel k pracovní pohotovosti, uzavírání písemných dohod o hmotné odpovědnosti (za ceniny, hotovost, skladové zásoby) k dosažitelnosti zaměstnanců apod.

Každý zaměstnanec VZ Měřín je povinen seznámit se do 5 pracovních dnů od vydání příkazu s jeho obsahem (do 10 pracovních dnů od vydání s vnitřními předpisy ředitelství Volarezy), které se přímo týkají výkonu jeho pracovní činnosti.

(zdroj: interní dokumenty VZ Měřín, 2022).

Obdobným způsobem jako Vojenská zotavovna Měřín jsou řízeny i ostatní organizační jednotky VLRZ a jejich organizační struktura je zpracována shodně. Pouze u lázeňských subjektů chybí úsek wellnessu a nahrazuje ho zdravotní úsek řízený primářem, pod nějž spadá veškerý zdravotní personál od lékařů, sester až po fyzioterapeuty. Výjimkou jsou VRÚ Slapy, VK Praha a VK Vyškov. Počet zaměstnanců vždy závisí na velikosti daného zařízení, tudíž je u každé provozovny rozdílný. VZ Měřín se do počtu zaměstnanců a velikosti ubytovací kapacity řadí mezi vojenskými zotavovnami Volarezy na druhé místo za Vojenskou zotavovnu Bedřichov ve Špindlerově Mlýně.

### 4.3 Identifikace slabých a silných stránek v řízení lidských zdrojů

Pro výčet slabých a silných stránek společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a faktorů působících na motivaci, komunikaci a spokojenost jejich zaměstnanců byla využita především osobní dlouholetá praxe autorky práce na vedoucích pracovních pozicích ve Vojenské zotavovně Měřín se soustavným vnímáním jevů a procesů, které směřují k odhalení podstatných souvislostí ve sledované oblasti.

Tabulka 3 Identifikace slabých a silných stránek v oblasti řízení lidských zdrojů

Silné stránky	Slabé stránky
Demokratický styl řízení lidských zdrojů (pro ty, kteří mají rádi tento styl řízení)	Nevyhovující styl řízení lidských zdrojů pro část zaměstnanců
Zpracované pokyny a normy pro všechny pracovní činnosti zaměstnanců	Vysoká byrokracie a administrativa ve všech činnostech
Vysoké procento dlouholetých a loajálních zaměstnanců	Nízké finanční ohodnocení jednotlivých pracovních pozic v porovnání s obdobnými pozicemi v komerčních subjektech
Dodržování Zákoníku práce ze strany zaměstnavatele	„Zkostnatělost“ státního subjektu, neochota přizpůsobit se změnám, nepružnost, zdlouhavost procesů
Pravidelná zákonná školení a školení osobního rozvoje	Nedostatečná vnitřní komunikace
Systém pravidelných půlročních i cílových odměn, zvyšování platu státním zaměstnancům	Chybějící motivační prvky
Funkční odborová organizace, Kolektivní smlouva	Špatná informovanost zaměstnanců o strategiích a vizích společnosti
Vybavení pracovišť, vysoký standard pracovního prostředí, BOZP	Nedostatečné personální obsazení pracovních míst
Poskytování OOPP, JPO	Vyšší fluktuace zaměstnanců v některých oblastech (gastro, housekeeping)
Jistota pracovního místa a mzdy	Omezená možnost zaměstnaneckých benefitů
Legislativní strom (ucelené výňatky norem a zákonů dle jednotlivých činností organizace) usnadnění práce pro vedoucí	Nedostatečné povědomí veřejnosti o společnosti (pro potencionální uchazeče o práci)
Stabilní státní subjekt se silným finančním zázemím	Zaměstnávání nekvalifikovaného personálu
Benefit v podobě zaměstnaneckého ubytování a stravování, podniková rekreace, penzijní pojištění	Neprovádění zaměstnaneckých průzkumů spokojenosti, absence zpětné vazby
Dobré mezilidské vztahy, etický kodex	Neochota personálu se vzdělávat a učit novým věcem

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvědomit si kladné i záporné stránky společnosti, které se dotýkají oblasti firemní kultury, je prvním krokem k možné realizaci její změny. V zajetých kolejích režim státního subjektu nereflktuje na moderní prvky a trendy v řízení lidského kapitálu, kde se ukazuje, že firma musí více pracovat se svými zaměstnanci, monitorovat jejich potřeby a přání a snažit se vycházet jim vstříc. V charakterizované společnosti je na prvním místě kladen obrovský důraz na hierarchii a formální atmosféru, dodržování interní postupů, které jsou důkladně a systematicky zpracované.

Pokud si chce společnost své zaměstnance udržet, musí se moderním trendům v tomto oboru přizpůsobit. Moderní techniky práce s lidskými zdroji jsou mnohem bližší mladé generaci než zaměstnancům ve středním věku nebo před důchodem, kteří v organizaci převažují nad zaměstnanci pod 30 let.

Společnost vynakládá nemalou finanční částku na prohlubování kvalifikace a vzdělání zaměstnanců. Část pracovníků (především na vyšších a středních pozicích) na nabídku kurzů, školení apod. reflektují, ale zaměstnanci na řadových a nižších funkcích nebo starší personál o vzdělání nejeví zájem. Společnosti tak chybí odborníci na provedení a analýzu firemní kultury, proto stojí minimálně za úvahu provést revizi způsobu řízení lidských zdrojů. Pro tento účel by se měl personální útvar řízení lidských zdrojů v organizaci inspirovat způsoby a metodami, které se používají v jiných firmách, jejichž postupy by mohly oživit nástroje a přístupy k řízení lidských zdrojů ve společnosti a tím docílit vyšší úrovně firemní kultury společnosti.

#### **4.4 Kvantitativní výzkum**

Jako další část výzkumu byla použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Respondenty průzkumu se stali pracovníci na nižších, středních i vyšších pracovních pozicích, ve třech organizačních jednotkách společnosti. Dotazník byl sestaven z dvaceti uzavřených otázek, jedné polootevřené otázky a dvou otázek otevřených. Sběr dat probíhal v termínech od 20. 10. 2022 do 30. 10. 2022.

Průzkumem bylo online osloveno 220 zaměstnanců společnosti Volareza z organizačních jednotek: VLL Františkovi Lázně (68 zaměstnanců na hlavním pracovním poměru, dále jen HPP), VZ Vranov (74 zaměstnanců na HPP) a VZ Měřín (78 zaměstnanců na HPP). Pro

distribuci dotazníku byla použita aplikace Google.com (<https://docs.google.com/forms>). Od 220 oslovených zaměstnanců z uvedených zařízení se podařilo získat zpět celkem 158 vyplněných formulářů, což je 71, 8 %, které mohly být následně použity pro zhodnocení stavu firemní kultury dané organizace.

Výsledky kvantitativního průzkumu provedeného dotazníkovým šetřením budou využity k vyhodnocení pravdivosti následujících pěti hypotéz:

**H1:** *„Nadpoloviční většina zaměstnanců považuje atmosféru ve společnosti za formální.“*

**H2:** *„Nejsilněji prosazovanou hodnotu ve společnosti je vysoká kvalita práce.“*

**H3:** *„Více než 75 % zaměstnanců má důvěru ve svého nadřízeného.“*

**H4:** *„Více než 80 % zaměstnanců společnosti považuje své pracoviště za dobře vybavené a příjemné pro práci.“*

**H5:** *„Více než 60 % zaměstnanců je spokojeno se spoluprací a vztahy se svými kolegy.“*

Respondentům průzkumu byl distribuován formulář s výzkumnými otázkami uvedenými v následující tabulce č. 4. Samotný dotazník je uveden jako součást přílohové části práce.

Tabulka 4 Otázky dotazníkového šetření

P.č.	OTÁZKA																				
1.	Jaké je Vaše pohlaví?																				
2.	Jak dlouho pracujete ve firmě?																				
3.	Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?																				
4.	Do jaké věkové kategorie spadáte?																				
5.	V jakém pracovním zařazení ve firmě pracujete?																				
6.	<p>Do jaké míry se firma zaměřuje na danou hodnotu? 1 = zaměřuje se nejméně, 5 = zaměřuje se nejvíce</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Orientace na úspěch</td> <td style="width: 50%;">11. Spravedlnost</td> </tr> <tr> <td>2. Důraz na kvalitu práce</td> <td>12. Možnost profesního růstu</td> </tr> <tr> <td>3. Soutěživost mezi pracovníky</td> <td>13. Výše mzdy na výkon</td> </tr> <tr> <td>4. Dobrá reputace firmy</td> <td>14. Nadšení pro práci</td> </tr> <tr> <td>5. Sociální zodpovědnost</td> <td>15. Orientace na pracovní výsledky</td> </tr> <tr> <td>6. Týmová orientace</td> <td>16. Vysoká organizovanost zam.</td> </tr> <tr> <td>7. Orientace na spokojenost zam.</td> <td>17. Stabilní pracovní výkon</td> </tr> <tr> <td>8. Spolupráce mezi kolegy</td> <td>18. Rozvážný přístup k rozhodování</td> </tr> <tr> <td>9. Inovativní přístup k práci</td> <td>19. Jistota zaměstnání</td> </tr> <tr> <td>10. Využití příležitosti</td> <td>20. Nízká míra konfliktů</td> </tr> </table>	1. Orientace na úspěch	11. Spravedlnost	2. Důraz na kvalitu práce	12. Možnost profesního růstu	3. Soutěživost mezi pracovníky	13. Výše mzdy na výkon	4. Dobrá reputace firmy	14. Nadšení pro práci	5. Sociální zodpovědnost	15. Orientace na pracovní výsledky	6. Týmová orientace	16. Vysoká organizovanost zam.	7. Orientace na spokojenost zam.	17. Stabilní pracovní výkon	8. Spolupráce mezi kolegy	18. Rozvážný přístup k rozhodování	9. Inovativní přístup k práci	19. Jistota zaměstnání	10. Využití příležitosti	20. Nízká míra konfliktů
1. Orientace na úspěch	11. Spravedlnost																				
2. Důraz na kvalitu práce	12. Možnost profesního růstu																				
3. Soutěživost mezi pracovníky	13. Výše mzdy na výkon																				
4. Dobrá reputace firmy	14. Nadšení pro práci																				
5. Sociální zodpovědnost	15. Orientace na pracovní výsledky																				
6. Týmová orientace	16. Vysoká organizovanost zam.																				
7. Orientace na spokojenost zam.	17. Stabilní pracovní výkon																				
8. Spolupráce mezi kolegy	18. Rozvážný přístup k rozhodování																				
9. Inovativní přístup k práci	19. Jistota zaměstnání																				
10. Využití příležitosti	20. Nízká míra konfliktů																				
7.	<p>Ohodnoťte body 1 (nejhorší) - 5 (nejlepší), jak jste spokojeni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se schopnostmi Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi</li> <li>2. S přístupem vedení společnosti k podřízeným zaměstnancům</li> <li>3. Se schopností Vašeho přímého nadřízeného motivovat Vás</li> <li>4. Se systémem odměňování</li> <li>5. Se systémem zaměstnaneckých výhod a benefitů</li> <li>6. S pracovní dobou</li> <li>7. S firemním prostředím</li> <li>8. S kvalitou spolupráce mezi jednotlivými segmenty společnosti</li> <li>9. Se spoluprací a vztahy s ostatními kolegy a vzájemnou pospolitostí ve firmě</li> <li>10. S využíváním Vašeho osobního potenciálu, dovedností a znalostí</li> <li>11. S kvalitou komunikace a předáváním informací od vedení směrem k zaměstnancům</li> </ol>																				
8.	Jak byste ohodnotil(a) pracovní atmosféru ve vaší firmě?																				
9.	Prosazuje vaše firma některé z níže uvedených hodnot?																				
10.	Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?																				
11.	Existují ve vaší firmě nějaké psané normy a pravidla?																				
12.	Existuje ve firmě někdo, kdo by mohl být považován za vzor pro ostatní?																				
13.	Má Vaše firma nastavenou firemní identitu? Snaží se prezentovat nějakými symboly?																				

14.	Považujete své pracoviště za dobře vybavené a příjemné pro práci?
15.	Jak se oslovujete ve firmě?
16.	Scházíte se (alespoň) s některými svými spolupracovníky i mimopracovní dobu z popudu, který nepochází od vedení?
17.	Pořádají se ve firmě akce organizované i pro Vaše rodinné příslušníky?
18.	Firemní prostředí byste označil(a) za: Tvůrčí Týmové Konkurenční Pasivní
19.	Můžete sdělovat své názory na pracovní problémy a situace nadřízeným ve firmě?
20.	U otázek níže prosím ohodnoťte body 1-5: 1. Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím 2. Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti 3. Důležité záměry jsou nejdříve projednány v širším kruhu a potom realizovány 4. Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání 5. Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá 6. Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování 7. Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce 8. Často jsou pořádána školení pro pracovníky všech organizačních jednotek společnosti s cílem vyměnit si informace a zkušenosti 9. Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje 10. Pracovníci mají přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu a rozvoji – kurzy, školení
21.	Co pro Vás znamená pracovat pro společnost Volareza?
22.	Co byste změnil/a v pravidlech a fungování organizace?
23.	Co by pro Vás mimo finanční odměny bylo motivem k vyšším pracovním výkonům?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.4.1 Sběr dat z dotazníkového šetření

Na otázky uvedené v tabulce číslo 4 bylo obdrženo 158 odpovědí oslovených zaměstnanců tří organizačních jednotek VLRZ, které jsou zaznamenány v následujících grafech a tabulkách.

Pomocí otázek č. 1, č. 2, č. 3, č. 4 a č. 5 byly získány odpovědi na strukturu zaměstnanců společnosti. Grafické znázornění je uvedeno v grafech č. 1 až č. 5.

