

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Podniková kultura a systém řízení výkonnosti

Bc. Eliška Janoušková

**Diplomová práce
2021**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eliška Janoušková**
Osobní číslo: **E19614**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Podniková kultura a systém řízení výkonnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat elementy podnikové kultury přispívající k řízení výkonnosti podniku na základě rešerše vědeckých studií a analýzy provedené v konkrétním podniku.

Osnova:

- Stanovení cíle a metod zpracování diplomové práce.
- Teoretická východiska problematiky podnikové kultury a řízení výkonnosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza elementů podnikové kultury přispívající k řízení výkonnosti podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BOURNE, M., BOURNE, P. 2011. *Handbook of corporate performance management*. 1. vyd. Wiley & Sons, ISBN 978-0-470-66936-5.
LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0
ROLNÝ, I. 2014. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1
URBAN, J. 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6
WAGNER, J. 2009. *Měření účinnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové účinnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Podniková kultura a systém řízení výkonnosti jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 19.4.2021

Bc. Eliška Janouškovcová v. r.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaelle Kotkové Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá podnikovou kulturou a systémem řízení výkonnosti. Je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část poskytuje vymezení problematiky podnikové kultury a systému řízení výkonnosti. Závěr teoretické části je věnován identifikaci elementů podnikové kultury, které přispívají k řízení výkonnosti. V analytické části je charakterizována společnost DITON s.r.o. a následuje kvalitativní i kvantitativní výzkum, který je vyhodnocen pomocí metody syntézy. Závěr práce obsahuje zhodnocení provedené analýzy a formulaci doporučení pro podnik. Na základě provedeného výzkumu je zkoumanému podniku doporučeno zavedení systému hodnocení THP zaměstnanců na základě měření výkonnosti a nastavení takové podnikové kultury, která přispěje k řízení výkonnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

podniková kultura, systém řízení výkonnosti, komunikace, empowerment, leadership

TITLE

Corporate Culture and Performance Management System

ANNOTATION

The diploma thesis deals with corporate culture and performance management system. It is divided into theoretical and analytical part. The theoretical part is devoted to the issue of corporate culture and performance management system. The conclusion of the theoretical part is devoted to the identification of elements of corporate culture that contribute to performance. In the analytical part, the company DITON s.r.o. is characterized and also qualitative and quantitative research, which is evaluated using the method of synthesis, is presented. The conclusion of the thesis provides the evaluation of the analysis and the formulation of recommendations for the company. Based on the performed research, the researched company is recommended to introduce a system of evaluation of THP of employees based on measuring performance and setting such a corporate culture that will contribute to performance management.

KEYWORDS

Corporate culture, Performance Management System, communication, empowerment, leadership

OBSAH

Úvod	- 10 -
1 Systém řízení výkonnosti.....	- 11 -
1.1. POJEM VÝKONNOST	- 11 -
1.2. SYSTÉM ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	- 12 -
1.3. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	- 16 -
1.4. IMPLEMENTACE SYSTÉMU MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	- 20 -
1.5. UCELENÉ SYSTÉMY UKAZATELŮ	- 23 -
2 Podniková kultura	- 26 -
2.1 POJEM PODNIKOVÁ KULTURA	- 26 -
2.2. SLOŽKY PODNIKOVÉ KULTURY	- 31 -
2.3. STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY	- 33 -
2.4. SILNÁ A SLABÁ PODNIKOVÁ KULTURA	- 35 -
2.5. DETERMINANTY PODNIKOVÉ KULTURY	- 36 -
2.6. TYPY PODNIKOVÉ KULTURY	- 37 -
2.7. ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	- 40 -
2.8. ELEMENTY PODNIKOVÉ KULTURY PŘÍSPÍVAJÍCÍ K ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	- 41 -
3 Charakteristika analyzovaného podniku.....	- 45 -
3.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	- 45 -
4 Analýza elementů podnikové kultury přispívajících k řízení výkonnosti	- 52 -
4.1. METODOLOGIE PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ	- 52 -
4.2. VÝSLEDKY ANALÝZY PROVEDENÉ POMOCÍ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	- 54 -
4.3. VÝSLEDKY ANALÝZY PROVEDENÉ MEZI ZAMĚSTNANCI	- 62 -
5 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.....	- 77 -
5.1. SHRnutí ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ	- 77 -
5.2. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	- 79 -
Závěr	- 83 -
Použitá literatura	- 84 -
Seznam příloh.....	- 94 -

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: bodové hodnocení tvrzení.....	- 60 -
Tab. č. 2: propojení elementu neustálé učení se a leadership.....	- 66 -
Tab. č. 3: propojení elementu empowerment a komunikace.....	- 74 -
Tab. č. 4: Shrnutí zjištěných výsledků ve zkoumaném podniku.....	- 77 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: pohled na faktory řízení výkonnosti.....	- 12 -
Obr. č. 2: historický pohled na vývoj měřítek.....	- 13 -
Obr. č. 3: management výkonnosti jako komplexní integrační proces.....	- 14 -
Obr. č. 4: systém řízení výkonnosti GE Money bank.....	- 14 -
Obr. č. 5: postup implementace systému řízení výkonnost.....	- 21 -
Obr. č. 6: základní princip BSC.....	- 24 -
Obr. č. 7: schéma podnikové kultury.....	- 29 -
Obr. č. 8: Scheinův model.....	- 33 -
Obr. č. 9: Hofstedeho model.....	- 34 -
Obr. č. 10: rozmístění výrobních závodů DITON.....	- 45 -
Obr. č. 11: logo společnosti DITON.....	- 47 -
Obr. č. 12: historický vývoj podniku.....	- 47 -
Obr. č. 13: vývoj vybraných ukazatelů v průběhu fungování podniku.....	- 48 -
Obr. č. 14: organizační struktura.....	- 48 -
Obr. č. 15: vývoj obrátu do roku 2020.....	- 51 -
Obr. č. 16: vývoj počtu zaměstnanců do roku 2020.....	- 51 -
Obr. č. 17: identifikační údaj č. 1.....	- 53 -
Obr. č. 18: identifikační údaj č. 2.....	- 54 -
Obr. č. 19: dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	- 56 -
Obr. č. 20: ukázka části podnikového etického kodexu.....	- 58 -
Obr. č. 21: vyhodnocení otázky č. 1.....	- 62 -
Obr. č. 22: vyhodnocení otázky č. 2.....	- 63 -
Obr. č. 23: vyhodnocení otázky č. 3.....	- 64 -
Obr. č. 24: vyhodnocení otázky č. 4.....	- 65 -
Obr. č. 25: vyhodnocení otázky č. 5.....	- 65 -
Obr. č. 26: vyhodnocení otázky č. 6.....	- 66 -
Obr. č. 27: vyhodnocení otázky č. 7.....	- 69 -
Obr. č. 28: vyhodnocení otázky č. 8.....	- 69 -
Obr. č. 29: vyhodnocení otázky č. 9.....	- 70 -
Obr. č. 30: vyhodnocení otázky č. 10.....	- 70 -
Obr. č. 31: vyhodnocení otázky č. 11.....	- 71 -
Obr. č. 32: vyhodnocení otázky č. 12.....	- 73 -
Obr. č. 33: vyhodnocení otázky č. 13.....	- 73 -
Obr. č. 34: vyhodnocení otázky č. 14.....	- 74 -

SEZNAM ZKRATEK

Apod.	A podobně
Č.	Číslo
Obr.	Obrázek
PK	Podniková kultura
PMA	Performance Management Analysis
PMS	Performance Management System
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Str.	Strana
THP	Technicko-hospodářský pracovník
Tzv.	Takzvaně

ÚVOD

Tématem diplomové práce je „Podniková kultura a systém řízení výkonnosti“. Téma bylo zvoleno kvůli zajímavému propojení podnikové kultury a systému řízení výkonnosti. Složkou podnikové kultury jsou elementy, které mají všeobecně potenciál přispívat k řízení výkonnosti podniku. Vybrané elementy budou podrobeny výzkumu v analytické části této práce.

Cílem práce je identifikovat elementy podnikové kultury přispívající k řízení výkonnosti podniku na základě rešerše vědeckých studií a analýzy provedené v konkrétním podniku.

Cíl práce bude naplněn pomocí metod rešerše odborné literatury a zahraničních vědeckých studií, analýzy podnikových dokumentů, pozorováním, řízeným rozhovorem a dotazníkovým šetřením.

Efektivní a transparentní systém řízení výkonnosti (PMS) má pozitivní dopad na jednotlivé zaměstnance, pracovní týmy i celý podnik. Vhodný systém řízení výkonnosti umožní podniku uspořít finanční prostředky a zaměstnance spravedlivě hodnotit. (Pereira a Ishizaka, 2016) Tyto všechny aspekty jsou důležité pro získání konkurenční výhody, dosahování podnikových cílů a realizaci vyššího zisku.

Klíčovým prvkem pro zavedení správného systému řízení výkonnosti je podniková kultura. (Kloot a Martin, 2000) V důsledku toho budou podrobeny zkoumání vybrané elementy podnikové kultury a jejich vliv na řízení výkonnosti. Významnou roli pro zavedení účinného PMS a vhodné podnikové kultury má management. Management by měl jasně formulovat misi, vizi, hodnoty a strategické cíle a podporovat neustálé učení se. Rovněž by měl poskytovat zpětnou vazbu a rozvíjet talent zaměstnanců. (Reid a Hubell, 2005) Jelikož má management nezastupitelnou roli v této oblasti, bude jeden z manažerů respondentem šetření v analytické části této práce.

Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část obsahuje rešerši odborné literatury a popisuje problematiku systému řízení výkonnosti a podnikové kultury. Závěr teoretické části je věnován vybraným elementům podnikové kultury, které na základě vědeckých studií přispívají k řízení výkonnosti podniku. Úvod analytické části je věnován charakteristice zkoumaného podniku a následuje kvalitativní i kvantitativní výzkum. Závěr práce zahrnuje zhodnocení provedené analýzy a formulaci doporučení pro podnik.

1 SYSTÉM ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

V následující kapitole je objasněn pojem výkonnost a vymezena problematika tvorby a implementace systému řízení výkonnosti. Dále jsou objasněny tradiční i moderní ukazatele, které jsou využívány pro měření či sledování požadované výkonnosti. V závěru kapitoly autor uvádí i některé ucelené systémy ukazatelů měření výkonnosti.

1.1. Pojem výkonnost

Výkonnost je běžně používaný pojem, který je používán v každodenní mluvě, jelikož je spojen s mnohými obory, od sportu až po světovou ekonomiku. Je to také pojem, který lze velmi obtížně jednotně vymežit, jelikož je často pojímán jako synonymum efektivnosti, účelnosti, produktivity a konkurenceschopnosti, přitom výkonnost je to, co zajímá a sleduje každý podnik. (Klapalová, Krčál a Škapa, 2013, s. 22)

Wagner (2009, s. 17) v obecném pojetí a velmi zhuštěně definuje výkonnost jako: *„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.“*

Suchánek (2013, s. 23) chápe výkonnost podniku v souvislosti s produkční schopností, ve své podstatě s výkonem, který daný podnik dosahuje jako výsledek, tedy jako výstup z výrobního procesu v podniku probíhajícím. Tento přístup přímo navádí k využití dat z účetnictví a k přímému a v zásadě jednoduchému hodnocení výkonnosti prostřednictvím ocenění výkonu podniku v cenách dané produkce. Výkon, potažmo celá výkonnost, ale nesouvisí jenom s výkonem podniku, ale tento pohled hodnocení lze rozšířit i do jiné kategorie. Můžeme tedy rozlišovat různé přístupy k hodnocení výkonnosti podniku.

Někteří autoři pojem výkonnost pokládají za zastaralý a používají tak místo výkonnosti pojem efektivita. Ve skutečnosti jde podle Součka (2010, s. 106) v podstatě o totéž – s disponibilními zdroji vytvořit co nejvyšší efekt pro majitele firmy a co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit.

Podle Writera (2020) v současné době společnosti v rámci celého systému řízení výkonnosti (dále PMS) upřednostní kvalitu a dopad procesů řízení výkonnosti před efektivitou. Moderní řízení výkonnosti je založeno na zpětné vazbě od zaměstnanců a zejména pravidelném dialogu za účelem získání přesného obrazu o výkonnosti zaměstnanců. To je možné pomocí vysoce

vyvinutých nástrojů pro řízení výkonnosti, jejichž podstata tkví zejména v prvotním stanovení cílů a také na nepřetržité zpětné vazbě.

1.2. Systém řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti je komplexním postupem, který je neoddělitelnou součástí managementu. Díky tomuto postupu je možné sjednotit úsilí jednotlivců tak, aby se zajistilo zdárné plnění cílů na jednotlivých podnikových úrovních. Pojem řízení výkonnosti byl poprvé využit v roce 1978 a uvádí se, že řízení výkonnosti má velký potenciál pro zvýšení výkonnosti podniku jako celku. Oblast managementu výkonnosti se v posledních letech dostala do popředí zájmu, jelikož poskytuje daleko integrovanější a soustavnější přístup k řízení výkonnosti než dřívější přístup izolovaných schémat a hodnocení pracovních výsledků. Řízení výkonnosti představuje způsob řízení a také motivace zaměstnanců na základě převážně kvantitativních výkonových ukazatelů a je prostředkem pro dosahování lepších cílů v podniku, v týmech i u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených a plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Jedná se o postup vytváření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo. (Wagnerová, 2011, s. 57-58)

Existuje několik faktorů, které podmiňují potřebu řízení výkonnosti. Podle Častorála (2008, s. 61-62) manažeři často nedokáží posoudit, co je pro rozhodování důležité. Poznatky managementu 90. let dvacátého století jsou již překonány a dřívější metody řízení vyžadují změny. Z pohledu financí v tomto pojetí v silně dynamickém a turbulentním prostředí selhávají tradiční systémy, které se soustřeďují pouze na finanční ukazatele. Ekonomika je také bytostně závislá na znalostech a dochází k posunu od průmyslové společnosti ke společnosti znalostí. Důležitou roli hrají týmy a jejich funkce v podmínkách učící se organizace. S tím souvisí závislost nepřetržitého učení a špičkové výkonnosti na provázání měřítek a stanovení cílů s důkladnými procesními znalostmi. Pohled na faktory řízení výkonnosti vizualizuje obr. č. 1.



