

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podniková kultura podporující výkonnost
Bc. Dana Klenorová

Diplomová práce
2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dana Klenorová**
Osobní číslo: **E17506**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Podniková kultura podporující výkonnost**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést analýzu charakteristik podnikové kultury podporující výkonnost se zaměřením na kreativitu, motivaci a komunikaci. Porovnání výsledků s teoretickými východiskami a navržení doporučení ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky podnikové kultury a výkonnosti.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza vlivu podnikové kultury na výkonnost se zaměřením na kreativitu, motivaci a komunikaci.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 807226-763-9.

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

SCHEIN, E. H. The corporate culture survival guide. New and rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2009, xv, 240 p. Warren Bennis signature series. ISBN 0470293713.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

URBAN, J. Firemní kultura a identita. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 978-808-7974-056.


Vedoucí diplomové práce:


Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.

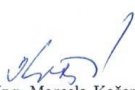
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2019

Bc. Dana Klenorová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych velice ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Michaele Stříteské, Ph.D., za její cenné rady, odborné vedení a vstřícnost v průběhu zpracování této práce. Poděkování patří také firmě Intrum Czech, s. r. o., která mi umožnila uskutečnit průzkum, a také rodině a nejbližším za jejich podporu.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá podnikovou kulturou a jejího vlivu na výkonnost podniku. Teoretická část je věnována definicím základních pojmů „podniková kultura“ a „výkonnost“. Následně je práce zaměřena na analýzu charakteristik podnikové kultury podporující výkonnost se zaměřením na kreativitu, motivaci a komunikaci ve společnosti Intrum Czech, s. r. o. Na základě provedené analýzy byly porovnány výsledky s teoretickými východisky a navrhnutá vhodná doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podniková kultura, výkonnost, hodnoty, vztahy, zaměstnanci.

TITLE

Business Culture Promoting Performance.

ANNOTATION

This diploma thesis is concerned with business culture and its effect on the employees' performance. The theoretical part is consisting of two main chapters defining phenomena of business culture and performance. The practical part is based on the analysis of the business culture characteristics of Intrum Czech, s.r.o. company, supporting the employees' performance with a special focus on a creativity, motivation and communication. Furthermore, a comparison of the analysis results and the theoretical output will be done in order to suggest appropriate improvement recommendations.

KEYWORDS

Business Culture, performance, values, relationships, employees.

OBSAH

Úvod	9
1 Podniková kultura a její význam	10
1.1 Kultura	10
1.2 Pojem podniková kultura	11
1.2.1 Druhy podnikové kultury	13
1.2.2 Struktura a prvky kultury	13
1.2.3 Zjišťování podnikové kultury	19
1.2.4 Silná a slabá podniková kultura	22
1.2.5 Změna podnikové kultury	23
2 Výkonnost.....	27
2.1 Pojem výkonnost.....	27
2.2 Metody měření výkonnosti	31
2.3 Podniková kultura zaměřená na výkonnost	38
3 Analýza podnikové kultury zaměřená na výkonnost	42
3.1 Charakteristika společnosti Intrum Czech, s. r. o.	42
3.1.1 Historie společnosti.....	42
3.1.2 Předmět činnosti	43
3.1.3 Mise, vize a strategické cíle.....	44
3.2 Metodologie použitého šetření.....	45
3.3 Analýza podnikové kultury a jejího vlivu na výkonnost	45
3.4 Shrnutí výsledků	64
3.5 Doporučení ke zlepšení současné situace	66
Závěr	68
Použitá literatura	69
Přílohy.....	72

Seznam obrázků

Obrázek 1 Scheinův model struktury organizační kultury.....	16
Obrázek 2 Struktura organizační kultury podle Geerta Hofstedeho	17
Obrázek 3 Struktura organizační kultury podle Trompenaarse a Hampden-Turnera	18
Obrázek 4 Model struktury kultury podle H. Spencer-Oatey	19
Obrázek 5 Lewinův model změny	24
Obrázek 6 Utváření kultury kvality z hlediska interpretativního přístupu.....	25
Obrázek 7 Utváření kultury kvality z hlediska objektivistického přístupu.....	26
Obrázek 8 Perspektivy BSC a jejich propojení s vizí a strategií podniku	36
Obrázek 9 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zásady dosahování vysoké výkonnosti podniku.....	32
Tabulka 2 Počet respondentů - pozice	46
Tabulka 3 Hodnoty společnosti.....	47
Tabulka 4 Vize, mise a cíle	47
Tabulka 5 Motivace zaměstnanců	51
Tabulka 6 Motivace - firemní výhody	52
Tabulka 7 Motivace.....	53
Tabulka 8 Odměňování	57
Tabulka 9 Komunikace	60

Seznam grafů

Graf 1 Vize, mise a cíle - tvrzení	49
Graf 2 Motivace - tvrzení.....	54
Graf 3 Odměňování - tvrzení	58
Graf 4 Komunikace - tvrzení	61

ÚVOD

Jako téma diplomové práce autorka zvolila „Podniková kultura podporující výkonnost“. Tato práce je zaměřena na zhodnocení konkrétní podnikové kultury ve vybraném podniku a jejího vlivu na výkonnost podniku.

V dnešní době je pro podniky stále těžší udržet si svou konkurenční pozici. Podniky si za cíl kladou nejen stanovení přijatelné ceny, poskytování kvalitních výrobků a služeb a jejich dostupnost. Stále více se zaměřují na konkrétní zákazníky a zjišťují, co zákazníci vyhledávají. Zákazníci vyhledávají primárně podniky, které dokáží uspokojit jejich potřeby a dokáží „nabídnout“ něco navíc. Můžeme tedy mluvit konkrétně o podnikové kultuře. Podniková kultura má dopady nejen na zákazníky, ale také na zaměstnance a obchodní partnery. V dnešní době je pro zaměstnance velice důležité dobré pracovní prostředí, dobré pracovní vztahy na pracovišti, ale také normy a chování dané organizace, se kterými se zaměstnanci musí ztotožnit. Spokojení zaměstnanci vnímají kvalitu organizace a šíří pozitivní vliv na okolí. Vztahy v rámci podnikové kultury jsou nezbytné pro pochopení, jaké chování má podnik očekávat od dodavatelů, odběratelů a naopak, jaké chování má okolí očekávat od konkrétního podniku.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a analytickou. Teoretická část diplomové práce je zaměřena na kulturu a postupně je soustředěna na podnikovou kulturu. Jsou zde popsány její charakteristiky, druhy, struktura (prvky) a metody, kterými lze zjistit úroveň podnikové kultury. Dále jsou popsány znaky silné a slabé podnikové kultury a případná změna podnikové kultury, pokud je to pro podnik nezbytně nutné. Druhá kapitola je věnována výkonnosti, její charakteristice, metodám měření výkonnosti a v neposlední řadě je definována vhodná podniková kultura zaměřená na výkonnost.

Analytická část se zabývá charakteristikou podniku, kde došlo ke zkoumání podnikové kultury. Následně je daná podniková kultura detailněji popsána a je zhodnocen její vliv na výkonnost podniku. Na závěr diplomové práce je provedeno shrnutí a také popsána doporučení k posílení podnikové kultury podniku.

Cílem práce je provést analýzu charakteristik podnikové kultury podporující výkonnost se zaměřením na kreativitu, motivaci a komunikaci. Porovnání výsledků s teoretickými východisky a navržení doporučení ke zlepšení.

Analýza podnikové kultury ve společnosti Intrum Czech, s. r. o. byla provedena pomocí kvantitativního výzkumu. Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako nejvhodnější varianta vzhledem k velikosti a typu společnosti.

1 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM

První část diplomové práce se věnuje základním pojmům týkající se podnikové kultury. Nejdříve je nutné vymezit základní pojmy týkající se této problematiky pro její pochopení. Je zde vymezen obecně pojem kultura a její dva druhy.

Tato podkapitola obsahuje definici podnikové kultury a jaké rozlišujeme její druhy. Dále je práce již konkrétně zaměřena na jeden ze dvou druhů kultury – tedy na podnikovou kulturu. Dále budou vymezeny prvky, které tvoří podnikovou kulturu a jejich uspořádání podle vybraných autorů. Dále zde budou popsány metody, pomocí níž lze zjistit, jaká podniková kultura se nachází v podniku. Lze tedy zjistit, zda se jedná o silnou nebo slabou podnikovou kulturu. V případě takové podnikové kultury, která má negativní dopad na výkonnosti podniku je třeba tuto kulturu změnit, což je obsahem poslední části této kapitoly.

1.1 Kultura

Jednotná definice pojmu kultura neexistuje i přesto, že spousta autorů tento pojem definuje. Zajímavé se avšak jeví pohledy z různých úhlů na kulturu jednotlivých autorů a míru zdůrazňování určitých jejích aspektů.

Pojem kultura je mezioborový pojem, který byl převzat do managementu z kulturní antropologie. Kulturní antropologie je věda, která se zabývá lidskými kulturami a významem kultury pro člověka. Zaobírá se jejich vznikem a vývojem, strukturou, srovnáním různých kultur a fungováním kultur jak v čase, tak prostoru. Chápání pojmu kultura je tedy logické zahrnout poznatky právě ze sociologie a taktéž psychologie (Soukup, 2017).

Murphy (2004, s. 32) definuje kulturu jako „*Celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím.*“

„*Kultura je konfigurace naučeného chování a výsledků tohoto chování, jehož základní elementy si členové kultury mezi sebou předávají.*“ (Linton, 1998, s. 32).

„*Kultura či civilizace je z etnografického pohledu celek zahrnující znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a další prvky, které si člověk osvojuje jako člen společnosti.*“ (Tylor, 2011, s. 3).

Z uvedených definic nelze konstatovat jednoznačnou shodu mezi autory. Shrneme-li ale dostupné poznatky, lze kulturu popsat jako určitý systém kulturních prvků (hodnot, postojů, norem chování atd.), které jsou příčinou určitého chování příslušníků kultury. Určité sociální skupiny lidí mají vlastní kulturu, čímž se mohou od sebe navzájem lišit. Kultury mohou roz-

dílně reagovat na stejné podněty. Lidé si kulturu osvojují procesem učení a získáváním zkušeností – tyto hodnoty, postoje k životu a kulturní vzorce si jedinci osvojují od starších generací, které jim předávají obsah kultury, k níž patří.

Obecně lze říci, že kultura je abstraktním pojmem. Lidstvo si tento pojem vymyslelo, aby mohlo popsat a pochopit analogii jednotlivců v rámci skupin (homogenita), a mohlo popsat rozdílnosti mezi těmito skupinami (heterogenita).

Druhy kultury

Každý jedinec má svou „individuální kulturu“, která vyplývá z jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si během života osvojil, a které sdílí s ostatními lidmi. Člověk je součástí určitých sociálních celků podle toho, jaké aspekty na něho působí a jak on sám na ně reaguje. Lez tedy říci, že každý jedinec má vliv na tvorbu kultury (je tvůrcem) a on sám je produktem kultury.

Stejně jako různé sociální celky mají své zvláštnosti fungování, stejně tak kultury spojené s těmito skupinami mají svá specifika a odlišnosti. Tato specifika a odlišnosti lze označit jako druhy kultury. V managementu jsou nejčastěji definovány dva druhy kultury:

- Kultura národní,
- Kultura organizační/podniková (Lukášová, 2004, s. 19).

Výše zmíněná organizační/podniková kultura je zvláštním typem kultury, který je specifický ve vztahu k organizaci, přičemž tento pojem je v rámci této diplomové práce klíčový.

1.2 Pojem podniková kultura

Podniková kultura (někdy také označována jako organizační) je velmi složitý a nesnadno definovatelný pojem, který významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost firem. Tato kultura ovlivňuje chování podniků a jejich přizpůsobivost vůči prostředí. Efektivní podniková kultura může být nositelem konkurenční výhody podniku, na druhou stranu však může brzdit rozvoj podniku. V současné době, kdy roste konkurence, se role podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti podniku zdůrazňuje.

Pojem podniková kultura byl poprvé zmíněn v 60. letech 20. století, ale populárním se stal na počátku 80. let. Hlavním podnětem k užívání toho pojmu byl zvýšený zájem o podnikovou kulturu. Mezi hlavní příčinu zaměření se na podnikovou kulturu se stal ekonomický růst Japonska, tzv. „japonský ekonomický zázrak“, který byl pro americký průmysl velkou výzvou. Manažeři pocházející z Ameriky se začali zaobírat efektivností západních manažerských

technik a začali se učit filozofii a způsob řízení japonských firem. Za zmínku také stojí významné publikace, které se zabývají dokonalostí a účinností řízení firem (Lukášová, 2010, s. 20).

Zde jsou vymezeny některé definice pojmu kultura od autorů:

Denison (1990, s. 27) definuje podnikovou kulturu následovně: „*Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.*“

Brown (1995, s. 8) popisuje podnikovou kulturu jako: „*Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.*“

Podnikovou kulturu Kotler (2013, s. 77) ve své publikaci definuje jako: „*Sdílené zkušenosti, příběhy, postoje a normy, které organizace charakterizují.*“

Z hlediska teorie řízení lze na podnikovou kulturu nahlížet následovně: „*Podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech života... podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...*“ (Marques, 2000, s. 248).

Vidíme, že pojem podniková kultura je chápán autory podobným způsobem. Konkrétní vymezení obsahu pojmu je však různorodé. Z definic je však možné vyčíst společné rysy, jako jsou strukturální prvky podnikové kultury a vliv kultury na chování jedinců a celé organizace. Strukturální prvky jsou základní předpoklady, postoje, hodnoty a normy chování, které organizace sdílí a které se projevují v myšlení a chování organizace a také v materiální a nemateriální povaze artefaktů (výtvorů). Vejdeme-li do budovy podniku, prvního čeho si člověk všimne je právě podniková kultura – jde o způsob (styl), jakým se lidé v podniku oblékají, jakým spolu vedou rozhovor a jakým způsobem zdraví zákazníky.

Lze tedy obecně říci, že podniková kultura propojuje jednotlivé části podniku v celek a odlišuje ho od ostatních podniků.

1.2.1 Druhy podnikové kultury

Podnikovou kulturu lze členit na různé druhy. Cejthamr (2010, s. 254) člení podnikovou kulturu na silovou (mocenskou), úlohovou (kultura rolí), úkolovou a osobní.

Silová kultura vychází z moci (moc je chápána jako zdroj síly), která prochází celým podnikem. Tuto kulturu často nalezneme v malých podnicích, které jsou řízeny vybranými osobami. Efektivita podniku se opírá o vzájemnou důvěru, komunikaci a empatii pracovníků. V těchto podnicích se pracovníci řídí pravidly a ustálenými postupy, kterých však oproti jiným velkým podnikům nemají takové množství.

Úlohová kultura se nachází většinou v oblasti financí, nákupu a výroby. Tyto podniky fungují na základě logických, racionálních, ustálených a zaběhlých postupů. Vztahy a práce jsou určovány a řízeny malou skupinou manažerů. Úlohu, kterou určitý zaměstnanec ve firmě zastává a pravomoci, které mu z této úlohy plynou, jsou zdrojem moci.

Úkolová kultura se zaměřuje na práci a projekty. Tato kultura se snaží spojit vhodně vybrané osoby a zdroje s konkrétními úkoly.

V **osobní kultuře** je středem zájmu jednotlivec. Všechny struktury v podniku mají sloužit lidem. Pokud se skupina lidí rozhodne spojit, sdílet prostory a vybavení, poté organizace bude mít osobní kulturu. Jako příklad lze uvést sdružení lékařů, konzultantů a architektů. Fungování řízení a kontroly je možné pouze v případě vzájemných souhlasů. Jakékoli omezování by bylo založeno na osobní moci.

Každý člověk preferuje různé druhy podnikové kultury. Je však třeba, aby se lidské povahové rysy a vlastnosti shodovaly s kulturou té části podniku, ve které pracují. Tímto bude zajištěno jejich dobré pocity z vykonané práce.

Z vhodně ustanoveného kulturního typu plynou výhody i pro samotnou organizaci, která bude mít správné zaměstnance na správných pozicích a velmi pravděpodobně to bude znát na jejich výkonnostních parametrech.

1.2.2 Struktura a prvky kultury

Prvky podnikové kultury lze označit jako stavební prvky kulturního systému. Tyto prvky jsou základní strukturální a funkční elementy podnikové kultury, prostřednictvím nichž je možné popsat a definovat daný jev. Jsou také považovány za nástroj předávání a utváření podnikové kultury. Každý autor tyto prvky vymezuje rozdílně. Nejčastěji jsou v definicích však uváděny následovně.

Základní předpoklady, hodnoty, postoje a normy

- **Základní předpoklady.** Jedná se o představy o fungování, které lidé považují za samozřejmé a pravdivé. U všech lidí fungují automaticky a nevědomě, což je také důvod, proč je těžké je identifikovat.
- **Hodnoty.** Tendence, na základě kterých lidé dávají přednost určitému stavu před jiným. Jedná se o pocity mající směr a dva protipóly. Hodnoty jsou základem přesvědčení, jak by se lidé měli chovat.
- **Postoje.** Vztahy k negativním či pozitivním pocitům. Tyto vztahy se týkají osob, věcí, událostí nebo nějakého problému. Postoje jsou výsledkem hodnocení, v němž hraje podstatnou úlohu psychika člověka.
- **Normy.** Jsou odvozené od vybraných hodnot. Dodržování těchto norem je v určité společnosti považováno za normální a lidé je považují za přínosné (Müller, 2013, s. 22-23), (Lukášová, 2004, s. 23).