Z celkového počtu respondentů je na pracovních pozicích zaměstnáno 110 žen (69,6 %) a 48 mužů (30,4 %). Vzhledem k zaměření organizace na poskytování ubytovacích, lázeňských, stravovacích, zdravotních a wellness služeb, jsou vytvořeny pracovní pozice vhodné spíše pro ženy (recepční, pokojská, servírka, účetní, personalistka, masérka, kuchařka, fyzioterapeutka apod). Pozice zastávané muži jsou především v technickém a částečně stravovacím útvaru. Část mužů zastává funkce na vedoucích pozicích.

Na základě výsledku dotazníkového šetření (otázka č. 2) lze říci, že s oslovených respondentů v organizaci dlouhodobě pracuje více jak polovina zaměstnanců, a to 77,1 % (106 osob).

Odpovědi na otázku č. 3 ukazují, že vzhledem k výčtu pracovních pozic společnosti, kde převládají požadavky na vzdělání zaměstnanců se SŠ s maturitou a bez maturity, je rozložení skupin zaměstnanců dle dosaženého vzdělání ve shodě. Středoškolské vzdělání s maturitou uvedlo 53,8 % oslovených (tj. 85 osob) a 25,9 % respondentů (tj. 41 zaměstnanců) označilo jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské bez maturity. Vysokoškolským vzděláním disponuje 29 osob (18,4 %) a pouze 3 osoby uvedli, že vzdělání nemají žádné. Tyto osoby jsou zaměstnávány na nejnižších pozicích typu pomocná síla v kuchyni nebo dělník.

Odpovědi na otázku č. 4 vyhodnocují skutečnost, že více jak polovina respondentů (60,7 %) přesáhla věk 40 let. 6,3 % dotázaných dosáhlo věku 60 let. Celkově je u VLRZ zaměstnán personál věkově starší. Společnost se tak bude potýkat v nejbližších letech s jejich odchodem do starobního důchodu a nalezením nových zaměstnanců na trhu práce, což nebude jednoduché vzhledem k celkově stárnoucí populaci v ČR i celé EU a nezájmu mladých pracovat v gastronomických a ubytovacích službách. I nyní je zastoupení mladé generace u VLRZ v malé početní skupině, dle výsledků dotazníkového šetření pouze 10,8 %.

Ze zjištěných výsledků šetření u otázky č. 5, lze konstatovat, že nejvíce zaměstnanců 36,7 % (58 osob) pracuje na administrativních pozicích a 30,4 % (48 osob) v dělnických



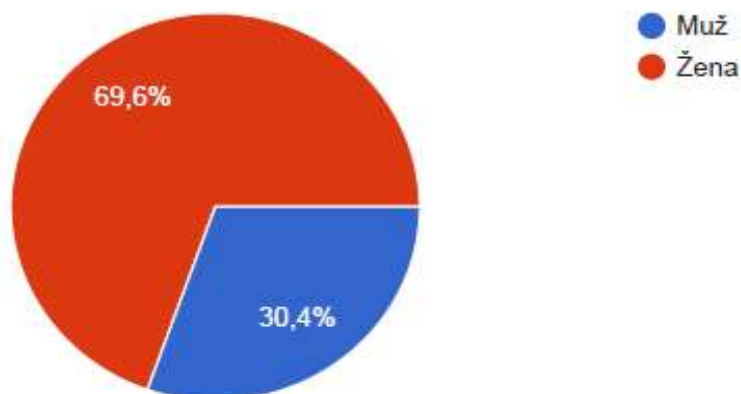
profesích. Vedoucí útvarů nebo úseků a jejich zástupci zaujímají nemalou početní skupinu pracovníků (22,2 %, tj. 35 osob).

Výsledek šetření nekoresponduje s počtem pracovních pozic uvedených v Přehledu systemizovaných míst, viz příloha. Z toho lze odvodit pravděpodobnou skutečnost, že rozeslaný dotazník nevyplnila především skupina zaměstnanců na řadových až nižších pozicích.

Graf 1 Odpovědi na otázku č. 1

Jaké je Vaše pohlaví?

158 odpovědí

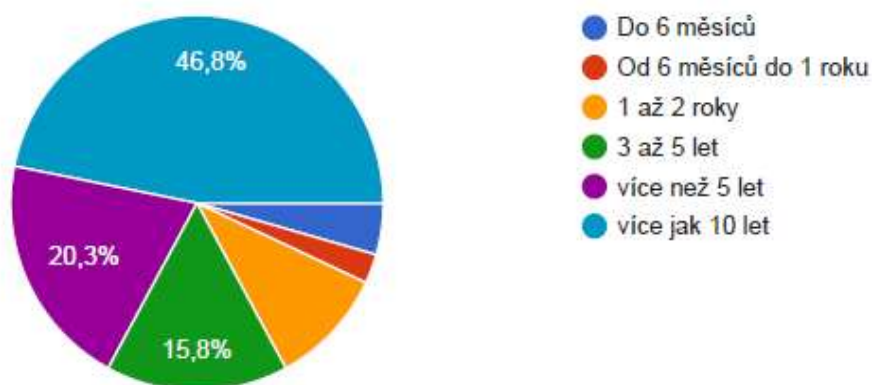


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Odpovědi na otázku č. 2

Jak dlouho pracujete ve firmě?

158 odpovědí

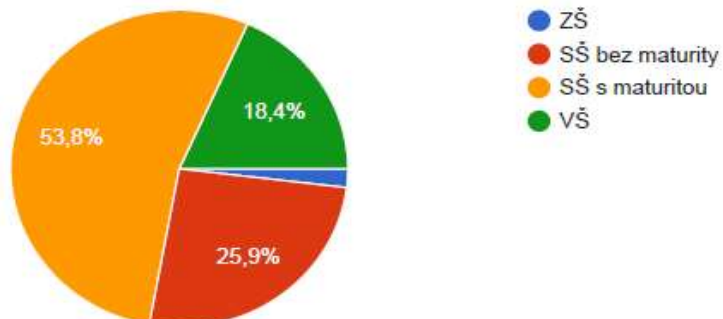


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Odpovědi na otázku č. 3

Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

158 odpovědí

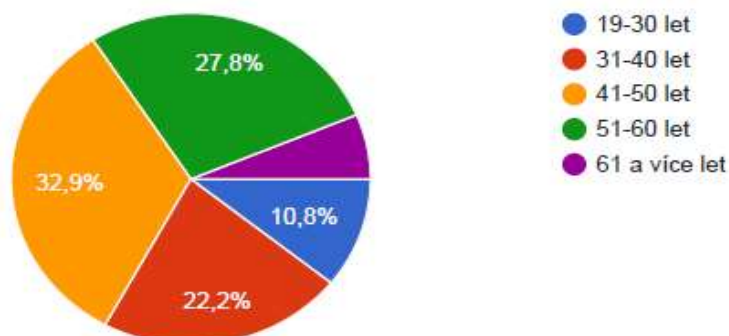


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Odpovědi na otázku č. 4

Do jaké věkové kategorie spadáte?

158 odpovědí

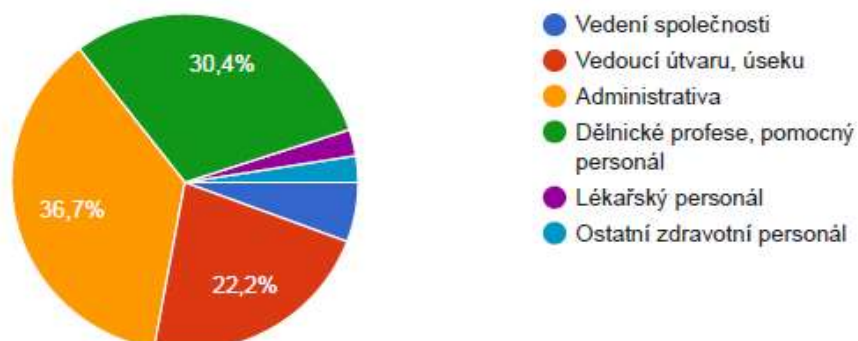


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Odpovědi na otázku č. 5

V jakém pracovním zařazení ve firmě pracujete?

158 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědích na otázky č. 6 a č. 7 byl získán přehled v názorech a postojích a preferovaných hodnotách jednotlivých respondentů na uvedené hodnoty firmy (orientace podniku, vztahy mezi kolegy a nadřízenými, komunikace, motivace apod.). Výsledky budou použity pro ověření stanovených hypotéz H1 a H5 v další části práce. Vzhledem k obsáhlosti zpracování dat je graf uveden v příloze, v tabulce č. 5 a 6 jsou pak zaznamenány absolutní vyjádření počtů odpovědí 158 respondentů a zároveň procentní vyjádření u odpovědí, které označili respondenti známkou 4 a 5 z navržené škály. Vysoký počet respondentů (81,6 %) je spokojeno se současnou firemní kulturou, naopak pouze polovina (53,2 %) dotázaných je spokojena se systémem odměňování.

Tabulka 5 Odpovědi na otázku č. 6

Do jaké míry se firma zaměřuje na danou hodnotu	Absolutní vyjádření/procentní vyjádření					
	1	2	3	4	5	%
1 = zaměřuje se nejméně 5 = zaměřuje se nejvíce						
Orientace na úspěch	2	8	44	44	60	65,80 %
Důraz na kvalitu práce	3	6	29	46	74	75,90 %
Soutěživost mezi pracovníky	21	25	43	28	41	43,70 %
Dobrá reputace firmy	2	8	17	50	81	82,90 %
Sociální zodpovědnost	5	8	30	45	70	72,80 %
Týmová orientace	9	18	35	41	55	60,80 %
Orientace na spokojenost zaměstnanců	6	13	40	48	51	62,70 %
Spolupráce mezi kolegy	4	22	36	41	55	60,80 %
Inovativní přístup k práci	11	23	43	44	37	51,30 %
Využití příležitosti	11	17	40	50	40	57,00 %
Spravedlnost	7	20	43	43	45	55,70 %
Možnost profesního růstu	8	10	44	43	53	60,80 %
Výše mzdy na výkon	14	18	42	45	39	53,20 %
Nadšení pro práci	10	16	47	37	48	53,80 %
Orientace na pracovní výsledky	4	15	38	47	54	63,90 %
Vysoká organizovanost zaměstnanců	8	14	43	41	52	58,90 %
Stabilní pracovní výkon	5	7	38	45	63	68,40 %
Rozvážný přístup k rozhodování	7	14	35	50	52	64,60 %
Jistota zaměstnání	4	4	19	34	97	81,00 %
Nízká míra konfliktů	5	16	39	35	63	62,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 Odpovědi na otázku č. 7

Ohodnoťte body 1 = nejhorší 5 = nejlepší	Absolutní vyjádření/procentní vyjádření					%
	1	2	3	4	5	
Se schopnostmi Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit	7	18	28	42	63	66,50 %
S přístupem vedení společnosti k podřízeným zaměstnancům	7	13	32	56	50	67,10 %
Se schopností Vašeho přímého nadřízeného motivovat Vás	8	15	29	55	51	67,10 %
Se systémem odměňování	10	17	47	43	41	53,20 %
Se systémem zaměstnaneckých výhod a benefitů	10	21	32	53	42	60,10 %
S pracovní dobou	5	4	20	64	65	81,60 %
S firemním prostředím	3	6	20	73	56	81,60 %
S kvalitou spolupráce mezi jednotlivými segmenty společnosti	7	11	44	70	26	60,80 %
Se spoluprací a vztahy s ostatními kolegy a vzájemnou pospolitostí ve firmě	4	11	35	73	35	68,40 %
S využíváním Vašeho osobního potenciálu, dovedností, znalostí	3	13	38	61	43	65,80 %
S kvalitou komunikace a předáváním informací od vedení směrem k zaměstnanci	7	21	38	46	46	58,20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázku č. 8 a č. 9 jsou podkladem pro vyvrácení nebo potvrzení hypotéz H 1 a H 2. Atmosféra na pracovišti výrazně ovlivňuje to, jak se zaměstnanci v práci cítí, a zároveň i jejich pracovní výkon. Cílem každé společnosti je vytvořit atmosféru, kde se budou všichni zaměstnanci cítit příjemně, což se dle odpovědí výše organizaci daří, nicméně 62 dotázaných (39,2 %) vnímá pracovní atmosféru jako formální, a zároveň téměř stejný počet zaměstnanců (57 osob, 36,1 %) uvádí, že vnímají atmosféru jako spíše neformální.

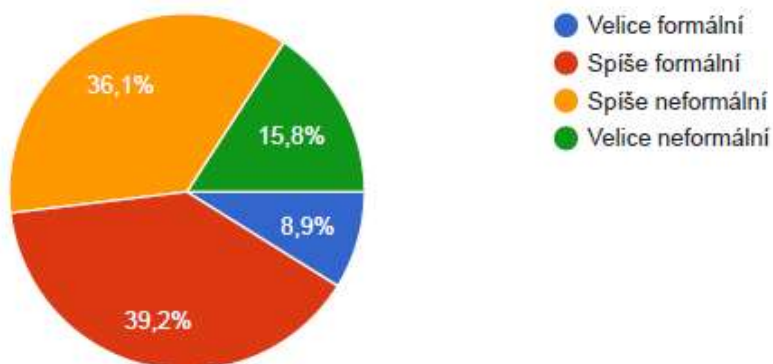
V grafech č. 6 a č. 7 je znázorněno, jak vnímají některé hodnoty oslovení zaměstnanci ve firmě. Nejsilněji vnímanou hodnotou pro zaměstnance společnosti byla „orientace na zákazníka“, tedy spokojenost zákazníků (63,9 %) a druhou hodnotou „vysoká kvalita práce“ (44,3 %). Polovina respondentů označila další z hodnot, a to dobré mezilidské vztahy a

týmového ducha. Z grafu vyplývá, že zaměstnanci nesdílí stejný nebo většinový názor na dotazované hodnoty, respektive hodnoty pro firmu důležité.