Obr. č. 1: pohled na faktory řízení výkonnosti

Zdroj: Častorál, 2008, s. 62

Řízení výkonnosti je ve své podstatě strategický proces vycházející z integrovaných procesů. Předpokladem pro růst výkonnosti podniku je opakované měření. Měření samotné vychází z identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku. Pouze na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti lze dosáhnout stanovených cílů a zajistit úspěšný chod podniku. Během předcházejících let byla vyvinuta široká škála kritérií vyjadřující výkonnost podniku. Zajímavý je historický pohled na tento vývoj. Ve 20. století manažery a vlastníky podniků zajímala zejména zisková marže, dnes se orientují spíše na tvorbu hodnoty. Vývoj ukazatelů, na které byla směřována pozornost lze vidět na obr. č. 2.

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
"Zisková marže"	"Růst zisku"	"Výnosnost kapitálu"	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
Zisk / Tržby	Maximalizace zisku	(ROA, ROE, ROI) Zisk / Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, EBITDA, ...

Obr. č. 2: historický pohled na vývoj měřítek

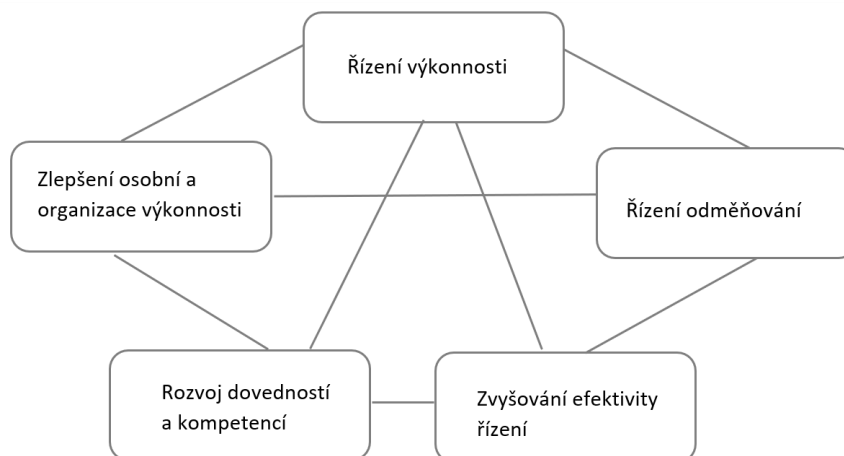
Zdroj: Pavelková a Knápková, 2009, s. 13-14

Také Radnor a McGuire (2004) se domnívají, že ke konci minulého století došlo k „revoluci“ v měření i v celém systému řízení výkonnosti. Dodávají, že systémy řízení výkonnosti nejsou výdobytkem moderní společnosti, ale vědci našli odkaz na management výkonnosti už během třetího století našeho letopočtu v Číně. V jiných částech světa, například v Americe nebo Velké Británii v 18. a 19. století, existují důkazy o raných formách řízení výkonnosti. Prudký rozmach hodnocení výkonnosti začal po první světové válce a systém řízení výkonnosti začal být používán od roku 1966. (Furnham, 2004)

Řízení výkonnosti je prostředkem dosahování lepších výsledků v podniku, v týmech i u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených rámců, plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Je to postup vytváření sdílené představy o tom, co by mělo být dosaženo. Je to také přístup k vedení a rozvoji lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že budou dosaženy jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. (Wagnerová, 2008, s. 33) Pomocí systému řízení výkonnosti, pokud je využíván správně, lze podle Šmídy (2007, s. 70) dosáhnout mimořádných cílů.

Řízení výkonnosti se zabývá spojenými pracovními postupy, managementem, rozvojem a odměňováním. Může se také stát mocnou integrační silou, která zajišťuje, že tyto postupy jsou spojeny správnou formou jakožto základní část přístupu řízení lidských zdrojů, který je

praktikován manažery v podniku. Řízení výkonnosti je integrující proces systému řízení. Na obr. č. 3 lze vidět schéma pojetí řízení výkonnosti jako komplexního procesu.

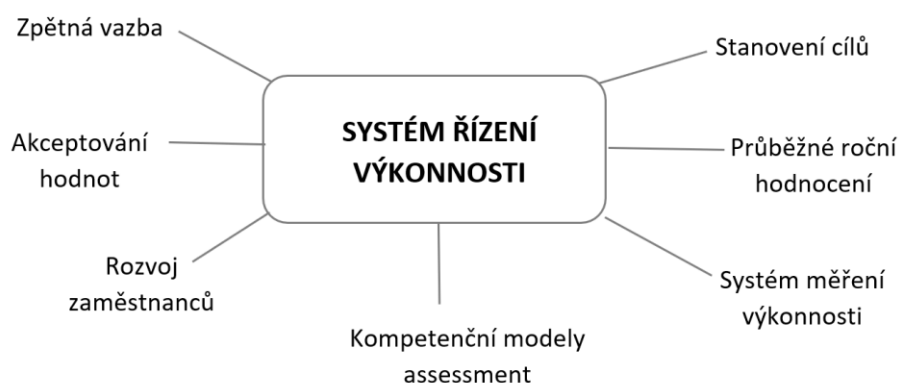


Obr. č. 3: management výkonnosti jako komplexní integrační proces

Zdroj: vlastní vypracování podle Wagnerová, 2008, s. 34

Podle Stýbla (2008, s. 112-115) existuje řada přístupů k řízení výkonu. Většinou u úspěšných podniků vycházejí z naplnění požadavků „*more profit and high growth*“. Značný důraz na přístup managementu k řízení výkonnosti klade například známá bankovní společnost GE Money bank. Za stavební kameny systému považuje hodnocení výkonu, rozvoj talentů a vhodných zaměstnanců, trénink, hodnotící procesy a hodnoty podniku.

Rozhodující je získat vynikající zaměstnance a poskytnout jim příležitost k vyniknutí rozvojem jejich schopností a dovedností. V praxi se vždy jedná o kontinuální proces, který lze schematicky vidět na obr. č. 4.



Obr. č. 4: systém řízení výkonnosti GE Money bank

Zdroj: vlastní zpracování podle Stýblo, 2008, s. 112

Obdobně jako GE Money bank chápe systém řízení výkonnosti i Plzeňský prazdroj. Aby systém plnil svůj účel, musí být individuální výkonnost ruku v ruce s podnikovými zájmy a strategií, jasná orientace lidí na stanovení cílů a řešení úkolů, poskytována podpora týmové práce, jednoduché vztahy řízení mezi vedoucími a vedenými, výkonová měřítko jasná a srozumitelná a také vysoká kultura motivace k výkonu. Základem jejich systému řízení je třístupňový model řízení výkonu. (Stýblo, 2007, s. 113)

Systém řízení výkonnosti se podle Saha a Mishry (2012) skládá z jasné definice popisu práce zaměstnanců, správného výběrového řízení, standardů výkonu, technik a výsledků měření, školení a rozvoje, mentoringu a zpětné vazby. Efektivní systém řízení výkonnosti zahrnuje také systém hodnocení a odměňování. Účinný systém řízení výkonnosti poskytuje výhody nejen danému podniku, ale i všem zaměstnancům. Sole (2009) uvádí, že na systém řízení výkonnosti mají vliv dva klíčové faktory – vnější a vnitřní. Mezi vnitřní faktory řadíme vedení, vnitřní zdroje, kulturu zaměřenou na výkon, zapojení zaměstnanců a vyspělost systému řízení výkonnosti. Vnějšími faktory jsou občané a úředníci, odbory či legislativní požadavky.

Pereira a Ishizaka (2016) také ve své studii uvádí, že efektivní, strukturovaný, konzistentní a transparentní systém řízení výkonnosti má pozitivní dopad na jednotlivce, týmy i celý podnik, což vyústí v získání cenných zdrojů, a tedy konkurenční výhody pro celý podnik.

Existují různé typy systémů pro řízení výkonnosti, Nair a Pareek (2011) studovali tyto systémy, které používají různé podniky soukromého sektoru, a došli k závěru, že existuje mnoho ukazatelů výkonnosti, které podniky používají, včetně finančních i nefinančních měřítek ve všech aspektech, jako například zákazníci, zaměstnanci, prostředí atd. Mezi využívané systémy podle těchto autorů patří hodnocení 360° metodou, TQM, Activity Based Costing a Balanced Scorecard. Některé z těchto systémů jsou blíže popsány v závěru této kapitoly.

Podle studie provedené Casciem (2006) téměř všechny podniky zavádějí nějaký systém k identifikaci nebo měření výkonnosti. Technika, kterou lze použít k posouzení dopadu řízení výkonnosti je, **PMA** (Analýza řízení výkonu). PMA je založeno na principu dvou aspektů řízení: behaviorální a strukturální, tomu je třeba věnovat pozornost, aby bylo možné vytvořit podnik orientovaný na výkon. Podle Elzinga, Albronda a Kluijtmans (2009) existuje mnoho věcí, které lze v podniku měřit a vykazovat, tyto skutečnosti však budou mít zanedbatelnou hodnotu, pokud management nepoužije zjištěné informace ke zvýšení výkonnosti. PMA je podle de Waala a Van Der Heijden (2015) komplexní a strukturovaný nástroj, který je v současné době rozdělen do devíti dimenzí.

V rámci dimenzí jsou zmiňovány například: zprávy o řízení a systémy řízení výkonu jsou uživatelsky přívětivé a podrobnější informace o výkonu jsou snadno dostupné prostřednictvím podnikových informačních systémů, to souvisí s pravidelným hodnocením a také odměňováním. Významnou roli má také styl řízení, jelikož top management je aktivní a podílí se na výkonu zaměstnanců a stimuluje kulturu zlepšování. Vedení zároveň důsledně konfrontuje zaměstnance, kteří mají nedostatečný výkon. Pokud někteří zaměstnanci nemají dostatečný výkon, dojde k nápravnému nebo preventivnímu opatření tak, aby byly problémy okamžitě řešeny. V neposlední řadě je také důležitá komunikace, která probíhá v pravidelných intervalech, jelikož i sdílení zkušeností a dovedností přispívá k vyšší výkonnosti.

Lawson a kol. (2013) definuje možné strategické výhody, které přinese podniku zavedení komplexního systému řízení výkonnosti:

- všechny části podniku se mohou zaměřit na stejné firemní cíle,
- zaměstnanci mohou pochopit, jak bude jejich volba v kombinaci s volbami jiných obchodních jednotek pomůže lépe dosáhnout podnikových cílů,
- podnik může zvýšit svoji schopnost reagovat na změny přicházející z vnějšího prostředí,
- dojde ke sladění zájmů všech zainteresovaných stakeholderů,
- pracovní síla je schopnější a motivovanější a podnik tak může lépe alokovat zdroje.

1.3. Měření výkonnosti

Kvalitní **systém měření výkonnosti** podniku pomáhá propojit strategické cíle s operativními cíli a integrovat tak neustále zlepšování s každodenní činností. Měření výkonnosti se v současné době rozvíjí a vzniká celá řada nových konceptů. Přitom ještě na konci minulého století manažeři objevovali metody, jak výkonnost měřit a jak prosadit systém řízení výkonnosti jako manažerský nástroj. Oblast měření výkonnosti podniků se tedy naplno začala rozvíjet až v devadesátých letech 20. století. (Šmída, 2007, s. 70)

Měření výkonnosti je velmi důležité pro každý podnik. Existují tři základní důvody pro měření podnikové výkonnosti:

1. implementace ověřování podnikové strategie,
2. ovlivňování chování zaměstnanců,
3. externí komunikace a řízení podnikové výkonnosti.

K podstatným znakům každého systému měření výkonnosti by měla patřit orientace na dosahování strategických cílů a v návaznosti na ně vhodně identifikovat výkonnostní měřítka, pomocí nichž je možné analyzovat dosahování vytyčených strategických cílů. Potřebná je taktéž podpůrná infrastruktura, která umožní potřebná data získat, analyzovat a reportovat. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 16)

Měření výkonnosti podniku pomocí ukazatelů (finančních i nefinančních) má tři fáze:

1. identifikace hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich přetvoření do měřitelných ukazatelů,
2. měření ukazatelů,
3. využití ukazatelů v plánovací praxi. (Kislingerová, 2011, s. 187)

Funkční systém měření výkonnosti by měl podle Lošťákové (2017, s. 12) zahrnovat následující měřítka:

- finanční i nefinanční, dále měřítka kvantitativní i kvalitativní,
- objektivní, subjektivní, měřítka výsledků i průběhu podnikových procesů,
- krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti, celková i dílčí,
- interní, externí, příčin, důsledků a v neposlední řadě sledující minulost, ale především zaměřená na budoucnost.

Obecně se ale v podnicích používají ukazatele výkonnosti k tomu, aby vyjasnily a obnovily strategii, sdílely strategii v rámci celého podniku, sjednotily cíle jednotlivých podnikových složek a jednotlivců se strategií, sloučily strategické plány s dlouhodobými cíli a každoročním rozpočtem, stanovily a sjednotily strategické iniciativy a periodicky uskutečňovaly kontrolu výkonnosti tak, aby se o strategii poučily a zlepšily ji. (Wagnerová, 2011, s. 62-63)

Rozlišujeme **finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti**. Nefinanční ukazatele zahrnují celou řadu oblastí, které finanční ukazatele nedokážou vyhodnotit. Výběr vhodných ukazatelů je závislý na potřebách podniku. (Synek, 2008, s. 1-2).

Nefinančních ukazatelů lze vytvořit nepřeberné množství a je dobré provést jejich klasifikaci. Za nejobvyklejší potom pokládáme ty ukazatele, které postihují oblasti **postavení podniku na trhu** (např. značka, podíl na trhu, ceny výrobků a ceny konkurence), **zákazníky** (např. spokojenost a loajalita, rychlost vyřízení objednávek), **inovace** (např. nové výrobky nebo služby, kvalita, výzkum a vývoj), **produktivitu** (např. environmentální prostředí, nové

technologie) a v neposlední řadě **zaměstnance** (např. jejich spokojenost, fluktuace, vzdělávání, podnikovou kulturu, pracovní prostředí atd.). (Kislingerová, 2011, s. 187)

Urbanovičová a kol. (2019) ve své studii uvádí další příklady využívaných nefinančních ukazatelů: rychlost procesu výběru zaměstnanců, absence, nemocnost, schopnost získat talentované zaměstnance, odbornost managementu, kvalita podnikových procesů, roky odborné praxe, podíl nových zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, podíl zaměstnanců, kteří přicházejí s novými nápady, počet tréninkových dnů či plány rozvoje. Nefinanční ukazatele bývají vyjadřovány v různých jednotkách, ale je důležité, aby měly příčinnou vazbu na cíle podniku, které jsou vyjádřeny ve finančních ukazatelích (např. růst hodnoty firmy). (Kislingerová, 2011, s. 188)

Soustavy založené na exaktních **finančních ukazatelích** si zachovávají atributy, a tedy i nedostatky základních ukazatelů finanční analýzy. Tyto nedostatky znehodnocují úsilí pro konstrukci klíčových faktorů výkonnosti, které by měly vzniknout rozložením těchto ukazatelů do dalších dílčích ukazatelů nižší úrovně a pomocí faktorové analýzy determinovat jednotlivé vlivy, jež ovlivňují tvorbu hodnoty, a tím tak definovat klíčové elementy výkonnosti podniku. Na druhou stranu mají i tradiční ukazatele finanční analýzy nesporné výhody, jelikož se snáze shromažďují a zpracovávají. To je dáno jejich dostupností například z výroční zprávy, zveřejněných výsledků hospodaření, rozvahy, výkazu zisků a ztrát atp. Další nespornou výhodou je, že jejich konstrukce vychází z účetních standardů, což lze využít pro snadné porovnání s identickými ukazateli v minulosti, a to i mezi jinými podniky. (Marinič, 2008, s. 28)

Mezi nejznámější finanční ukazatele patří:

Ukazatele rentability (výnosnosti), které poměřují zisk s jinými hodnotami tak, aby došlo ke zhodnocení úspěšnosti při dosahování podnikových cílů. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku.