Artefakty materiální povahy

K těmto artefaktům řadíme:

- **Architekturu budov** (fasády),
- **vybavení podniku** (vybavení a prostorové uspořádání interiérů firem),
- **produkty vytvářené podnikem,**
- **vizuální prezentace produktu** (prodejní a výkladní prostory, stánky na veletrzích a výstavách),
- **výroční zprávy podniků,**
- **propagační brožury.**

Artefakty nemateriální povahy

- Jazyk,
- historiky,
- mýty,
- firemní hrdinové,
- zvyky,
- rituály,
- ceremoniály.

Mezi prvky podnikové kultury lze také zařadit symboly, mezi které patří například **loga** firem (Lukášová, 2004, s. 23).

Výše uvedené prvky kultury jsou uspořádány do jednotlivých vrstev. Struktura podnikové kultury je často znázorněna pomocí modelů. Nejznámějšími modely jsou model Edgara H. Scheina, Gerta Hofstedeho, Fonse Trompenaarse a Charlese Hampden-Turnera, Denise Rousseau a Helene Spencer-Oatey, které budou níže podrobně popsány.

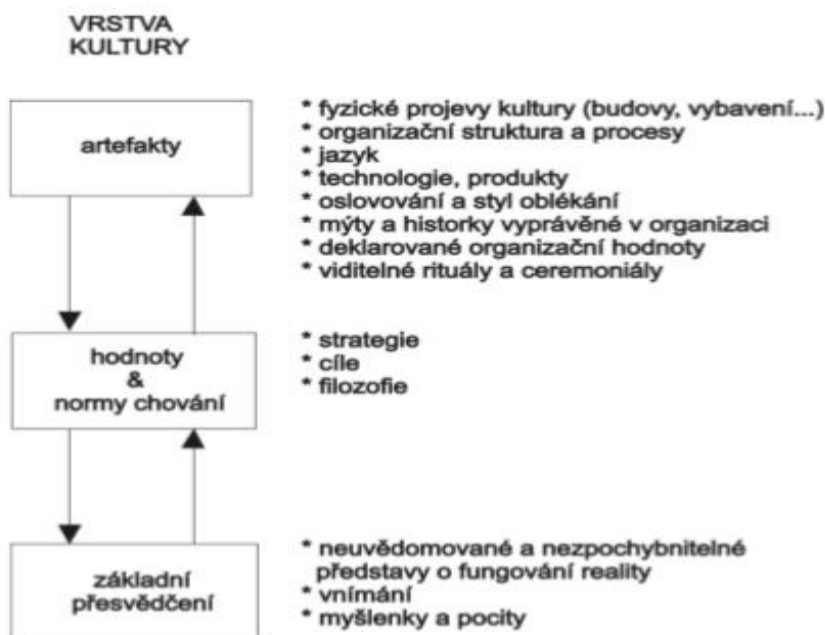
- **Model Edgara H. Scheina**

Obrázek 1 Scheinův model struktury organizační kultury zachycuje podnikovou kulturu ve třech vrstvách – vrstva artefaktů, hodnot a základních přesvědčení.

Horní vrstva, **vrstva artefaktů**, je snadno identifikovatelná a pozorovatelná. Obsah této vrstvy lze plně pochopit jen tehdy, jsou-li identifikovány spodní vrstvy kultury. Stejný typ kultury podniku může být způsoben uznáváním jiných hodnot a přesvědčení. Důvodů pro existenci určitých artefaktů může být mnoho. Příkladem může být vybavenost podniku technologiemi. Pracovníci potřebují pro svou kvalitní práci nutně nejnovější technologie (např. firmy vytvářející softwar), nebo v jiném případě tím podnik projevuje svou luxusní image.

Prostřední **vrstva** je reprezentována **organizačními hodnotami**, které ovlivňují, regulují a řídí chování pracovníků i celých sociálních skupin. Organizační hodnoty se však mohou významně lišit od skutečného chování zaměstnanců. Vyhlášení hodnot však neznamená, že tyto hodnoty budou skutečně zaměstnanci uznávány. Aby tomu tak bylo, je třeba využívat manažerské praktiky, které tyto hodnoty budou prosazovat a podporovat.

Spodní **vrstvu** tvoří **základní přesvědčení**. Tato přesvědčení jsou považována za nezpochybnitelná. Základní přesvědčení jsou těžko identifikovatelná, jelikož si je příslušníci kultur neuvědomují. Za tyto přesvědčení jsou považovány transformované hodnoty, které jsou funkční a sociální skupiny díky nim dosáhly dlouhodobých úspěchů.



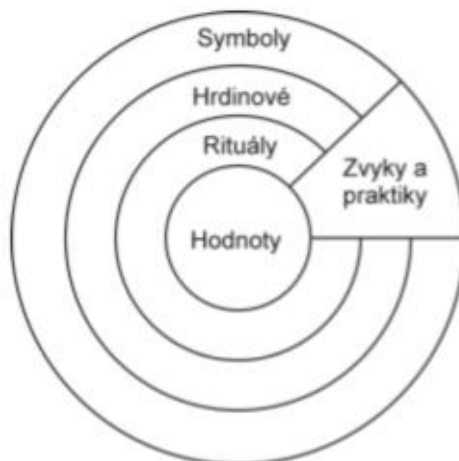
Obrázek 1 Scheinův model struktury organizační kultury

Zdroj:(Schein, 1999, s. 16)

- **„Cibulový diagram“ Geerta Hofstedeho**

Model zobrazený na Obrázku 2 (Struktura organizační kultury podle Geerta Hofstedeho) přirovnává strukturu podnikové kultury k cibuli, jednotlivé slupky cibule pak představují vrstvy.

Za strukturální prvky podnikové kultury autor označil hodnoty a praktiky. **Vrstva praktik** reprezentuje rituály, symboly a firemní hrdiny. **Vrstvu hodnot** podle autora lze chápat jako jádro kultury. To představuje nejskrytější vrstvu kultury jako něco, co členové kultury považují za důležité, co se preferuje a cení v podniku.



Obrázek 2 Struktura organizační kultury podle Geerta Hofstedeho

Zdroj:(Hofstede, 1991, s. 9)

- **Model autorů Fonsa Trompenaarse a Charlese Hampdena-Turnera**

Tento model (viz Obrázek 3) autoři opět přirovnávají k cibuli, jako autor Hofstede. **Vnější vrstva** podnikové kultury, nazvaná jako explicitní kultura, obsahuje projevy chování a artefakty (např. oblékání, produkty podniku, jazyk apod.). **Střední vrstva** kultury je reprezentována normami (co je v organizaci považováno za správné či nesprávné) a hodnotami (co je v organizaci považováno za dobré či špatné). Normy a hodnoty se podle autorů projevují v explicitní kultuře (v chování a artefaktech). **Vnitřní vrstva** zahrnuje základní přesvědčení. Tato vrstva je autory nazývána jako implicitní kultura. Podle autorů je nejdůležitější pochopení prvků vnitřní vrstvy, abychom porozuměli konkrétní kultuře.



Obrázek 3 Struktura organizační kultury podle Trompenaarse a Hampden-Turnera

Zdroj: (Trompenaars, 2000, s. 98)

- **Model autorky Spencer-Oatey**

První vrstva (viz Obrázek 4 Model struktury kultury podle H. Spencer-Oatey) zahrnuje dvě složky. V první složce jsou artefakty a produkty (autorka sem řadí styl oblékání, vybavenost budov, jazyk, společenský protokol atd.). Druhá složka obsahuje rituály a chování (lze sem zařadit např. způsob zdravení v organizaci, ceremoniály a rituály). **Druhá vrstva** je nazývána systémy (sem lze zařadit vzdělávací či právní systém) a zavedením zvyklostí. **Třetí vrstvou** je vrstva názorů, postojů a konvencí. Jedná se například o názory týkající se morálky, postojů k jiným skupinám, chápání slušného a neslušného chování. **Čtvrtá vrstva** se skládá ze základních přesvědčení a hodnot, kam lze zařadit přesvědčení o rovnosti/nerovnosti mezi členy skupiny, respektování tradic nebo upřednostňování individuálních potřeb členů skupiny. Tato vrstva je považována za jádro podnikové kultury.



Obrázek 4 Model struktury kultury podle H. Spencer-Oatey

Zdroj: (Spencer, 2005, s. 5)

Přestože autoři nedospěli k jednotnému pojetí struktury podnikové kultury, tyto čtyři modely zpřehledňují složitý a komplexní sociální jev, jakým podniková kultura je. Autoři se však shodují, že podniková kultura se skládá z více prvků, které lze členit do jednotlivých vrstev. Jednotlivé vrstvy jsou více či méně pozorovatelné a lze je rozdělit na vrstvu pozorovatelných prvků (chování, artefakty) a na vrstvu nepozorovatelných prvků (hodnoty a základní přesvědčení).

1.2.3 Zjišťování podnikové kultury

Ke zjišťování podnikové kultury lze využít různé nástroje a metody. Je třeba však brát v úvahu charakter podnikání společnosti a úroveň managementu, což má vliv na jejich užití.

Manažeři potřebují dobře znát podnik a pochopit jeho kulturu. V případě vývoje podnikové strategie, řešení problémů týkajících se implementace nové strategie, hledání důvodů nízké výkonnosti podniku, plánování sloučení podniku apod., je nezbytné znát podnikovou kulturu.

Lze využít následující dva druhy metod ke zjišťování podnikové kultury:

Kvalitativní metody

Tyto metody se využívají v případě nedostatečných poznatků o určitých jevech nebo pokud to vyžaduje charakter zkoumaného jevu. Užití následujících nástrojů bývá v praxi velmi složité. Tato metoda vyžaduje menší soubory dat a respondentů. Mezi nejvýznamnější nástroje kvalitativního výzkumu patří:

- **Pozorování.** Lze pozorovat veškeré vnější projevy podnikové kultury (zvyky, rituály, způsoby chování, artefakty apod.).
- **Hlubkový rozhovor.** Rozhovor vedený na základě připravených otázek, na jejichž odpovědi tazatel reaguje pružně. Odpovědi mohou být individuálními názory nebo odpověďmi sdílenými v podnikové kultuře, což je problémem rozlišit.
- **Skupinový rozhovor.** Probíhá jako hlubkový rozhovor mezi členy skupiny. Zde lze lépe rozlišit, zda se jedná o individuální názory nebo sdílené. Skupinové rozhovory jsou oproti hlubkým náročnější zejména z hlediska výběru členů skupiny, avšak bývají využívány častěji než individuální hlubkové rozhovory.
- **Analýza dokumentů.** Zjišťování informací z dokumentů a poznávání znaků podnikové kultury, jež jsou zahrnuty v dokumentech. Analyzovány jsou různé psané záznamy, jako např. výroční zprávy, zápisy z porad atd.
- **Projektivní metody.** Tyto metody jsou založeny na předložení podnětu respondentovi (např. popis situace, obrázku, začátku věty, které je třeba dokončit), což jej přinutí k interpretaci na základě jeho vlastního kulturního cítní a vnímání.

Kvantitativní metody

Těmito metodami zjišťujeme výskyt znaků a hypotézy, které byly stanoveny před začátkem výzkumu a užívají se při zjišťování povrchové úrovně kultury. Při zjišťování informací za pomoci těchto nástrojů jsou užívány jednotné podněty a odpovědi jsou často omezeny na výběr z několika možností. V rámci kvantitativní metody získáváme data, která popisují zkoumanou skutečnost prostřednictvím proměnných, které je možné vyjádřit čísly. Tato metoda vyžaduje větší soubory dat a respondentů. Výsledky získané pomocí této metody jsou oproti výsledkům kvalitativní metody více reprezentativní a jsou méně závislé na schopnostech a názorech respondentů. Tyto výsledky jsou však náročnější na interpretaci. Základními nástroji těchto metod jsou:

- **Pozorování,**
- **dotazování** (ústní – strukturovaný rozhovor nebo písemné - dotazník).

Nejvhodnějšími nástroji pro sběr dat se považuje pozorování a strukturované rozhovory. Lze je však využít jen v případě zkoumání podnikové kultury v určité části podniku nebo v případě, že respondentů je menší počet (Lukášová, 2004, s. 102-104).

Podniky jsou velice složité systémy, které nelze analyzovat jen jedním způsobem. Při zjišťování podnikové kultury se často sledují tyto prvky:

- Pracovní prostředí,
- vztahy mezi pracovníky,
- informovanost zaměstnanců o cílech společnosti,
- vnímání pravomocí managementu,
- rozdělování a plnění cílů,
- způsoby rozhodování,
- sledování příčin fluktuace zaměstnanců,
- způsob motivace zaměstnanců,
- zjišťování vztahu společnost-zaměstnanec,
- vnímání problémů ve společnosti (Šigut, 2004, s. 20).

1.2.4 Silná a slabá podniková kultura

Podniková kultura se neustále mění, vyvíjí, či zaniká v určitém čase a místě. Vyznačuje se přechodným charakterem v závislosti na formě a intenzitě působení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Silná podniková kultura sjednocuje a zprostředkovává význam skutečností a událostí v podniku a umožňuje orientaci uvnitř podniku a v jeho řízení.

Silnou podnikovou kulturu lze vyznačovat **znaky**:

- **Jasnost a zřetelnost** – podniková kultura musí zaměstnancům dávat najevo, jaké jednání je požadováno a jaké aktivity jsou nezbytné. Je nutné dávat najevo, co je žádoucí, co je ještě přípustné a co je zcela vyloučené a zakázané. Toto lze splnit jen za podmínky, že se podniková kultura „staví“ na souboru hodnot, standardů a symbolů, které jsou v souladu s podnikem a vytvářejí silný vnitřní celek. Vše musí být sděleno zaměstnancům podniku.
- **Rozšířenost** – je třeba, aby všichni zaměstnanci byli důkladně seznámeni s prvky podnikové kultury a také, aby se s nimi co nejvíce setkávali.
- **Zakotvenost** – o silné podnikové kultuře lze hovořit tehdy, když se stane nedílnou součástí každodenního jednání co nejvíce zaměstnanců (Šigut, 2004, s. 15-16).

Silná podniková kultura podle Nového (Nový, 1993, s. 29) má tyto **výhody**: „...jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita.“

Největším přínosem silné podnikové kultury je zvýšení výkonnosti firmy. To se odráží jak ve finančních ukazatelích (zvýšení objemu prodeje, růst tržního podílu, zvýšení produktivity, udržitelná ziskovost), tak i v nefinančních ukazatelích (spokojenost a loajalita zákazníků a zaměstnanců). Silná podniková kultura je konkurenční výhodou.

Kromě výhod s sebou silná podniková kultura nese i své **nedostatky**, mezi něž patří tendence podniku k uzavřenosti, ohlížení se na tradice, nedostatek flexibility, omezování vývoje nových strategií, vynucování shody za každou cenu a vyžaduje složité přizpůsobení od nových zaměstnanců (Šigut, 2004, s. 17).

1.2.5 Změna podnikové kultury

Podniková kultura podporuje dosažení vysoké kvality. Nevhodná kultura může být při implementaci strategie kvality významnou překážkou. Pokud je tomu tak, management by měl změnit podnikovou kulturu tak, aby strategii kvality podporovala. Změna je podle Heylighena (1991, s. 41) definována jako „*transformace od současného nevyhovujícího stavu k budoucímu zlepšení*“. V podniku je možné provést změny různého charakteru. Autoři definují typy změn ze dvou hledisek:

- hledisko rozsahu změny,
- hledisko vztahu změny vůči externímu prostředí.

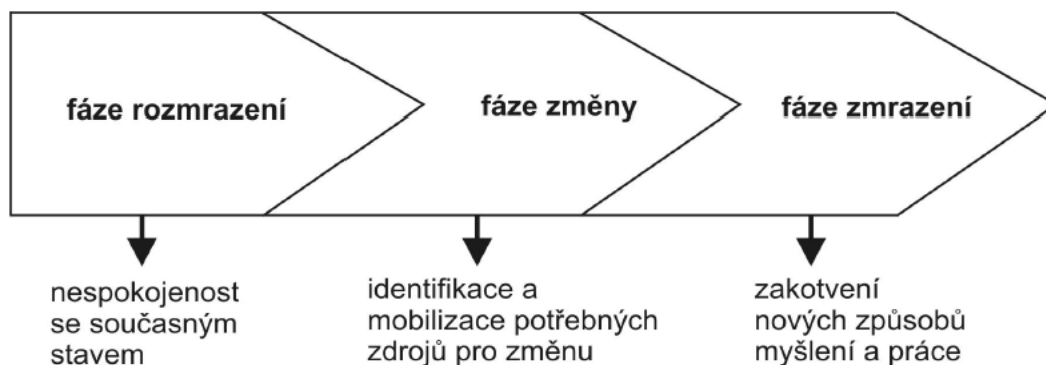
Hledisko rozsahu změny

Rozlišují se změny prvního a druháho řádu. Za změnu prvního řádu je považována taková změna, prostřednictvím níž jsou v podniku zlepšovány tradiční postupy, procesy a podnikové systémy (systém odměňování, systém řízení kvality apod.). Manažeři se soustředí na zlepšení postupů a využívají takové manažerské dovednosti a praktiky, které se jim dříve osvědčily a přinesly očekávané výsledky.

Změnou druhého řádu máme na mysli změnu, která radikálně ovlivní celkové fungování podniku. Tato změna je někdy nazývána strategickou změnou (Nadler, 1998, s. 274).