Graf 6 Odpověď na otázku č. 8

Jak byste ohodnotil(a) pracovní atmosféru ve vaší firmě?

158 odpovědí

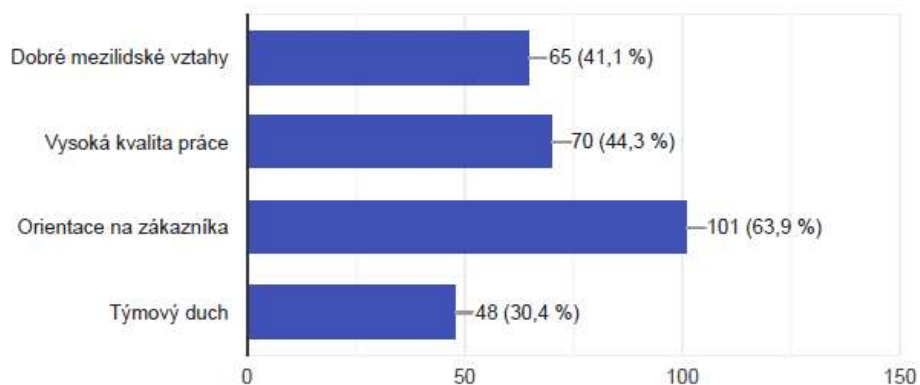


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Odpověď na otázku č. 9

Prosazuje vaše firma některé z níže uvedených hodnot?

158 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

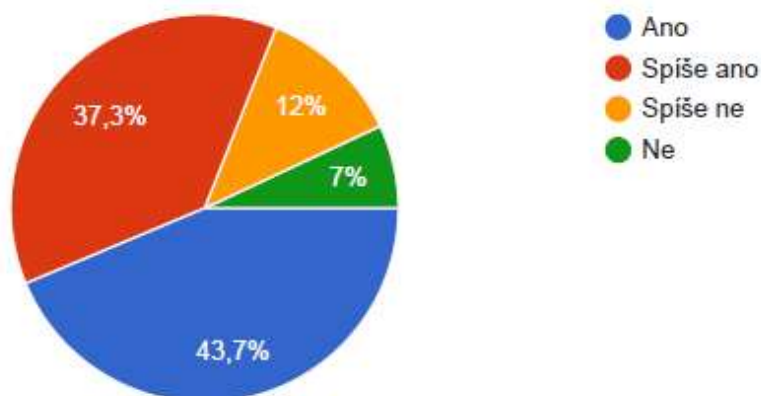
Z odpovědí na otázku č. 10 byl získán názor dotázaných zaměstnanců na vztahy a důvěru v rozhodnutí nadřízeného. Mezi nadřízeným a jeho podřízenými zaměstnanci by měly panovat vztahy založené na vzájemné důvěře, umožňující rozvoj pracovníků. Za to, jak bude

tento vztah vypadat, nesou klíčovou odpovědnost manažeři. Zvýšením důvěry podřízených zaměstnanců lze docílit posílení firemní kultury, zvýšení výkonu zaměstnanců a odvádění kvality práce a často i snížení nákladů firmy. Nicméně kromě důvěry by měli mít zaměstnanci ze svého nadřízeného i respekt a autoritu. 81 % (128 osob) respondentů uvedlo, že mají důvěru v rozhodnutí svého nadřízeného. 19 % zaměstnanců naopak k němu důvěru necítí.

Graf 8 Odpověď na otázku č. 10

Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?

158 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědích na otázku č. 11 ohledně existence psaných pravidel téměř všichni (91,81 %) dotázaní shodně uvedli kladnou odpověď. 12 zaměstnanců uvedlo nevíím a 1 pracovník označil zápornou odpověď. Pravděpodobně se jedná o pracovníky, kteří aktuálně procházejí adaptačním procesem po nástupu do pracovního poměru, a ještě nejsou plně seznámeni s organizací a jejími pravidly. Firma, jak je zřejmé z její charakteristiky v předchozí části práce, disponuje velkým množstvím pravidel a nařízení, které vyžaduje respektovat, což přináší velkou administrativní zátěž až byrokracii pro zaměstnance na některých pracovních pozicích organizace.

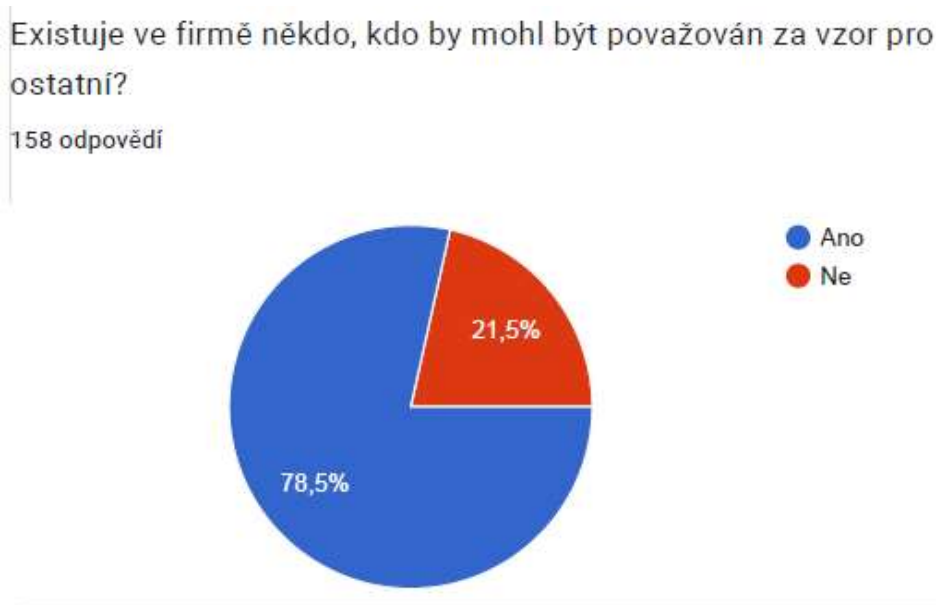
Graf 9 Odpověď na otázku č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

U odpovědi na otázku č. 12 k existenci pracovníka jako vzoru pro ostatní ve firmě, uvedlo 78,5 % odpovídajících zaměstnanců kladnou odpověď. Životní vzory pohání člověka dál a motivují ho k práci, snaží se, když se mu něco nedaří nebo se mu nechce něco vykonat, udělat to podle někoho, kdo ho inspiruje, dodá sílu a chuť to zvládnout. Kladné odpovědi 124 zaměstnanců jsou důležité v procesu socializace.

Graf 10 Odpověď na otázku č. 12



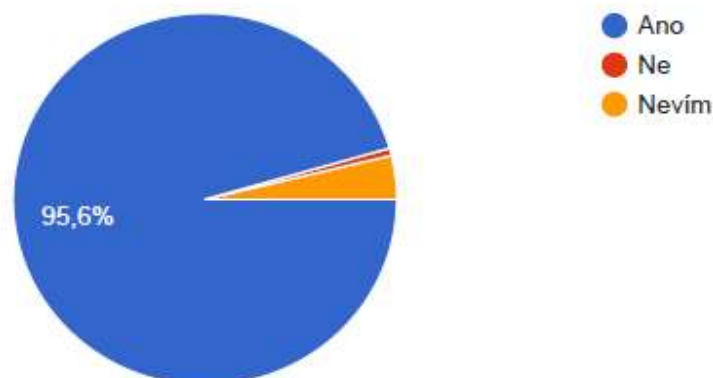
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 se týkala firemní identity, která je jednotnou a originální tváří společnosti. Vizuálně odlišuje a jasně identifikuje firmu mezi konkurencí, zákazníky, obchodními partnery i zaměstnanci. Cílem je jednotná pozitivní prezentace organizace navenek. Firemní identita u VLRZ je velmi dobře marketingově zpracována a všemi zařízeními používána v souladu s nastavenými pravidly. 95,6 % respondentů z řad zaměstnanců vnímá používání firemních symbolů a stylu k její prezentaci. Pouze 6 pracovníků uvedlo jako odpověď 'nevím' a 1 osoba dokonce zápornou odpověď.

Graf 11 Odpověď na otázku č. 13

Má Vaše firma nastavenou firemní identitu? Snaží se prezentovat nějakými symboly?

158 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

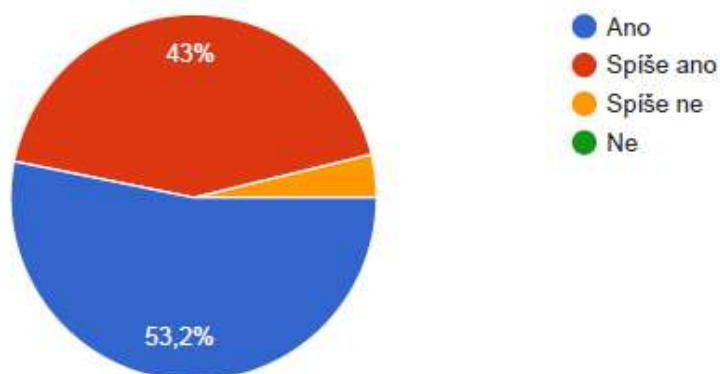
V grafu znázorněné odpovědi na otázku č. 14 poskytují podklad pro ověření stanovené hypotézy H 4. Téměř 96 % zaměstnanců považuje prostředí organizace za příjemné pro práci, tzn. vhodně prostorově i stavebně uspořádané, včetně kvalitního pracovního vybavení s odpovídajícími pracovními podmínkami v souladu s bezpečnostními a hygienickými požadavky. OOPP a jejich poskytování nemalou měrou přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Celkem 6 (3,8 %) odpovídajících zaměstnanců uvedlo nerozhodnou odpověď.



Graf 12 Odpověď na otázku č. 14

Považujete své pracoviště za dobře vybavené a příjemné pro práci?

158 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázku č. 15, č. 16, č. 17 a č. 18 se týkaly pohledu respondentů na pracovní i mimopracovní vztahy a firemní prostředí. Za úspěchem každé firmy vždy stojí fungující tým spokojených zaměstnanců, proto udržování dobrých vztahů mezi spolupracovníky je jejím cílem a vede k vyšší efektivitě práce. Stejně jako každý vztah, tak i ten mezi kolegy na pracovišti, vyžaduje nemalou péči a investici. Proto je důležité uspořádat mimopracovní setkávání zaměstnanců na firemních akcích za účelem stmelení kolektivu. Důležitým projevem při vytváření vztahů na pracovišti je zájem o osobní život svých kolegů, empatie a pochopení. K dobrým pracovním vztahům přispívá přátelská pracovní atmosféra, kterou může ovlivnit typ oslovení mezi kolegy, mimopracovní setkávání se zapojením rodinných příslušníků.

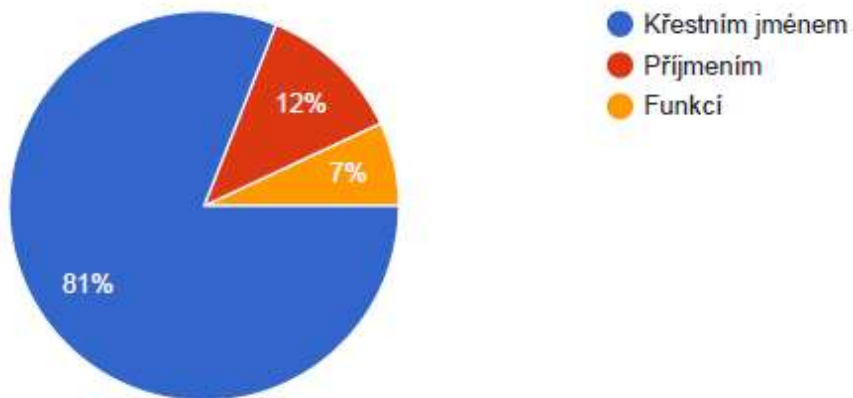
81 % dotazovaných uvedlo jako oslovení ve firmě křestní jméno. Pouze 19 % respondentů uvedlo oslovení příjmením nebo funkcí.

U otázky č. 16 na setkávání se s ostatními kolegy po pracovní době uvedlo 73,4 % dotázaných kladnou odpověď. Ostatních 42 zaměstnanců (26,6 %) označilo zápornou odpověď. U otázky č. 17 na dotaz ohledně organizování akcí pro rodinné příslušníky se kladně vyjádřilo 61,4 % zaměstnanců, 30,4 % uvedlo negativní odpověď a 8,2 % odpověď nerozhodnou. Zde je pravděpodobně výsledek zkreslen skutečností, že průzkum byl prováděn u tří zařízení, kde každé z nich má jinak nastaveno pořádání mimopracovních akcí. U VZ Měřín jsou některé akce pořádány i pro rodinné příslušníky zaměstnanců, nejčastěji se jedná o akce kulturní a společenské.

Graf 13 Odpověď na otázku č. 15

Jak s doslovujete ve firmě?