Ukazatele aktivity, které měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek z rozvahy.

Ukazatele zadluženosti, které posuzují finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátor výše rizika, které podnik podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů.

Ukazatele likvidity, které odhalují schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům.

Ukazatele kapitálového trhu, které se zabývají hodnocením aktivit z hlediska zájmů současných i budoucích akcionářů. (Růčková, 2008, s 44-45)

Mezi další využívané finanční ukazatele řadíme například **ROI, ROS, EBIT, EAT, NPV**. (Kislingerová, 2011, s. 184)

Finanční ukazatele, především ukazatel rentability, jsou sice nutné, ale nikoli dostačující pro generování udržitelného růstu hodnoty podniku pro akcionáře. Abychom tuto oblast mohli rozšiřovat, je třeba využít i nefinančních ukazatelů, které nejsou založeny na účetních standardech. (Marinič, 2008, s. 29)

Fotr a kol. (2017, s. 207) nicméně uvádí, že stálým problémem u všech organizací je publikovatelnost výsledků a závěrů z nefinančních ukazatelů, jelikož většina stakeholderů stále není připravena správně interpretovat případné zveřejněné závěry.

Za hlavní nedostatky spojené s tradičními finančními ukazateli uvádí Kislingerová (2011, s. 184-185):

- historický charakter, zaměření na ně vede k prosazování krátkodobých cílů a opomíjení cílů dlouhodobých. Dokonce je uváděno „*čím blíže jste provozu, tím více využíváte nefinanční ukazatele, které mohou být cennou pomocí, jak zlepšit řízení*“.
- spojení s krátkodobými cíli, a protože jsou založeny na účetních datech, nepostihují žádné strategicky důležité oblasti a jsou tak nevhodné pro predikce budoucího vývoje a pro tvorbu strategie – jsou zpožděnými ukazateli.
- existence nebezpečí manipulace managementu s výsledkem hospodaření.
- reprezentace důsledku, nikoli příčiny nepříznivých jevů, s čímž souvisí, že některé aspekty podniku nepostihují vůbec (např. vliv prostředí, spokojenost zákazníků, inovace atp.)
- netransparentnost a nespolehlivost.

Častorál (2008, s. 63) dále uvádí, že postupují údaje ex post a manažeři pocítují absenci údajů ex ante – tj. orientovaných na budoucnost. Mulačová a Mulač (2013, s. 169) upozorňují, že v souvislosti se změnami ekonomického prostředí se začínají stále více projevovat nedostatky a nedokonalosti tradičních finančních ukazatelů. Nové směry vývoje měření a hodnocení výkonnosti reagují tedy na nedostatky těchto tradičních finančních ukazatelů, neboť klasické ukazatele většinou přejímají vstupní data přímo z účetnictví.

Moderní výkonnostní měřítka – EVA

Ukazatel EVA (economic value added) je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Základní podoba vzorce pro výpočet je následující (Mařík a Maříková, 2005, s. 13):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital} * \text{WACC}$$

Kde:

NOPAT = net operating profit after taxes, zisk z operační činnosti podniku po dani

Capital = kapitál vázaný v aktivech sloužící operační činnosti podniku, tj. taková aktiva potřebná k hlavnímu provozu podniku

WACC = průměrné vážené náklady kapitálu

EVA představuje odhad skutečného ekonomického zisku podniku za příslušné období. Hlavní výhoda tohoto ukazatele spočívá v tom, že kombinuje hospodářský výsledek s velikostí rizika, které je spojeno s dosahováním výsledku. (Mulač a Mulačová, 2013, s. 169)

Výhodným řešením pro strategické i operativní řízení podniku a jeho výkonnosti je propojení ekonomické přidané hodnoty (EVA), finančních ukazatelů a metody Balanced Scorecard, která je popsána v následující podkapitole. (Knápková a kol, 2017, s. 178)

1.4. Implementace systému měření a řízení výkonnosti

Šulák a Vacík (2004, s. 16) uvádějí, že postupy při zavádění moderního systému měření výkonnosti se rozpadají do následujících kroků: určení cílového stavu; specifikace výkonnostních ukazatelů a pravidelné monitorování průběhu procesů a vyhodnocování výkonnosti podniku.

V prvním kroku je třeba jasně vymezit podnikovou vizi, určit strategické záměry a na jejich základě definovat cílový stav, kterého má být ve sledovaném horizontu dosaženo. Ve druhém kroku je třeba stanovit výkonnostní ukazatele, které odrážejí strategické cíle, a umožňovat jejich měřitelnost v čase. Ve třetím kroku jde o průběžné vyhodnocování.

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 84-85) rozpracovávají přístup pro využití integrovaného modelu pro měření a řízení výkonnosti podniku a definují jednotlivé kroky procesu implementace. Když už je vhodný model v podniku navržen, jeho implementace probíhá na základě obr. č. 5.

Analytická část:
<p>1. analýza finanční výkonnosti pomocí konceptu EVA</p> <p>2. analýza nákladovosti procesů, ziskovosti produktů a zákazníků pomocí systému ABC</p> <p style="text-align: center;">3. analýza aktivit dle EFQM</p> <p>4. analýza klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku s využitím propojení ABC a konceptu EVA</p> <p style="text-align: center;">5. analýza hodnoty pro zákazníky s využitím propojení ABC systému s výsledky spokojenosti (EFQM)</p> <p>6. analýza hodnoty pro zaměstnance s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti (EFQM)</p> <p>7. provedení benchmarkingu výsledků provedených analýz (EVA, ABC, EFQM)</p> <p style="text-align: center;">8. shrnutí provedených analýz a hodnocení</p>

Využití BSC, s podporou EVA, EFQM, ABC a benchmarkingu:
<p>9. definování mise, vize a podnikových hodnot</p> <p>10. určení strategických cílů v jednotlivých perspektivách s využitím EVA, EFQM, ABC a benchmarkingu, určení odpovědnosti zaměstnanců a navázání na odměňování</p> <p style="text-align: center;">11. sestavení strategické mapy s podporou EVA a ABC</p> <p style="text-align: center;">12. stanovení měřítek strategických cílů s podporou EVA, ABC, EFQM a benchmarkingu</p> <p style="text-align: center;">13. definování strategických akcí</p> <p style="text-align: center;">14. kaskádování BSC na nižší úrovně</p> <p>15. zajištění kontinuálního používání a kontinuálního zlepšování integrovaného modelu měření a řízení výkonnosti</p>

Obr. č. 5: postup implementace systému řízení výkonnost

Zdroj: vlastní zpracování podle Knápková a kol., 2011, s. 85

Amaratunga a Baldry (2002) uvádí, že podnik může podniknout několik kroků, kterými podpoří implementaci systému řízení výkonnosti:

- aktivní komunikace na všech podnikových úrovních, tedy v rámci všech podnikových jednotek a rozvíjení strategických cílů podniku,
- koordinace zodpovědnosti za své úkoly mezi zaměstnanci a komunikace jakéhokoli organizačního zlepšení,

- integrace systému měření výkonnosti v rámci podniku a v neposlední řadě změna podnikové kultury.

Sameeksha a Aditya (2016) ve svém výzkumu zjistily, že aby byla implementace systému řízení dobrá, doporučuje se managementu zajistit odpovídající školení pro zaměstnance a zajistit, aby se těchto školení účastnili opravdu všichni. Tato školení podle jejich názoru zlepší úroveň porozumění mezi zaměstnanci. Dále ve svém výzkumu zjistily, že je třeba věnovat dostatek pozornosti všem zaměstnancům a zajistit, aby byli „správní lidé na správných místech“.

Aby byla implementace systému skutečně úspěšná, je třeba, aby celý systém byl zaměřen spíše na koučování, než na diktátorské a netrpělivé chování managementu. Celý systém je také třeba podpořit technologií a podniky by do technologie podporující systém řízení výkonnosti měly značně investovat. (clearreview.com, 2020) Podle Jugmohun (2018) zavedení a implementace PMS (Performance Management System) v soukromém sektoru firem jako takové narazily na rostoucí trend, jelikož má komplexní systém řízení výkonnosti schopnost obsáhnout všechny funkční oblasti organizací udržet a posílit konkurenční výhodu.

Řízení výkonu je průběžný cyklus, který dává každému zaměstnanci možnost podívat se, kde jsou, kde chtějí být a jak mohou dosáhnout svých kariérních cílů. S tím souvisí zajímavý atribut systému řízení výkonnosti, a to **plán osobního rozvoje** (PDP), který je zásadním prvkem v tomto procesu a je výstupem diskuse zahrnující aktuální potřeby rozvoje a kariérních aspirací, která vede k dohodě jednotlivých cílů rozvoje. (Kumari, 2016)

Role managementu v přístupu k výkonnosti

Bourne a Bourne (2011, s. 9) se domnívají, že management hraje v oblasti výkonnosti podniku nezastupitelnou roli. Uvádí, že lze stanovit, co je třeba udělat, stanovit standardy a měřit pokrok, mít zavedené vynikající procesy, ale bez dobrého vedení nelze dosáhnout dlouhodobých a udržitelných výsledků. Vedení jde o vytváření kultury a prostředí, ve kterém zaměstnanci i celý podnik dosahují dobré výkonnosti. Management stanovuje směr celého podniku a vytváří vizi úspěchu. Velice důležité je také měření výkonnosti, které musí být jádrem všeho, co podnik dělá, a management by měl být povzbuzován k tomu, aby používal systém řízení výkonnosti a na základě systému vytvářel rozhodnutí. Systém řízení výkonnosti poskytuje data a informace, ale je pouze na uvážení managementu, co se se získanými daty bude dělat a jaké budou další postupy a rozhodnutí.

Drucker (2002, s. 21-86) se rovněž domnívá, že management hraje velice důležitou roli, neboť uvádí, že management se doslova musí soustředit na výsledky a výkonnost podniku. Prvotním úkolem managementu je definovat, co v daném konkrétním podniku znamenají výsledky a co znamená výkonnost. Management je za výkonnost také přímo odpovědný.

Košťan a kol. (2006, s. 60) se zmiňují o managementu v souvislosti s řešením konfliktů. Ať už je konflikt v rámci podniku jakýkoliv, například změna podnikové kultury a pravidel, rozvoj interpersonálních a komunikačních dovedností, ovlivňování podnikové kultury či zlepšení úrovně vyjednávání – společným rysem těchto názorů je přesvědčení, že úspěšný management konfliktu podstatně zvýší výkonnost a celkovou efektivnost. Vzájemné vztahy na pracovišti podmiňují výkonnost a celkový růst s dlouhodobými výsledky. (Stýblo, 2008)

Podpora nejvyššího vedení, účast a participace jsou také nezbytnými předpoklady již pro proces implementace celého PMS. V rámci studií bylo potvrzeno, že pokud se management při návrhu a implementaci PMS příliš neangažuje, může to mít negativní dopad na celý systém řízení výkonnosti. (Jugmohun, 2018)

1.5. Ucelené systémy ukazatelů

V následující podkapitole jsou uvedeny některé komplexní metody hodnocení výkonnosti podniků, které používají i nefinanční ukazatele. Aby byl systém řízení výkonnosti funkční, musí být komplexní a postihnout mnoho oblastí. Tyto požadavky splňují moderní, multidimenzionální systémy měření výkonnosti podniku. Nové a moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniků rozšiřují působnost ekonomických ukazatelů o ukazatele, které mohou lépe vystihovat hybné síly a faktory strategické výkonnosti podniku a podávat tak ucelený obraz o jeho chování a výsledcích. (Šulák a Vacík, 2004, s. 15)

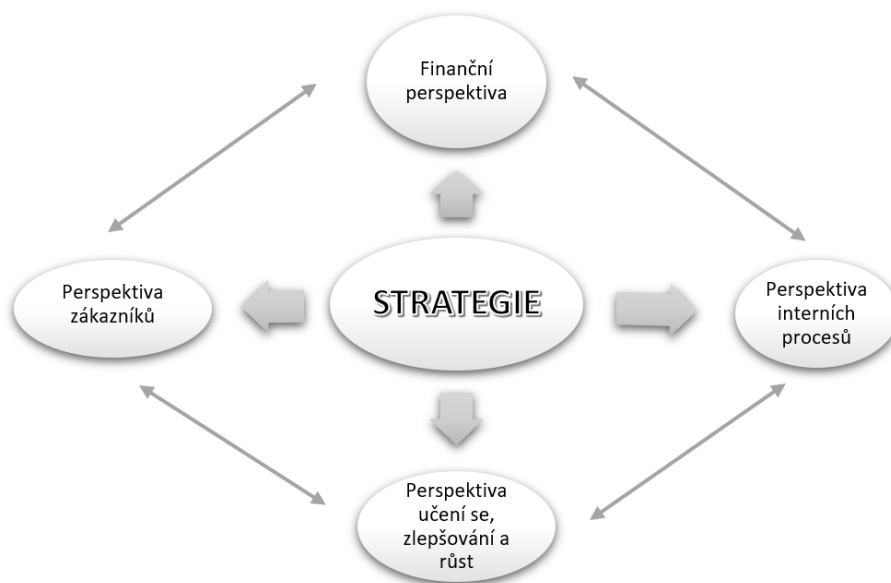
Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti. Orientuje se nejen na oblast měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení podnikové výkonnosti. (Lošťáková, 2017, s. 12)

Tato metoda si klade za cíl nalézt hlavní klíčová kritéria úspěšnosti a tzv. generátory tvorby hodnoty. Základní koncept byl formulován Kaplanem a Nortonem a jeho základ tvoří vyvážené informace o výkonnosti podniku. Zásadní předností tohoto konceptu je, že umožňuje sledit dlouhodobé cíle s krátkodobým operativním řízením. Jedná se také o nástroj, jehož vhodná implementace v podniku vede k vysoké angažovanosti vrcholového managementu a všech

zaměstnanců na naplnění podnikové strategie. Podmínkou úspěšnosti je jasné a srozumitelné vymezení cílů a hodnotících kritérií, která jsou měřitelná a ovlivnitelná. Kritéria musí být rovněž diferencovaná. Cílem tohoto konceptu již není primárně měřit výkonnost, ale řídit výkonnost podniku, a to záměrným ovlivňováním faktorů výkonnosti. (Šulák a Vacík, 2004, s. 88-89)

Balanced Scorecard můžeme podle autorů systému Kaplana a Nortona (2000, s. 21) také chápat jako komplexní manažerský systém, který je více než taktický nebo operační systém měřítek. Za základní princip BSC se považuje to, že na výkonnost podniku je nahlíženo ze čtyř různých úhlů – perspektiv, jak znázorňuje schéma č. 6. U každé z perspektiv je pak potřebné nastavit vhodný počet ukazatelů v souladu se strategickými cíli.