Hledisko vztahu změny vůči externímu prostředí

Z tohoto hlediska autoři rozlišují změnu reaktivní a anticipující. Reaktivní změna nastává v souvislosti se změnami v externím prostředí, ve kterém podnik působí. Podnik reaguje na změny, které nastaly mimo něj a těmto změnám se přizpůsobuje. Změna anticipující nastává v souvislosti s přípravou na změnu, která se očekává v externím prostředí. Manažeři se snaží předvídat potenciální změny a s předstihem na tyto změny reagují a přizpůsobují se. Pokud je změna strategická a zároveň anticipující, tato změna vede k reorientaci podniku. Chceme-li, aby změna vedla k požadovaným výsledkům, musí být kvalifikovaně provedena. Autoři pomocí **modelů změny** znázornili proces efektivního řízení změny. Lewin (Higgs, 2005, s. 121) a jeho model změny je v současné době považován za klasický. Změnu chápeme jako posloupnost tří fází (viz Obrázek 5):



Obrázek 5 Lewinův model změny

Zdroj: (Lewin, 2005, s. 122)

Ve **fázi rozmrazení** je nutné upozornit na současnou neefektivnost a upozornit na nespokojenost se současným stavem. Tato nespokojenost je podle autora považována za přínosnou. Zaměstnanci mohou ochotněji přijmou změnu, pokud jim současný stav nevyhovuje. Je třeba konkrétně definovat oblast, s níž jsou zaměstnanci nespokojeni.

Fáze změny identifikuje a mobilizuje zdroje, pomocí nichž bude změna provedena. Prováděním konkrétních opatření v podniku změníme současný stav. Fázi změny může doprovázet i zmatenost a nejistota, která v zaměstnancích může narůst.

Fáze zmrazení „ukotvuje“ změny v podniku a podporuje nové způsoby myšlení a práce. Fixují se nová pravidla i zvyklosti. Tato fáze má přinést zlepšení původního stavu a vést k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Změna je procesem, který by měl řídit top management podniku. Podle autorů není možné vliv naplánovaných opatření předvídat. Pokud management podniku chce implementovat strategii kvality, musí se soustředit na tvrdé i na měkké aspekty řízení. Výsledky procesu řízení změny ovlivňují měkké prvky řízení.

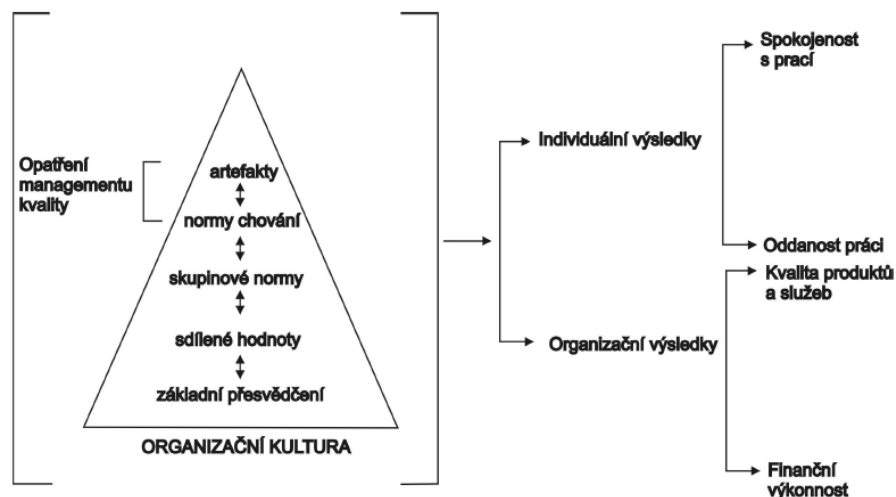
Podniková kultura se řadí k měkkým faktorům a může strategii kvality podporovat, nebo může být závažnou překážkou při její implementaci. Pro úspěšné implementování strategie kvality v podniku by měl obsah kultury podporovat tuto strategii. Pokud obsah podnikové kultury implementaci strategie kvality nepodporuje, management by měl provést změnu kultury.

Změna podnikové kultury v procesu řízení kvality

Změna podnikové kultury má klíčový význam v procesu řízení kvality. Na změnu kultury v kontextu řízení kvality je nahlíženo dvěma způsoby:

- z hlediska interpretativního přístupu,
- z hlediska objektivistického přístupu.

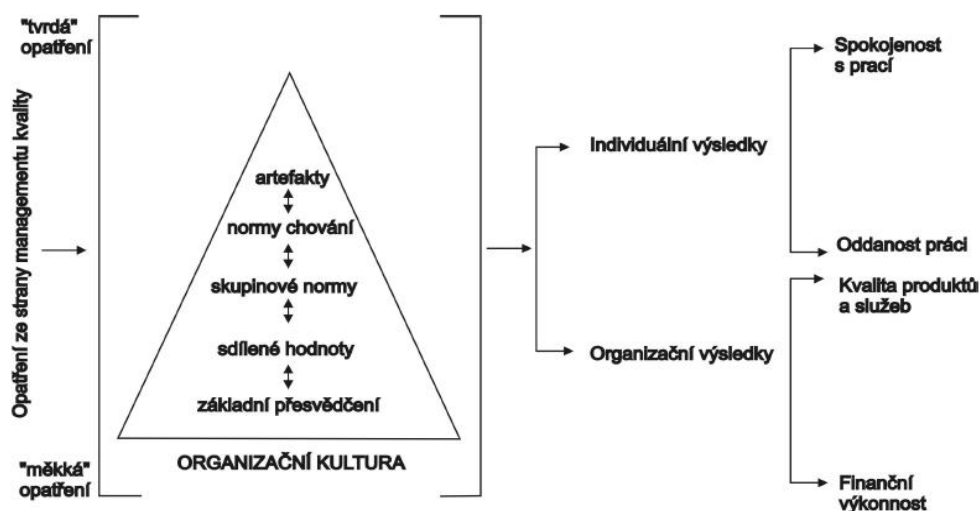
Z hlediska interpretativního přístupu je podniková kultura chápána jako „něco, čím podnik je“. Manažeři mohou ovlivňovat artefakty (systém řízení kvality aj) a normy chování. Nemohou však ovlivňovat obsah podnikové kultury, aby se přibližovali tzv. ideálnímu obsahu podnikové kultury. Změna kultury z hlediska tohoto přístupu je zobrazena na Obrázku 6 (viz dále).



Obrázek 6 Utváření kultury kvality z hlediska interpretativního přístupu

Zdroj: (Bright a Cooper, 1993, s. 25)

Z hlediska objektivistického přístupu je podniková kultura interpretována jako „něco, co organizace má“. Z tohoto hlediska lze kulturu vytvářet tak, aby podporovala strategii kvality a podnik dosahoval vysoké kvality a konkurenceschopnosti (Bright a Cooper, 1993, s. 25). Management utváření podnikovou kulturu, aby se přibližovala ideálnímu obsahu, který podnik považuje za nejvhodnější. Toto utváření kultury z hlediska objektivistického přístupu je vyobrazeno na Obrázku 7.



Obrázek 7 Utváření kultury kvality z hlediska objektivistického přístupu

Zdroj: (Bright a Cooper, 1993, s. 25)

Tyto přístupy představují určité extrémní směrem ke kvalitě. Podstatnou otázkou zůstává, do jaké míry lze kulturu cíleně utvářet. Schein (1999, s. 78) se domnívá, že obsah kultury na vnější rovině lze měnit snadněji než na vnitřní rovině kultury. Podle jiných autorů (Sathe a Davidson, 2000, s. 279-296) je možné měnit pouze obsah svrchních vrstev kultury. Změna kultury by měla začít od změny obsahu nejsvrchnějších vrstev kultury a postupovat dále směrem k hlubším vrstvám.

Výsledky procesu změny kultury jsou patrné v dlouhodobém horizontu. Jde tedy o velmi složitý a časově náročný proces. Při procesu změny podnikové kultury je role managementu rozhodující. Všichni manažeři na všech úrovních by měli mít jasnou představu o přístupu ke změně kultury a o využití praktik, aby bylo docíleno požadovaného obsahu kultury. Při změně podnikové kultury musí být pozorovány všechny faktory řízení podniku (jak tvrdé, tak i měkké faktory), které jsou navzájem propojené a ovlivňují se navzájem.

2 VÝKONNOST

V současné době narůstá zájem o podnikovou kulturu pro její významný vliv na výkonnost podniku. Podniková kultura procházela neustálým vývojem a ani v současnosti ještě stále neexistuje jednoznačný názor na její vymezení a definici na úrovni podniků. Lze však dnes už říci, že podniková kultura a výkonnost podniku jdou ruku v ruce – podniková kultura do značné míry ovlivňuje výkonnost podniku.

V této kapitole bude nejprve vymezen pojem výkonnost a poté bude popsána charakteristika takové podnikové kultury, která podporuje výkonnost podniku.

2.1 Pojem výkonnost

Výkonnost je běžně používaným termínem v každodenním životě bez ohledu na odborné či zájmové zaměření. Tento pojem se používá v různých oborech od sportu až po světovou ekonomiku a lze ho popsat celou řadou definic.

Wagner (2009, s. 17) výkonnost definuje následovně: „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.*“

„*Měřítkem podnikatelské výkonnosti firmy je úroveň zhodnocení do jejich podnikatelských aktivit vložených finančních prostředků – kapitálu, tedy výše a rychlost, s jakou se tyto prostředky vrátí v podobě příjmů (hospodářského výsledku) z podnikání...*“ (Pitra, 2001, s. 16).

„*Schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice, které byly vloženy do podnikatelských aktivit.*“ (Fibířová, 2005, s. 44).

Z vymezených definic jednotlivých autorů vidíme, že existují rozdílné pohledy na výkonnost. Podobně jako spousta dalších pojmů v managementu je i výkonnost definována různými způsoby. Zřejmé jsou však hlavní cíle každého podniku - být úspěšný, rozvíjet se do budoucna a upevňovat své postavení na trhu. Výkonnost podniku je tedy hlavní podstatou existence podniku. Výkonnost zajišťují činnosti podniku, které vedou k dosažení stanoveného cíle.

Činnosti, které sledujeme, vedou k dosažení určitého cíle, nebo se alespoň snaží tomuto cíli přiblížit. Tyto činnosti jsou tedy cílově zaměřeny. S tímto zaměřením je třeba také rozlišit dvě dimenze výkonnosti, které na sebe navazují. Tyto dimenze jsou odpověďmi na otázku, co je možné dělat pro dosažení určitého cíle. Ve smyslu výběru činností, které uskutečňujeme je první z nich „dělat správné věci“. Tuto dimenzi lze označit jako efektivnost. Druhou odpovědí

je „dělat věci správně“, tedy ve smyslu způsobu, jakým je činnost uskutečňována. Obvykle je označována jako účinnost. Rozlišením těchto dimenzí se rozhodujeme a řídíme volbu činnosti a způsob uskutečnění činností (Wagner, 2009, s. 18).

Pracovní výkon je výsledkem pracovních činností lidí dosažených v určitém čase a za daných podmínek. Výkonnost ovlivňuje celá řada činitelů jako např. organizační, sociální, technické, mikroklimatické podmínky, osobní determinanty atd. Výkonnost ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady. Subjektivními předpoklady máme na mysli tělesné a duševní vlastnosti, schopnosti lidí pro práci a kvalifikační předpoklady. Mezi objektivní předpoklady řadíme organizaci a řízení pracovního procesu, zajištění práce, technologie i technická vybavení, způsob hodnocení a odměňování pracovníků, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracovišť, vnější pracovní podmínky a neobvyklé situační vlivy (Wagnerová, 2008, s.11-12).

Funkce měření

Výkonnost je měřena z následujících důvodů a plní tyto funkce:

- **Podpora (opora) paměti** – měření umožňuje uchovat údaje o objektu k jistému časovému okamžiku nebo za určité období jeho vývoje. Původní údaje jsou k dispozici i tehdy, pokud se vlastnosti objektu změnilo nebo není daný objekt přítomen,
- **podpora srovnání (komparace)** – měřením můžeme porovnávat různé objekty, a to bez ohledu na to, zda je možné je měřit či nikoli ve stejném časovém okamžiku. Lze také porovnávat charakteristiky jednoho a téhož objektu v odlišných časových momentech jeho vývoje. Jde tedy o věčné a časové porovnání,
- **podpora objektivizace a širší smyslového poznání** – lze objektivizovat lidské smyslové vnímání objektu nebo pomocí technických nástrojů popsat primární charakteristiky objektu, které lidskými smysly nezachytíme,
- **podpora hloubky poznání** – možnost popsat i takové charakteristiky objektů, které byly objektu druhotně přiznány člověkem. Jedná se o charakteristiky, které nejsou zachytitelné technickými nástroji ani lidskými smysly,
- **zprostředkování poznání** – charakteristiky objektu lze sdělit i osobám, které přímo nemohou pozorovat daný objekt, čímž měření zprostředkuje poznání zkoumaného objektu,

- **důkazní** – měření může sloužit jako důkaz při vedení sporů, zda jev nastal či nenastal (Wagner, 2009, s. 35-36).

Uživatelé informací týkající se výkonnosti

Uživateli informací jsou osoby, pro něž je výkonnost měřena. Jedná se o subjekty, které potřebují znát podmínky, výsledky a průběh činností, a chtějí tyto znalosti použít k určitému jednání a chování. Tyto uživatele dělíme na interní a externí. Interními uživateli jsou subjekty, kteří jsou vykonavateli nebo spoluvykonavateli činností, jejichž výkonnost je měřena. Externími uživateli jsou subjekty, které se pohybují vně dané činnosti, tzn. v okolí subjektů vykonávajících činnost.

Externími uživateli jsou **iniciátoři založení podniku**, subjekty, které vložily kapitál při založení podniku či k jeho rozvoji. Tyto subjekty nesou hlavní důsledky (jak negativní, tak pozitivní) vývoje výkonnosti podniku. Dalšími externími uživateli jsou **poskytovatelé zdrojů financování podniku**. Jedná se o menšinové poskytovatele vlastního kapitálu a věřitele podniku. Dalšími jsou **poskytovatelé práce**, tedy zaměstnanci na manažerských a výkonových pozicích. Dále sem řadíme dodavatele ostatních zdrojů. Zde máme na mysli dodavatele dlouhodobých i krátkodobých aktiv, služeb atd. Mezi nejvýznamnější externí uživatele informací řadíme **příjemce výsledků činností podniku**. Tito příjemci odebírají výkony podniku, jedná se konkrétně o výrobky, zboží, služby, či jejich kombinace. Lze je pojmenovat jako odběratele, klienty, zákazníky apod. Dalším významným uživatelem je **konkurence**. Nejsou to jen subjekty, které se orientují na stejné produkty (přímá konkurence), ale jde i o subjekty, jejichž cílovými zákazníky jsou stejné skupiny zákazníků, které jim nabízejí substituty (nepřímá konkurence). Nelze opomenout **subjekty veřejné správy**. Zde máme na mysli subjekty na úrovni státní správy (finanční úřady, statistické úřady, úřady práce atd.) a místní samosprávy (obce). U těchto subjektů mají podniky buď povinnost poskytovat informace o výkonnosti, či tyto informace poskytovat dobrovolně. K externím uživatelům řadíme také **subjekty občanské společnosti** (tzn. subjekty třetího sektoru). Jedná se o nevládní organizace zaměřené na ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj nebo orientující se na lidská práva. Jako poslední je třeba uvést také **ostatní subjekty**, které se nacházejí v okolí podniku.

Interními uživateli informací o výkonnosti jsou subjekty, které vykonávají správu a řízení podniku – **manažeři**. Manažeři tyto informace potřebují z různých důvodů. Pro interní uživatele informací je měření výkonnosti informační podporou řízení podnikové výkonnosti.

Desatero pro úspěšné řízení výkonnosti

Existuje několik faktorů pro úspěšné zavedení systémů řízení výkonnosti. Je však velmi obtížné vyjmenovat všechny faktory, které tento úspěch podmiňují. Zde je uvedeno několik základních atributů potenciálního úspěchu:

1. Identifikace vize a strategie v souladu s hodnotami podniku. Pokud vize a strategie nejsou tvořeny s ohledem na dosažení tvorby hodnoty podniku, nemusí být dosaženo cíle podniku, i když se tento podnik může jevit jako úspěšný. Pokud nejsou měřítka stanovena v souladu s vizí a strategií podniku, naplnění těchto měřítek nevede k dosažení cílů. Ve výsledku může být dosaženo vize, ale v konečném důsledku podnik nemusí plnit své poslání, jímž je dlouhodobě maximalizovat tržní hodnotu.
2. Stanovení vrcholových měřítek s ohledem na strategii. Tvorba hodnoty pro vlastníky musí být přijata jako nejvyšší cíl podniku. Management podniku musí být schopen měřit úspěšnost dosahování stanoveného cíle.
3. Stanovení pravidel pro objasnění výsledků a důkladná identifikace generátorů hodnoty.
4. Stanovení finančních a nefinančních ukazatelů. Nefinanční ukazatele navázat přímo nebo nepřímo na vrcholové finanční ukazatele výkonnosti. Počet měřítek (ukazatelů) by měl být adekvátní. Odborníci doporučují maximálně 20 měřítek, tento počet se však může lišit vzhledem k potřebám podniku a typu měřítek. Strategických měřítek by pro přehlednost nemělo být příliš. Diagnostických měřítek by však mohlo být daleko více.
5. Stanovení „vlastníků“ všech měřítek.
6. Počítat s možností změn měřítek v čase podle možných změn v podnikání a změn priorit.
7. Pro všechny zaměstnance na všech úrovních v organizační struktuře napojit měřítka a jejich plnění na pobídkový systém podniku a kontrolovat jejich dodržování. Pokud systém odměňování podniku nevychází z vykonání vybraných ukazatelů výkonnosti, tento systém funguje nesprávně.
8. Zaměření se na rozpracování plánů na úrovni celého podniku i provozních jednotek, aby došlo k tvorbě hodnoty a jejich generátorů. Zpracované plány a kontrola plnění plánů musí být v souladu s orientací na řízení hodnoty. Zásadní měřítka by měla být reportována minimálně čtvrtletně, respektive na měsíční bázi.