158 odpovědí

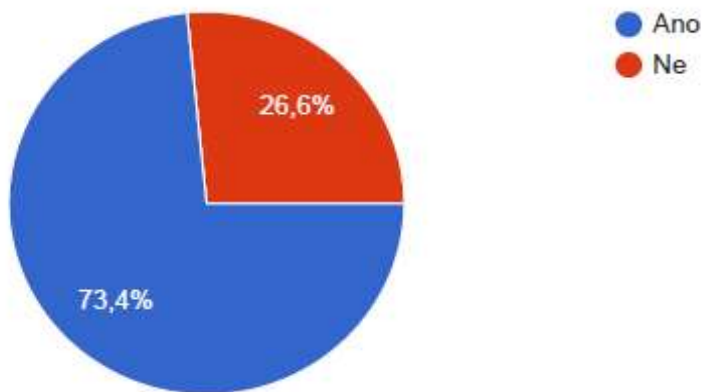


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Odpověď na otázku č. 16

Scházíte se (alespoň) s některými svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu z popudu, který nepochází od vedení?

158 odpovědí

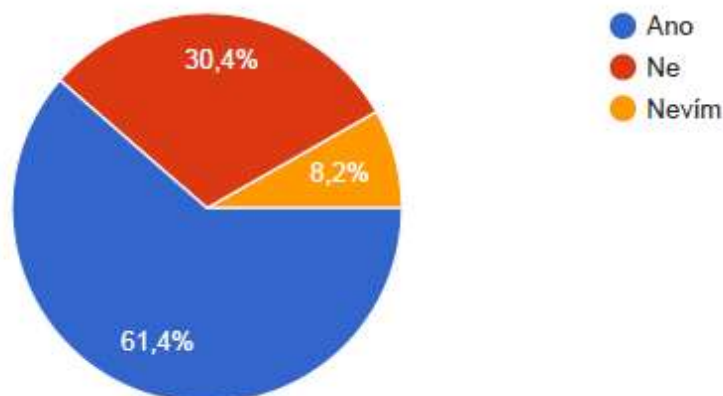


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 Odpověď na otázku č. 17

Pořádají se ve firmě akce organizované i pro Vaše rodinné příslušníky?

158 odpovědí



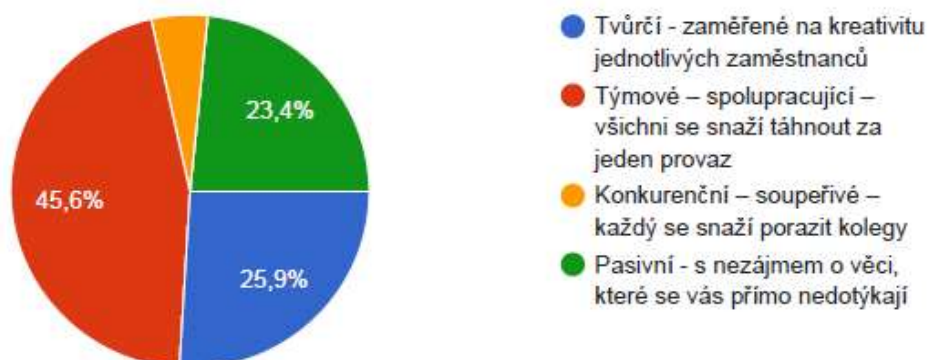
Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č. 18 si respondenti z řad zaměstnanců mohli vybrat z nabízených možností, jak vnímají firemní prostředí. Graf znázorňuje rozložení odpovědí v poměru 1:1 mezi vnímáním prostředí zaměřeného na kreativitu (25,9 %) a vnímáním pasivním s nezájmem o dění ve firmě, které se zaměstnanec přímo nedotýká (23,4 %). Velmi malá část dotazovaných vnímá prostředí jako soupeřivé (5,1 %). Největší podíl v grafu (45,6 %) zabírá vnímání prostředí jako týmové, spolupracující s usilováním o stejný výsledek pomocí spojení všech sil.

Graf 16 Odpověď na otázku č. 18

Firemní prostředí byste označil(a) za:

158 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázku č. 19 poskytly zpětnou vazbu od zaměstnanců o komunikaci ve firmě, možnosti sdělovat své názory a pocity. Komunikace propojuje všechny členy společnosti. Funkční komunikační kanály a interní komunikace by měly být v centru pozornosti především manažerů organizace. 63,9 % dotázaných uvedlo, že sdělování vlastních názorů mohou provádět bez obav a naprosto otevřeně a je s nimi dále pracováno. 23,4 % zaměstnanců označilo jako odpověď možnost otevřeného sdělení svého názoru, ale s obavami, aby nedošlo k nějakému postihu v souvislosti s ním. 12,7 % respondentů se nebojí sdělit svůj názor s tím, že se na něj nikdo nebere zřetel. Potěšující je skutečnost, že ani jeden ze zaměstnanců se neobává svůj názor sdělit, aby mu nehrozil postih od nadřízených.

Graf 17 Odpověď na otázku č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědích na otázku č. 20 byl získán přehled o názorech zaměstnanců na deset různých postojů, strategií a skutečností v organizaci. Obsáhlé zpracování dat ve formě grafu je uvedeno v příloze. V tabulce č. 7 je zaznamenáno absolutní i procentní vyjádření počtu odpovědí 158 respondentů (označené body 4 a 5 z navržené bodové škály). Z výsledků je patrné, že nadpoloviční většina zaměstnanců sdílí shodný názor na podporování úsilí učit se novým věcem ze strany společnosti (celkem 69 %) a s tím související názor na možnost přístupu ke vzdělání a osobnímu rozvoji (65,7 %), přístupu k podnikovým informacím a databázím (65,2 %) a sdílení informací včetně vzájemné pomoci mezi jednotlivými celky

organizace (64,6 %). Naopak pouze 39,9 % dotázaných v odpovědi na otázku ohledně vlivu na systém odměňování se domnívá, že nějaký vliv na jeho tvorbu má.

Tabulka 7 Odpovědi na otázku č. 20

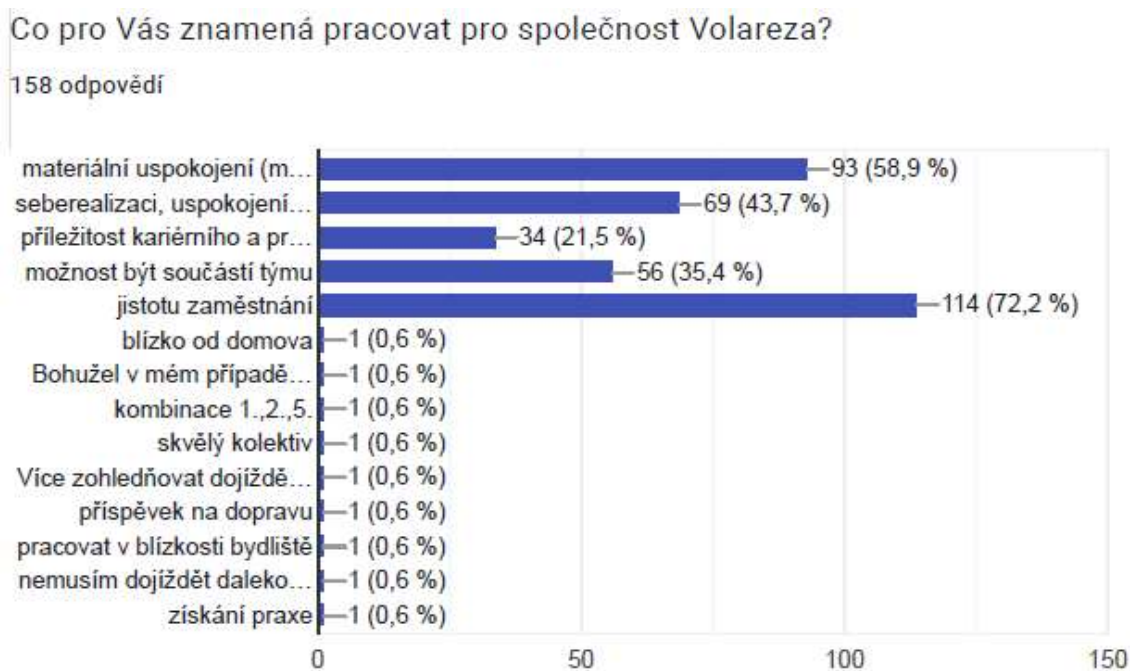
Ohodnoťte body 1 = nejhorší 5 = nejlepší	Absolutní vyjádření/procentní vyjádření					
	1	2	3	4	5	%
Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím	6	18	31	48	55	65,20 %
Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti	5	11	33	60	49	69,00 %
Důležité záměry jsou nejdříve projednány v širším kruhu a potom realizovány	7	21	36	53	41	59,50 %
Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání	5	16	53	51	33	53,20 %
Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá	5	13	38	62	40	64,60 %
Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování	25	25	44	29	34	39,90 %
Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce	8	31	38	48	33	51,30 %
Často jsou pořádána školení pro pracovníky všech organizačních jednotek společnosti s cílem vyměnit si informace a zkušenosti	6	27	42	45	38	52,50 %
Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje	8	17	48	54	31	53,80 %
Pracovníci mají přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu a rozvoji – kurzy, školení	5	10	39	51	53	65,70 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na polootevřenou otázku č. 21, co pro zaměstnance znamená pracovat pro společnost Volareza, znázorňuje graf č. 18. Zde respondenti vybírali z nabízených pěti typů odpovědí (mohli označit i více důvodů) a zároveň měli možnost doplnit i jiný vlastní důvod. Z uvedených dat vyplývá, že pro 114 zaměstnanců (72,2 %) největším důvodem pracovat pro společnost je jistota práce. Na druhé místo se řadí materiální uspokojení. Tuto možnost označilo 93 osob (58,9 %). Pro celkem 69 zaměstnanců (43,7 %) je důvodem práce pro firmu

seberealizace a uspokojení z práce. Možnost být součástí týmu je důvodem práce ve VLRZ pro 56 osob (35,4 %). Na pátou pozici se zařadila možnost kariérního a profesního růstu, a to u 34 pracovníků (21,5 %). Jiné důvody uvedlo pouze 9 zaměstnanců a jsou uvedeny níže. Opakujícím se důvodem práce pro firmu je i lokalita bydliště zaměstnance. Pouze jeden respondent uvedl, že žádný důvod, proč pro společnost pracuje nemá. Pravděpodobně se bude jednat o pracovníka, který zvažuje odchod z pracovního poměru u VLRZ.

Graf 18 Odpověď na otázku č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otevřenou otázku č. 22 odpovědělo pouze 60 dotazovaných zaměstnanců, z toho 20 respondentů odpovědělo „nic“ a dva z oslovených „nevím“. Zbylá část odpovědí je shrnuta v tabulce č. 8. Z doplněných odpovědí k možné změně v pravidlech fungování organizace je nejčastěji uvedena změna v komunikaci ve společnosti a naslouchání ze strany nadřízených.

Tabulka 8 Odpovědi na otázku č. 22

P.č.	Co byste změnil/a v pravidlech a fungování organizace?
1.	Systém odměňování, zavedení pravidelného hodnocení zaměstnance
2.	Způsob nákupů (soutěže)
3.	Komunikaci, mzdové hodnocení
4.	Lepší komunikace
5.	Výši odměn by měl mít v kompetenci ředitel zařízení
6.	1. větší informovanost 2. pokud vyslechnou názor, tak i konat 3. pomoc, nejen zadávat příkazy a rozhodovat a pak to nechat na zařízení, jak si s tím "popere".
7.	Systém odměňování, systém zaučování nových pracovníků, pracovní dobu
8.	Větší pravomoci rozhodování v jednotlivých zařízeních
9.	Kreativnější přístup, zrušení veřejných zakázek
10.	Zlepšit komunikaci
11.	Více komunikace s částí vedení
12.	Větší zaměření na důvody vysoké fluktuace zaměstnanců. Větší zaměření na odbornost pracovníků na vedoucích úsekcích a jejich schopnost vedení podřízených
13.	Dodržování nastavených pravidel
14.	Zaměřit se i na spodní funkce organizace, bez kterých se žádná firma neobejde
15.	Výměnu informací a praktických zkušeností
16.	Dny nástupů a odjezdů klientů vždy směřováno na neděle
17.	Komunikaci
18.	Přístup nadřízených
19.	Hlavně komunikace
20.	Naslouchání, spolupráce, komunikace
21.	Platové podmínky
22.	Zkrácení pracovní doby
23.	Umění vyhodnotit práci druhých v provozu a jejich potřebnost
24.	Méně byrokracie
25.	Lepší týmová práce, více inovací a tvůrčích myšlenek
26.	Z úrovně ředitelství více chápat potřeby na úrovni zařízení (VZ, VLL)
27.	Dodržování některých zásad
28.	Část vyššího vedení, nemyslím vedení organizace, tam je to v pořádku
29.	Dodala bych lidskost
30.	Více mluvit s lidmi
31.	Zájem o personál
32.	Více mluvit s řadovými pracovníky
33.	Lepší organizaci mezi vedením a zaměstnanci, realizace různých školení (výčepní kurz, kuchařský kurz, kurz etikety a chování k hostům, atd)
34.	Více komunikovat s dělnickými pracovníky
35.	Ohled na ostatní zaměstnance, kteří dojíždějí za svou prací
36.	Komunikaci ve firmě, spravedlnost v hodnocení pracovníků
37.	Nastavení periodického hodnocení pracovníků a s tím spojené benefiční odměny
38.	Zlepšení komunikace s nadřízeným, předávání informací potřebných k práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otevřenou otázku č. 23 odpovědělo pouze 78 dotazovaných zaměstnanců, z toho 14 respondentů odpovědělo „nic“ a tři z oslovených „nevím“. Zbylá část odpovědí je shrnuta v tabulce č. 9. V odpovědích převládá jako možná motivace k vyšším pracovním výkonům doplnění více benefitů pro zaměstnance a zlepšení přístupu nadřízených (absence pochvaly). Dalším opakujícím se motivem je delší dovolená a zvýšení počtu indispozičního volna (nyní má každý zaměstnanec 25 dní dovolené a 3 dny INV neboli sick days) a vzhledem k momentální situaci na trhu s energiemi, uvádějí zaměstnanci jako možnou motivaci i příspěvek na energie a pohonné hmoty.