Obr. č. 6: základní princip BSC

zdroj: vlastní zpracování podle Nenadál, 2016, s. 197

EFQM

EFQM (European Foundation for Quality Management) je nezisková organizace, která vznikla za účelem zvýšení konkurenceschopnosti evropských firem a dosahování „trvale udržitelné excelence“. Základy tohoto modelu byly položeny již v roce 1988, kdy 14 předních představitelů tehdy nejvýznamnějších evropských firem (např. Fiat, Nestlé, Renault) spojilo své odborné zkušenosti, aby společně vytvořili model manažerské úspěšnosti EFQM. V průběhu let model prošel několika revizemi. Odborníci EFQM také analyzovali způsoby řízení nejlepších firem v USA a Japonsku a na základě těchto výsledků vytvořili v roce 1991 nový model pro řízení, který dnes známe pod názvem Evropský model TQM.

Model EFQM byl průběžně vylepšován a jeho finální verze byla prezentována v roce 1999 pod novým názvem „The EFQM Excellence Model“. Pokud bychom chtěli stručně tento model charakterizovat, jedná se o praktický nástroj pro sebehodnocení, nástroj pro zlepšování a rámec pro manažerský systém podniku.

V podstatě jde o filozofii vedení podniku, která vychází z jednoduché úvahy, že vynikajících výsledků může podnik dosáhnout jedině tehdy, pokud dosáhne maximální spokojenosti svých zákazníků, zaměstnanců a je respektován okolím. V současné době je tento model považován za nejpropracovanější nástroj řízení podniků. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 514)

ABC (Activity Based Costing)

ABC je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony či distribuční kanály. Cílem aplikace této metody je identifikace nákladové náročnosti realizovaných procesů při tvorbě produktu nebo služby. Pomocí metody ABC může podnik získat informace o nákladové náročnosti procesů a zefektivnit tak řízení výkonnosti podniku. (Knápková a kol., 2011, s. 57)

Výkonnost činností probíhajících v podniku závisí na míře využití konkurenční výhody každé firmy. Zvláště v současné době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Úspěšně podnikat mohou tedy pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13-14)

Obecně je PMS formální proces sladění výkonnostních cílů a plánů zaměstnance s cíli podniku. Celkový výkon každého zaměstnance je stanoven dosažením měřitelných „tvrdých cílů“, jakož i prokázáním „měkkých“ a „funkčních“ dovedností. Výsledek řízení výkonnosti poté umožňuje podniku hodnotit zaměstnance na základě jejich individuálních výkonů. Správně implementovaný a zavedený PMS umožňuje podnikům maximalizovat plný potenciál zaměstnanců a naplnit tak podnikové cíle. (Antony, 2005)

2 PODNIKOVÁ KULTURA

V této kapitole je vymezen pojem kultura a jeho stručná historie a následně rozebrána problematika podnikové kultury. Dále je provedena rešerše odborné literatury a vědeckých studií, které se danou oblastí zabývají.

2.1 Pojem podniková kultura

Kultura

Slovo kultura pochází z latinského Cultus – pěstování, zušlechťování či uctívání. Této determinaci se blíží také římský filozof Marcus Tullius Cicero (106-43 př.n.l.) se svým pojetím, v němž nazval filozofii kulturou ducha. (Volf a kol., 2019, s. 203-205) To znamená, že podle Soukupa (2004, s. 13) má pojem kultura svůj etymologický původ již v antickém Řecku a Římě. Cicero tak ve svém díle Tuskulské rozhovory odkryl novou dimenzi pojmu kultura.

Pojem kultura začal být používán v 15. až 16. století ve smyslu rozlišení přírody a člověka, jako tvůrce i uživatele kultury. V průběhu 17. století je kultura interpretována ve významu zdokonalování lidských schopností. Johann Gottfried Herder (1744-1803) kulturu chápe jako zdokonalující se využívání lidských schopností a lidského rozumu. Kultura taktéž v této době znamená souhrn hodnot vzdělanosti. Toto pojetí dále rozpracoval Immanuel Kant (1724-1804), který se zaměřoval na etiku a morálku. V průběhu dalších století je na problematiku kultury nahlíženo z pozic různých filozofických směrů. (Volf a kol., 2019, s. 203-205)

Definici pojmu kultura lze najít v literatuře mnoho, můžeme použít i volnou definici kultury jako otevřeného souboru hodnot, norem, idejí a produktů, které vznikaly a vznikají na základě procesu jejich osvojení a kontextuální adaptace. Kulturu lze také chápat jako souhrn duchovních a materiálních produktů vytvářených lidstvem během dosavadního vývoje, stejně tak jako způsob konání a cítění. (Urban a kol., 2011, s.109-110)

Holandský profesor Geert Hofstede vymezuje kulturu jako „*Kolektivní programování mysli, která odlišuje jednu skupinu od druhé.*“ (Pichanič, 2004, s. 105)

Urban definuje kulturu jako „*Souhrn naučeného, ve společnosti a společnostmi předávaného chování – naučené způsoby myšlení, cítění a chování, které se přenášejí z generace na generaci. Soubor výtvorů lidské činnosti, materiálních a nemateriálních hodnot a uznávaných způsobů jednání.*“ (Volf a kol., 2019, s. 9)

Obecně je kultura společenský jev a v případě podniku se jedná o sdílení hodnot, ideálů a přesvědčení na úrovni organizace. Kultura vede k tomu, že jedna skupina smýšlí, jedná a vypadá jinak než druhá. Tyto rozdílné skupiny mohou mít také výrazně odlišné názory, hodnoty a odlišnou interpretaci věcí a jevů kolem sebe, které jsou pak více či méně vhodné pro jejich zájmové skupiny, což může mít vliv na úspěch v podnikání. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 156)

V problematice ziskových organizací se však nejčastěji setkáváme s kulturou firemní či kulturou organizační neboli podnikovou. (Lukášová a Nový, 2004, s. 19)

Podniková kultura

Podniková kultura je pojem mnohoznačný a mnoho autorů tento pojem označuje a definuje různě. Svou kulturou se vyznačují nejrůznější typy podniků. Podniková kultura bývá také někdy formulována pomocí metafor jako „duch firmy“ či „sociální tmel organizace“ či jako vztahová dimenze strategických dokumentů. (Tureckiová, 2004, s. 132)

Hospodářová (2008, s. 63) vysvětluje, že podniková kultura také bývá často vyjádřena větou „*My to u nás děláme takhle*“. Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) je podniková kultura pojmem ještě obecnějším a vyjadřuje určitý charakter podniku, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život a chování pracovníků. Podniková kultura také může spočívat v celkovém pohledu na svět, ve shodných názorech a jednotné ideologii. (Cipro, 2009, s. 146)

Plamínek (2014, s. 71) zmiňuje, že kultura je systémem podnikových vztahů. Tvoří ji vztahy uvnitř i vně podniku. Je důležitým zdrojem, jelikož působí „katalyticky“, tedy některé typy chování a vztahů by bez vhodné podnikové kultury vůbec nenastaly nebo vznikaly velice obtížně. Podle Molka (2008, s.110) podniková kultura jako taková reprezentuje originální představy, hodnoty, přesvědčení, pravidla, vzory jednání, symboly a další prvky, které sdílí zaměstnanci a projevují se uvnitř podniku i navenek.

Pro Vodáka a Kucharčíkovou (2011, s. 156) kultura představuje soubor hodnot, norem a přesvědčení, které ale obvykle nejsou nikde písemně formulovány. Na druhé straně uvádí, že podniková kultura formuje chování lidí a také způsob výkonu jejich práce. Může se jednat i o způsob komunikace či přístupu k zákazníkům. Dále tito autoři uvádí, že kultura a její prvky jsou úzce propojeny se zakladateli, majiteli či vrcholovým managementem.

V současné době je podniková kultura chápána různými autory obdobně, konkrétní vymezení či definice však stále zůstává různorodé. Podnikovou kulturu lze definovat podle různých autorů například jako:

D. Drennan: „*Jak se u nás věci dělají,*“ „*to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování*“. (Drennan, 1992, s. 3)

D. R. Denison: „*Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace*“. (Denison, 1990, s. 27)

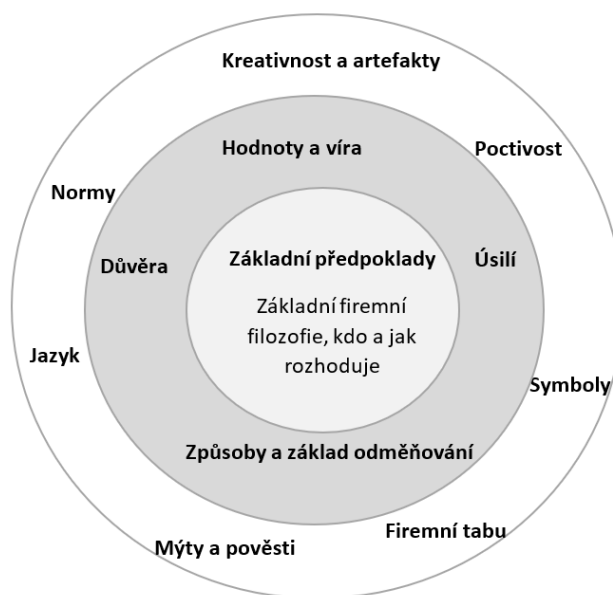
A. Williams, P. Dobson a M. Walters podle A. Furnhama a B. Guntera: „*Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci*“, přičemž „*kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace, demotivace, spokojenosti a nespokojenosti*“. (Furnham, 1993, s. 8)

E. Schein: „*Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný*“. (Schein, 1992, s. 12)

Jak již bylo uvedeno, podniková kultura je vymezena různými definicemi. Téměř pro všechny je však společné zdůrazňování odlišnosti každého podniku, pokud jde o jeho předchozí vývoj, úspěchy a chyby, chování v ekonomickém makroprostředí (trh, konkurence, legislativa apod.) a charakteristiku jednotlivců, kteří stojí v čele podniku, obzvláště pak hodnot zakladatelů. Důsledkem těchto odlišností je vytvoření naprosto unikátních vnitřních kultur. (Pichanič, 2004, s. 105–106)

Podniková kultura má mnoho funkcí. Skalický a kol. (2010, s. 294) uvádí jako hlavní funkce **redukcí konfliktů** (sdílená kultura vede ke shodnému vnímání), **koordinaci a kontrolu** (pomáhá definovat podobu spolupráce), **redukcí nejistoty** (vlivem definovaných zásad, hodnot a také pravidel), **motivaci** (nabízí možnost ztotožnění či loajality a také posiluje hodnoty, které podněcují výkonnost) a **konkurenceschopnost**.

Podniková kultura je zkrátka obtížně definovatelný a mnohovýjvý jev, jak výstižně zachycuje obr. č. 7.



Obr. č. 7: schéma podnikové kultury

Zdroj: Vlastní vypracování podle Pichanič, 2004, s. 107

Role managementu při utváření podnikové kultury

Management hraje důležitou roli při utváření podnikové kultury. Každý podnik má určitou kulturu, která je výsledkem spolupůsobení nejrůznějších vnitřních i vnějších vlivů a která se v průběhu vývoje podniku postupně vytvořila. V rámci svých řídicích činností ovlivňuje management kulturu zejména tím, že formuluje misi („proč podnik existuje“) a vizi („kam podnik směřuje“), vytváří strategie a rozpracovává je do soustav cílů a postupů k jejich dosažení. Dalším důležitým úkolem managementu je také komunikace vize, mise, důležitých hodnot a strategických plánů uvnitř podniku – získá-li pracovníky pro jejich realizaci, pak jsou pracovníci motivováni a umožňuje jim to pociťovat smysl své práce a nalézt svou identitu. Management podniku by měl také demonstrovat priority organizace a stanovovat standardy chování, kritéria hodnocení a pravidla odměňování. Tím určuje, co je v podniku žádoucí, co akceptovatelné a co naopak nepřijatelné.

Kulturu podniku management ovlivňuje cílenou manažerskou činností a také svým každodenním chováním. Dosažení žádoucího, to znamená výkonnost podporujícího obsahu kultury, je tedy záležitostí celého podniku, ovšem role top managementu a dalších vedoucích pracovníků je v tomto procesu naprosto zásadní. (Rektořík, 2010, s. 121)

S tímto názorem se ztotožňují také Dědina a Odcházal (2007, s. 220), kteří uvádí, že přestože kultura musí být permanentně vytvářena všemi pracovníky, je vždy usměřňována managementem. Čím dál častěji také zaznívá názor, že nejpodstatnější výzvou managementu

ve 21. století je formovat takovou podnikovou kulturu, která bude spočívat na vysokém stupni důvěry a bude otevřená ke změnám.

Význam podnikové kultury

Podle Urbana (2014, s. 23) význam podnikové kultury spočívá v tom, že má vliv na jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř i vně podniku. Tím ovlivňuje výkonnost celé organizace, podle odhadů může dobrá podniková kultura zvýšit výkonnost celého podniku ve srovnání s konkurenty o 20 až 30 %. Přínos podnikové kultury k řízení výkonnosti podniku se zakládá zvláště na tom, že slouží jako nástroj řízení lidí. Využívá se přitom nepřímých forem ovlivňování a motivace. S tím se ztotožňují také Vodák a Kucharčíková (2011, s. 156), kteří uvádí, že pozitivní či vhodná podniková kultura výrazně ovlivňuje výkonnost, úspěšnost a také konkurenceschopnost podniku.