9. Využívání metod a postupů benchmarkingu v plánovacím procesu pro identifikaci generátorů hodnoty a kvantifikaci hodnot měřítek.
10. Využívání informačních systémů jako aktivních nástrojů podporujících zvyšování výkonnosti při plánování, řízení a kontrole procesů (Pavelková, 2009, s. 236-237).

2.2 Metody měření výkonnosti

Každý podnik by měl svou výkonnost měřit. Pro úspěšné stanovení strategie podniku je důležité měření výkonnosti. Systém měření výkonnosti umožňuje podniku úspěšně plnit požadavky zainteresovaných stran.

Dříve byla úspěšnost a výkonnosti podniků měřena pouze finančními ukazateli. Toto hodnocení se později ukázalo jako nedostačující pro opomíjení mnoha aspektů (např. zákazníci, lidské zdroje).

V současné době se používá mnoho ukazatelů pro měření výkonnosti. Ukazatele měření výkonnosti lze rozdělit následovně na dvě skupiny:

- Tradiční ukazatele finanční výkonnosti,
- moderní měřítka výkonnosti podniku.

Tradiční ukazatele finanční výkonnosti

Výkonnost je měřena pomocí finančních ukazatelů, konkrétně prostřednictvím finanční analýzy. Jde o metodu, která hodnotí finanční hospodaření podniku. Finanční analýza je soustředěna na silné a slabé stránky, na vývoj podniku, na vztahy mezi ukazateli a slouží k identifikaci problémů.

Shareholder value

Jednou z možností pro ocenění výkonnosti je využít měřítko s vyšší vypovídací schopností – **hodnota podniku**. Toto měřítko je výhodné, protože jako jediné vyžaduje k měření kompletní informace. Stanovení této hodnoty se opírá o dva rozdílné přístupy:

- Účetní – hodnotu představují výdělků násobené určeným koeficientem,
- diskontovaný peněžní příjem – hodnota je určena budoucím očekávaným příjmem, diskontovanou sazbou, která bere ohled na riziko.

U obou přístupů je hodnota podniku také měřítkem aktuální a očekávané výkonnosti a naopak, výkonnost podniku je ukazatelem hodnoty podniku. Nelze se však v praxi spoléhat jen na účetní hodnoty, je třeba brát v úvahu ostatní činitele, které nejsou měřitelné čísly.

Jako základní cíl podnikání sledujeme růst hodnoty a k jeho naplnění jsou směřovány veškeré aktivity podniku. Vedení podniku usiluje o maximalizaci hodnoty, tedy o co největší přínos pro vlastníky v podobě rostoucí hodnoty jejich vlastnického podílu. Této hodnotě se říká tzv. shareholder value. Uspokojením věřitelů, zákazníků, zaměstnanců a dalších partnerů podniku, při dodržování etických norem a společenské odpovědnosti lze dosáhnout této hodnoty. Na společnost je z vnějšího okolí vyvíjen tlak na dodržování výše uvedených sociálních a ekologických hledisek, což může výkonnost podniku velmi ovlivnit (Pavelková, 2009, s. 15).

Vysoké výkonnosti lze trvale dosáhnout aplikací přístupů k volbě strategických cílů podnikání a změnou metody vedení lidí podle následujících zásad uvedených v Tabulce 1.

Tabulka 1 Zásady dosahování vysoké výkonnosti podniku

Volba strategických cílů podnikatelských aktivit podniku	Management a styl vedení pracovníků
Dosažitelné, současně náročné a mobilizující	Posilování zodpovědnosti pracovníků za výslednou kvalitu jimi prováděné činnosti
Výchozím momentem je strategické myšlení všech členů managementu podniku	Týmová spolupráce pracovních kolektivů
Strategické cíle musí respektovat orientaci na zákazníka	Snaha o soulad osobních zájmů pracovníků s cíli podniku
Cíle se musí měnit, musí být pravidelně upravovány podle výsledků kontroly a řízení	Učení se jednotlivců, kolektivů i firmy z dosažených výsledků, z neúspěchů, ale i z úspěchů předcházejícího podnikání

Zdroj: (Pitra, 2001, s. 16-17)

Pouze podniky, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují, vyhodnocují a usilují o trvalé zvyšování výkonnosti, se mohou rozvíjet. Je-li výkonnost efektivně hodnocena a řízena, lze dosáhnout stanovených cílů a zajistit úspěšný rozvoj podniku. Zvyšováním výkon-

nosti a tím posílení konkurenční výhody podniky docílí implementací inovativních manažerských filozofií, přístupů, nástrojů a technik. Každý subjekt hodnotí výkonnost jinak:

- **Vlastník** podle návratnosti prostředků vložených do podnikání,
- **zákazník** podle uspokojení svých požadavků na výrobek/službu (cena, rychlost dodání, podmínek placení, atd),
- **dodavatelé a banky** podle uspokojení svých pohledávek vůči podniku,
- **zaměstnanci** podle výše mzdy a pracovního prostředí,
- **stát** podle schopnosti podniku odvádět daně (Pavelková, 2009, s. 13).

Z pohledu vlastníka podniku byla vyvinuta široká škála kritérií vyjadřujících výkonnost podniku. Majitel podniku by měl být schopen posoudit, jak podnik funguje a jak ho optimálně řídit. K tomuto posouzení mu slouží hodnotové „vyjádření v číslech“. Hodnocení úspěšnosti podniku lze provést pomocí účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Nelze však posuzovat výkonnost bez ohledu na výši rizika. Obecně se předpokládá, za nižší riziko lze očekávat nižší výnosnost a opačně (Neumaierová, 2002, s. 14).

Moderní měřítko výkonnosti podniku

EVA (ekonomická přidaná hodnota)

Jako moderní ukazatel je třeba v této diplomové práci zmínit ukazatel **EVA**, neboli ekonomickou přidanou hodnotu (ekonomický zisk). Jedná se o vyjádření bohatství vlastníků podniku. Tento ukazatel je vyjádřen následovně:

$$EVA = \check{C}Z - VK \times re$$

ČZ ... čistý zisk

VK ... vlastní kapitál

re ... náklad vlastního kapitálu

Jedná se tedy rozdíl účetního čistého zisku a nákladů na vlastní kapitál. EVA je tedy nižší než účetní čistý zisk, a to o hodnotu nákladů na vlastní kapitál. Vzhledem ke skutečnosti, že je EVA absolutní veličinou, nelze ji využívat ke srovnání výkonnosti podniků. Proto je nutné tento ukazatel vztáhnout k výši vlastního kapitálu. Základní myšlenkou tohoto ukazatele je, že investovaný kapitál do podniku musí mít větší přínos, než náklady na daný vložený kapitál (Neumaierová, 2002, s. 66-68).

Ukazatele EVA je výhodné propojit s metodou Balanced Scorecard jako vrcholového měřítka ve finanční perspektivě BSC. Tato metoda je popsána níže.

Metoda Balanced Scorecard

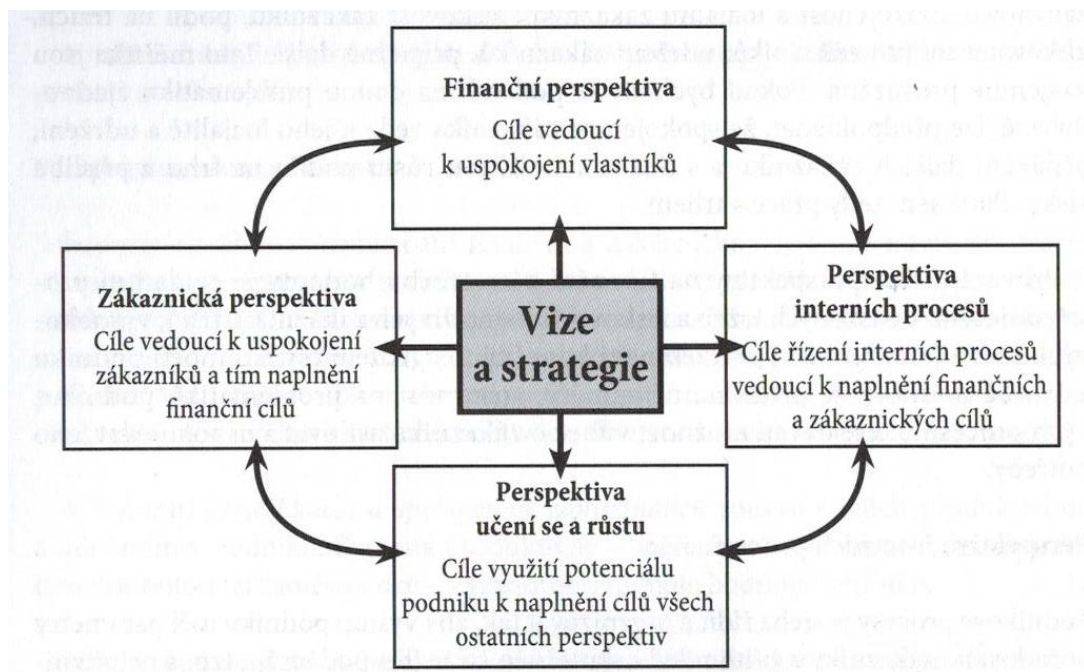
Velice populární je také ukazatel Balanced Scorecard (používaná zkratka BSC), který představuje systém strategického řízení a právě měření výkonnosti podniku pomocí vyvážených ukazatelů. Tato metoda má podle autorů široké využití ve všech odvětvích – obchodě, průmyslu, sektoru služeb i ve veřejném sektoru. Bereme zde v úvahu, že vedle finančních aspektů musíme zvažovat také nefinanční aspekty výkonnosti. Právě BSC doplňuje finanční měřítka výkonnosti minulé o nová měřítka hybných sil výkonnosti budoucí. Měřítka a cíle vycházejí z vize a strategie podniku.

BSC pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace (viz Obrázek 8 Perspektivy BSC a jejich propojení s vizí a strategií podniku):

- **Finanční** – tato perspektiva sleduje spokojenost vlastníků – adekvátní zhodnocení vložených prostředků. BSC tuto perspektivu zachovává, protože finanční ukazatele jsou nezbytné pro hodnocení ekonomické situace podniku. Veškeré cíle a generátory hodnot ostatních perspektiv by měly být propojené. Dlouhodobým cílem podniku je vytváření hodnoty a uspokojení vlastníků. Hlavními cíli této perspektivy jsou např. EVA, provozní zisk a další.
- **Zákaznická** – Tato perspektiva, jak již vypovídá její název, je zaměřena na zákazníka. Hlavními cíli této perspektivy je spokojenost a loajalita zákazníků, podíl na trzích, získávání nových a udržení si stávajících zákazníků a další. Tato všechna měřítka jsou navzájem provázána, např. spokojenost zákazníků vede k jejich udržení a loajalitě. Zde je zřejmá provázanost též s finanční perspektivou prostřednictvím tržeb a ziskovosti zákazníků, výrobných řad či trhu. Výše tržeb není konečným znamením o výkonnosti podniku a je proto nutné zaměřit se na podnikové procesy.
- **Interních procesů** – Procesy v podniku je nutné organizovat a řídit, aby výstupy podniku byly uskutečňovány co nejehospodárněji a vedly k vytvoření výrobku (služby). Interní hodnotový řetězec se skládá ze tří hlavních procesů. Prvním z nich je inovační proces, ve kterém jsou vyhledávány možnosti, jak zlepšit užitečnost výrobku v návaznosti na potřeby zákazníků. Shromažďováním informací o nových požadavcích a příležitostech jsou výrobky zlepšovány, vyvíjeny nebo navrhovány. Druhým procesem je provozní proces, jehož počátkem je objednávka a koncem do-

dávka výrobku spotřebiteli. Sleduje se a hodnotí se spolehlivost a délka trvání provozního procesu, kvalita a náklady na proces. Posledním procesem je poprodejní, který zahrnuje zajištění spolehlivého, rychlého a dostupného servisu, a také vypřádání inkasa. Tato perspektiva může být nositelem konkurenční výhody, která může přinést ekonomický zisk (např. snížení nákladů). V této perspektivě jsou vytvářeny předpoklady pro zajištění úspěchů, které jsou měřitelné v zákaznické perspektivě a k možnosti vytvoření hodnot pro vlastníka podniku. Měření výkonnosti procesů prostupuje více odděleními. Výhodou je zaměření se na efektivní provádění jednotlivých procesů. V této perspektivě jsou významná tři měřítka – kvalita procesů, měření nákladů a doba cyklu.

- **Učení se a růst** – Dosahování cílů výše zmíněných perspektiv závisí na schopnosti podniku učit se a růst. Tuto schopnost umožňují tři kategorie zdrojů: podnikové procedury, informační systémy a zaměstnanci. Investice do procesů, systémů a lidí vedou k dosažení vysoké výkonnosti podniku. Klíčovými oblastmi této perspektivy jsou znalosti a schopnosti zaměstnanců, motivace, delegování pravomocí, angažovanost a kvalita informačních systémů. Produktivita zaměstnanců a udržení v podniku je dáno schopnostmi a spokojeností zaměstnanců. Zaměstnanci pro efektivní práci potřebují informace týkající se jejich pracovního zařazení. Tyto informace musí souviset s ostatními výše zmíněnými perspektivami. Zaměstnanci budou spokojeni a budou přispívat k úspěchům a výkonnosti podniku, pokud budou dostatečně motivováni a budou moci rozhodovat a jednat. Tato perspektiva pomáhá podniku k rozvoji (Pavelková, 2009, s. 195-197).



Obrázek 8 Perspektivy BSC a jejich propojení s vizí a strategií podniku

Zdroj: (Pavelková, 2009, s. 195)

U jednotlivých podniků se čtyři výše uvedené perspektivy mohou lišit, nejsou pevně dané. Hlavním principem metody BSC je princip vyváženosti jednotlivých cílů. BSC nemusí sloužit jen jako systém měřítek. Tato měřítka mohou posloužit k vyjasnění vize a strategie podniku a k následnému převedení na konkrétní cíle, ke komunikaci, plánování a ke zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se a růstu.

EFQM Excellence Model

Tento model patří v současné době k nejmodernějším přístupům měření výkonnosti podniku. Vychází z neustálého zlepšování výkonnosti podniků, který je uplatňován pomocí pravidelného sebehodnocení a realizací jednání vedoucí ke zlepšení. Pokud chce podnik dosahovat stanovených cílů, musí se starat o své pracovníky, aby byli maximálně spokojeni. Dále musí zajistit maximální spokojenost zákazníků a musí být respektován ostatními podniky v jeho okolí.

Model je založen na 9 hlavních kritériích. Prvních pět představuje předpoklady pro dosažení výsledků (úspěšnosti). Tato kritéria jsou zaměřena na management, neboť management hraje hlavní roli u těchto kritériích. Pomocí těchto kritérií je hodnocena jeho činnost, protože management udává směr organizace, zajišťuje lidské, materiální a finanční zdroje, což má

zásadní vliv na podnik. Další čtyři kritéria představují konkrétní hodnocení výsledků podniku, které si podnik stanovil. Všem kritériím je přiřazen určitý počet bodů z hlediska důležitosti ve vztahu k podniku. Vyhodnocení spočívá v určení pozice vůči maximálnímu počtu dosažených bodů. Tato kritéria mají následující podobu:

1. kritérium: Vedení

Snaha vedení podniku podporovat a rozvíjet naplnění vize a mise podniku. Vedení se musí snažit úspěšně implementovat hodnoty a systémy do strategie podniku, aby byla zajištěna jeho úspěšnost a stabilita.

2. kritérium: Politika a strategie

Podnik uplatňuje vizi a misi prostřednictvím rozvoje strategie. Strategie je orientována na trhy a oblasti, na kterých podnik působí. Cíle podniku a jeho plány jsou rozvíjeny, aby naplňovaly tuto strategii. Manažeři jsou odpovědni za plány a firemní strategii.

3. kritérium: Lidé

Podnik řídí a rozvíjí potenciál svých zaměstnanců pomocí hodnocení, motivace, rozvíjením individuálních schopností a vytvářením příležitostí učít se.

4. kritérium: Partnerství a zdroje

Posouzení, jak organizace řídí a plánuje vztahy s externími subjekty. Zdroje podporují strategii a efektivní vykonávání procesů.

5. kritérium: Procesy

Posouzení, zda podnik navrhuje, řídí a zlepšuje procesy tak, aby došlo k uspokojení a zvýšení hodnoty pro zákazníka a další zainteresované strany.

6. kritérium: Výsledky vzhledem k zákazníkům

Kritérium zaměřené na hodnocení výsledků, kterých podnik dosáhl vzhledem ke svým zákazníkům. Posuzuje se, zda podnik uspokojil potřeby a očekávání. Hodnotí se i do jaké míry podnik předvídá a dokáže se přizpůsobit změnám v potřebách a požadavcích potenciálních i stávajících zákazníků.

7. kritérium: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Hodnotí se výsledky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. Vychází se z informací získaných přímo od zaměstnanců a využívají se interní ukazatele výkonnosti podniku.

8. kritérium: Výsledky vzhledem ke společnosti

Kritérium je zaměřeno na hodnocení podniku z hlediska vztahů s vnějším okolím. Posuzuje se vstřícnost, komunikace a sdílení informací o výsledcích se svým okolím, vztahy s vládními orgány a organizacemi, které podnik kontrolují.