Tabulka 9 Odpovědi na otázku č. 23

P.č.	Co by pro Vás mimo finanční odměny bylo motivem k vyšším pracovním výkonům?
1.	Více dnů dovolené
2.	Volno
3.	Peníze
4.	Hmotné benefity, méně zbytečné administrativní zátěže
5.	Více benefitů
6.	Lepší komunikace a motivace ke společné práci
7.	Další kvalitní vzdělání
8.	Pochvala nadřízených, komunikace, a hlavně vůbec chtít vytvářet hodnoty
9.	Spravedlivý náhled na všechny zaměstnance
10.	Pochvala svého přímého nadřízeného, někdy vše bere jako samozřejmost
11.	Volný den v týdnu
12.	Smysluplnost
13.	Více benefitů
14.	Delší dovolená
15.	Benevolentnější obsah směrnic, příkazů a nařízení
16.	Kratší pracovní doba
17.	Větší benefity pro zaměstnance
18.	Více společných akcí
19.	Větší jistota metodické podpory ředitelství VLZR
20.	Poděkování, pochvala - to vždy potěší
21.	Nic jiného než výše mzdy
22.	Vyřešení situace s konfliktním kolegou, který znepříjemňuje pracovní prostředí ostatním
23.	Diskuze s podřízenými
24.	Spolupracovat s lidmi, kteří umí u práce přemýšlet, když něco dělají
25.	Větší soudržnost a pochopení
26.	Přístup nadřízených
27.	Pochvala, ocenění práce slovně - to se moc neděje
28.	Delší dovolená
29.	Vstřícné vedení



30.	Více benefitů pro zaměstnance
31.	Volno/dovolená navíc, rozvoz zaměstnanců do/z práce, dětí do/ze škol
32.	Zlepšení prostředí, kvalitnější prostředí
33.	Zlepšení komunikace mezi jednotlivými složkami organizace
34.	Spokojenost hostů
35.	Delší dovolená, lepší finanční ohodnocení
36.	Více schůzek s kolegy na osobnější bázi-vědět, např., kdy a kdo má z kolegů výročí apod, a společně se sejit
37.	Více benefitů
38.	Více zaměstnaneckých benefitů (MultiSport, Teambuilding, zvýhodněné krátkodobé pobyty)
39.	Pochvala
40.	Příspěvek na dopravu
41.	Např. ohodnocení konkrétního zaměstnance ("zaměstnanec měsíce"), pochvala apod.
42.	Spravedlivý přístup k zaměstnancům podle jejich skutečného přínosu, tzn. neodměňovat ty, kteří se "příliš nepředřou". pro zaměstnavatele
43.	Není prostor k vyšším výkonům
44.	Dobře fungující tým kolegů kolem sebe, na které se mohu spolehnout
45.	Lepší komunikace s nadřízenými
46.	Finanční odměna je to jediné, co potřebujeme k přežití, takže jediné další odměna
47.	Další volný den na zotavenou
48.	Nějaké poukázky - lékárna, Kaufland atd.
49.	Poukázky na zboží
50.	Volný den navíc
51.	Kratší pracovní doba
52.	Zajímavé školení k profesi, více benefitů, lepší organizace mezi vedoucím a zaměstnanci
53.	Větší benefity, aby se vztahovali pro ostatní zaměstnance větší motivace
54.	Ohled na dojíždějící pracovníky
55.	Pochvala nadřízeného, věcné benefity např.na Vánoce, Velikonoce apod.
56.	Možnost účasti na odborných zahraničních seminářích
57.	Povýšení
58.	Příspěvek na dopravu
59.	Asi příspěvek na energie, bezúročné půjčky
60.	Více dní dovolené
61.	Více dnů INV
62.	Dárek Vánoce, Velikonoce(materiální)
63.	Dárek mobilní telefon
64.	Dárek mobilní telefon

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.2 Vyhodnocení hypotéz

**Hypotéza č. 1:** *„Nadpoloviční většina zaměstnanců považuje atmosféru ve společnosti za formální.“*

**Vyhodnocení:**

Pro vyhodnocení pravdivosti hypotézy byly použity odpovědi respondentů na otázku č. 8. 48,1 % zaměstnanců označilo atmosféru ve společnosti za formální nebo spíše formální. Tímto výsledkem lze považovat pravdivost hypotézy za nepotvrzenou. 51,9 % zaměstnanců je přesvědčeno, že atmosféra ve firmě je spíše neformální. Tuto hypotézu nepotvrzují ani některé z odpovědí respondentů na podotázky v dotazu č. 6 a č. 7.

**Hypotéza č. 2:** *„Nejsilněji prosazovanou hodnotou společnosti je vysoká kvalita práce.“*

**Vyhodnocení:**

Pro vyhodnocení pravdivosti hypotézy byly použity odpovědi respondentů na otázku č. 9. Vysoká kvalita práce je podle zaměstnanců druhou nejčastěji prosazovanou hodnotou ve firmě. Tímto výsledkem lze považovat pravdivost hypotézy za potvrzenou. Tuto hypotézu potvrzují i další z odpovědí respondentů na podotázky (např. orientace na pracovní výsledky, důraz na kvalitu práce, orientace na úspěch) v dotazu č. 6.

**Hypotéza č. 3:** *„Více než 75 % zaměstnanců má důvěru ve svého nadřízeného.“*

**Vyhodnocení:**

Pro vyhodnocení pravdivosti hypotézy byly použity odpovědi respondentů na otázku č. 10. Celých 81 % zaměstnanců společnosti má důvěru ve svého nadřízeného. Tímto výsledkem lze považovat pravdivost hypotézy za potvrzenou. Výsledek podporují i odpovědi respondentů v otázce č. 7. Spokojenost se schopností nadřízeného vést, řídit a motivovat podřízené zaměstnance.

**Hypotéza č. 4:** *„Více než 80 % zaměstnanců společnosti považuje své pracoviště za dobře vybavené a příjemné pro práci.“*

**Vyhodnocení:**

Pro vyhodnocení pravdivosti hypotézy byly použity odpovědi respondentů na otázku č. 14. 96,4 % zaměstnanců prohlásilo, že své pracoviště považují za vybavené a příjemné pro práci. Tímto výsledkem lze považovat pravdivost hypotézy za potvrzenou.

**Hypotéza č. 5:** „*Více než 60 % zaměstnanců je spokojeno se spoluprací a vztahy se svými kolegy.*“

***Vyhodnocení:***

Pro vyhodnocení pravdivosti hypotézy lze použít některé z odpovědí respondentů na otázku č. 6 a č. 16. 60,8 % zaměstnanců potvrdilo tvrzení o dobré spolupráci mezi kolegy. Pravdivost tvrzení lze podpořit i pomocí 62 % odpovědí zaměstnanců na otázku o nízké míře konfliktů na pracovišti a 73,4 % odpovědí na dotaz na mimopracovní setkávání se s kolegy, které neorganizuje zaměstnavatel. Tímto výsledkem lze považovat pravdivost hypotézy za potvrzenou.

## 4.5 Kvalitativní výzkum

Další použitou metodou výzkumu byly individuální standardizované rozhovory. Třem dlouhodobým ředitelům organizačních jednotek společnosti bylo položeno šest stejných otevřených otázek. Jejich odpovědi jsou zaznamenány v následující tabulce č. 10. Z důvodu zachování požadované anonymity odpovědi jsou jednotliví ředitelé označeni čísly.

Tabulka 10 Odpovědi kvalitativního průzkumu

Otázka	Ředitel 1	Ředitel 2	Ředitel 3
<b>Jak byste vyhodnotil stav firemní kultury ve Vámi řízeném zařízení?</b>	Postupů, standardů a pravidel, které se dotýkají firemních hodnot, máme spoustu. Ale potřebujeme se naučit více naslouchat, umění pochválit, být otevření a féroví ke svým zaměstnancům.	Vidím různé nedostatky, které jsou většinou historického rázu, ale myslím že se neustále posouváme vpřed.	Podle mého názoru je na slušné úrovni, byť má drobné mouchy, na těch se ale určitě dá pracovat, což průběžně děláme, ale spoustu věcí, které přináší moderní doba, prostě neumíme.
<b>Jaké vidíte ve firemní kultuře nedostatky a jak je plánujete napravit?</b>	U organizace našeho typu toho moc změnit nejde. Jsme „kolos“, kde každá změna trvá poměrně dlouho. Měli bychom se snažit, aby se zaměstnanci se společností více identifikovali a tím dosáhneme lepších výsledků. Na trhu práce prohráváme nad konkurencí.	Nedostatečně pracujeme s lidmi a myslím, že je dostatečně nemotivujeme pro práci u nás, což může být jedním z důvodů vyšší fluktuace.	Zaměstnanecký program výhod je dle vnímání části zaměstnanců ve srovnání s jinými subjekty nedostatečný. Určitě i v naslouchání a vnímání potřeb zaměstnanců máme velké rezervy.
<b>Jaké vidíte ve firemní kultuře Vaší společnosti přednosti?</b>	Stabilita, jistota, řád, pravidla, benefity, spravedlivost.	Jsme stabilní společnost, lidem dáváme jistotu práce v přátelské atmosféře a dobrém pracovním prostředí se spoustou benefitů.	Společnost s tradicí, která je v podvědomí zákazníků i zaměstnanců vnímána jako slušná a stabilní. Také benefity jako zaměstnanecké ubytování, příspěvky na stravu a penzijní pojištění apod. jsou určitě předností.

<b>Myslíte si, že Vaši zaměstnanci vidí pracovní prostředí Vámi řízeného zařízení převážně pozitivně?</b>	Doufám, že ano. Nemám signály, že by zaměstnanci byli nespokojeni s kvalitou a vybavením pracovišť.	Troufám si říct, že ano, ale přesný průzkum jsme nikdy nedělali. Zaměstnancům je plně vyhověno v požadavcích na vybavení pracovišť.	Pozitivně smýšlející zaměstnanci určitě ano. Je to o lidech a jejich přístupu než o vlastním prostředí. Tam kde někdo vnímá špatnou atmosféru, práce ho nebaví bude nespokojen i s pracovištěm.
<b>Můžete Vy sám/sama významně ovlivnit firemní kulturu organizace?</b>	Myslím, že ano a snažím se k jejímu vylepšení přispívat. Ať už zlepšením komunikace v podniku, získáváním zpětné vazby od zaměstnanců, motivací v podobě mimořádných odměn za práci apod.	Určitě ano, minimálně v oblasti komunikace a dobrých vztahů, které přispívají ke klidné a přátelské atmosféře, zamezování konfliktů, spravedlností apod.	V omezené míře. Moje pravomoci jsou limitovány, jsme závislí na tom, co vyšší vedení schválí. Na druhou stranu nasloucháním svým zaměstnancům a zabývání se jejich myšlenkami a připomínkami dokáží kulturu pozitivně ovlivnit.
<b>Máte pocit, že odborná analýza firemní kultury u Vaší organizace by byla přínosem?</b>	Určitě ano, důležitost firemní kultury v posledních letech roste. Zmapování situace někým zvenku vidím jako přínos.	Sto procentně ano. Sice předpokládám, že to bude velmi nákladné, ale zvýšení efektivity i výkonu a zlepšení vztahů na pracovišti za to určitě stojí.	Bylo by to přínosem nebo minimálně vzdělávat v této oblasti vedoucí zaměstnance, kteří mají na firemní kulturu vliv.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### ***Vyhodnocení kvalitativního výzkumu:***

Odpovědi jednotlivých ředitelů společnosti nevybočují ze závěrů kvantitativního průzkumu. Vyšší manažerský pohled ukazuje předpokládaný závěr, že management společnosti se snaží s firemní kulturou aktivně pracovat, ale v některých oblastech nemá potřebné zkušenosti a někdy i pravomoci. Zná nedostatky i přednosti podnikové kultury a chápe její důležitost pro organizaci. Kvituje dobře vybavená pracoviště a stanovená pravidla, procesy a organizační strukturou vymezené kompetence, bez kterých by v organizaci vládl chaos a nekázeň, zároveň si je vědom, že v této hierarchické struktuře zbývá málo prostoru pro otevřenost, kreativitu a inovace. A obojí se negativně může na firemní kulturu podepsat. Zaměstnancům jsou nastavena pravidla a mantinely, které jim práci usnadňují, ale nevedou k očekávanému

výsledku. Důvodem je chybějící zpětná vazba od zaměstnanců, kterou lze získat z individuálních rozhovorů, otevřené týmové komunikace, anonymních dotazníkových šetření či společných teambuildingů a workshopů.

## 5 Výsledky a diskuse

Praktická část práce identifikovala některé nedostatky ve firemní kultuře společnosti. Nedostatky, které byly zjištěny v rámci studia interní dokumentace a obou druhů provedeného průzkumu (kvalitativního i kvantitativního) včetně námětů a návrhů na jejich odstranění či zlepšení, jsou uvedeny v následující tabulce. Všeobecně se doporučení budou týkat zdokonalení a zkvalitnění komunikace se zaměstnanci, inovace motivačního systému a benefitního programu, posilování mezilidských vztahů na pracovišti a naslouchání zaměstnancům ze strany nadřízených.