Podnikovou kulturu v kontextu s úspěšností zmiňuje také Rektořík (2010, s. 118). Prostředí, ve kterém podniky existují a fungují, se neustále mění, a mají-li tyto podniky být úspěšné, je nutné, aby byly pružné a dokázaly se přizpůsobit změnám. Změna vnějšího prostředí klade na podniky stále nové požadavky. Obsah kultury, který původně výkonnost organizace podporoval, se tak po změně podmínek může stát nevyhovující. Provedené výzkumy vztahu podnikové kultury a výkonnosti ziskových organizací prokázaly, že podniková kultura ve velké míře ovlivňuje úspěšnost organizací a také schopnost přežít na trhu. Má-li kultura podniku obsah, který podporuje výkonnost a přiměřenou sílu, stává se konkurenční výhodou, která je obtížně napodobitelná.

Podniková kultura je prostředí, které zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost firmy, shodují se s předešlými autory Srpová a Řehoř (2010, s. 184). Podniková kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců, jelikož nevhodná podniková kultura generuje impulzy pro odchod, což může vést k nižší výkonnosti. Pokud se podaří změnit podnikovou kulturu ve vhodnější, lze tak vytvořit předpoklady k vyšší výkonnosti. V rámci takové kultury je třeba:

- pracovat se zaměstnanci, jejich myslí a vědomím, sdílet názory,
- informovat zaměstnance (o problémech, o rizicích, o úspěších, o připravovaných změnách), komunikovat s nimi, vysvětlovat, co se stane, ukazovat, co dělají, a také, že jejich práce má smysl a jsou nedílnou součástí podniku,
- periodicky provádět hodnotící pohovory se zaměstnanci a neustále zlepšovat pracovní prostředí a kulturu práce,

- uskutečňovat schůzky a zlepšovat celkovou komunikaci v podniku, stejně tak jako věnovat pozornost vzdělávání a tréninku zaměstnanců,
- vypracovat vhodný systém finanční a nehmotné motivace (založit odměňování ne na principu rovnostářství), zmocňovat a delegovat,
- vypracovávat pro perspektivní zaměstnance programy růstu, realizovat rekvalifikační programy, adaptační programy, pořádat akce i mimo podnik.

O poslání kultury v souvislosti s prostředím se zmiňuje Huňát (2010, s. 154-155). Posláním podnikové kultury je vybudovat takové prostředí, které stimuluje a motivuje zaměstnance k plnému využití jejich talentu a schopností, při respektování jejich odlišností a jedinečností. Podniková kultura pomáhá podniku tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšování výkonů a zvládnání změn. Slabá podniková kultura může zapříčinit nízkou produktivitu, efektivitu, vysokou fluktuaci, nemocnost či zmetkovitost.

Veber (2007, s. 635) vysvětluje, že dobře řízené podniky využívají své kultury jako nenápadného, avšak velmi efektivního nástroje, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců více než formální pracovní řády či směrnice. Silná podniková kultura podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro podnikové cíle, posiluje iniciativu a kvalitu práce, podporuje loajalitu zaměstnanců a odpovědnost vůči podniku a výrazně přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci. Pokud je vnitropodniková komunikace na dobré úrovni, zvyšuje to podle Šmajse (2008, s. 95) výkonnost týmů.

2.2.Složky podnikové kultury

Kultura podniku podle Armstronga a Taylora (2015, s. 166) zahrnuje normy, hodnoty, artefakty a styly řízení. Lukášová (2010, s. 18) přesto uvádí, že prvky podnikové kultury nejsou jednotlivými autory vymezovány zcela jednoznačně, a k již uvedeným prvkům přidává ještě základní předpoklady a postoje.

Základní předpoklady jsou pevně dané představy o fungování reality, které se považují za zcela samozřejmé a nezpochybnitelné. Fungují naprosto automaticky a nevědomě, proto není snadné je definovat. (Lukášová a Nový, 2004, s. 23)

Hodnoty vyjadřují přesvědčení o tom, co je pro podnik nejlepší a co by se nemělo stát. Čím jsou zakořeněné hodnoty silnější, tím více to ovlivňuje chování a nezávisí to na tom, zda byly hodnoty nějak vyjádřeny. Hodnoty mohou být vyjádřeny například v těchto oblastech:

schopnosti, péče o zaměstnance, inovace, výkon, kvalita, konkurenceschopnost či týmová práce. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 166)

Normy jsou nepsanými pravidly chování, tzv. „pravidly hry“, které poskytují neformální návod k chování. Říkají lidem, co se předpokládá, že budou dělat či v co budou věřit. Neexistují v písemné podobě a předávají se ústní formou nebo chováním. Normy zahrnují například postavení, ambice, výkon či moc. (Armstrong, 2007, s. 260). Normy lze také chápat jako převládající způsoby jednání ve skupině, které přetrvávají dlouho, protože členové skupiny oceňují ty nově příchozí, kteří se chovají v harmonii s nimi, a zbavují se těch, kteří tak nečiní. (Šmída, 2007, s. 225) Obecně normy definují chování zaměstnanců, které je a není přípustné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní prostředí. (Lukášová a Nový, 2004, s. 24)

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné aspekty, které zaměstnanci slyší, vidí nebo cítí a které jim umožňují pochopit kulturu v podniku. Mohou zahrnovat takové záležitosti jako pracovní prostředí, jazyk používaný v emailové korespondenci nebo způsob, jakým se lidé oslovují. Mohou mnohé odhalovat či prozrazovat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 167). Artefakty mohou být jak materiální, tak nemateriální povahy. K artefaktům materiální povahy bývá zpravidla řazena architektura staveb a materiální vybavení firem, vytvářené produkty, výroční zprávy, propagační brožury a podobně. Mezi artefakty nemateriální povahy řadíme kupříkladu mluvu, historiky a mýty, zvyky, rituály či ceremonie. (Lukášová, 2010, s. 18)

Styl řízení je přístup, který manažeři uplatňují při jednání se zaměstnanci. Je významnou součástí podnikové kultury. Klasická typologie stylů řízení zahrnuje styl autoritativní, demokratický a liberální. (Smejkal a Rais, 2006, s. 42) Urban (2003, s. 21) přesto dodává, že k efektivnímu řízení zaměstnanců nepostačuje zpravidla jediný styl řízení. Řídící styly je třeba upravovat tak, aby odpovídaly různým potřebám. Autoritativní styl řízení vylučuje jakoukoli participaci zaměstnanců na řízení podniku. Podřízení nemají možnost žádným způsobem ovlivnit rozhodování manažera – rozhoduje sám. Demokratický styl řízení je spojen s vyšší mírou participace zaměstnanců na řízení podniku. Manažer dává možnost podřízeným se vyjádřit, deleguje značnou část svých pravomocí, ale ponechává si konečnou odpovědnost. Existuje dvousměrná komunikace. Liberální styl vedení ponechává zaměstnancům značnou volnost. Sami si rozdělují pracovní úkoly a postup práce, manažer do jejich činnosti zasahuje jen minimálně. Výhodou tohoto stylu je, že pracovníci si mohou úkoly dělat podle svého, nebezpečné je však bezcílné tápání ve chvílích, kdy je vedení zapotřebí. (Smejkal a Rais, 2006, s. 42)

2.3. Struktura podnikové kultury

Prvky podnikové kultury nefungují izolovaně, ale vzájemně spolu souvisejí a ovlivňují se. Snaha o objasnění souvislostí a jejich důsledků pro poznání a utváření obsahu podnikové kultury vedla některé autory k formulaci následujících modelů.

Scheinův model

Model podnikové kultury, jehož autorem je Edgar Schein, je v současnosti nejznámějším. V tomto modelu Schein rozlišuje tři roviny podnikové kultury podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury projevovány navenek, nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu.

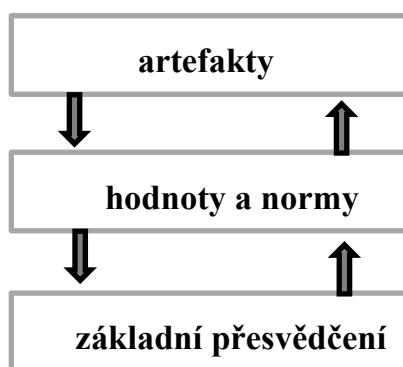
Kultura podniku se nachází ve Scheinově modelu na těchto třech úrovních:

1. artefakty – představují povrchovou, pro pozorovatele nejviditelnější rovinu. Jsou to vnější projevy kultury, které jedinec vnímá, a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou a neobvyklou. Jsou lehce pozorovatelné a nejsnáze ovlivnitelné.

2. hodnoty a normy chování – představují rovinu z části vědomou, pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelnou a vedením organizace pouze částečně ovlivnitelnou.

3. základní přesvědčení – představují nejhlubší rovinu, která zahrnuje nevědomé, ale pro příslušníky kultury zcela evidentní myšlenky a názory. (Lukášová a Nový, 2004, s. 26-27)

Jednotlivé vrstvy se v modelu vzájemně ovlivňují a tři úrovně kultury lze schematicky vidět na obr. č. 8.

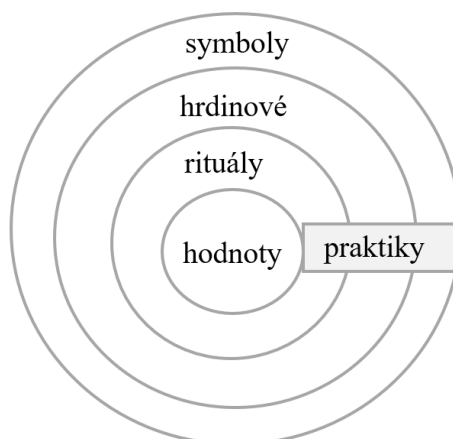


Obr. č. 8: Scheinův model

Zdroj: vlastní zpracování podle Lukášová a Nový, 2004, s. 27

Hofstedeho model

Dvě roviny kultury rozlišuje Geert Hofstede, který ve svém digramu přirovnává symboly, hrdiny a rituály podle míry viditelnosti ke slupkám cibule. Chápe je jako jednotlivé vrstvy, ale společně je označuje za praktiky. Praktiky představují viditelnější část kultury, více i méně pozorovatelnou. Jádrem podnikové kultury jsou podle tohoto autora hodnoty. (Lukášová a Nový, 2004, s. 30-31) Schéma jednotlivých rovin kultury zobrazuje obr. č. 9.



Obr. č. 9: Hofstedeho model

Zdroj: vlastní zpracování podle Hofstede, 1991, s. 9

Hallův model

Oproti Hofstedeho modelu rozlišuje John W. Hall tři úrovně podnikové kultury:

1. Úroveň A: **artefakty a etiketa** (*Artifacts and etiquette*). Tazahrnuje jazyk, způsoby oslovování, oblékání, stolování, pozdravy a podobně. Je nejviditelnější a lehce rozpoznatelná.
2. Úroveň B: **chování a jednání** (*Behaviors and actions*) je definována jako „Způsoby, jimiž jednotlivci a skupiny dělají věci, které dělají“ (Hall, 1995, s. 24). Způsoby mají podobu konzistentních vzorců a projevy na této úrovni lze pozorovat, ale jsou méně viditelné.
3. Úroveň C: **základní morální normy, názory a hodnoty** (*Core morals, beliefs, values*) představuje hodnotící jádro kultury – obsah na této strukturální úrovni určuje, co je považováno za správné nebo špatné, korektní nebo nekorektní. Tato úroveň je velice komplexní a nejméně viditelná. (Lukášová a Nový, 2004, s. 31)

Obdobným způsobem strukturuje podnikovou kulturu **Daniel R. Denison**, který uvádí:

1. hodnoty a předpoklady,
2. vzorce chování, reflektující a posilující hodnoty,
3. soubory podmínek, kterými v podstatě rozumí artefakty a podmínky, v nichž členové podniku fungují.

Je tedy zřejmé, že ve strukturování podnikové kultury nedospěli autoři ke shodě. Shodují se ale na tom, že podniková kultura je multidimenzionální jev, na prvky je třeba nahlížet jako strukturované do několika rovin a artefakty a chování je třeba považovat za pozorovatelnou rovinu. (Lukášová a Nový, 2004, s. 31-32)

2.4. Silná a slabá podniková kultura

Podniková kultura je silným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu podniku a je možno ji rozlišovat silnou a slabou. Dědina a Odcházal (2007, s. 222) uvádí, že **silná podniková kultura** má značný vliv na fungování a směřování celého podniku. Tento vliv však může být pozitivní i negativní. Výhody silné kultury podle těchto autorů lze definovat jako:

- vytváření harmonie ve vnímání a myšlení zaměstnanců (tento soulad usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty a zvyšuje konkurenceschopnost);
- usměrňování chování lidí (neformální způsob kontroly);
- sdílení kolektivních hodnot a cílů (tím se stává zdrojem soudržnosti podniku a také je nezanedbatelným zdrojem motivace zaměstnanců).

Silná kultura může vést k uzavřenosti a také způsobuje nepoddajnost vůči změnám či inovacím. Na druhou stranu vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, zvyšuje motivaci a navozuje týmového ducha. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 142)

S předešlými autory souhlasí také Urban (2014, s. 24), který se domnívá, že nepříznivě může působit především kultura, která vzniká spontánně a bez větší kontroly managementu. V takové situaci může kultura podniku působit spíše jako brzda výkonnosti či dalšího rozvoje.

Gregar (2008, s. 87) dodává, že kultura přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny, může však vytvářet bariéry, které zahrnují odpor ke změně a nedostatek angažovanosti. S tímto souhlasí také Rolný (2014, s. 114), který se domnívá, že silná podniková kultura je efektivním nástrojem k ovlivňování výkonnosti zaměstnanců. Molek (2008, s. 118) dodává, že

silná podniková kultura může způsobit tendence k uzavřenosti organizace, může mít tendence k nedostatku flexibility či může vzniknout složitá a komplikovaná adaptace nových zaměstnanců. Tendenci k uzavřenosti řadí mezi negativní jevy také Srpová a Řehoř (2010, s. 143), kteří vnímají negativně také fixaci na tradiční vzory či kolektivní snahu vyhnout se kritice.