9. kritérium: Klíčové výsledky

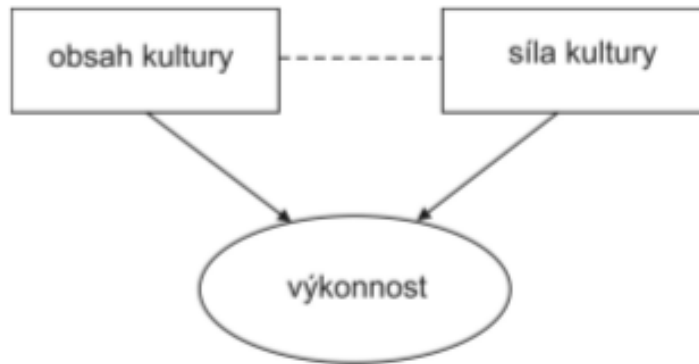
Poslední z kritérií „Klíčové výsledky“ srovnává skutečné výsledky s plánovanými, které byly definovány ve strategii. Podnik je hodnocen z finančního hlediska, ale také z hlediska uspokojování požadavků všech zainteresovaných stran (Šulák, 2005, s. 53).

Tento model je praktickým nástrojem sloužící k identifikaci silných a slabých stránek podniku a dává podněty k řešení těchto slabých stránek. Dosažené výsledky jsou předmětem dalšího zkoumání z pohledu efektivnosti a jejich adekvátnosti. Tento model vychází z předpokladu, že podnik dosáhne maximálních výsledků jen tehdy, pokud dokáže uspokojit potřeby svých zákazníků, zajistí maximální spokojenost zaměstnanců a dokáže respektovat a být respektován okolím (Pavelková, 2009, s. 202-203).

2.3 Podniková kultura zaměřená na výkonnost

Podniková kultura by měla být hlavní silou, která pohání organizaci dál (viz Obrázek 9). Každá firma má svou vlastní podnikovou kulturu, a pokud je tato kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky. Neexistuje žádná univerzální podniková kultura, která by vyhovovala každému, což je důvod, proč se uchazeči o práci řídí podle firemní kultury. Podniková kultura se musí vždy přizpůsobit specifikům daného podniku.

Na výkonnost podniku má vliv jak síla, tak obsah podnikové kultury. Pokud má podniková kultura vhodný obsah, se kterým se ztotožní zaměstnanci a zákazníci, pak tuto kulturu lze považovat za silnou, která může posílit výkonnost podniku. Silná podniková kultura však nemusí být pro vysokou výkonnost podniku vhodná. Podniky se slabou podnikovou kulturou mohou flexibilněji reagovat na podněty přicházející zvenčí, a tak se mohou lépe adaptovat na změny, než podniky se silnou podnikovou kulturou (Lukášová, 2004, s. 52-53).



Obrázek 9 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace

Zdroj: (Lukášová, 2004, s. 53)

V současné době mohou přežít pouze podniky, které jsou schopny přizpůsobit se stále měnícímu se prostředí. Podniková kultura by měla podnikům pomáhat reagovat na změny vnějšího prostředí a umět se přizpůsobit těmto změnám. Obsah podnikové kultury by měl být ve shodě se zvolenou strategií podniku. Tento obsah by měl podporovat implementaci strategie, kterou si podnik zvolil. Pokud tedy obsah podnikové kultury pomáhá podniku reagovat na změny ve vnějším prostředí a podporuje implementaci strategie, je podporována výkonnost podniku.

Za vhodný obsah podnikové kultury podle Lukášové (2004, s. 53-58) je možné považovat takovou kulturu, která splňuje následující požadavky:

- **Podporuje angažovanost a participaci zaměstnanců** (např. rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnanců, delegování úkolů a pravomocí na podřízené zaměstnance, podporování týmové práce, seznámení zaměstnanců s misí, vizí, strategií a budoucími cíli podniku a jejich individuálními rolemi při jejich dosahování),
- **odpovídá prostředí, ve kterém se podnik nachází a je přiměřená jeho podnikové strategii** (tzn. odpovídá požadavkům podnikatelského prostředí. Pokud dojde k souladu podnikové kultury s podnikovou strategií, jen tak lze dosáhnout požadované výkonnosti podniku.),
- **je adaptivní** (přizpůsobuje se impulsům jak vnitřního, tak vnějšího prostředí),
- **manažerské praktiky jsou v souladu s žádoucí podnikovou kulturou a promítají se do celého systému řízení podniku** (tj. do výběru nadřízených pracovníků a jejich stylu řízení, do výběru spolupracovníků, jejich hodnocení a odměňování apod.).

Další z autorů uvádí následující znaky vhodné podnikové kultury:

- Ztotožnění se zaměstnanců s vizí, misí a strategií podniku,
- přímé a jasné informace od vedení,
- příjemné pracovní prostředí,
- dostatečná komunikace mezi pracovníky,
- řešení stížností a problémů,
- spokojenost zaměstnanců,
- odpovídající platové ohodnocení,
- nízká fluktuace,
- motivace zaměstnanců,
- přátelský kolektiv,
- možnost kariérního růstu,
- kreativní zlepšování práce,
- organizace volnočasových aktivit,
- spokojenost zákazníků (Tarvonen, 2018).

Autor (Tedla, 2016) ve své práci uvádí další znaky, podle kterých lze určit, zda je podniková kultura efektivní, či nikoli. Jedná se o následující znaky:

- Adaptabilita,
- integrita,
- spolupráce,
- zaměření na výsledky,
- orientace na zákazníky,
- spokojenost zaměstnanců včetně motivace,
- další faktory, které jsou detailněji orientované,
- zaměření na inovace a otevřenost ke změnám (výrobků, služeb, procesů apod.).

Vše výše uvedené má vliv na finanční situaci podniku. Správně nastavená podniková kultura působí kladně zejména v oblasti vnitropodnikového řízení, což se projevuje zejména v jednodušší a rychlejší komunikaci, vyšší loajalitě zaměstnanců a zákazníků vůči podniku, ve vysoké motivaci pracovníků a s ní související nízkou fluktuací pracovníků. Rychlá komunikace i implementace inovací ušetří podniku čas a umožní mu pružněji reagovat na potřeby trhu. Pozitivní sociální klima se vytváří osobním ztotožněním zaměstnanců s firemní cíli. Toto

klima podporuje kreativitu a aktivitu zaměstnanců, ale také ovlivňuje vztah pracovníků k podnikovému majetku. Spokojenost a motivace zaměstnanců se projeví mírou loajality vůči firmě, či mírou fluktuace, která je spojena s výší mzdových nákladů podniku (Lukášová, 2004, s. 51-58).

Díky pozitivní podnikové kultuře lze realizovat úspory nákladů, kterých lze dosáhnout pomocí vysoké kvality produkce a minimalizací různých pokut a sankcí, které jsou důsledkem nízké loajality pracovníků. Loajální pracovníci také dodržují pravidla BOZP, díky nimž lze předejít případné nemocnosti a úrazovosti, která je pro podnik finančně nákladná. S podnikovou kulturou také souvisí finanční úspory v oblasti personální. V případě vhodného výběru řadových zaměstnanců lze předpokládat, že tito pracovníci budou respektovat stanovenou podnikovou kulturu. To samé platí pro výběr vedoucích pracovníků, od nichž se očekává, že budou pro své podřízené vzorem a budou aktivně spoluvytvářet a rozvíjet požadovanou podnikovou kulturu (Lukášová, 2004, s. 51-58).

3 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY ZAMĚŘENÁ NA VÝKONNOST

Pro analytickou část diplomové práce byla vybrána společnost Intrum Czech, s. r. o. V této části je popsána obecná charakteristika společnosti, provedena analýza podnikové kultury a jejího vlivu na výkonnost. Analýza byla provedena pomocí kvantitativního výzkumu a následně bylo provedeno zhodnocení výsledků. Cílem práce je tedy provést analýzu charakteristik podnikové kultury podporující výkonnost se zaměřením na kreativitu, motivaci a komunikaci.

Tato kapitola se věnuje představení společnosti, charakteristice použité metody a výzkumnému souboru, dále jsou zpracovány odpovědi a následně vyhodnoceny výsledky a navržena doporučení ke zlepšení.

3.1 Charakteristika společnosti Intrum Czech, s. r. o.

Společnosti působí na českém trhu od roku 2005. Zábývá se správou, vymáháním, odkupem a inkasem externích pohledávek po splatnosti z obchodního styku. Společnost klade důraz na kvalitu, rychlost a individuální řešení potřeb svých obchodních partnerů.

V České republice působí na trhu rizikových pohledávek a za dobu svého působení si vybudovala velmi silné postavení. Jedná se o vedoucí evropskou společnost působící v oblasti řízení pohledávek. Sídlo společnosti je v Praze, ale díky rozsáhlé síti inkasních pracovníků je schopna vykonávat správu pohledávek po celé republice. Disponuje mnohaletými zkušenostmi, zázemím kvalitního call centra s proškolenými operátory, právní podporou, speciálním informačním systémem vytvořeným na míru, nejmodernějším technickým vybavením a finančním zázemím. Funkční síť regionálních spolupracovníků efektivně zabezpečuje osobní kontakt s dlužníky, a tím zdokonaluje výsledky společnosti.

Společnost působí po celé republice a je členem Asociace inkasních agentur ČR a České asociace věřitelů. Společnost klade důraz na etiku a díky svému etickému vymáhání pohledávek chrání zájmy a dobré jméno všech svých klientů.

3.1.1 Historie společnosti

Společnost Intrum Czech, s. r. o. vznikla roku 1923 ve Stockholmu a působí ve 20 zemích. Kromě severských zemí má pobočky také v Rakousku, Belgii, Estonsku, Německu, Nizozemí

mí, Polsku, Itálii, Španělsku, Portugalsku, Irsku, Slovensku, České republice, Francii, Švýcarsku, Velké Británii a Maďarsku. Dnes má tato společnost zhruba 8 000 zaměstnanců pocházejících z 24 zemí světa.

Tato společnost dříve vystupovala pod názvem Profidebt, s. r. o. a vznikla dne 26. března 2005. Ke změně obchodní firmy Profidebt, s. r. o. na Intrum Justitia Czech, s. r. o. došlo 18. září 2014. Další změna názvu nastala dne 30. ledna 2018 a od tohoto data společnost působí pod novým názvem Intrum Czech, s. r. o. na základě projektu vnitrostátní fúze ze dne 10. října 2017. K této fúzi došlo sloučením společnosti Intrum Justitia, s. r. o. se sídlem v Praze, jakožto zanikající společnost a společnosti Intrum Justitia Czech, s. r. o. se sídlem též v Praze, ale s místem podnikání v Pardubicích, jakožto nástupnická společnost.

3.1.2 Předmět činnosti

Rozsáhlý okruh služeb společnosti Intrum Czech, s. r. o. umožňuje podporovat své klienty během celého procesu počínaje prověřením odběratele, vystavením faktury a konče její úhradou. Společnost je tu pro usnadnění podnikání s cílem přispět k vytvoření funkční ekonomiky tím, že podnikání bude transparentní, bezpečné a spravedlivé.

Služby společnosti

Společnost nabízí svým klientům širokou nabídku služeb, kterou tvoří:

- Odkud rizikových portfolií pohledávek po splatnosti,
- mandátní správa a komplexní vymáhání jednotlivých pohledávek, ale i celých portfolií pohledávek.

Kromě těchto služeb nabízí i doplňkové služby:

- Inkasní služby formou outsourcingu,
- služby v rámci insolvenčních řízení,
- poradenskou činnost,
- screening obchodních partnerů (prověření a analýza bonity zákazníků, jejich platební morálky, solventnosti a majetkových poměrů),
- stamping (klient může uvádět logo a údaje o společnosti Intrum na svých fakturách a upomínkách),
- monitoring pohledávek před splatností,
- upomínání dlužníků jménem věřitelů.

Tyto služby nabízí velkým společnostem z těchto segmentů:

- Banky a spořitelny,
- nebankovní finanční instituce,
- leasingové společnosti,
- pojišťovny,
- distributoři energií,
- poskytovatelé telekomunikačních služeb.

Své služby tato společnost nabízí i drobným věřitelům, kterým pomáhá s řešením jejich pohledávek nebo pro ně přímo vymáhá pohledávky za dlužníky z řad fyzických i právnických osob, a to pouze za výkonnostní provizi z realizovaného inkasa.

3.1.3 Mise, vize a strategické cíle

Mise společnosti zní: „*Pomáháme společnostem prosperovat díky péči o jejich zákazníky.*“ Společnost pomáhá klientům, aby dostali zapláceno za zboží a služby pomocí platebních řešení a úvěrových a inkasních služeb. Pomáhá klientům rozvíjet se tím, že se stará o jejich zákazníky. Cílem je vytvořit sdílené hodnoty pro podniky i společnosti, které budou profitovat ze situace, v níž firmy dostanou zapláceno včas a lidé nebudou mít dluhy. Za hlavní hodnoty společnost považuje úctu a respekt, proto také s úctou a respektem zachází s klienty a jejich zákazníky. Díky těmto hodnotám má Intrum důvěryhodné dlouhotrvající vztahy s klienty.

Vizí společnosti je: „*Být respektováni těmi, kteří poskytují či získávají úvěrové služby.*“ Společnost si je vědoma své vedoucí pozice na trhu, což s sebou nese i velkou zodpovědnost. Svou práci a své služby může poskytovat pouze pokud má důvěru u svých klientů a jejich zákazníků. Pro udržení si své vzorové pozice na trhu musí nastavit cestu ke zdravé ekonomice pro všechny. Intrum Czech, s. r. o. se snaží dosáhnout co nejvyšší úrovně ve všem, co dělá s velkou odborností a za své činy nese zodpovědnost. Vizí je tedy, aby společnosti důvěřovali a respektovali ji všichni, kteří poskytují, či získávají úvěrové služby.

Dlouhodobým **strategickým cílem** je kvalitní a efektivní správa pohledávek, a to jak pohledávek nakoupených, tak pohledávek přijatých do správy na časově omezenou dobu.

Základním cílem společnosti je být dlouhodobě jedním z lídrů na trhu pohledávek. Společnost hledá nové efektivnější a ekonomicky výhodnější technologie a pracovní postupy v zájmu maximálního uspokojení stále rostoucích nároků zákazníků. To ovšem vyžaduje investice nejen do technologického vybavení, ale i do lidského potenciálu společnosti. Na

rozvoji a budování společnosti se podílejí pracovníci, kteří disponují dlouholetými zkušenostmi v oblasti správy pohledávek. Společnost je připravena dále rozvíjet a nabízet své služby dalším velkým i malým zákazníkům, přitom však nezapomene na své stávající zákazníky, kterým bude i nadále své služby vylepšovat a přizpůsobovat jejich požadavkům.

Prioritou společnosti je výrazně navýšit objem investic do nákupů nových portfolií pohledávek. Společnost plánuje převzít do mandátní správy maximum pohledávek především od finančních, telekomunikačních a energetických společností. Cílem bude udržet stávající spolupráci s dlouholetými obchodními partnery a současný monitoring nových příležitostí na trhu při zachování ziskovosti služeb.

3.2 Metodologie použitého šetření

V analytické části diplomové práce je použit kvantitativní výzkum. U kvantitativního výzkumu je použito dotazníkové šetření.

Dotazník je způsob písemného kladení otázek, který vede k získávání hromadných písemných odpovědí. Tento způsob získávání informací patří mezi nejvíce využívané výzkumné metody, pomocí něhož lze získat odpovědi od většího počtu respondentů v krátkém čase. Obsah dotazníku a jeho délka by měla odpovídat cíli výzkumu, schopnostem a věku respondentů. Doporučuje se tento výzkum doplnit jinou technikou např. metodou zúčastněného pozorování (Čábalová, 2011, s. 108).

Dotazník použitý v této diplomové práci byl zcela anonymní, aby došlo k vyplnění dotazníku respondenty co nejpravdivěji. Bylo použito celkem 18 otázek, z toho 17 uzavřených otázek a 1 otevřená otázka. Tento dotazník byl umístěn na webovou stránku www.surveio.com a rozposlán zaměstnancům společnosti hromadným emailem. Otázky byly zaměřeny na ztotožnění zaměstnanců s vizí, misí, podnikovými cíli a hodnotami společnosti. Další otázky se týkaly spokojenosti zaměstnanců, motivace, odměňování a komunikace ve společnosti.

3.3 Analýza podnikové kultury a jejího vlivu na výkonnost

Z celkového počtu 65 zaměstnanců dotazník vyplnilo 38 respondentů. Návratnost dotazníku je tedy 58,46 %.

Ve společnosti jsou celkem čtyři úseky (finanční a obchodní úsek, úsek správy pohledávek a úsek IT) a management. Speciálně úsek správy pohledávek má několik oddělení, která se zaměřují na určitou specializaci. Jedná se o oddělení exekuční, insolvenční a oddělení žalob.

Na těchto odděleních pracují specialisté a administrativní pracovníci, jejichž vedoucím je vedoucí oddělení. Odpovědnou osobou úseku je manažer, který je odpovědný za správný chod oddělení a poskytuje pomoc, rady a informace podřízeným zaměstnancům.

Následující tabulka (Tabulka 2) zobrazuje počet respondentů podle pozice, kterou vykonávají. Dotazník vyplnilo celkem 18 specialistů, 13 administrativních pracovníků, 3 vedoucí oddělení, 2 manažeri úseku a 2 respondenti top managementu.

Tabulka 2 Počet respondentů - pozice

Pozice	Počet respondentů	%
Specialisté	18	47,7
Administrativní pracovník	13	34,2
Vedoucí oddělení	3	7,9
Manažer úseku	2	5,3
Top management	2	5,3

Zdroj: vlastní zpracování

Vize, mise, cíle podniku a spokojenost zaměstnanců

Respondenti byli nejdříve dotazováni, jaké hodnoty podle nich podnik podporuje a uznává. Z Tabulky 3 vidíme, že nejvíce respondentů uvedlo humánní zacházení s dlužníky, přátelský kolektiv a dobré pracovní prostředí. Nejméně se podnik zabývá spokojeností zaměstnanců.