Tabulka 11 Náměty na zlepšení firemní kultury

	<b>Nedostatek</b>	<b>Navrhované doporučení</b>
1.	Slabá práce se zaměstnanci. Chybějící feedback od pracovníků společnosti	Zavést pravidelné schůzky "face-to-face" mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Zvat na týmové schůzky zástupce vyššího managementu, jemuž budou moci zaměstnanci pokládat dotazy ke strategii firmy i jejího řízení. Ptát se zaměstnanců na zpětnou vazbu, pracovat s jejich podněty a návrhy. Zavést anonymní pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců.
2.	Nemoderní program zaměstnaneckých benefitů	Realizovat průzkum zájmu o typy firemních benefitů mezi zaměstnanci a následně provést revizi benefitního programu (například příspěvek na dopravu, bezúročné půjčky, vzdělávací kurzy, poukázky do lékáren, očních optik, vstupenky na kulturní akce, zaměstnanecká doprava, masáže, více firemních akcí apod.).
3.	Nedostatečná motivace pracovníků	Revidovat metody a nástroje motivace (vnější i vnitřní), posilovat účelně zájem pracovníků být součástí firmy. Nezapomínat na profesní a společenské uznání zaměstnanců, pochvalu a udržování dobré morálky.
	Eliminovat vliv negativní motivace na zaměstnance	Vyvarovat se nadměrných požadavků kladených na některé zaměstnanců z důvodu absence pracovníků, nespravedlivé ohodnocení či trest pro zaměstnance, neplnění slibů, neřešení konfliktů na pracovišti.
4.	Neefektivní interní komunikace	Zlepšit komunikaci ze strany nadřízeného směrem k podřízeným, jasné předávání úkolů a informací, zavést

		interní informační nástěnky pro každý úsek. Namátkově provádět kontrolu správnosti předávání informací z pravidelných provozních porad, více zaměstnance informovat o strategiích a plánech společnosti do budoucna.
5.	Svazující pravidla v odměňování zaměstnanců	Formou interní směrnice nastavit jasná pravidla pro odměňování zaměstnanců z fondu odměn nikoliv pouze cestou ředitelství, ale především na úrovni zařízení. Dále cestou odborové organizace usilovat o zvýšení platů zaměstnanců.
6.	Silný vliv byrokratického režimu v atmosféře společnosti	Zmírnit často zbytečnou administrativní zátěž, revidovat množství pravidel a pokynů. Zrychlit a zpružnit některé procesy v organizaci.
7.	Absence hodnocení a sebehodnocení zaměstnance	Zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným, tak aby bylo účinné a objektivní a doplnit ho o metodu sebehodnocení zaměstnanců.
8.	Chybějící know-how v oblasti posilování firemní identity a firemní kultury.	Provést analýzu odborným konzultantem pro zhotovení studie v oblasti firemní kultury společnosti s cílem navrhnout harmonogram a cenu doporučených změn a úprav.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Stav firemní kultury ve společnosti Vojenská lázeňská rekreační zařízení nebyl shledán jako kritický či výrazně negativní, lépe řečeno je na dobré úrovni. Přesto se ukázalo, že míst ke zlepšení podnikové kultury je celá řada. Pokud si management společnosti vezme změny za své a věnuje některým oblastem čas, energii i potřebné finanční prostředky, může úroveň firemní kultury výrazně povýšit, zlepšit image firmy i zvýšit spokojenost jejich zaměstnanců tak, aby atmosféra společnosti pro ně byla přátelštější, inspirativní a motivující. Vnější stránka firemní kultury organizace, mezi kterou se řadí vzhled objektů, vybavení pracovišť, firemní identita, oblečení apod., je na výborné úrovni.

## 6 Závěr

Problematika firemní kultury je tématem, které doprovází život každé společnosti, ať už si to její management a zaměstnanci uvědomují či nikoliv. Atmosféra uvnitř firmy, způsob, jakým je organizována, jak pečuje o své zaměstnance, jak dodržuje nepsané standardy, nejsou ani při sebelepším stavu zárukou úspěšnosti firmy na trhu, ale jsou předpokladem, který rapidně zvyšuje pravděpodobnost, že firma, pokud má konkurenceschopné produkty nebo na trhu nabízí prodejné služby, může ve svém oboru a lokalitě uspět. Přístupy managementu společností k firemní kultuře jsou různé. Vycházejí a jsou ovlivňovány řadou aspektů, mezi které patří znalosti a zkušenosti manažera, velikost firmy, standard firemní kultury ve stejném segmentu trhu, firemní strategie a její vyzrállost, sociální přístup k zaměstnancům, hospodářské výsledky firmy apod.

Firemní kultura dodává každé společnosti jedinečnost, nezaměnitelnost a nenapodobitelnost. Obklopuje každého zaměstnance firmy a má vliv na efektivní výkonnost organizace, ale také na to, jak firma komunikuje se svými zákazníky. Ve své podstatě determinuje chování zaměstnanců a jejich přístup k práci a generuje pocity, se kterými zaměstnanci denně ve společnosti pracují.

Problematice firemní kultury se věnovala tato diplomová práce, která v teoretické části popsala její význam, zásady, principy a používané nástroje včetně vlivů firemní kultury na činnosti organizace a její zaměstnance. Rešerše problematiky ukázala, že správně nastavená firemní kultura je jedním z předpokladů úspěšného podnikání, pozitivní reputace firmy na trhu, zájmu pracujících na trhu práce zakotvit v renomované společnosti. V takové, která respektuje každého pracovníka a uvědomuje si, že bez lidí by nebyla ničím. Z toho důvodu se snaží svým lidem maximálně zpříjemnit pracovní dobu a pečovat o vztahy na pracovišti. Praktická část práce nejdříve představila vybranou společnost Vojenská lázeňská a rekreační zařízení s hierarchickou organizační strukturou založenou na procesech, postupech, odpovědnosti a kontrolních mechanismech. Mezi jejími zaměstnanci bylo provedeno výzkumné šetření pomocí kvalitativních i kvantitativních metod s potvrzením pravdivosti čtyř z pěti stanovených hypotéz. Základní analýzou firemní kultury společnosti byla identifikována slabá místa, ve kterých by bylo vhodné úroveň podnikové kultury účelnými nástroji posílit. V závěru práce byly navrženy doporučení k zefektivnění činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Někdy stačí i malá změna a firemní kultura dosáhne mnohem vyšší úrovně. První takovou změnou či doporučením bez finančních nákladů pro společnost je



začít pozorně naslouchat svým zaměstnancům, otevřeně s nimi komunikovat a získávat od nich zpětnou vazbu. Je na managementu, jak bude dále s podnikovou kulturou pracovat, proto dalším navrhovaným krokem ke změně firemní kultury je doplnění vzdělání manažerů v oblasti komunikace, motivace a leadershipu cestou seminářů, kurzů či odborných workshopů. Zavedení moderního benefitního programu by mohlo přilákat do společnosti především mladší generaci zaměstnanců, tím docílí organizace v oblasti firemní kultury dalších pozitivních změn. Pokud se společnost VLRZ rozhodne pro změny zásadnější, bude nutné pro tuto transformaci využít odborné pomoci firem zabývajících se touto problematikou a využívajících moderní metody. I pro zkušenou analytickou firmu bude státní sektor, do kterého Volareza patří, pěkný oříšek. Organizace má pevný řád s jasně definovanými pravidly, navíc s vlivnou vyjednávací silou odborů, které bojují za blaho zaměstnanců, od mezd až po pracovní podmínky. K budování firemní kultury existuje řada nástrojů, ale základem a nositelem jsou vždy lidé, proto je důležité, aby všichni zúčastnění v organizaci měli společný cíl, a to ekonomickou prosperitu, spokojenost zaměstnanců a díky tomu i kvalitní firemní kulturu. Jednoduše řečeno táhli za jeden provaz. Závěrem lze konstatovat, že cíle práce byly splněny.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS, I, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-722-6763-9.

BROŽ, D. 2017. *Jaká firemní kultura je nejlepší?* Dostupné online z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, Praha, Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1300-4.

KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

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

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MANAGEMENTMANIA.CZ. *Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory)*. [cit. 2022-10-26]. Dostupné online z <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>.

MARTÍNKOVÁ, L. *Motivační teorie X a Y*. 2017. Dostupné online z <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>.

MINISTERSTVO OBRANY ČR, *Zřizovací listina státní příspěvkové organizace Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, příspěvková organizace*, 2021.

NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.

POSPÍŠILOVÁ, A. *Typologie firemní kultury*. 2018. Dostupné online z <https://www.podnikas.cz/typologie-firemni-kultury/>.

PROCHÁZKOVÁ, T. *Teorie motivace podle Maslowa*. 2018. Dostupné online z <https://ww.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.

ROBBINS, S., JUDGE, T. *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson. 2013. ISBN 978-0-13-283487-2.

ROOT, G. *The Impact of Corporate Culture on Business Strategy*. In: *Houston Chronicle: Small Business. Houston* [cit. 2022-10-26]. Dostupné online z <https://smallbusiness.chron.com/impact-corporate-culture-business-strategy-21891.html>.

SHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3st ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992. ISBN 0-7879-6845-5.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 8073570467.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., BINER, J. *Image a firemní identita*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1596-9.

STANOVY ČESKOMORAVSKÉHO ODBOROVÉHO SVAZU CIVILNÍCH ZAMĚSTNANCŮ ARMÁDY: ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ A. NÁZEV, SÍDLO, CHARAKTER ODBOROVÉHO SVAZU. ČMOSA [online]. 2022 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.cmosarmady.cz/stanovy>.

VOJENSKÁ LÁZEŇSKÁ A REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. *Etický kodex zaměstnance VLRZ, p. o.* [cit. 2022-10-27]. Interní dokument společnosti.

VOJENSKÁ LÁZEŇSKÁ A REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. *Směrnice ředitele VLRZ – Firemní identita VLRZ* [cit. 2022-10-27]. Interní dokument společnosti.

VOJENSKÁ LÁZEŇSKÁ A REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE.  
*Kolektivní smlouva na roky 2021-2023.* [cit. 2022-10-27]. Interní dokument společnosti.

VOJENSKÁ ZOTAVOVNA MĚŘÍN. *Příkaz ředitele zařízení Vojenská zotavovna Měřín k pracovní a personální činnosti.* [cit. 2022-10-27]. Interní dokument společnosti.

VOJENSKÁ ZOTAVOVNA MĚŘÍN. *Příkaz ředitele zařízení Vojenská zotavovna Měřín – Organizační zabezpečení provozu.* [cit. 2022-10-27]. Interní dokument společnosti.

VOJENSKÁ LÁZEŇSKÁ A REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE.  
*Směrnice ředitele VLRZ – Pro adaptaci nových zaměstnanců VLRZ* [cit. 2022-10-30]. Interní dokument společnosti.

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a použitých zkratk**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Úrovně kultury.....	14
Obrázek 2 Mocenská firemní kultura.....	23
Obrázek 3 Funkční kultura.....	24
Obrázek 4 Typologie podnikové kultury podle Ch. Handyho .....	26
Obrázek 5 Kompasový model podle dimenzí citlivosti a asertivity .....	28
Obrázek 6 Model krychle 2 S .....	29
Obrázek 7 Vliv firemní kultury na výkon a spokojenost pracovníka .....	32
Obrázek 8 Maslowova pyramida potřeb .....	34
Obrázek 9 Organizační schéma společnosti Volareza .....	48
Obrázek 10 Loga a propagační materiály společnosti Volareza.....	49
Obrázek 11 Firemní časopis společnosti Volareza .....	50
Obrázek 12 Organizační schéma ředitelství společnosti Volareza .....	53
Obrázek 13 Portál VLRZ, titulní strana (intranet společnosti) .....	53
Obrázek 14 Pozvánka na školení správného čepování piva .....	56
Obrázek 15 Organizační schéma VZ Měřín s uvedením pozic vedoucích zaměstnanců ....	57

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané základní termíny z problematiky firemní kultury .....	17
Tabulka 2 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.....	35
Tabulka 3 Identifikace slabých a silných stránek v oblasti řízení lidských zdrojů.....	59
Tabulka 4 Otázky dotazníkového šetření.....	62
Tabulka 5 Odpovědi na otázku č. 6 .....	67
Tabulka 6 Odpovědi na otázku č. 7 .....	68
Tabulka 7 Odpovědi na otázku č. 20 .....	77
Tabulka 8 Odpovědi na otázku č. 22 .....	79
Tabulka 9 Odpovědi na otázku č. 23 .....	80
Tabulka 10 Odpovědi kvalitativního průzkumu .....	84
Tabulka 11 Náměty na zlepšení firemní kultury .....	86

## Seznam grafů

Graf 1 Odpovědi na otázku č. 1 .....	65
Graf 2 Odpovědi na otázku č. 2 .....	65
Graf 3 Odpovědi na otázku č. 3 .....	66
Graf 4 Odpovědi na otázku č. 4 .....	66
Graf 5 Odpovědi na otázku č. 5 .....	66
Graf 6 Odpověď na otázku č. 8.....	69
Graf 7 Odpověď na otázku č. 9.....	69
Graf 8 Odpověď na otázku č. 10.....	70
Graf 9 Odpověď na otázku č. 11.....	71
Graf 10 Odpověď na otázku č. 12.....	71
Graf 11 Odpověď na otázku č. 13.....	72
Graf 12 Odpověď na otázku č. 14.....	73
Graf 13 Odpověď na otázku č. 15.....	74
Graf 14 Odpověď na otázku č. 16.....	74
Graf 15 Odpověď na otázku č. 17.....	75
Graf 16 Odpověď na otázku č. 18.....	75
Graf 17 Odpověď na otázku č. 19.....	76
Graf 18 Odpověď na otázku č. 21.....	78

## Seznam použitých zkratk

MO	Ministerstvo obrany
VLRZ	Vojenská lázeňská a rekreační zařízení
AČR	Armáda České republiky
VZ	Vojenská zotavovna
VLL	Vojenská lázeňská léčebna
VK	Vojenský klub
VRÚ	Vojenský rehabilitační ústav
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
PSM	Přehled systemizovaných míst
PP	Pracovní poměr
INV	Indispoziční volno
OSD	Odbor státního dozoru
JPO	Jednotné pracovní oblečení
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
ESSS	Elektronická skartační a spisová služba
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
SŠ	Střední škola

## 9 Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Organizační makrostruktura VZ Měřín
Příloha č. 3	Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 6, č. 7 a č. 20
Příloha č. 4	Přehled systemizovaných míst

## **Zhodnocení firemní kultury vybraného subjektu – dotazník**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

pracuji ve společnosti VOLAREZA na pracovní pozici ředitelky zařízení VZ Měřín a jsem zároveň studentkou posledního ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych v únoru 2023 dokončila magisterské studium a obhájila diplomovou práci na téma firemní kultura. Do rukou se Vám tímto dostává dotazník, který obsahuje z větší části zaškrťovací otázky a dvě otázky doplňovací týkající se celkové pracovní atmosféry v organizaci, firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců. Z Vašich odpovědí získám potřebné informace pro praktickou část diplomové práce, jejíž cílem je vyhodnocení firemní kultury organizace a nalezení možných řešení některých nedostatků v této oblasti.

Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně a Vaše jméno nebude v žádné části diplomové práce uvedeno. Dotazník bude na níže uvedeném odkazu zpřístupněn po dobu 10 dnů.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

### **Otázky:**

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a. Muž
- b. Žena

**2. Jak dlouho pracujete ve firmě?**

- a. Do 6 měsíců
- b. Od 6 měsíců do 1 roku
- c. 1 až 2 roky
- d. 3 až 5 let
- e. Více než 5 let
- f. Více jak 10 let

**3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a. ZŠ
- b. SŠ bez maturity
- c. SŠ s maturitou
- d. VŠ

**4. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- a. 19-30 let
- b. 31-40 let
- c. 41-50 let
- d. 51-60 let
- e. 61 - a více let

**5. V jakém pracovním zařazení ve firmě pracujete?**

- a. Vedení společnosti
- b. Vedoucí útvaru, úseku
- c. Administrativa
- d. Dělnické profese, pomocný personál
- e. Lékařský personál
- f. Ostatní zdravotní personál

**6. Do jaké míry se firma zaměřuje na danou hodnotu? (1 = zaměřuje se nejméně, 5 = zaměřuje se nejvíce)**

- a. Orientace na úspěch
- b. Důraz na kvalitu práce
- c. Soutěživost mezi pracovníky
- d. Dobrá reputace firmy
- e. Sociální zodpovědnost
- f. Týmová orientace
- g. Orientace na spokojenost zaměstnanců
- h. Spolupráce mezi kolegy
- i. Inovativní přístup k práci
- j. Využití příležitostí
- k. Spravedlnost
- l. Možnost profesního růstu
- m. Výše mzdy za výkon
- n. Nadšení pro práci
- o. Orientace na pracovní výsledky
- p. Vysoká organizovanost pracovníků
- q. Stabilní pracovní výkon
- r. Rozvážný přístup k rozhodování a změnám
- s. Jistota zaměstnání
- t. Nízká míra konfliktů

**7. Ohodnoťte body 1-5 (1 velmi nespokojen/a, 2 nespokojen/a, 3 neutrální, 4 spokojen/a, 5 velmi spokojen/a), jak jste spokojeni:**

- a. Se schopnostmi Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi
- b. S přístupem vedení společnosti k podřízeným zaměstnancům
- c. Se schopností Vašeho přímého nadřízeného motivovat Vás
- d. Se systémem odměňování
- e. Se systémem zaměstnaneckých výhod a benefitů
- f. S pracovní dobou
- g. S firemním prostředím
- h. S kvalitou spolupráce mezi jednotlivými segmenty společnosti
- i. Se spoluprací a vztahy s ostatními kolegy a vzájemnou pospolitostí ve firmě
- j. S využíváním Vašeho osobního potenciálu, dovedností a znalostí
- k. S kvalitou komunikace a předáváním informací od vedení směrem k zaměstnancům



**8. Jak byste ohodnotil (a) pracovní atmosféru ve vaší firmě?**

- a. Velice formální
- b. Spíše formální
- c. Spíše neformální
- d. Velice neformální

**9. Prosazuje vaše firma některé z níže uvedených hodnot?**

- a. Dobré mezilidské vztahy
- b. Vysoká kvalita práce
- c. Orientace na zákazníka
- d. Týmový duch

**10. Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**11. Existují ve vaší firmě nějaké psané normy a pravidla (psaná pravidla chování a pracovní postupy poskytující návod, jak jednat a pracovat)?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

**12. Existuje ve firmě někdo, kdo by mohl být považován za vzor pro ostatní?**

- a. Ano
- b. Ne

**13. Má Vaše firma nastavenou firemní identitu, Snaží se prezentovat nějakými symboly? (odznaky, loga, vize, průkazy, značky, firemní oblečení, hlavičkový papír ...apod.)?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

**14. Považujete své pracoviště za dobře vybavené a příjemné pro práci?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**15. Jak se oslovujete ve firmě?**

- a. Křestním jménem
- b. Příjmením
- c. Funkcí

**16. Scházíte se (alespoň) s některými svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu z popudu, který nepochází od vedení?**

- a. Ano
- b. Ne

**17. Pořádají se ve firmě akce organizované i pro Vaše rodinné příslušníky?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

**18. Firemní prostředí byste označil (a) za:**

- a. tvůrčí - zaměřené na kreativitu jednotlivých zaměstnanců
- b. týmové – spolupracující – všichni se snaží táhnout za jeden provaz
- c. konkurenční – soupeřivé – každý se snaží porazit kolegy
- d. pasivní - s nezájmem o věci, které se vás přímo nedotýkají

**19. Můžete sdělovat své názory na pracovní problémy a situace nadřízeným ve firmě?**

- a. Své názory mohu sdělovat naprosto otevřeně a dále se s nimi pracuje
- b. Sdělují otevřeně, ale vůbec na ně není brán zřetel
- c. Při sdělování musím být opatrný, abych si neuškodil/a
- d. Své názory nemohu sdělovat, hrozí postih

**20. U otázek níže prosím ohodnoťte body 1-5**

1 –vůbec nevystihuje 2 – spíše nevystihuje 3 – ani nevystihuje, ani vystihuje  
4 – částečně vystihuje 5 – úplně vystihuje

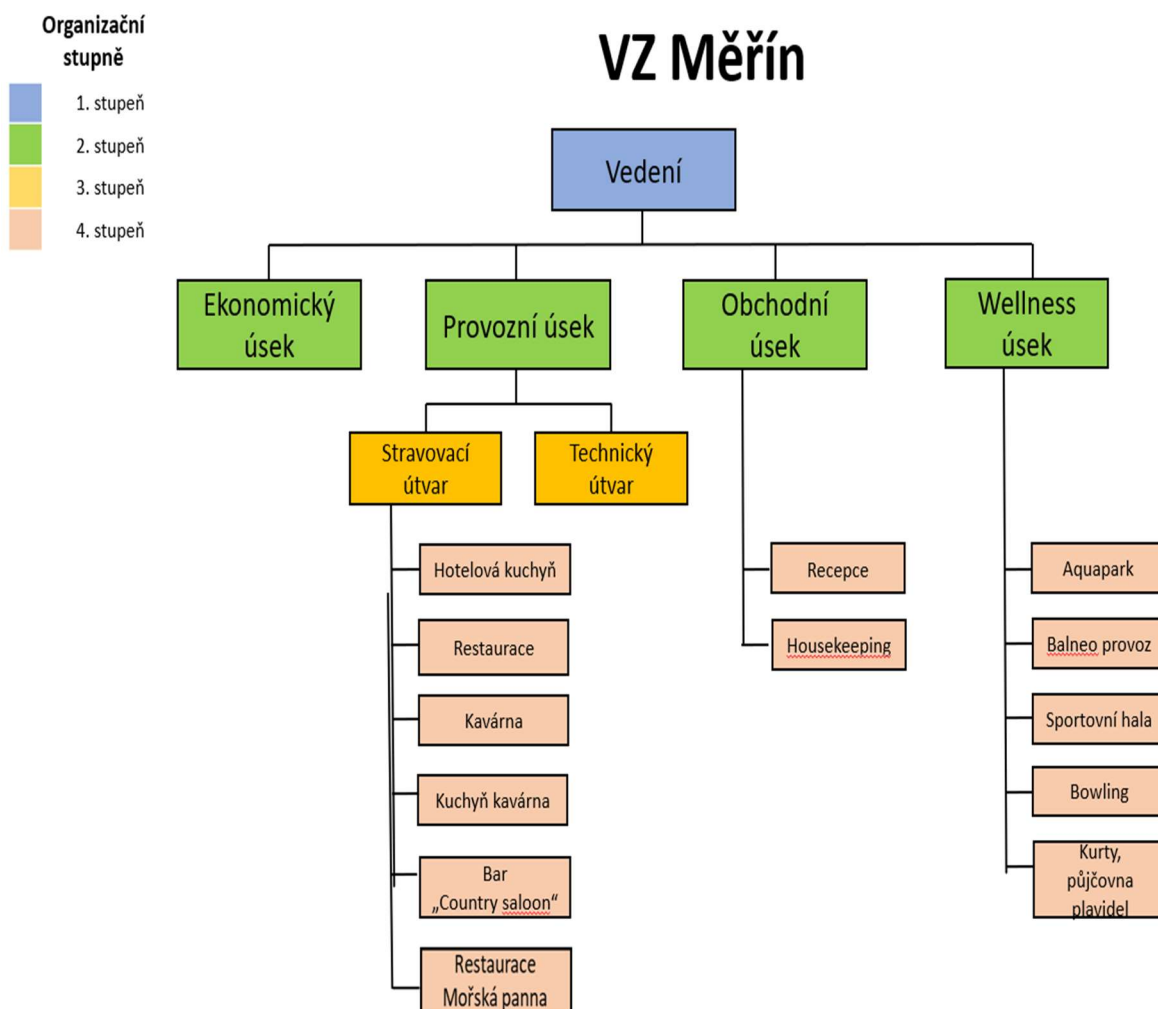
- a. Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím. 1 - 5
- b. Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti. 1 - 5
- c. Důležité záměry jsou nejdříve projednány v širším kruhu a potom realizovány. 1 - 5
- d. Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání. 1 - 5
- e. Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá. 1 - 5
- f. Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování. 1 - 5
- g. Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce. 1 - 5
- h. Často jsou pořádána školení pro pracovníky všech organizačních jednotek společnosti s cílem vyměnit si informace a zkušenosti 1 - 5
- i. Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje. 1 - 5
- j. Pracovníci mají přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu a rozvoji – kurzy, školení 1 - 5

**21. Co pro Vás znamená pracovat pro společnost Volareza (možnost označit více odpovědí, doplnit odpověď mimo nabízené možnosti)**

- a. materiální uspokojení (mzda, hmotné benefity)
- b. seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- c. příležitost kariérního a profesního růstu
- d. možnost být součástí týmu
- e. jistotu zaměstnání
- f. volné vyjádření respondenta

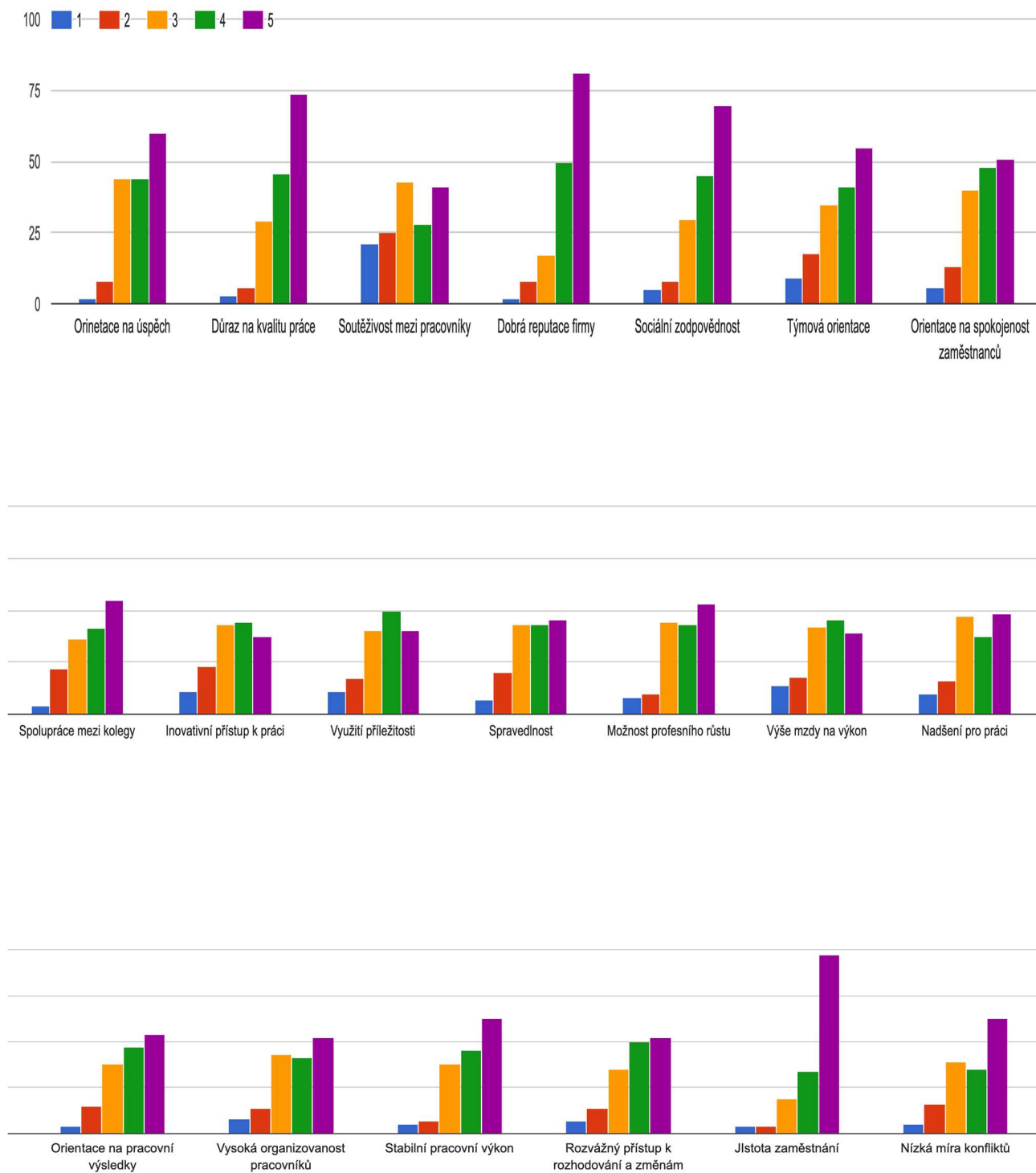
**22. Co byste změnil/a v pravidlech a fungování organizace?**