Pokud je podniková kultura silná a zároveň zdravá, to znamená, že má takový obsah, který podporuje výkonnost, je její efekt příznivý. Takováto kultura reguluje chování zaměstnanců k dosahování cílů, usnadňuje komunikaci uvnitř organizace, neboť díky souladu zabraňuje konfliktům a je nepřetržitým zdrojem soudržnosti, loajality a motivace zaměstnanců. Je-li podniková kultura silná, ale s nezdravým obsahem (tj. výkonnost nepodporující), potom představuje podstatnou překážku úspěšnosti podniku. (Rektořík, 2010, s. 118)

Slabá podniková kultura

Urban (2008, s. 155) uvádí, že slabá kultura je většinou důsledkem nejasných cílů a pravidel, častých změn nebo toho, že management zastává odlišné hodnoty. Tato kultura potom vytváří konflikty, zmatek a nízkou výkonnost. Výhodou však může být lehčí změna a inovace. Rolný (2014, s. 115) vnímá jako projev slabé podnikové kultury existenci brzdících bariér. Může se jednat například o příliš zažité postupy práce a striktně vymezené role.

2.5. Determinanty podnikové kultury

Kulturu podniku ovlivňuje řada faktorů. Některé působí zevnitř, jiné zvenčí. Originalita kultury každého podniku bude ještě více zjevná, když se prozkoumá, jaké vlivy se podílejí na jejím utváření. (Müller, 2013, s. 88)

Vnitřní determinanty

- **Vliv manažerského stylu.** Působení na podnikovou kulturu ze strany managementu probíhá vědomě i nevědomě. Vedle osobního příkladu (dodržování norem, řešení konfliktů atp.) působí na kulturu manažeři i svým řídicím stylem.
- **Personální politika.** V rámci této politiky mají často největší vliv na kulturu pravidla a způsoby řízení výkonu zaměstnanců – tj. nastavení cílů výkonnosti a jejich hodnocení a odměňování.
- **Vnitřní charakteristiky podniku.** Jedná se například o věk a vzdělání zaměstnanců a jejich osobní ambice. Dalším důležitým determinantem je také velikost organizace či vývojová fáze. Dále pak organizační struktura či typ vlastnictví.

- **Prohlášení a kodexy.** Deklarující hodnoty či podnikové směrnice, které upravují hlavní zásady či zakotvují očekávané postupy. Tyto nástroje mají svůj význam, ale neměly by být podle Urbana (2014, s. 27-31) přeceňovány. Naopak podle Mazáka (2010, s. 89) etický kodex může pomoci manažerům a zaměstnancům sdílet společné hodnoty a seznamovat nové zaměstnance s hodnotami firmy. Kodexy také přispívají k vyšší srozumitelnosti záměrů managementu. S tímto souhlasí také Putnová (2004, s. 41), která uvádí, že způsobem, jak prosazovat transparentnost vůči všem zájmovým skupinám může, být zejména etický kodex. Etický kodex může být jeden pro celý podnik, či jich může být více. Praxe potvrzuje, že podnikové etické kodexy jsou nejrozšířenějším nástrojem ovlivňování podnikové kultury zejména v USA. Váchal a Vochozka (2013, s. 647) se domnívají, že dodržování etického kodexu přispívá ke zvýšené úrovni vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Vnější determinanty

- **Odvětví.** Velmi důležitým faktorem je odvětví, ve kterém podnik působí. S odvětvím může souviset také míra rizika, marketingová strategie a úroveň konkurence, která je na trhu. Dalšími faktory jsou například ekonomický růst či pokles a fáze hospodářského růstu.
- **Národní odlišnosti.** Typickými odlišnostmi, které se promítají do kultur, jsou například pracovitost, orientace na pravidla, otevřenost, důraz na autoritu, dochvilnost atp. (Urban, 2014, s. 32-33)
- **Historie a vedení podniku.** Jelikož vliv osobnostního nastavení bývá velmi silným a dlouhodobým (de)stabilizačním prvkem, stejně tak jako se do kultury zapisují významné události, které se v podniku staly. Důležitým determinantem je podle tohoto autora **velikost podniku**, jelikož kulturu zásadně ovlivňuje velikost organizace. Dalšími faktory, které ovlivňují podnikovou kulturu, jsou **také používané technologie**, podnikové **cíle** a v neposlední řadě **lidé**, kteří podnik tvoří. (Müller, 2013, s. 89-93)

2.6. Typy podnikové kultury

Podnikovou kulturu lze členit podle Mužíka (2008, s. 31) do různých kritérií. Kritérií a typů podnikové kultury existuje mnoho, proto jsou v této práci uvedeny pouze některé typy a rozdělení, které jsou v kontextu práce vhodné.

Typologie podle Charlese Handyho

Typologie podle Handyho navazuje na organizační strukturu, respektive je z ní odvozena. Rozlišuje čtyři základní typy podnikové kultury:

- **kultura moci** s hvězdicovým uspořádáním. Má centrální pozici, ze které vycházejí cípy, na jejichž konci je výkonná pozice. Hlavním a dominujícím rysem je komunikace z centra, jelikož osoba v centru ví všechno a o všem rozhoduje.
- **kultura rolí**, která se uplatňuje v takové organizační struktuře, kde jsou jasně formulována pravidla. Základním nástrojem je popis pracovní pozice (job description), který musí být co nejúplnější.
- **kultura úkolů** je výhodná zejména při síťovém či maticovém uspořádání. Je zde důležité soustředění na jednotlivé projekty. Ceněnými hodnotami jsou přizpůsobivost, rychlost a především výsledek.
- **kultura osob** je definována jako dominantní. Oproti kultuře moci je tento jednatel nositelem odbornosti. (Hroník, 2007, s. 68)

Přizpůsobivá podniková kultura

Procesy a postupy pomohou podnikům adaptovat se na rychle se měnící prostředí. Aby se ale tyto postupy stabilizovaly a trvale zdržely, je třeba vytvořit flexibilní podnikovou kulturu. Skutečně flexibilní podniky s přizpůsobivými kulturami představují mocné konkurenční nástroje. Tyto podniky vytvářejí mimořádně kvalitní výrobky a služby rychleji i ve vyšší kvalitě. Také mají obrovský předstih před nafouknutými byrokraciemi, a i když mají méně zdrojů či patentů, znovu se vrhají do útoku a jsou úspěšné. Podniky se zkrátka musí přizpůsobit rychlému tempu změn. (Kotter, 2015, s. 212)

S Kotterem se ztotožňuje také Hrazdilová (2009, s. 195), která uvádí, že podnik musí v současném turbulentním prostředí udržovat svou převahu nad konkurenty a neustále upoutávat zákazníky. Toho lze dosáhnout pouze tím, že jeho reakce na změnu bude pružná a přizpůsobivá. Podnik musí neustále měnit své podnikatelské chování – musí permanentně inovovat. Kulturou podniku, která podporuje výkonnosti a inovace, se nazývá **proinovační podniková kultura**. Ta je tvořena zejména:

- osobnostními charakteristikami a schopnostmi klíčových zaměstnanců, zejména manažerů a pracovníků přímo zapojených do tvůrčích aktivit;
- stylem uplatňování vůdcovské autority;

- stylem komunikace, řešení konfliktů a způsobem rozhodování. To napomáhá pracovní atmosféře, pocitu spravedlnosti, jistotě motivující odezvy;
- cílevědomými inovačně rozvojovými programy, kdy nezbytnou součástí proinovační kultury je koncept „učící se organizace“;
- personální politikou, která dlouhodobě zajišťuje potřebný lidský kapitál pro požadovaný inovační výkon podniku. Inovace jsou totiž závislé na lidech. Je tedy jasné, že podporující proinovační kultura musí obsahovat atraktivitu pro schopné a kreativní lidi, kteří se chtějí učit a rozvíjet a jsou dostatečně flexibilní;
- firemní image inovátora a etickým kodexem. (Krajáč a Chaloupka, 2014, s. 143)

Vráblík (2004, s. 181) uvádí, že proinovační podniková kultura je způsob interakce a komunikace lidí, kteří podporují neustálé změny, projevující se zvýšeným pracovním nasazením, samostatností, kreativitou, a především pocitem sounáležitosti s podnikem. Zavedení proinovační kultury je podmíněno vytvořením takového prostředí, které podporuje systematické zavádění inovací. Velmi důležitým aspektem je práce s lidmi, jak s jednotlivci, tak při sestavování a vedení týmů. Je také důležité si uvědomit, že proinovační kultura vyžaduje, aby zaměstnanci znali podnikové cíle a měli možnost tyto cíle tvořit a podílet se na jejich dosahování, mohli podávat inovační náměty, vstupovat do různých aktivit, znali svůj podíl na dosaženém úspěchu a aby se kladl důraz na intenzitu inovačních činností včetně intenzity zapojení. (Krchová a Vořechová, 2005, s. 192)

Opakem přizpůsobivé podnikové kultury je podle Urbana (2014, s. 46) **patologická kultura**. Ta vzniká nejčastěji v situacích, kdy se do vedení dostávají osoby s tzv. toxickými manažerskými rysy. Dalším důvodem může být také odraz dlouhodobě nepříznivé situace podniku. K hlavním typům patologických kultur řadíme depresivní kulturu (sklon k pesimismu, rezignaci, s rozšířenou představou, že nic se nedá změnit), kulturu marnosti (extrémní forma byrokratické kultury, která se projevuje velmi nízkými pravomocemi), paranoidní kulturu (trvalý pocit ohrožení, strachu, nesplnitelnosti úkolů atd.), dramatickou kulturu (extrémní projev kultury moci, „šéf“ je obdivovaný, neomylný a ve svých pravomocích zcela neomezený) a schizoidní kulturu (zvýšený výskyt intrik).

Pro téma této práce je také zajímavá **podniková kultura podporující kreativitu a inovace**, která chápe duality jako možnosti pro rozvíjení podniku, získání konkurenční výhody, organizační učení, obnovu a také změnu. K hlavním charakteristikám této kultury patří:

- usměrňování – volnost: kreativní a inovativní chování vyžaduje usměrňování, ale je třeba i dostatek volnosti;
- plánování – využívání příležitostí: plánování je v této kultuře nezbytné, protože zajišťuje směřování k žádoucí budoucnosti;
- shoda – neshoda: i tato kultura potřebuje určitou úroveň shody, ale nesmí jí být příliš, protože základním zdrojem kreativity a inovací je neshoda;
- analýza – intuice: je třeba racionální analýza založená na faktech a věcná zpětná vazba, avšak je nezbytný dostatek prostoru pro intuici a emoce;
- individualita – týmová práce: tato kultura poskytuje prostor pro rozvíjení různých individuálních talentů, avšak dotažení originálního nápadu do úspěšné inovace vyžaduje schopnost synergických efektů týmové práce;
- flexibilita – koncentrace: podniková kultura zaměřená na kreativitu a inovace je adaptivní vůči změnám vnějším i vnitřním a flexibilní vůči novým myšlenkám, postupům a možnostem, avšak obsahuje i nezbytný dostatek koncentrace. (Franková, 2011, s.191-192)

Podniková kultura podporující kreativitu a inovace je pro mnohé podniky klíčová a umění utvářet ji, udržovat a podporovat, nabývá v současných podmínkách na významu. Klíčovou úlohu hraje management, neboť manažeři by měli být inspirujícími osobnostmi, které uplatňují kreativní styl řízení a vedení lidí. (Franková, 2011, s. 199)

2.7. Změna podnikové kultury

Ke změně podnikové kultury dochází někdy samovolně, bez cíleného úsilí managementu. Zejména v souvislosti se změnou vlastníka nebo lidí v manažerských funkcích dochází k samovolné socializaci a napodobování akcí vedení. Jindy si management podniku uvědomuje neúnosnost stávající kultury a zvyků a chce iniciovat jejich zásadní změnu. Tento postup se však často míjí účinkem, neboť změna kultury zůstává jen na úrovni formální proklamace nebo se podniková kultura po nějakém čase vrací do původních kolejí. Účinná změna kultury by měla vždy být řízena systematicky. (Košťan a kol., 2006, s. 76-77)

Šmída (2007, s. 196) uvádí, že kultura vychází z hodnot a postojů, proto je tak těžké ji změnit. Tuto změnu nelze časově naplánovat, ani řídit pomocí exaktních metod. Výsledky změny se dostávají velice pomalu, protože kultura má obrovskou setrvačnost a neustálou snahu se vracet do zajetých kolejí. Vedení podniku musí neustále využívat své autority, motivovat

zaměstnance a měnit systémy hodnocení. Dále je nutné propustit odpůrce změn a neustále do kultury zakotvovat nové přístupy, povyšovat zastánce a přijímat nové zaměstnance v harmonii s novými hodnotami.

Váchal a Vochozka (2013, s. 599) vysvětlují, že vyvoláním změny podnikové kultury se v podniku automaticky neprosadí komplexní systém řízení inovací, jelikož je pro každý subjekt obtížné překonat vlastní minulost a přechod k novému systému vždy trvá určitou dobu. Změna podnikové kultury se neprosadí v prostředí, které ji odmítá. Tureckiová (2004, s. 146) popisuje, že pro úspěch změny podnikové kultury je naprosto nezbytná podpora a svornost vrcholového vedení, posílená souhlasem a podporou majitelů podniku.

Aby podnik mohl obstát na trhu či v konkurenční soutěži, musí se neustále přizpůsobovat změnám prostředí, požadavkům zákazníků, tlaku konkurence, zájmům vlastníků, to znamená přijmout takové hodnoty a normy chování, které jsou v souladu s jejich požadavky. Nedosahují-li však potřebné výkonnosti, objevuje se tlak na potřebu změn, případně změnu podnikové kultury. (Rektořík, 2010, s. 120)

2.8. Elementy podnikové kultury přispívající k řízení výkonnosti

Ojo (2009) ve své studii zkoumal vliv podnikové kultury na výkonnost. V rámci studie bylo potvrzeno, že vhodná podniková kultura má pozitivní vliv na výkonnost, ale je důležité nově přijímaným zaměstnancům zabezpečit dostatečnou adaptaci. V případech, kdy je nutné přistoupit ke změně podnikové kultury, musí být zaměstnanci dostatečně upozorněni a proškoleni, aby se ztotožnili s novou kulturou. Důležitost proškolení zaměstnanců zmiňuje ve své studii také Tedla (2016), který dále uvádí, že zaměstnance je třeba učit novým věcem a zmocňovat k dalším úkolům, což je třeba k fungování efektivního, transparentního a na výkon orientovaného systému.