Tabulka 3 Hodnoty společnosti

Hodnoty	Počet respondentů	%
Humánní zacházení s dlužníky	26	68,4
Přátelský kolektiv	25	65,8
Dobré pracovní prostředí	21	55,3
Spokojenost zákazníků	21	55,3
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	19	50
Spokojenost zaměstnanců	17	44,7

Zdroj: vlastní zpracování

Dále měli respondenti ohodnotit tvrzení zaměřená na vizi, misi a celopodnikové cíle (viz Tabulka 4). Tato tvrzení respondenti měli ohodnotit na škále 1-5, kde 1 znamenalo - Zcela nesouhlasím a 5 - Zcela souhlasím.

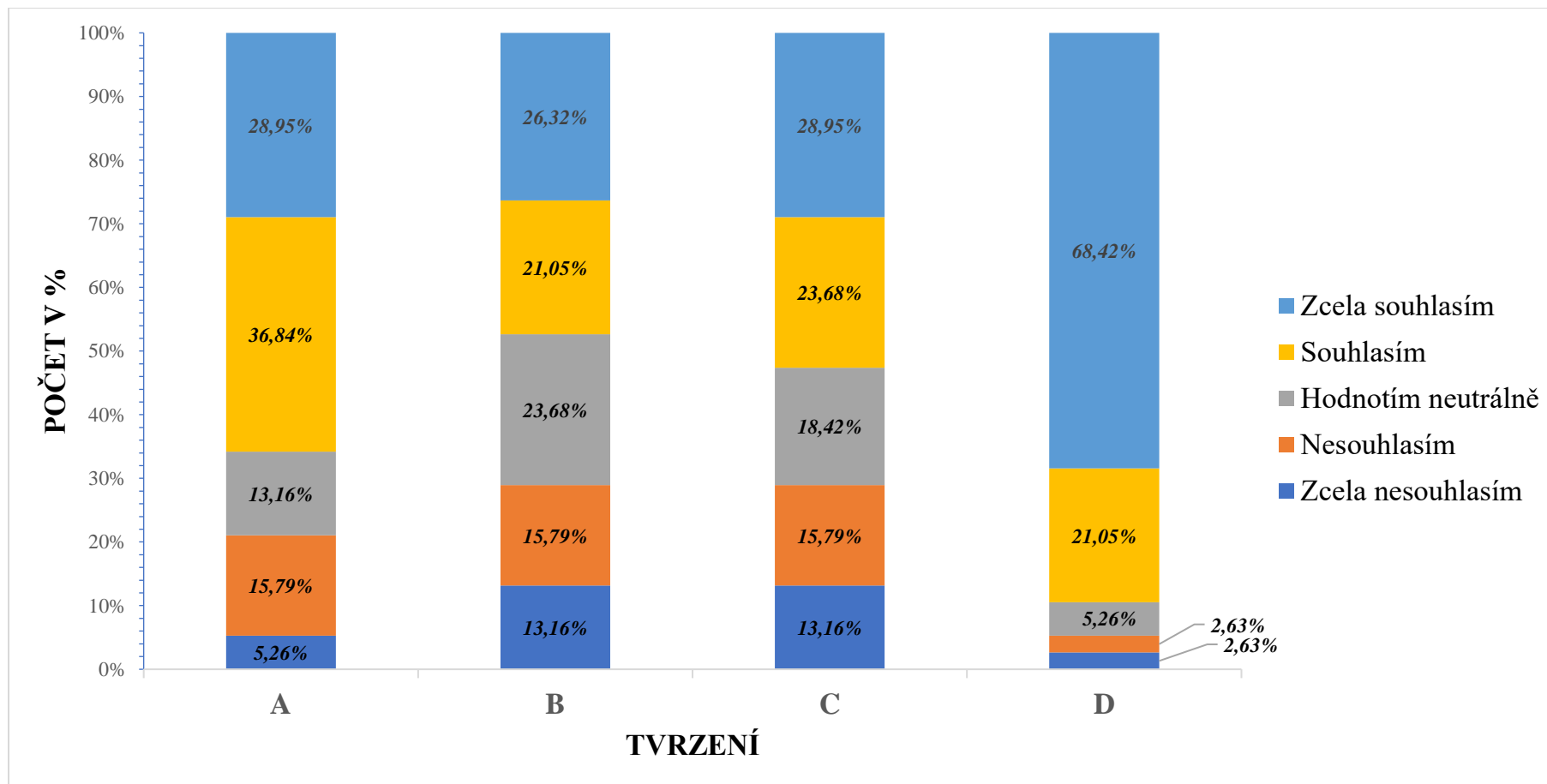
Tabulka 4 Vize, mise a cíle

Tvrzení	Průměr	Modus	Medián
A. Znáte celopodnikové cíle.	3,68	4	4
B. Podílíte se na stanovení svých cílů.	3,32	5	3
C. Týmová spolupráce je zahrnuta do Vašeho hodnocení.	3,39	5	4
D. Dobré pracovní prostředí a kolektiv má vliv na Váš výkon.	4,5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů uvedla, že jsou seznamováni s celopodnikovými cíli. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci přesně vědí, co a jak mají dělat a mají stanovené plány. Přibližně stejný počet respondentů uvedl, že se podílí na stanovení svých cílů, což lze brát jako velmi výhodné z hlediska rozvržení práce a možnosti dosáhnout stanoveného plánu a tudíž získání finanční odměny. Týmová spolupráce je z hlediska činnosti na kterou se podnik specializuje velmi důležitá, a proto je zahrnuta do hodnocení zaměstnanců. Komunikace a vzájemná pomoc mezi pracovníky je pro efektivní vykonávání práce nezbytná. Proto si vedení zakládá na výběru zaměstnanců, kteří jsou ochotni kooperovat. Všichni zaměstnanci (kromě dvou) souhlasí s tvrzením, že dobré pracovní prostředí a kolektiv má vliv na jejich výkon. Z předchozí otázky jsme se dozvěděli, že podnik uznává a snaží se pracovníkům vytvořit dobré pracovní prostředí, což se odráží na jejich dobré práci. Tato všechna tvrzení jsou a graficky vyobrazena na Grafu 1 (viz níže).

Graf 1 Vize, mise a cíle - tvrzení



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na spokojenost s pozicí, kterou v podniku respondenti vykonávají. Konkrétně 90 % respondentů uvedlo, že je se svou pozicí spokojeno. Práce v této společnosti evidentně respondenty baví a jsou s ní spokojeni.

V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti dotazováni, s čím jsou ve společnosti v současné době konkrétně nespokojeni. Více než polovina respondentů, konkrétně 61 % uvedlo, že jsou nespokojeni s finančním ohodnocením. Vzhledem k množství, velké odpovědnosti a činnosti, kterou se podnik zabývá, by se podnik měl touto problematikou zabývat a přehodnotit stávající systém odměňování. Dále jsou v současné situaci nespokojeni s pracovním prostředím vzhledem k rozsáhlé rekonstrukci v budově, kde se potýkají s hlukem a špínou. Respondenti dále uvedli, že jsou nespokojeni s přístupem vedení – konkrétně jim od vedení není poskytnuta zpětná vazba ani pochvala.

V další otázce měli respondenti zhodnotit atmosféru v podniku. Nejvíce respondentů, konkrétně 47 %, hodnotí atmosféru jako přátelskou, ve které se jim dobře pracuje. Docela vysoký počet respondentů (32 %) hodnotí atmosféru jako stresující. Stresující atmosféru s největší pravděpodobností v podniku vytváří vedení společnosti, které neustále řeší plnění stanovených cílů, k nimž v poslední době nedochází, čímž zpochybňují práci svých zaměstnanců.

Co se týče vztahů mezi podřízenými a nadřízenými, 58 % respondentů uvádí, že se svým nadřízeným mají přátelský vztah, kdežto 42 % hodnotí svůj vztah s vedoucím jako neutrální, tedy pouze v pracovní rovině.

Vztah mezi spolupracovníky hodnotí 89,5 % respondentů jako přátelský a jen 10,5 % respondentů jako neutrální (pracovní). Vzhledem k velikosti společnosti lze přátelský vztah hodnotit jako nejvhodnější.

K již zmíněné otázce jak hodnotí respondenti atmosféru podniku se úzce váže vliv této atmosféry na výkon pracovníků. Respondenti tedy měli zhodnotit, jak atmosféra kterou zvolili, ovlivňuje jejich výkon. Ti, kteří hodnotili atmosféru podniku jako přátelskou uvádí, že tato atmosféra má na jejich výkon pozitivní vliv. Naopak ti, kteří hodnotí atmosféru jako stresující, hodnotí vliv na výkon jako negativní.

Motivace

V další části dotazníku byli respondenti nejdříve dotazováni, co je nejvíce v podniku motivuj. Následující tabulka (Tabulka 5) zobrazuje odpovědi respondentů.

Tabulka 5 Motivace zaměstnanců

Možnosti	Počet respondentů	%
Dobrá vztah s kolegy	31	81,6
Finanční ohodnocení	22	57,9
Veřejné ohodnocení, pochvala	9	23,7
Možnost podílet se na rozhodování	9	23,7
Firemní výhody (např. občerstvení)	8	21,1
Vyšší zodpovědnost	4	10,5
Možný kariérní růst	4	10,5

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vidíme, že zaměstnance nejvíce motivuje dobrý vztah s kolegy. Již z přechodících otázek víme, že na odděleních panuje přátelská atmosféra, která pozitivně ovlivňuje výkon zaměstnanců. Dále zaměstnance nejvíce motivuje finanční ohodnocení. Zaměstnanci jsou ve společnosti odměňováni na základě plnění stanovených plánů, což je motivuje k jejich plnění. Pokud by k plnění těchto plánů nedocházelo, velice by se to projevilo na jejich mzdě. Zanedbatelnými odpověďmi je veřejné ohodnocení a pochvala, možnost podílet se na rozhodování a firemní výhody poskytované společností. Naopak nejméně zaměstnance motivuje vyšší zodpovědnost (které mají i tak dost) a možný kariérní růst. Ve společnosti kariérní růst není možný, protože všechna vedoucí místa jsou již trvale obsazena a neplánuje se jejich navýšení.

Společnost organizuje pro své zaměstnance vždy vánoční večírek. Několikrát ročně pro stmelení kolektivu plánuje různé team buildingové akce, konkrétně jednou ročně pořádá sportovní odpoledne a přibližně dvakrát ročně si společnost pronajme bowlingové dráhy. Dále jsou zaměstnanci podle potřeby vysíláni na různá školení, která se týkají jejich specializace a zdarma jsou zaměstnancům poskytnuty bezplatné kurzy angličtiny, které zaměstnanci navštěvují v rámci pracovní doby, kterou si však nemusejí dodatečně napracovat. Co se týče oslav narozenin a svátků, tyto akce si mezi sebou domlouvají zaměstnanci individuálně.

V další otázce měli respondenti vybrat všechny firemní výhody, které jim podnik poskytuje a využívají jej. Tyto výhody a počty respondentů jsou uvedeny v následující Tabulce 6.

Tabulka 6 Motivace - firemní výhody

Firemní výhody	Počet respondentů	%
Příspěvek na stravování	38	100
Sick days	38	100
Delší dovolená	27	71,1
Školení a kurzy	23	60,5
Poukázky na sport, rekreaci, kulturu, léky, apod.	13	34,2
Připojištění	12	31,6
Služební mobilní telefon	9	23,7
Služební automobil	2	5,3

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci mají možnost využívat příspěvky na stravování (Benefitní kartu) a Sick days, tedy možnost využít libovolně tři dny, kdy nemusí jít do práce a brát si tak dovolenou. Zaměstnanci také mohou po domluvě s vedením využít delší dovolené. Také mohou využít různá školení a kurzy, pokud je tomu třeba. Poukázky na sport, rekreaci, kulturu, léky a připojištění nevyužívá příliš mnoho zaměstnanců. Co se týče služebních mobilních telefonů a automobilů, ty jsou k dispozici jen vedoucím pracovníkům nebo pracovníkům, kteří mají možnost pracovat z domu, proto je počet v tabulce tak nízký.

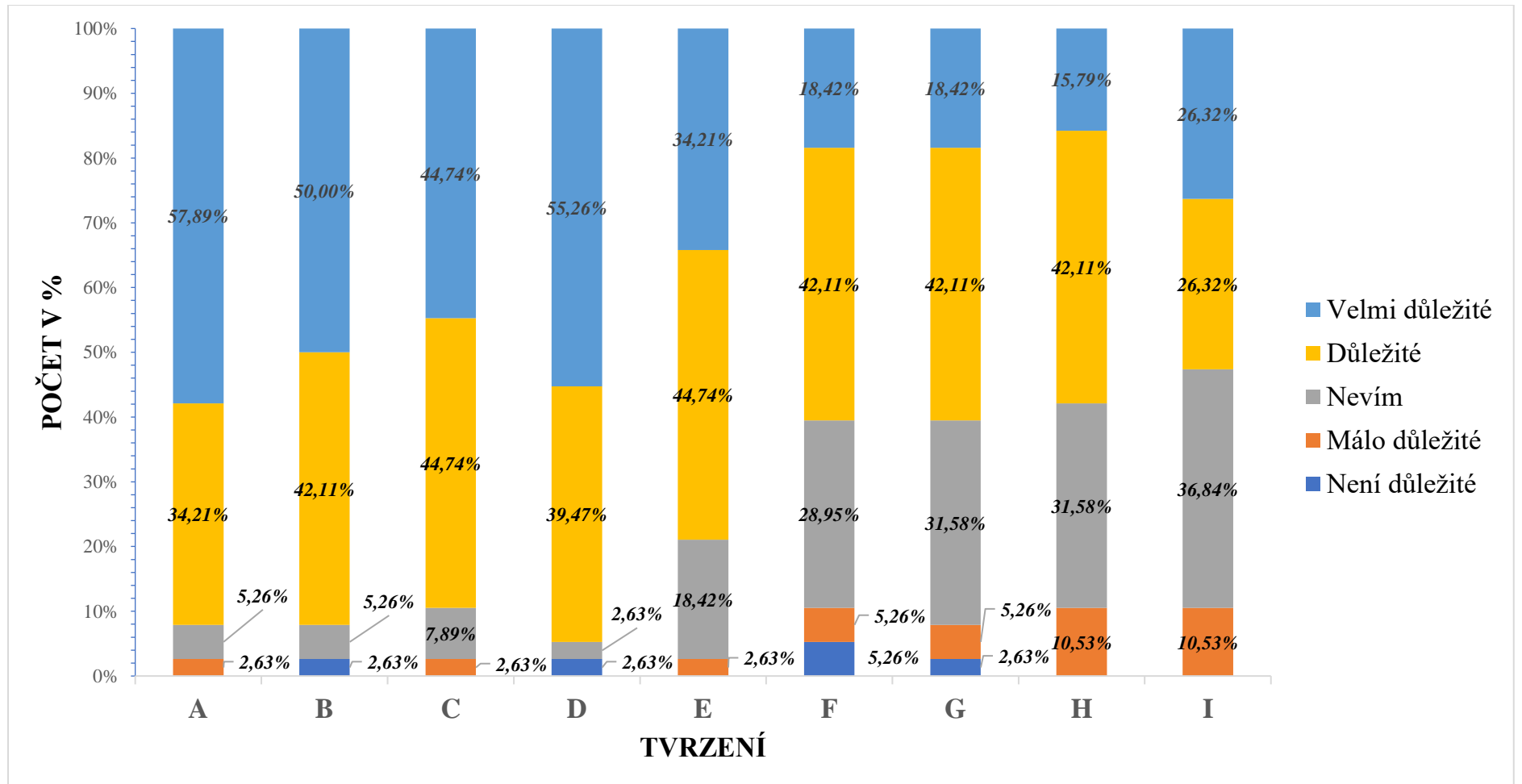
Zaměstnanci měli opět ohodnotit důležitost tvrzení, která se týkala motivace. Tato tvrzení jsou uvedena v Tabulce 7 Motivace a odpovědi jsou následně vyobrazeny na Grafu 2 Motivace – tvrzení.

Tabulka 7 Motivace

Tvrzení	Průměr	Modus	Medián
A. Dobré platové ohodnocení.	4,47	5	5
B. Pocit jistoty zaměstnání.	4,37	5	4,5
C. Uznání mé vykonané práce.	4,32	4	4
D. Mzda odpovídající Vaším výkonům	4,45	5	5
E. Rozvíjení nových schopností a znalostí.	4,11	4	4
F. Benefity poskytované společností.	3,63	4	4
G. Můžete přijít s vlastními nápady nebo zlepšeními.	3,68	4	4
H. Jste odměňováni za nápad vedoucí ke zlepšení.	3,63	4	4
I. Změnu ve společnosti vnímáte jako příležitost.	3,68	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Motivace - tvrzení



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci hodnotili důležitost tvrzení týkající se motivace bez ohledu na to, že jim konkrétní možnosti podnik poskytuje. Z odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnance velice motivuje dobré platové ohodnocení (viz odměňování níže), pocit jistoty zaměstnání a uznání jejich vykonané práce, kterého se jim, jak již bylo zjištěno v předchozích otázkách, však nedostává. Zaměstnanci jsou názoru, že mzda by měla odpovídat jejich vykonané práci a považují to za důležité (viz níže). Další tvrzení bylo zaměřeno na rozvíjení nových schopností a znalostí. Z toho lze usoudit, že se zaměstnanci rádi vzdělávají a učí novým věcem. Společnost poskytuje zaměstnancům širokou škálu firemních výhod, které jsou pro zaměstnance důležité a motivují je. Pokud zaměstnanci přijdou s nápadem, který povede k nějakému zlepšení ve společnosti, jsou za to náležitě odměněni. Zaměstnanci jsou tím motivováni, aby s těmito nápady nezháleli a pomohli společnosti v její zdokonalení a zároveň si ulehčili a zjednodušili práci. Zaměstnanci vnímají jakoukoli změnu ve společnosti jako příležitost. To nemá však žádný vliv na jejich integritu a jsou věrni určitým firemním zásadám a principům.