**23. Co by pro Vás mimo finanční odměny bylo motivem k vyšším pracovním výkonům?**

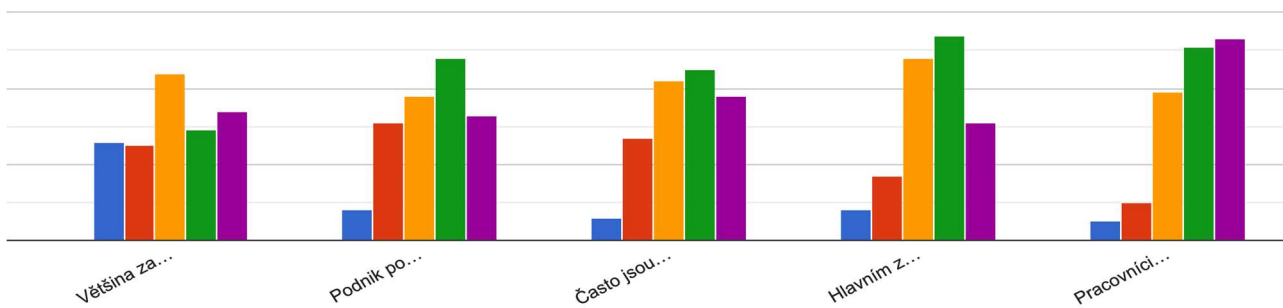
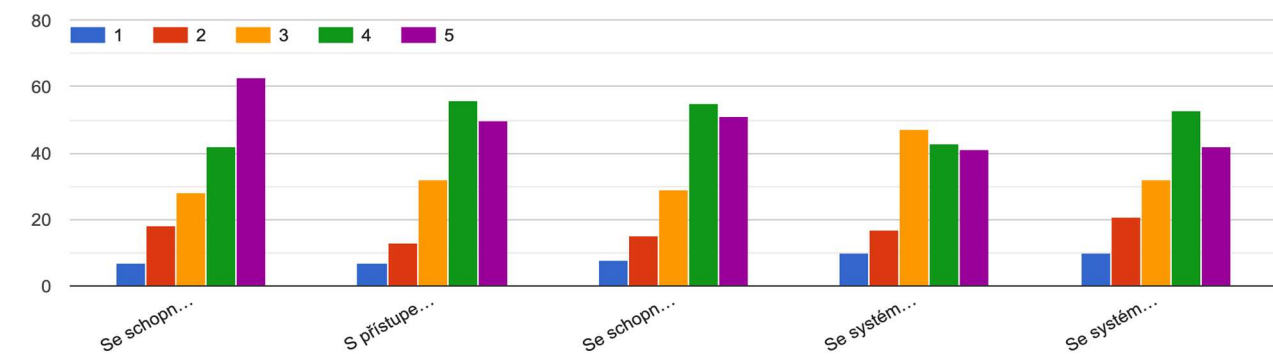


**Otázka č. 6**  
Do jaké míry se firma zaměřuje na danou hodnotu?

Příloha č. 3

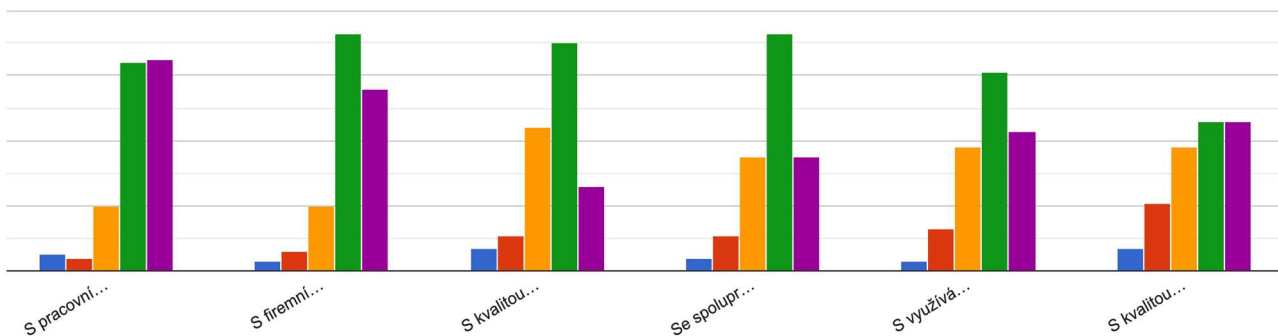
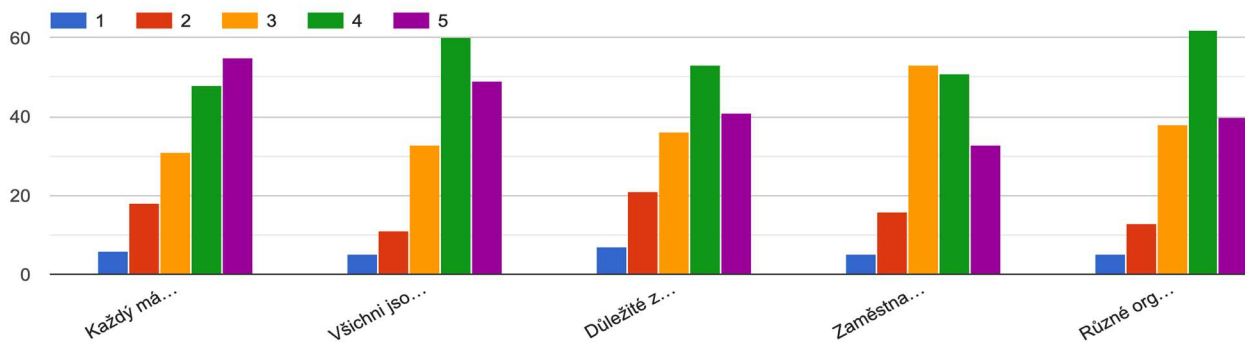


7/Ohodnoťte body 1 (nejhorší) - 5 (nejlepší), jak jste spokojeni:



Otázka č. 20

U otázek níže prosím ohodnoťte body 1-5



Systemizované místo										
P.č.	Název organizačního celku/ pracovního místa	Specifikace					Číslo povolání	Číslo příkladu prací	Platová třída	Počet míst
		Lustrace	Jmenování	Ved. zam.	Přístup k UI	Sez. prac.				
i	b						i	j	k	l
1	<b>Vojenská zotavovna Měříň</b>									
2	<b><u>1. Vedení</u></b>									
3	Ředitel	L	J	3	V		1.1.12	12.2		1
4	Aministrativní a spisový pracovník						1.1.1	6.1		1
5	<b><u>2. Ekonomický úsek</u></b>									
6	Vedoucí úseku		J	1			1.2.4	10.2		1
7	Personalista						1.2.1	9.1		1
8	Účetní						1.2.3	8.3		1
9	<b><u>3. Provozní úsek</u></b>									
10	Zástupce ředitele - vedoucí úseku		J	3			1.1.12	11.2		1
11	Referent majetkové správy						1.1.4	7.1		1
12	Správce informačních a komunikačních technologií						1.3.2	8.1		1
13	<b><u>3.1. Stravovací útvar</u></b>									
14	Vedoucí útvaru			2			2.5.6	8.1		1
15	Referent						2.5.6	7.2		1
16	Skladník						1.6.4	5.1		1
17	Skladník						1.6.4	5.1		1
18	Uklízeč						1.6.6	2.2		1
19	Uklízeč						1.6.6	2.2		1
20	<b><u>3.1.1. Hotelová kuchyně</u></b>									
21	Šefkuchař			1			2.5.2	7.1		1
22	Kuchař			0			2.5.2	6.2		1
23	Kuchař						2.5.2	6.2		1
24	Kuchař						2.5.2	6.2		1
25	Pomocná síla v kuchyni						2.5.5	2.3		1
26	Kuchař			0			2.5.2	6.2		1
27	Kuchař						2.5.2	6.2		1
28	Kuchař						2.5.2	6.2		1
29	Pomocná síla v kuchyni						2.5.5	2.3		1
30	<b><u>3.1.2. Restaurace</u></b>									
31	Vrchní číšník			1			2.5.3	6.1		1
32	Číšník						2.5.3	4.2		1
33	Číšník						2.5.3	4.2		1
34	Číšník						2.5.3	4.2		1
35	Číšník						2.5.3	4.2		1
36	Vrchní číšník			1			2.5.3	6.1		1
37	Číšník						2.5.3	4.2		1
38	Číšník						2.5.3	4.2		1
39	Číšník						2.5.3	4.2		1

40	<b>3.1.3. Kavárna</b>								
41	Vrchní číšník		1			2.5.3	6.1		1
42	Číšník					2.5.3	4.2		1
43	Vrchní číšník		1			2.5.3	6.1		1
44	Číšník					2.5.3	4.2		1
45	<b>3.1.4. Kuchyně kavárny</b>								
46	Kuchař		0			2.5.2	6.2		1
47	Pomocná síla v kuchyni					2.5.5	2.3		1
48	Kuchař		0			2.5.2	6.2		1
49	Pomocná síla v kuchyni					2.5.5	2.3		1
50	<b>3.1.5. Restaurace "Mořská panna"</b>								
51	Vrchní číšník		1		S	2.5.3	6.1		1
52	Vrchní číšník		1		S	2.5.3	6.1		1
53	<b>3.1.6. Bar "Country saloon"</b>								
54	Číšník					2.5.3	4.2		1
55	<b>3.2. Technický útvar</b>								
56	Vedoucí útvaru		2			1.4.8	9.2		1
57	Technický pracovník		1			1.4.8	8.2		1
58	Technický pracovník		1			1.4.8	8.2		1
59	Provozní elektrikář					2.12.12	6.1		1
60	Provozní elektrikář					2.12.12	6.1		1
61	Strojník vodohospodářských zařízení					2.21.11	5.1		1
62	Strojník vodohospodářských zařízení					2.21.11	5.1		1
63	Údržbář					2.21.14	5.1		1
64	Údržbář					2.11.4	5.2		1
65	Dopravní referent					1.6.9	7.3		1
66	Řidič motorových vozidel					1.6.9			1
67	<b>4. Obchodní úsek</b>								
68	Vedoucí úseku	J	2			1.2.7	10.1		1
69	Programový pracovník					2.14.21	7.2		1
70	Obchodní referent		0			1.2.7	8.1		1
71	<b>4.1. Recepce</b>								
72	Vedoucí recepce		1			1.2.7	8.1		1
73	Recepční					2.5.5	5.2		1
74	Recepční					2.5.5	5.2		1
75	Recepční					2.5.5	5.2		1
76	Recepční					2.5.5	5.2		1
77	<b>4.2. Housekeeping</b>								
78	Vedoucí housekeepingu		1			2.5.6	7.1		1
79	Hospodyně		0			2.5.5	6.1		1
80	Pokojská					2.5.5	2.2		1
81	Pokojská					2.5.5	2.2		1
82	Pokojská					2.5.5	2.2		1
83	Pokojská					2.5.5	2.2		1
84	Pokojská					2.5.5	2.2		1
85	Pokojská					2.5.5	2.2		1
86	Pokojská					2.5.5	2.2		1
87	Uklízeč					1.6.6	2.1		1
88	Uklízeč					1.6.6	2.1		1



89	<b>5. Wellness úsek</b>									
90	Vedoucí úseku	J	2			2.5.6	8.2			1
91	Vedoucí recepce		1			2.5.5.	6.1			1
92	<b>5.1. Aquapark</b>									
93	Recepční					2.5.5	4.2			1
94	Recepční					2.5.5	4.2			1
95	Plavčík					2.21.22	3.1			1
96	Plavčík					2.21.22	3.1			1
97	Dělník					2.21.15	2.1			1
98	Dělník					2.21.15	2.1			1
99	<b>5.2. Balneoprovoz</b>									
100	Recepční					2.5.5	4.2			1
101	Recepční					2.5.5	4.2			1
102	Kondiční masér					2.21.21	4.1			1
103	Kondiční masér					2.21.21	4.1			1
105	Dělník					2.21.15	2.1			1
106	<b>5.3. Sportovní hala</b>									
107	Recepční					2.5.5	4.2			1
108	Recepční					2.5.5	4.2			1
109	Dělník					2.21.15	2.1			1
110	<b>5.4. Bowling</b>									
111	Recepční					2.5.5	4.2			1
112	Recepční					2.5.5	4.2			1
113	<b>5.5. Kurty, půjčovna plavidel</b>									
114	Recepční				S	2.5.5	4.2			1
115	Recepční				S	2.5.5	4.2			1