S podobným názorem se také ztotožňují Altındağa a Köseadağı (2015). Z provedené studie vyvozují, že vhodná podniková kultura je v každém podniku důležitá a má pozitivní dopad na výkonnost zaměstnanců. Kromě toho vhodná podniková kultura ovlivňuje úroveň celkové produktivity. Dále z výzkumu vyplývá, že zvláštní vliv má kultura, která podporuje inovace a management, který je dostatečně empatický ke svým zaměstnancům. Úkolem manažerů je zajistit lepší **komunikaci, spolupráci a vytváření týmového ducha**. Jestliže zaměstnanci pracují bez stresu a tlaku v prostředí, které není konfliktní, zvyšuje se jejich výkonnost.

Z dalšího výzkumu provedeného Klootem a Martinem (2000) rovněž vyplývá, že vhodná a správně usměrňovaná podniková kultura je v systému řízení výkonnosti klíčová. Největší vliv na výkonnost má management, který se aktivně angažuje v komunikaci se zaměstnanci.

Rolí managementu se v této souvislosti zabývali také Reid a Hubell (2005), kteří tvrdí, že pro vytvoření kultury podporující výkonnost je třeba zavést systém řízení výkonnosti. Management by měl jasně formulovat misi, vizi, hodnoty a strategické cíle a **podporovat neustálé učení se**. Management by měl rovněž neustále sledovat prostředí, poskytovat průběžnou **zpětnou vazbu**, hodnotit výkon a rozvíjet talent svých zaměstnanců. S tímto názorem se ztotožňuje také Kumari (2016), který uvádí 360° zpětnou vazbu jako nástroj, kterým lze získat důležité informace v rámci procesu řízení výkonnosti, umožňuje totiž zaměstnancům získat transparentní a poctivou zpětnou vazbu o jejich výkonu.

Další poznatky přináší výzkum provedený Lawsonem a kol. (2013). Zvláštní význam tito autoři přisuzují technologiím využívaným v podniku, které podporují efektivitu systému řízení výkonnosti, ale zvláště důležité je zaměření na podnikovou kulturu, která bude orientovaná na výkon.

Strukturovaný proces řízení výkonnosti pomáhá zaměstnance udržovat v souladu se strategickými cíli podniku a zaměřuje pozornost lidí na to, co je třeba kdy udělat. Bez procesů řízení výkonnosti může management snadno sejít z cesty a zapomenout měřit, a hlavně odměňovat zaměstnance za provedené úkoly. Efektivní systém řízení výkonnosti sděluje každému zaměstnanci, jakou měrou přispívá k podnikovému úspěchu a jak za to bude hodnocen, sladuje cíle jednotlivců s klíčovými cíli podniku a poskytuje komplexní systém rozpoznávání prováděných činností. Pokud v podniku není implementován účinný systém řízení výkonnosti, má to za následek nedůvěru mezi zaměstnanci a managementem, zmeškané termíny, porušené závazky, nižší morálku a vyšší fluktuaci. (thehumanfactor.biz, 2009)

O fluktuaci se zmiňují také Ehtesham, Muhammad a Ahmad Muhammad (2011), kteří prokázali, že podniková kultura je důležitým aspektem podniku, protože může ovlivňovat chování, motivaci a hodnoty zaměstnanců. Správný systém řízení výkonnosti vytváří v podniku spravedlivý kariérní růst a vhodně implementovaný systém řízení výkonnosti podporuje také jistotu zaměstnání, vnitřní kariérní rozvoj a nízkou fluktuaci, a proto vytváří silnou podnikovou kulturu. S tím se ztotožňuje také Alexe (2020), která uvádí, že dobrá podniková kultura jednoznačně zvyšuje výkonnost. Bez ohledu na typ podnikové kultury platí pro všechny podniky, že výkonnost úzce souvisí se stylem řízení a hodnotami zaměstnanců, protože jsou

pilíři celého podniku, pouze pokud se považují za součást podnikové kultury. Podniky by také měly zajistit sladění mezi podnikovou kulturou a systémem řízení výkonnosti, protože pokud se tak nestane, může dojít k nesplnění požadovaných cílů.

Protože podniková kultura je pro každý podnik jedinečná, nemůže ji případná konkurence napodobit, ani zničit, přináší odlišující výhodu, která tvoří základ pro budování konkurenční výhody. V rámci svého výzkumu tak Joseph a Kibera (2019) došli k závěru, že silná podniková kultura sladěná s podnikovou strategií je dominantním zdrojem konkurenční výhody. S těmito závěry se ztotožňuje také Laike (2017), který svým výzkumem i pozorováním úspěšných společností ukázal přímou korelaci mezi silnou podnikovou kulturou a výkonem. Organizační kultura má navíc podle studie zásadní a měřitelný dopad na schopnost podniku realizovat svou strategii. Rovněž se domnívá, že pro dosažení silné podnikové kultury je třeba, aby zaměstnanci sdíleli stejné hodnoty a orientovali se na stejné cíle. S tím souhlasí také Nongo a Ikyanyon (2012), neboť uvádí, že silná podniková kultura umožňuje zaměstnancům porozumět cílům podniku, a pokud pracují na naplnění podnikových cílů, jsou k podniku více loajální a věrní.

Ovidiu-Iliuta (2014) uvádí, že mnohé studie ukázaly, že pozitivní a silná podniková kultura pomáhá zaměstnancům skvěle fungovat a dosáhnout úspěchu, zatímco slabé kultury mohou snížit jejich výkon, a dokonce je demotivovat. Proto má kultura podniku přímý vliv na řízení výkonnosti. Jako determinant vztahu mezi podnikovou kulturou a řízením výkonnosti uvádí ve studii **týmovou práci** a formování pracovních týmů. Zásadní je také proces přizpůsobení se a podpora nových nápadů a hledání různých řešení problémů. Podnik se také učí z úspěchů i neúspěchů, jedná se tedy o proces **neustálého učení**.

John (2005) uvádí jako zásadní determinanty systému řízení výkonnosti v souvislosti s podnikovou kulturou **školení** HR managementu, tak aby v budoucnu docházelo ke spravedlivému hodnocení zaměstnanců v souladu s PMS. Dále vytvořit tzv. „**win-win**“ **prostředí**, ve kterém se zaměstnanci i management budou cítit příjemně. Jako zásadní vidí také prostor pro individuální **komunikaci** a podporu komunikace na všech podnikových úrovních.

Yıldız (2014, s. 62) uvádí jako další elementy začlenění zaměstnanců do rozhodovacího procesu a **důvěru** mezi pracovníkem a managementem a také důležitost inovací. S tím souhlasí Isaak, Vashdi a Vigoda-Gadot (2014), kteří uvádí, že velice důležitá je samotná implementace systému řízení. Jako další ovlivňující elementy uvádí transparentnost, kvalitu týmové práce a orientaci na zákazníka. Ve studii bylo zjištěno, že kvalitní týmová práce má zásadní vliv na

řízení výkonnosti v celém podniku. Kotková Stříteská a Zapletal (2020) uvádí **leadership** a odhodlání managementu jako zásadní elementy PK, které ovlivňují výkonnost.

Posledním identifikovaným elementem, který ovlivňuje podnikovou kulturu v souvislosti se systémem řízení výkonnosti je **empowerment** (zmocnění, zplnomocnění apod.). Nzuve a Bakari (2012) zmiňují důležitost tohoto elementu v kontextu s porozuměním své práci a schopností rozhodovat na základě svých zkušeností a znalostí. Znamená to odpovědnost rozhodovat, delegování a souvisí to také se spokojeností zaměstnanců. Studie prokázala, že posílení postavení zaměstnanců mělo významný vliv na výkonnost a ukazatel ROA. Proces zplnomocňování by měl být plně podporován managementem a měl by být podpořen důkladnou komunikací a školeními zaměřenými na účinnost zpětné vazby.

Pro analytickou část práce byly poskytnuty interní materiály podniku DITON s.r.o., tudíž všechny informace plynou z těchto zdrojů a jsou zpracovány se souhlasem společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním důvodem, proč by se podniky měly zabývat elementy podnikové kultury které přispívají k řízení výkonnosti, je jejich pozitivní vliv na zvýšení transparentnosti, důvěryhodnosti a potažmo výkonnosti celého podniku. Je také třeba zabývat se podnikovou kulturou a nastavit případně kulturu vhodnější, jelikož bylo zjištěno, že ve zkoumaném podniku je neflexibilní podniková kultura, ve které se těžko prosazují změny a inovace.

Aby byl podnik dostatečně konkurenceschopný a udržel stanovenou tvorbu přidané hodnoty, je třeba zkoumat řízení výkonnosti v aspektu podnikové kultury, která může významně ovlivnit chod celého podniku. Rešerší odborné literatury bylo zjištěno, že zavedení komplexního systému řízení výkonnosti má řadu pozitivních efektů a přispívá k lepšímu dosahování podnikových cílů.

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu elementů podnikové kultury, které přispívají k řízení výkonnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část, přičemž úvod analytické části je věnován charakteristice podniku DITON s.r.o. V tomto podniku byl realizován veškerý výzkum, který se skládal z řízeného rozhovoru s manažerem, dotazníkového šetření a vlastního pozorování autorem. Otázky a tvrzení pro kvalitativní i kvantitativní výzkum se opíraly o teoretický základ shrnutý v kapitole 2.8. Provedené šetření prokázalo, že zaměstnanci jsou seznámeni s podnikovou misí a vizí a ztotožňují se s ní. Většina zaměstnanců má důvěru v management, dostatečný prostor pro kreativitu či je spokojena s poskytovanou zpětnou vazbou a individuální komunikací. Tato zjištění mohou být pro podnik přínosná, pokud s nimi bude v budoucnu pracovat a dále je zkoumat a prohlubovat.

Dále bylo zjištěno, že v podniku není formalizovaný systém řízení výkonnosti, který by obsahoval všechna měřítka a požadavky, která by moderní systém obsahovat měl. Zaměstnanci také příliš neparticipují na rozhodovacím procesu a nejsou spokojeni s periodicitou prováděných školení. V závislosti na zjištěných nedostatcích byla navržena doporučení, kterými by se podnik mohl do budoucna zabývat a mnohé nedostatky tak zmírnit.

Na základě tohoto shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Přínos této diplomové práce tkví především v identifikaci elementů podnikové kultury, které přispívají k řízení výkonnosti ve zkoumaném podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

ALEXE, Georgiana, 2020. *Managing performance through organizational culture* [online]. Copyright © 2004-2020 The KPI Institute Pty. [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.performancemagazine.org/managing-performance-organizational-culture/>

ALTINDAĞA, Erkut a Yeliz KÖSEDAĞ, 2015. *The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance* [online]. 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.367

AMARATUNGA, Dilanthi a David BALDRY, 2002. *Moving from performance measurement to performance management* [online]. [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02632770210426701>

ANTONY, John, 2005. *Key Elements of Performance Management Systems* [online]. Antony consulting: Copyright © 2006 [cit. 2021-02-03].

APPELBAUM, Steven, 2013. Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part two). *Industrial and Commercial Training* [online]. [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: doi:10.1108/00197851311323510

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

AUDI, Robert, Tim LOUGHRAN a Bill MCDONALD, 2015. Trust, but Verify: MD&A Language and the Role of Trust in Corporate Culture. *Springer Science+Business Media Dordrecht 2015* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: doi:10.1007/s10551-015-2659-4

BAIRD, Kevin, Amy TUNG a Sophia SU, 2020. Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control (2020) 31:451–474* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>

BARTZ, David E., 2017. Communication, Feedback, and Coaching Skills for Managers to Use with Staff Members During the Performance Appraisal Process. *International Journal of Business and Social Science* [online]. 8(Number 6) [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_6_June_2017/1.pdf

BIKETI, Anzemo Alice, 2010. *Employee participation in performance management: a case study of Nzoia sugar company*. A management research project, School of Business and University of Nairobi. [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/5398/Anzemo_Employee%20participation%20in%20performance%20management.pdf?sequence=1

BOURNE, Mike a Pippa BOURNE, 2011. *Handbook of corporate performance management*. Chichester, West Sussex: Wiley. ISBN 04-706-6936-5.

CASCIO, Wayne 2006, „*Global performance management systems*’. In: I. Bjorkman, & G. Stahl (Eds.), *Handbook of research in international human resources management*, London, UK: Edward Elgar Ltd.

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

Clearreview.com, 2020. *What is an Effective Performance Management System? (2020 Guide)* [online]. © 2020 Clear Review. All Rights Reserved. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://www.clearreview.com/resources/guides/what-is-effective-performance-management/>

CONTI, Betty., Kleiner, Brian., 2003. How to increase teamwork in organizations. *Journal of Quality*, 5(1), 26-29.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-86754-99-4.

DE WAAL, André a Beatrice VAN DER HEIJDEN, 2015. The Role of Performance Management in Creating and Maintaining a High – Performance Organization. *Journal of Organization Design* [online]. (April 2015) [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: [doi:10.7146/jod.17955](https://doi.org/10.7146/jod.17955)

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DENISON, Daniel R., 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley&Sons. ISBN 0-471-80021-X.

DRENNAN, David, 1992. *Transforming company culture*. London: McGraw-Hill Book Company. ISBN 0-07-707660-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.

EHTESHAM, Ul Mujeeb, Tahir Masood MUHAMMAD a Shakil AHMAD MUHAMMAD, 2011. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness* [online]. **Issue 4/2011**, 78-86 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/77.pdf>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

FURNHAM, Adrian, 1993. Corporate culture: Definition, Diagnosis and Change. In: *COOPER, C. L., Robertson, I. T. (ed). International Reviews of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.

Furnham, Adrian, 2004, *Performance management systems*, In: *European Business Journal*, Vol. 16, Nr. 2, 83-94.

GINO, Francesca, 2016. Let Your Workers Rebel. (Special Issue on The Big Idea). *Harvard Business Review*, Oct-Nov, 3-25.

GOCHHAYAT, Jyotiranjana, Vijai N. GIRI a Damodar SUAR, 2017. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review* 18(3) [online]. April 2017 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: doi:10.1177/0972150917692185

GONG, Yaping, Jia-Chi HUANG a Jiing-Lih FARH, 2009. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *The Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4 (Aug., 2009), pp. 765-778 [online]. Academy of Management [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/40390315>

GREGAR, Aleš, 2008. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-685-2.

HALL, Wendy, 1995. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester, John Wiley & Sons. ISBN 0-471-95571-X.

HAYASE Lynn a Traudt, P.J., 2009. *Internal Communication in Organizations and Employee Engagement*, University of Nevada, Las Vegas, NV.

HOFSTEDE, Geert, 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company. ISBN 0-07-707474-2.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2009. *Řízení inovací*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-810-8.

HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

HUŇÁT, Alexander, 2010. *Neuralgické body managementu*. Praha: Alfa Nakladatelství. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-16-5.