Odměňování

Jak již bylo zmíněno, společnost má několik oddělení a na každém oddělení mají jinak stanovený systém odměňování a stanovení úkolů. Na všech odděleních (úsecích) se však vychází z firemního plánu, který je sestavován jako roční a je dále rozpracován na měsíční. Každé oddělení má také svůj speciální individuální plán. Pro pracovníky na odděleních je důležitý čtvrtletní plán. Pokud dojde ke splnění tohoto plánu, zaměstnanci jsou pak podle toho odměňováni.

Vedoucí oddělení jsou odměňováni základní mzdou, ke které v případě splnění určitých plánů dostávají bonusy. Pokud dojde ke splnění měsíčního plánu firmy, k základní mzdě dostávají dalších 40 % základní mzdy. Pokud bude splněn čtvrtletní plán, dostávají k základní mzdě 20 % ze základu mzdy. Další složkou platu je složka variabilní, která zahrnuje plnění individuálních plánů, které jsou stanoveny vedoucími úseků. Ve výsledku jednou za čtvrt roku může být plat vedoucího oddělení až dvojnásobkem základní mzdy.

Co se týče zaměstnanců, kteří jsou podřízenými vedoucími oddělení, ti jsou odměňováni následovně. Odměňování těchto zaměstnanců vychází opět ze základní mzdy, ke které se při splnění firemního plánu přičítá 40 % ze základu mzdy. Další složkou je osobní ohodnocení, které stanovuje a schvaluje přímý nadřízený a které činí až 20 % ze základu mzdy. Poslední složkou jsou individuální úkoly, které opět stanovují nadřízení a jsou čtvrtletní. Tito podřízení zaměstnanci mohou jednou za čtvrt roku dostat kromě základní mzdy ještě + 80 % ze základu mzdy.

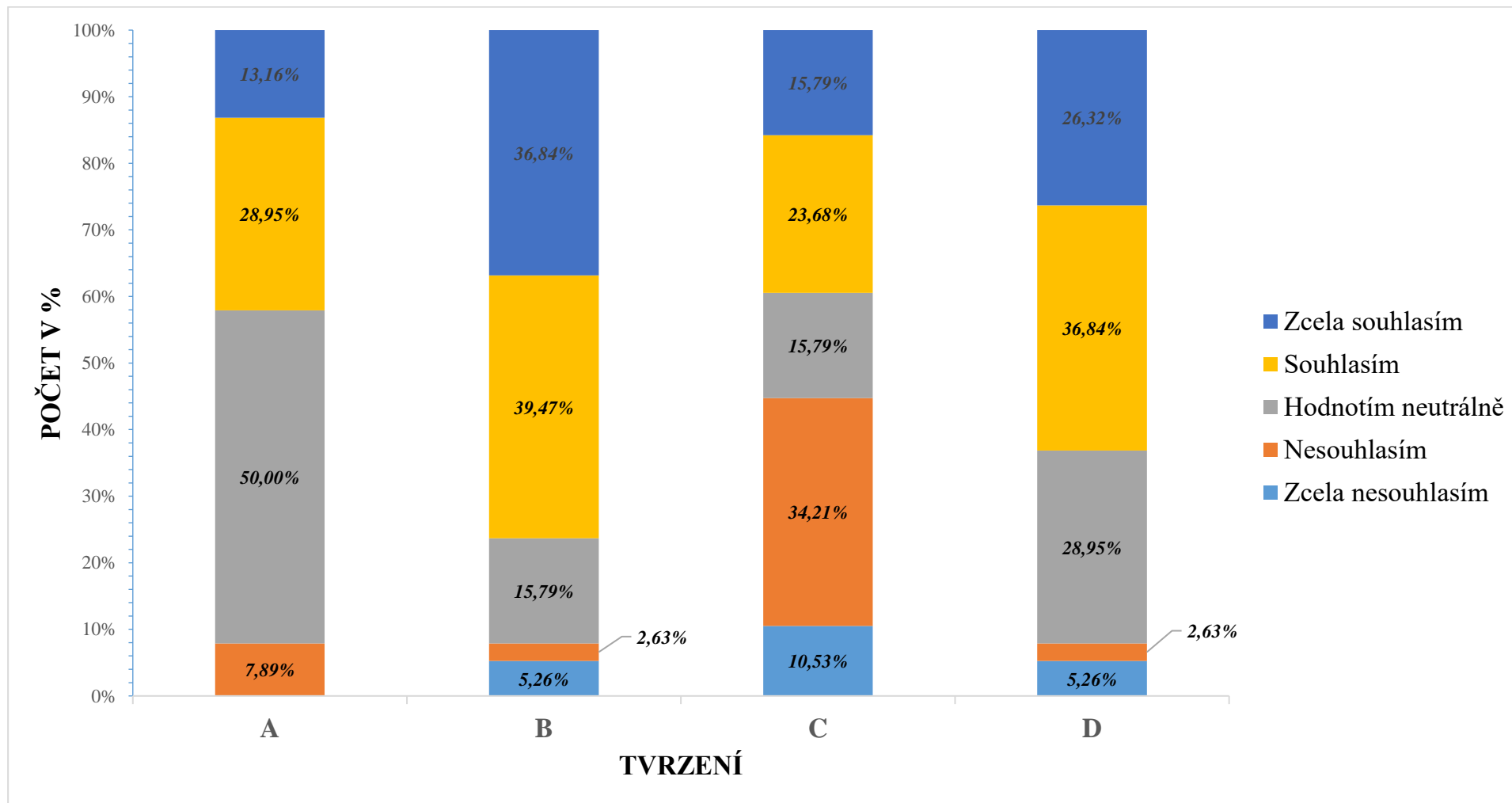
V této části dotazníku zaměřené na odměňování byli respondenti také požádáni, aby zhodnotili, do jaké míry souhlasí s následujícími tvrzeními. Tato tvrzení jsou uvedena v Tabulce 8 Odměňování a opět zobrazena na Grafu 3 Odměňování - tvrzení.

Tabulka 8 Odměňování

Tvrzení	Průměr	Modus	Medián
Vaše cíle jsou propojeny s Vaším individuálním výkonem.	3,18	3	3
Znáte kritéria hodnocení a odměňování.	3,61	4	4
Mzda odpovídá Vaším výkonům.	2,76	2	3
Flexibilní složka mzdy se odvíjí od stanovených cílů a jejich naplnění.	3,39	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Odměňování - tvrzení



Zdroj: vlastní zpracování

Tvrzení, zda jsou cíle zaměstnanců propojeny s jejich individuálním výkonem polovina respondentů ohodnotila neutrálně. Nelze tedy s jistotou říci, že se zaměstnanci ztotožňují s cíli organizace a tyto cíle podporují. Skoro všichni zaměstnanci (konkrétně 76 % respondentů) znají kritéria hodnocení a odměňování. Polovina respondentů však uvádí, že jejich vykonaná práce neodpovídá jejich finančnímu ohodnocení. Vedení společnosti by se proto na oblast odměňování mělo zaměřit, mělo by přehodnotit a upravit stávající systém odměňování. Někteří zaměstnanci jsou však očividně spokojeni s jejich mzdou. Jak již bylo popsáno výše, flexibilní složka mzdy se odvíjí od stanovených cílů a jejich naplnění. S tímto tvrzením souhlasí více než polovina respondentů.

Komunikace

Poslední část dotazníku byla věnována komunikaci. Respondenti byli nejdříve dotazováni, jaký prostředek komunikace je ve společnosti nejvíce využíván. Respondenti uvedli jako nejvíce užívaný prostředek komunikace ve firmě firemní email a telefon. Budova firmy není příliš veliká, takže využívají i ústní komunikaci, která je pro řešení některých případů vhodnější, než již uvedený firemní email.

Pokud v podniku nastane nečekaný problém, respondenti uvedli, že tento problém řeší přímo s vedoucím oddělení, kterého se problém týká. Nejdříve však daný problém prokonzultují se svým přímým nadřízeným. Toto rozhodnutí považují jako nejvíce přijatelné vzhledem k činnosti, kterou se podnik zabývá.

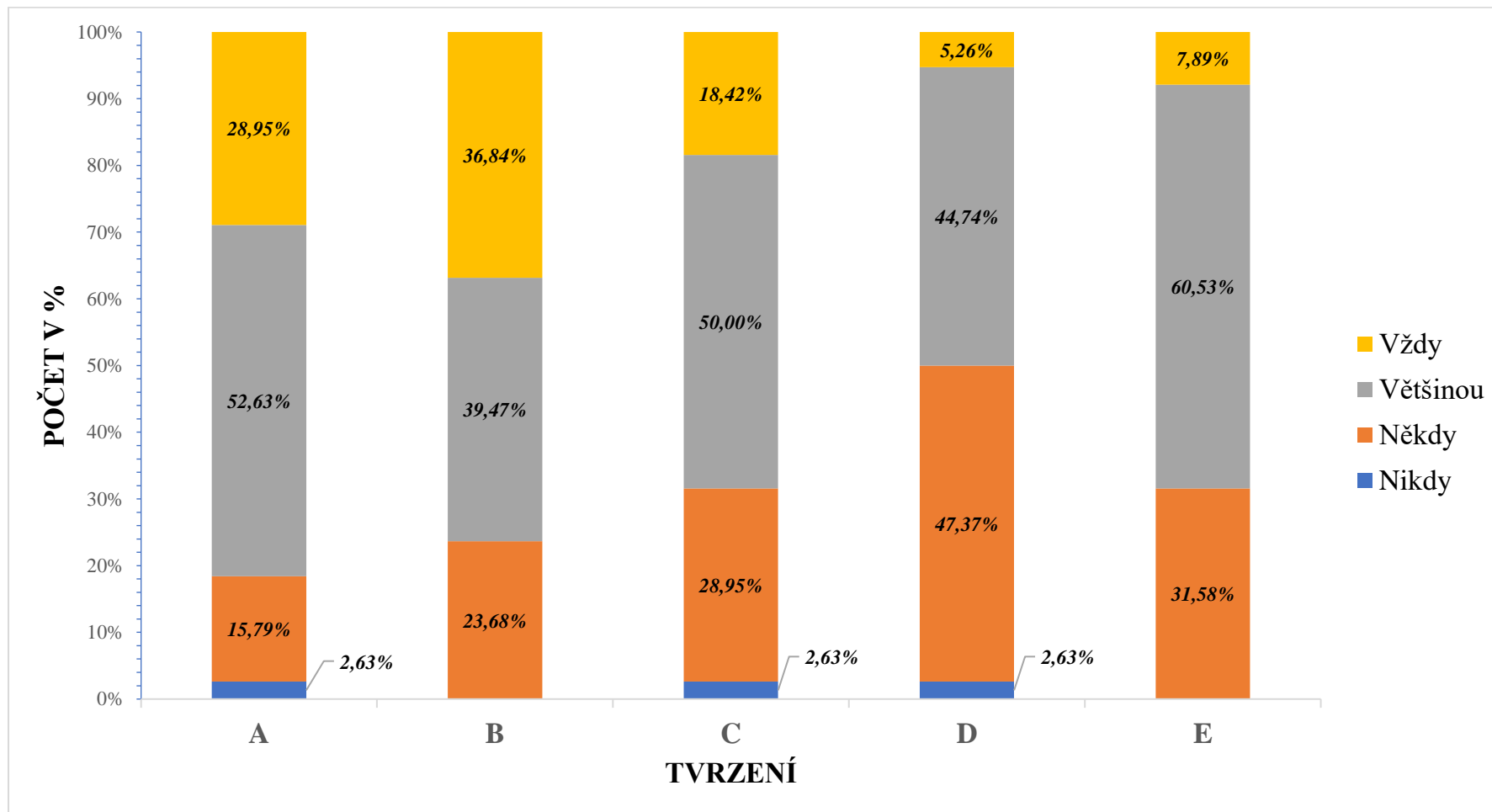
Respondenti dále měli opět ohodnotit tvrzení, která se týkala komunikace. Tato tvrzení jsou uvedena v Tabulce 6 Komunikace, a následně na Grafu 4 Komunikace – tvrzení vyobrazeny odpovědi respondentů.

Tabulka 9 Komunikace

Tvrzení
A. Nadřízený bere v potaz připomínky, podněty a názory podřízených.
B. Jste seznamován s úspěchy Vaší firmy.
C. Dostáváte dostatečné množství informací včas.
D. Komunikace ve společnosti je formální.
E. Při komunikaci získáváte od spolupracovníků ihned zpětnou vazbu.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Komunikace - tvrzení



Zdroj: vlastní zpracování

Z tvrzení na Grafu 4 lze vyvodit, že většina přímých nadřízený bere v potaz připomínky, podněty a názory svých podřízených. Toto považují za velmi přínosné, podřízení si nepřipadají odstrčení, nebojí se říci svůj názor a dochází zde k přímé komunikaci mezi zaměstnanci.

Většina zaměstnanců (konkrétně 76 %) uvedla, že jsou seznamováni s úspěchy firmy, což je přímo nezbytné. Úspěchů firma dosahuje jen díky velmi dobré práci svých zaměstnanců, za což by však měli být i adekvátně ohodnoceni. Jak s úspěchy, tak neúspěchy by měli být seznamováni všichni zaměstnanci, proto by na tomto měla společnost ještě zapracovat. Seznámení s úspěchy společnosti by management mohl také využít jako nástroj motivace a zaměstnancům veřejně poděkovat za jejich skvěle odvedenou práci.

Co se týče poskytování dostatečného množství a včasného poskytování informací pro výkon práce, respondenti uvedli, že tomu tak většinou dochází. Lze konstatovat, že zaměstnanci pracují jako sehraný tým a ochotně si předávají potřebné informace. Je třeba však brát v úvahu, zda tyto informace potřebné k práci lze získat od ostatních zaměstnanců, či je třeba spolupráce s externími partnery (insolvenční správci, právníci apod.).

Dále byli respondenti dotazováni, zda při komunikaci získávají od spolupracovníků ihned zpětnou vazbu. Toto úzce souvisí s výše uvedeným tvrzením. Konkrétně 70 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu dostávají co nejdříve.

Jelikož ve společnosti panuje přátelská atmosféra, na odděleních je využívána neformální komunikace. Formální komunikace je využívána zřídka, hlavně ve vztahu k managementu společnosti, či mezi zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti noví nebo se osobněji neznají.

Lze tedy konstatovat, že komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými je na velmi dobré úrovni, což je po efektivitu práce velmi přínosné. Zlepšit by však bylo třeba komunikaci managementu.

Prostor pro vlastní vyjádření respondentů

V poslední otevřené nepovinné otázce měli respondenti možnost vyjádřit se k dané problematice, případně navrhnout zlepšení současné situace v podniku. Vlastní vyjádření uvedli pouze 4 respondenti.

Jedním z respondentů byl zástupce managementu podniku, který by uvítal větší loajalitu spolupracovníků vůči společnosti. Loajalitu však nelze přikázat nebo vynutit, musí vzejít přirozeně, proto by podnik měl uskutečnit kroky, které k loajalitě pracovníky povedou.

Dalším návrhem ke zlepšení současné situace bylo zmírnění fluktuace. Každý podnik chce stále a kvalitní zaměstnance, což má velký vliv na výkon podniku. Pokud společnost chce snížit fluktuaci, je zapotřebí opět realizovat kroky, které tomu zabrání (např. zvýšit mzdy a poskytovat speciální benefity).

Dva respondenti zmínili totožný návrh – navýšení hrubé mzdy. Z výše uvedených odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci jsou ve společnosti nejvíce nespokojeni s finančním ohodnocením jejich práce. Jeden z těchto respondentů také uvádí, že jsou zaměstnanci přetížení. Otázku hrubé mzdy by společnost měla v co nejkratší době vyřešit i z toho důvodu, že se potýká s fluktuací a opakovanými stížnostmi na mzdy.

3.4 Shrnutí výsledků

Podle respondentů společnost uznává různé hodnoty a klade na ně důraz. Společnost se snaží poskytovat kvalitní služby, a proto zachází s dlužníky humánně. Zaměstnancům se snaží vytvořit příjemné pracovní prostředí a podporuje stmelování kolektivu, což má samozřejmě velký vliv na jejich výkon. Co se ale týče celkové spokojenosti zaměstnanců, na to neklade příliš velký důraz. Konkrétně neřeší otázku adekvátního finančního ohodnocení, což je pro zaměstnance nejdůležitějším aspektem. Zaměstnanci jsou seznamováni s celopodnikovými cíli, dobře vědí, co je jejich úkolem a jakých stanovených plánů se mají držet. Atmosféru podniku polovina respondentů ohodnotí jako pozitivní, která má na jejich výkon pozitivní vliv. Třetina respondentů však shledávají atmosféru v podniku jako stresující, což se negativně odráží na jejich výkonu. S největší pravděpodobností je to dáno stylem, jakým management se svými zaměstnanci komunikuje. Stížnosti a prosby v důležitých oblastech nejsou dlouhodobě řešeny, přestože se od zaměstnanců očekává loajalita a poslušnost. Vztahy mezi řadovými zaměstnanci jsou však ve většině případů velmi přátelské, případně neutrální (pracovní). Celkově práce ve společnosti zaměstnance baví a jsou s ní spokojeni, opomineme-li chování managementu a otázku finančního ohodnocení.