CHANDRASHEKHAR, Singh, 2017. *Code of ethics in an organisation* [online]. [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/321938144_CODE_OF_ETHICS_IN_AN_ORGANISATION

CHEN, Gilad, Bradley L. KIRKMAN, Ruth KANFER, Don ALLEN a Benson ROSEN, 2007. A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology* [online]. **92**(2), 331-346 [cit. 2021-02-22]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.92.2.331

IINGRAM, Hadyn, 1996. "Linking teamwork with performance", *Team Performance Management*, Vol. 2 No. 4, pp. 5-10. [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/13527599610131854>

ISAAK, Valerie, Dana R. VASHDI a Eran VIGODA-GADOT, 2014. *Culture for Quality – An Empirical Examination in Israel*. Division of Public Administration & Policy School of Political Sciences. [cit. 2021-02-03].

JOSEPH, Owino O. a Francis KIBERA, 2019. Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *Sage Journals* [online], **Volume: 9 issue: 1** [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1177%2F2158244019835934>

JUGMOHUN, Assish, 2018. Factors that influence the effectiveness of performance management system adoption in organisation. *Global Journal of Human Resource Management*. March 2018(Vol.6, No.1, pp.51-66). ISSN 2052-6369.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1032-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

KLAPALOVÁ, Alena, Michal KRČÁL a Radoslav ŠKAPA, 2013. *Efektivnost v systému zpětných toků*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-6600-7.

KLOOT, Louise Kloot a John MARTIN, 2000. *Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government* [online]. *Management Accounting Research*, 2000, 11, pp. 231–251 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: doi:10.1006/mare.2000.0130

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

KOTKOVÁ STRÍTESKÁ, Michaela a Zapletal, David, 2020. The Role of Corporate Culture in Performance Measurement and Management System. In: *International Journal of Financial Studies*, 2020, vol. 8, no. 75, s. 1-12. ISSN: 2227-7072.

- KOTTER, John P., 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
- KRAJÁČ, Petr a Jaroslav CHALOUPKA, 2014. *Inovace: inovační poradce jako samostatná odbornost*. Brno: BIC Brno. ISBN 978-80-260-5801-4.
- KRCHOVÁ, Hana a Eva VOŘECHOVÁ, 2005. *Firemní inovační politika: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-731-8363-3.
- KROLL, Alexander a Dominik VOGEL, 2014. The PSM-leadership fit: A model of performance information use. *Public Administration Vol. 92, No. 4, 2014 (974–991)* [online]. © 2013 John Wiley & Sons [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: doi:10.1111/padm.12014
- KROT, Katarzyna a Dagmara LEWICKA, 2012. The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management, Vol. 10, No. 3, pp. 224-233 (2012)* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Katarzyna-Krot/publication/319130798_THE_IMPORTANCE_OF_TRUST_IN_MANAGER-EMPLOYEE_RELATIONSHIPS/links/5acbd803aca272abdc640927/THE-IMPORTANCE-OF-TRUST-IN-MANAGER-EMPLOYEE-RELATIONSHIPS.pdf
- KUMARI, Neeraj, 2016. A study of performance management system in Steria [online]. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 6 Issue 12, December - 2016, pp. 103-114 [cit. 2021-02-02]. ISSN 2249-7382
- LAIKE, Senait, 2017. *The Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices: The Case of Economic Commission for Africa* [online]. Addis Ababa University School of Commerce [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <http://etd.aau.edu.et/bitstream/handle/123456789/12816/Senait%20Laike.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- LAWSON, Raef, Toby HATCH a Denis DESROCHE, 2013. How corporate culture affects performance management system [online]. *Strategic finance*, January 2013 [cit. 2020-11-20].
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MARR, Bernard, 2009. *Managing and Delivering Performance*. London: Routledge. ISBN 978-0-7506-8710-2.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1961-0.

MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-075-0.

MITEV, Nathalie N., François-Xavier DE VAUJANY, Amélie BOHAS, Pierre LANIRAY a Julie FABRI, 2018. Co-working spaces, collaborative practices and entrepreneurship. *Collaboration in the Digital Age* [online]. Springer Verlag [cit. 2021-03-27].

MOLEK, Jan, 2008. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-063-8.

MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.

MULLINGS, Samantha, 2019. *If You Want More Innovation, You Need a New Performance Management Process* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.td.org/insights/if-you-want-more-innovation-you-need-a-new-performance-management-process>

MUŽÍK, Jaroslav, 2008. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-341-6.

NAIR B. a Pareek Ashish, 2011. A study of various performance management system adopted by selected private sector organizations, *International Journal of Research in Commerce and Management*, Vol 2. Issue 6

NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.

NIXON, Phil, Megan HARRINGTON a David PARKER. Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management* [online]. 61(2), pp. 204-216 [cit. 2021-02-22]. ISSN 1741-0401. Dostupné z: doi:10.1108/17410401211194699

NONGO, Ezekiel Saasongu a Darius Ngutor IKYANYON, 2012. The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22) [online]. [cit. 2020-11-21]. ISSN 1833-3850.

NZUVE, Stephen N. M, Tsala Halima a Tsala Halima BAKARI, 2012. The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi. *Problems of MANAGEMENT in the 21st century*. 5, 2012. ISSN 2029-6932.

OJO, Olu, 2009. Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance [online]. *Business Intelligence Journal* - August, 2009 Vol. 2 No. 2, 388-397 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Olu_Ojo/publication/26844798_Impact_Assessment_Of_Corporate_Culture_On_Employee_Job_Performance/links/548dd70e0cf2d1800d841f31.pdf

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ, 2010. Metodologie vědecko-výzkumné činnosti. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.

Ovidiu Iliuta, Dobre, 2014. The Link Between Organizational Culture And Performance Management Practices: A Case Of It Companies From Romania. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 1(1), pp. 1156-1163.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-861-3163-7.

PEREIRA, Vijay Edward a Alessio ISHIZAKA, 2016. *Portraying an employee performance management system based on multi-criteria decision analysis and visual techniques*. Department of Operations and Systems Management, University of Portsmouth Business School, Portsmouth, England [online]. [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/4082273/ISHIZAKA_2016_cright_IJM_Portraying_an_employee_performance_management_system_based_on_multicriteria.pdf

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9886-X.

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5323-2.

Podnikové materiály

RADNOR, McGuire, 2004. Performance management in the public sector: fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 Iss: 3, pp.245 – 260

RAINA, Reeta, 2010. Timely, continuous & credible communication & perceived organizational effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), 345–359

REID, Joanne a Victoria HUBBELL, 2005. Creating a performance culture. [online]. *Ivey Business Journal* [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://iveybusinessjournal.com/publication/creating-a-performance-culture/>

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.

ROLNÝ, Ivo, 2014. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

SAHOO Chandan Kumar and Mishra Sukanta, 2012. Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, vol. 20 no. 6 pp. 3-5.

SAMEEKSHA, Jain a Gautam ADITHYA, 2016. Comparison of Performance Management Systems in Public and Private Sector: A Study of Manufacturing Organizations [online]. *International Journal of Management in Education* [cit. 2020-11-19]. ISSN 2249-0558.

SCOTT-LADD, Brenda., Travaglione, A. and Marshall, V., 2006. "Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 5, pp. 399-414.

SCHEIN, Edgar, 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers. ISBN 1-55542-487-2.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA, 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

SMITH, Jonathan. A., 2004. Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 1, pp. 39–54

SMITHE, Vanya, 2012. *Applied Ethics* [online]. [cit. 2021-03-27]. ISBN 978-0-7346-1149-9. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/258498656_Codes_of_Ethics

SOLE, Francesco, 2009. *A management model and factors driving performance in public organizations*. *Measuring Business Excellence*, 13(4). ISSN: 1368-3047

SOUČEK, Zdeněk, 2010. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-007-2.

SOUKUP, Václav, 2004. *Přehled antropologických teorií kultury*. Vyd. 2. Praha: Portál. Studium (Portál). ISBN 80-717-8929-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, Jiří, 2008. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-67-2.

SUCHÁNEK, Petr, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

SYNEK, Miroslav. 2008. *Nová ekonomika – nové ukazatele*. Ekonomika a management [online]. 2008 [cit. 2020-04-11]. ISSN 1802-8934.

ŠMAJS, Josef, 2008. *Podnikatelská a environmentální etika*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4564-4.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 80-704-3258-6.

TEDLA, Tewodros Bayeh, 2016. *The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance* [online]. Walden University [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3612&context=dissertations>

Thehumanfactor.biz, 2009. *Using Performance Management to Create a Culture of Excellence* [online], © 2020 In: The Human Factor [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://thehumanfactor.biz/using-performance-management-to-create-a-culture-of-excellence/>

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-863-9546-4.

URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA, 2011. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4.

URBANIČOVÁ, Petra, Miloš ČAMBÁL a Zdenka GUYRÁK BABELOVÁ, 2019. The Impact of Corporate Culture on the Performance of Industrial Enterprises [online]. *Acta Mechanica Slovaca* 23 (1): 6–12 [cit. 2020-11-19]. ISSN 1335-2393. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.21496/ams.2019.001](https://doi.org/10.21496/ams.2019.001)

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír, 2007 dotisk. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

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

VOLF, Jan, Ján BOLEK a Josef VÁCHA, 2019. *Podstata filozofie a kultury*. Martin Koláček - E-knihy jedou. ISBN 978-80-7589-985-9.

VRÁBLÍK, Miroslav, 2004. *Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-903-4330-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

WITT, L.A., Andrews, M.C. and Kacmar, K.M., 2000. "The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship", *Human Relations*, Vol. 53 No. 3, pp. 341-358.

Writer, Staff, 2020. *5 Performance Management Trends from Gartner, Mercer, Gallup, BetterWorks, and HBR* [online]. 2020 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/important-performance-management-trends/>

YILDIZ, Ebru, 2014. A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*. **Vol.3 No.4**. ISSN 2147-4478.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Struktura rozhovoru s manažerem

Příloha B Dotazníkové šetření (se zaměstnanci)

Příloha A – Struktura pro rozhovor s manažerem

Elementy podnikové kultury přispívající k výkonnosti – manažer

Oblast č. 1: neustálé učení se

1. Jak oceňujete neustálé zlepšování a inovace?
2. Jak podporujete kreativitu zaměstnanců?
3. Jak jsou data z měření výkonnosti reportována a komunikována?
4. Jak využíváte data získaná z měření výkonnosti?
5. Jak zajišťujete předávání znalostí?

Oblast č. 2: leadership

6. Jakými klíčovými hodnotami se řídíte při vedení lidí?
7. Jakým způsobem je ve vaší společnosti prosazována transparentnost a odpovědné jednání?
8. Co od svých lidí očekáváte?
9. Jak vytváříte partnerství pro výkonnost?
10. Jakým způsobem probíhá nebo je nastaven proces vykazování výkonu zaměstnanců/podniku?
11. Jak je výkonnost lidí propojena s politikou odměňování?

Oblast č. 3: empowerment

12. Jakým způsobem zabezpečujete ztotožnění zaměstnanců s misí a hodnotami podniku?
13. Jakým způsobem komunikujete strategické cíle?
14. Jak je ve vašem podniku zabezpečována angažovanost zaměstnanců? Měříte ji?
15. Jak zabezpečujete participaci zaměstnanců na rozhodovacím procesu?

Oblast č. 4: komunikace

16. Je ve vašem podniku zajištěna dostatečná individuální komunikace?
17. Poskytujete svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu a jaké metody používáte?
18. Jaké pracovní prostředí pro své zaměstnance vytváříte?

Příloha B – Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Milí respondenti,

jsem studentkou 5. ročníku fakulty Ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice a v rámci své diplomové práce, která je zaměřena na podnikovou kulturu a systém řízení výkonnosti, si Vás dovoluji oslovit a požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Podklady získané tímto dotazníkem využiji k analytické části své práce.

Dotazník je zcela anonymní, krátký a jednoznačný. Celkem obsahuje 16 otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 5 minut.

Děkuji za ochotu.

Bc. Eliška Janouškovcová

***Povinné pole**

Dotazníkové
šetření

Následující otázky se budou týkat identifikovaných elementů podnikové kultury, které přispívají k výkonnosti. Těmi jsou: neustálé učení se a leadership, empowerment a komunikace. V rámci jednotlivých otázek prosím o zaškrtnutí nebo vybrání odpovědi, která nejvíce vystihuje Váš názor. Dotazník obsahuje 16 stručných otázek. 1 = naprosto souhlasím, 5 = nesouhlasím. (např. 2 = spíše souhlasím)

1. 1. Máte v rámci své pracovní pozice uspokojivý prostor pro kreativitu? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto nesouhlasím

2. 2. Jsou Vám dostatečně komunikována a interpretována data z měření výkonnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto nesouhlasím

3. 3. Existuje mezi Vámi a nadřízeným pracovníkem důvěra? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto nesouhlasím

4. 4. Je vám poskytována dostatečná inspirativní motivace ze strany nadřízeného pracovníka? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

5. 5. Je podle vás Váš výkon spravedlivě provázán s vaším odměňováním? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

6. 6. Dochází v podniku k vytváření vhodných podmínek pro spolupráci a týmovou práci? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

Otázky na poslední dvě oblasti: leadership a empowerment

7. 7. Ztotožňujete se s podnikovou vizí a misí? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

8. 8. Jste seznámeni s podnikovým etickým kodexem? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

9. 9. Je podle vás zajištěna dostatečná participace zaměstnanců na rozhodovacím procesu? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

10. 10. Máte postačující prostor pro práci na vlastních projektech? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

11. 11. Jste ze strany managementu podporováni např. ve tvorbě nových nápadů a řešení? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

12. 12. Je Vám poskytována efektivní zpětná vazba? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

13. 13. Jste dostatečně zapojeni do dialogu ukazatelů výkonnosti? Např. pravidelné meetingy nebo porady, kde je probírána aktuální výkonnost vůči strategii. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprostou souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprostou nesouhlasím

14. 14. Dochází v rámci podniku k pravidelným a dostatečným školením (např. školení k potřebné problematice, informačnímu systému...)? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Naprosto souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto nesouhlasím

Osobní informace

Níže prosím vyplňte dvě osobní otázky, které mi pomohou při vyhodnocení.
Po vyplnění těchto posledních dvou otázek prosím odešlete formulář.
A to je vše, děkuji za ochotu.

15. 15. Jak dlouho v podniku pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně jak 1 rok
 2-5 let
 6-15 let
 více jak 15 let

16. 16. Jste muž nebo žena? *

Označte jen jednu elipsu.

- žena
 muž

Realizováno pomocí Formuláře Google.