Zaměstnance ve společnosti motivuje dobrý vztah s kolegy a přátelská atmosféra mezi odděleními, což má pozitivní vliv na jejich výkon. Zaměstnance velice motivuje finanční ohodnocení, jelikož jejich mzda se odvíjí od splněných cílů. Pokud by zaměstnanci neplnili stanovené plány, viditelně by se to projevilo na jejich mzdě. Právě s finančním ohodnocením je více než polovina zaměstnanců nespokojena, a je proto nezbytné tento problém vyřešit. Jelikož ve společnosti není možnost kariérního růstu, tato možnost zaměstnance příliš nemotivuje. Jako další možnosti motivace ze strany společnosti je třeba uvést pořádání vánočních večírků, sportovních aktivit a vysílání zaměstnanců na různá školení a poskytování kurzů angličtiny v pracovní době zcela zdarma. Zaměstnancům jsou poskytovány zaměstnanecké výhody a benefity, kde se benefitem rozumí právně nenárokové zvýhodnění zaměstnancům formou odměn. Zaměstnanci využívají nejvíce příspěvky na stravování, Sick days a možnost delší dovolené. Vedoucí pracovníci využívají služební mobilní telefony a automobily. Zaměstnance motivuje finanční odměna k návrhům nových nápadů, pomocí nichž lze ulehčit a zefektivnit práci ve společnosti.

Cíle více než poloviny zaměstnanců nejsou propojeny s jejich individuálním výkonem. Není tedy možné říci, že se všichni zaměstnanci ztotožňují s cíli organizace a tyto cíle uznávají. Většina zaměstnanců je seznámena s kritérii jejich hodnocení a odměňování. Zaměstnan-

ce hodnotí jejich přímý nadřízený, respektive vedoucí úseku podle určité pozice. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni periodicky v rámci ročního hodnocení. Na základě hodnocení má nadřízený možnost navrhnout úpravu mzdy. Více než polovina zaměstnanců uvádí, že jejich mzda neodpovídá jejich výkonům, což je pravděpodobně dáno pozicí, na které pracují. Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou. Management by se měl tedy zaměřit na systém odměňování, přehodnotit a následně upravit.

Komunikace ve společnosti probíhá prostřednictvím firemního emailu a telefonu, případně přímo osobně mezi zaměstnanci. Díky přátelské atmosféře je komunikace ve společnosti převážně neformální, ve vztahu k managementu však formální. Díky výše zmíněným prostředkům komunikace nedochází k časovým prodlevám a informace jsou k dispozici včas a v dostatečném množství. Problémy ve společnosti jsou řešeny s přímým nadřízeným, a pokud se tento problém týká jiného úseku, je tento problém řešen přímo s vedoucím téhož oddělení. Přímí nadřízení berou v úvahu veškeré připomínky a názory svých podřízených, což je dobré z hlediska efektivity práce. Informace o hospodaření firmy jsou zaměstnancům většinou sdělovány. Vesměs lze tedy říci, že komunikace mezi spolupracovníky a jejich přímými nadřízenými je bezproblémová a na úrovni. Komunikace směrem k managementu však v některých případech vázne, a proto je třeba podniknout kroky k odstranění těchto nedostatků co nejdříve.

Podnikovou kulturu této společnost lze považovat za efektivní. Společnost splňuje následující znaky podnikové kultury zaměřené na výkonnost vymezené v teoretické části:

- Zaměstnanci jsou ztotožnění s vizí, misí a strategií podniku.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s prací ve společnosti.
- Společnost zaměstnancům neustále zpřijemňuje pracovní prostředí, které je velmi motivuje k lepšímu výkonu.
- Společnost zaměstnance motivuje poskytováním různých benefitů a výhod.
- Zaměstnanci jsou otevření ke změnám, mají možnost podávat návrhy vedoucí ke zlepšení práce a zavedení inovací.
- Společnost organizuje volnočasové aktivity, které vedou ke stmelování kolektivu a ke zlepšování vztahů mezi pracovníky.
- Pracovníci mají mezi sebou ve většině případů přátelský vztah a jsou týmovými hráči.
- Zaměstnanci si mezi sebou předávají důležité a jasné informace.

- Komunikace mezi pracovníky je na velmi dobré úrovni.
- Stížnosti a problémy mezi pracovníky jsou řešeny bez zbytečných odkladů.

Společnost však některé znaky podnikové kultury zaměřené na výkonnost nespĺňuje. Jedná se o následující znaky:

- Ve společnosti není dostatečná možnost kariérního růstu.
- Zaměstnanci nejsou adekvátně finančně odměňováni.
- Společnost se potýká s vysokou fluktuací.
- Zaměstnanci nedostávají přímé a jasné informace od managementu.
- Vedení společnosti neřeší důležité stížnosti a problémy včas.

3.5 Doporučení ke zlepšení současné situace

Na základě provedené analýzy zaměřené na podnikovou kulturu a výkonnost lze doporučit některá opatření vedoucí ke zlepšení současné situace.

Společnost by měla řešit otázku finančního ohodnocení odborné práce svých zaměstnanců. Se mzdami jsou zaměstnanci dlouhodobě nespokojeni, což je hlavním důvodem, proč většina zaměstnanců opouští tuto společnost. Pokud společnost přehodnotí a změní systém finančního ohodnocení zaměstnanců, sníží se tak fluktuace a zvýší se celková spokojenost zaměstnanců. Navíc si společnost udrží stávající kvalitní zaměstnance a nebude muset vynaložit dodatečné náklady na hledání a zaučování nových kandidátů. Důležité také je, aby společnost dokázala uznat kvalitně odvedenou práci a náležitě tak své zaměstnance ocenila a pochválila.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje širokou škálu firemních výhod. V současné době dochází k razantnímu zlepšování pracovního prostředí a plánují se další rozsáhlé změny (např. výměna nábytku), které zlepší pracovního prostředí. V poslední době dochází také k častějšímu organizování týmových aktivit, které podporují dobré vztahy mezi spolupracovníky a dochází tak ke stmelování kolektivu. V oblasti motivace tedy není třeba navrhnout nějaká doporučení ke zlepšení.

Co se týče komunikace mezi pracovníky a jejich přímými nadřízenými, tato komunikace je na velmi dobré úrovni. To se však nedá říci o komunikaci směrem k managementu. Management více komunikuje s vedoucími úseku než přímo s jejich podřízenými. Vhodné by bylo organizovat častější diskuze a řízené rozhovory managementu přímo s řadovými zaměstnanci pro zjištění konkrétních stížností. Další možností je provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci jak zlepšit interní komunikaci. Tímto se vedení společnosti vyvaruje pozdějším stížnostem a odchodům zaměstnanců. Management by se měl vyvarovat komunikačním šu-

mům, proto by měl seznamovat zaměstnance s větším předstihem se změnami. Efektivní komunikace obecně by ve společnosti mohla být dále podporována aktivním nasloucháním, empatií a dodržováním etických zásad v komunikaci ze strany všech zaměstnanců.

Společnost se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí a vztahy, avšak v některých oblastech lehce zaostává. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci jsou nespokojeni s finančním ohodnocením jejich práce. Dále jsou nespokojeni s jednáním managementu. Pokud tyto problémy budou vyřešeny co nejdříve, zaměstnanci budou daleko více spokojeni, což bude mít i vliv na podnikovou kulturu.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení konkrétní podnikové kultury ve vybraném podniku a jejího vlivu na výkonnost podniku.

Práce je rozdělena na část teoretickou a analytickou. V teoretické části jsou vymezeny základními pojmy týkající kultury a postupně je práce soustředěna na podnikovou kulturu. Jsou zde popsány její charakteristiky, druhy, struktura (prvky) a metody, kterými lze zjistit úroveň podnikové kultury. Dále jsou popsány znaky silné a slabé podnikové kultury a případná změna podnikové kultury, pokud je to pro podnik nezbytně nutné. Druhá kapitola je věnována výkonnosti, její charakteristice, metodám měření výkonnosti a v neposlední řadě je definována vhodná podniková kultura zaměřená na výkonnost. Analytická část se zabývá analýzou, která zkoumá úroveň podnikové kultury a jejího vlivu na výkonnost se zaměřením na kreativitu, motivaci a komunikaci v podniku. Pro tuto analýzu byla zvolena společnost Intrum Czech, s. r. o. Tato společnost je nejdříve představena a je zde popsána použitá metoda a výzkumný soubor. Následně je daná podniková kultura společnosti detailněji rozebrána a je zhodnocen její vliv na výkonnost podniku. Na závěr diplomové práce je provedeno shrnutí a také formulována doporučení ke zlepšení aktuálního stavu podniku.

Analýzou bylo zjištěno, že podnikovou kulturu vybrané společnosti je možné považovat za silnou, která má pozitivní vliv na výkon svých zaměstnanců. Společnost vykonává svou podnikatelskou činnost v souladu s legislativou, proto se domnívá, že se ke svým zákazníkům chová humánně, a proto jsou tedy spokojeni. Zaměstnancům se společnost snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, což se jí daří. Vztahy mezi pracovníky jsou na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci jejich práce ve společnosti baví a jsou s ní spokojeni, avšak nejsou spokojeni s komunikací a přístupem managementu. Konkrétně jsou nespokojeni s finančním ohodnocením jejich práce. Na tuto oblast by se společnost měla zaměřit, aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců a zvýšila se jejich spokojenost.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn. Byla provedena analýza podnikové kultury v konkrétní firmě a následně došlo k vyhodnocení analýzy. Dále byly posouzeny získané výsledky v kontextu teoretických východisek a formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BRIGHT, K. a C. L. COOPER, 1993. *Organizational Culture and the Management of Quality: Journal of Managerial Psychology*. (6), 21-27. DOI: 10.1108/02683949310047437
- [2] BROWN, A. D., 1995. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 318 s. ISBN 0-273-60454-6.
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] ČÁBALOVÁ, Dagmar. 2011. *Pedagogika*. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2993-0.
- [5] DENISON, D. R., 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley, 267 s. ISBN 0-471-80021-X.
- [6] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 264 s. ISBN 978-80-7357-084-2.
- [7] HEYLIGHEN, Francis, 1991. Coping with Complexity: Concepts and principles for a support system. *Systemica*. 8(1), 39-55.
- [8] HIGGS, Malcolm a Deborah ROWLAND, 2005. *All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership*. 121–151. DOI: 10.1080/14697010500082902.
- [9] HOFSTEDE, Gert Jan, 1991. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Company, 576 s. ISBN 978-0071664189.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [11] LINTON, Ralph, 1998. *The Cultural Background of Personality*. London: Routledge, 102 s. ISBN 9780415175920.
- [12] LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol., 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

- [13] RŮŽENA, Lukášová, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [14] MARQUES, Carlos, František JIRÁSEK a kol., 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 275 s. ISBN 80-7265-038-6.
- [15] MURPHY, Robert F., 2004. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2. vyd. Praha: SLON, 230 s. ISBN 978-80-86429-25-0.
- [16] NADLER, David A. a Mark B. NADLER, 1998. *Champions of change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco, 352 s. ISBN 978-0787909475.
- [17] NOVÝ, Ivan, 1993. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- [18] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [19] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. dopl. vyd. Praha: LINDE, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [20] PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: Strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: EKOPRESS, 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [21] SATHE, Vijay a E. Jane DAVIDSON, 2000. *Toward a new conceptualization of culture change: Handbook of Organizational Culture and Climate*. London: Sage Publications. ISBN 0-7619-1602-4.
- [22] SCHEIN, Edgar H., 1999. *The Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 256 s. ISBN 0-13-272220-8.
- [23] SPENCER-OATEY, Helen, 2005. *Rapport management theory and culture: Intercultural Pragmatics*. Walter de Gruyter, 335–346. ISBN 1612-295X.
- [24] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

- [25] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 89 s. ISBN 8086754332.
- [26] TROMPENAARS, Fons a Charles M. HAMPDEN-TURNER, 2000. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Chichester: Yale University Press, 400 s. ISBN 978-0300084979.
- [27] TYLOR, Edward Burnett, 2011. *Primitive culture*. United States: British Library, Historical Print Editions, 526 s. ISBN 9781240906642.
- [28] WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využít informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [29] WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 117 s. ISBN 80-247-2361-1.

Elektronické citace

- [30] SOUKUP, NEŠPOR, ed. *Sociologická encyklopedie: antropologie kulturní* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 11. 12. 2017 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Antropologie_kulturn%C3%AD.
- [31] Survio [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.survio.com/survey/d/A6D7L6N6T2C1I4U1G>.
- [32] TARVONEN, Janne, 2018. *The Role of Corporate Culture in Company Performance: Case: OK Perintä Oy* [online]. Vaasa [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147515/ThesisFinished.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Vaasa University of Applied Sciences. Vedoucí práce Helena Blomquist.
- [33] TEDLA, Tewodros Bayeh, 2016. *The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance* [online]. Minneapolis [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3612&context=dissertations>. Walden Dissertations and Doctoral Studies. Walden University.

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník.....	I
---------------------------	---

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK

Podniková kultura podporující výkonnost ve společnosti Intrum Czech, s. r. o.

1. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- Top management
- Manažer úseku
- Vedoucí úseku
- Specialista (specialisté oddělení, účetní, fakturanti, administrátoři,...)
- Administrativní pracovník

2. Podporuje podnik nějaké z uvedených hodnot?

- Spokojenost zákazníků
- Spokojenost zaměstnanců
- Humánní zacházení s dlužníky
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb
- Dobré pracovní prostředí
- Přátelský kolektiv
- Jiné.....

3. Ohodnořte následující tvrzení, týkající se vize, mise a celopodnikových cíů, kde 1 znamená– Zcela nesouhlasím, 5 – Zcela souhlasím.

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Jste plně seznámen s celopodnikovými cíli					
Podílíte se na stanovení svých cíů.					
Týmová spolupráce je zahrnuta do Vašeho hodnocení.					
Dobré pracovní prostředí a kolektiv má vliv na Váš výkon.					

4. Jste spokojen/a s pozicí, kterou v podniku vykonáváte?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen, ani nespokojen
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

5. S čím jste ve společnosti nespokojeni? Vyberte maximálně 3 možnosti.

- Vztahy mezi pracovníky
- Pracovní prostředí
- Finanční ohodnocení
- Benefity
- Jsem zcela spokojen – vše mi vyhovuje
- Jiné

6. Jaká je podle Vás pracovní atmosféra v podniku?

- Přátelská
- Konkurenční
- Stresující
- Neutrální

7. Jak byste ohodnotili svůj vztah s vedoucími pracovníky?

- Přátelský
- Nepřátelský
- Neutrální (pouze pracovní)

8. Jak byste ohodnotili svůj vztah se spolupracovníky?

- Přátelský
- Nepřátelský
- Neutrální (pouze pracovní)

9. Jak ovlivňuje atmosféra v podniku Vaši práci a tudíž Váš výkon?

- Ovlivňuje ji pozitivně
- Ovlivňuje ji negativně
- Neovlivňuje ji

10. Co Vás nejvíce v podniku motivuje? Vyberte maximálně 3 níže uvedené možnosti.

- Finanční ohodnocení
- Veřejné ohodnocení, pochvala
- Možný kariérní růst
- Dobrý vztah s kolegy
- Vyšší zodpovědnost
- Možnost podílet se na rozhodování
- Firemní výhody (např. občerstvení na pracovišti)
- Jiné.....

11. Jsou v podniku organizovány některé z těchto aktivit?

- Oslavy narozenin, svátků
- Vánoční večírky
- Teambuildingové akce
- Školení
- Jiné.....

12. Jaké níže uvedené firemní výhody Vám podnik poskytuje?

- Příspěvek na stravování
- Služební automobil
- Služební mobilní telefon
- Školení a kurzy
- Delší dovolená
- Sick days
- Poukázky na sport, rekreaci
- Připojištění
- Podnikové půjčky
- Žádné
- Jiné.....

13. Ohodnořte, jak jsou následující tvrzení, týkající se motivace, pro Vás důležitá. Hodnocení: 1 – není důležité, 2 – málo důležité, 3 – nevím, 4 - důležité, 5 – velmi důležité.

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Dobré platové ohodnocení.					
Pocit jistoty zaměstnání.					
Uznání mé vykonané práce.					
Mzda odpovídající Vařim výkonům.					
Dobřý přístup nadřizeného k podřizenému.					
Rozvíjení nových schopností a znalostí.					
Benefity poskytované společností.					
Můžete přijít s vlastními nápady nebo zlepřšeními.					
Jste odměněni za nápad vedoucí ke zlepření.					
Změnu ve společnosti vnímáte jako příležitost					

14. Ohodnořte následující tvrzení, týkající se odměňování, kde 1 znamená– Zcela nesouhlasím, 5 – Zcela souhlasím.

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Vaše cíle jsou propojeny s vaším individuálním výkonem.					
Znáte kritéria hodnocení a odměňování.					
Mzda odpovídá Vaším výkonům.					
Flexibilní složka mzdy se odvíjí od stanovených cílů a jejich naplnění.					

15. Jaký prostředek komunikace je v podniku nejčastěji využíván?

- Firemní email, internet
- Nástěnka
- Ústní komunikace
- Telefon
- Jiné.....

16. Za kým půjdete, když v podniku nastane nečekaný problém?

- Management podniku
- Vedoucí oddělení, kterého se problém týká
- Zaměstnanci se dohodnou
- Jiné.....

17. Odhodnoťte následující tvrzení týkající se komunikace ve firmě.

Tvrzení	Nikdy	Někdy	Většinou	Vždy
Váš nadřízený bere v potaz Vaše připomínky, podněty a názory.				
Jste seznamován s úspěchy Vaší firmy.				
Pro výkon práce Vám jsou včas a v dostatečném množství poskytovány informace.				
Komunikace ve Vaší firmě je převážně formální.				
Při komunikaci získáváte od spolupracovníků ihned zpětnou vazbu.				

18. Prostor pro Vaše vyjádření (např. návrh na zlepšení současné situace v podniku).