

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Podniková kultura zaměřená na výkonnost

Bc. Kateřina Kořálová

**Diplomová práce
2021**

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Košťálová**
Osobní číslo: **E18557**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Podniková kultura zaměřená na výkonnost**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést analýzu podnikové kultury v určitém podniku, kde na základě rešerší z literatury je stanovena definice charakteristiky podnikové kultury přispívající k vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky podnikové kultury.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza podnikové kultury z pohledu výkonnosti.
- Interpretace výsledků a identifikace vhodného modelu podnikové kultury.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3317-3. Monografie.
HÁČIK, Lubomír. Lidská výkonnost a omezení. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002. Učební text pro teoretickou přípravu dopravních pilotů ATPLA(A) dle předpisu JAR-FCL 1, část 040. ISBN 80-7204-236-X.
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
PITRA, Zbyněk. Inovační strategie. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3664-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, 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

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Podniková kultura zaměřená na výkonnost jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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 a to do jejich skutečné výše.

Berou 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 směrnici 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 30. 6. 2021

Bc. Kateřina Kořálková

POD KOVÁNÍ:

Tímto bych ráda podkovala své vedoucí práce Ing. Michaela Kotkové Státeské, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda podkovala společnosti, se kterou jsem měla možnost spolupracovat a bez níž by tato práce nevznikla.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu podnikové kultury konkrétního podniku a jejího vlivu na výkonnost zaměstnanců. Teoretická část je vnována definicím základních pojmů, podniková kultura a výkonnost. Následně je práce zaměřena na analýzu charakteristik podnikové kultury podporujících výkonnost ve společnosti Korunka, a. s. Práce se především zabývá tím, jak se zaměstnanci ztotožňují s principy podnikové kultury, jako jsou motivace, kreativita, komunikace a vztahy na pracovišti. Na základě provedené analýzy byly porovnány výsledky s teoretickými východisky a byla navržena vhodná doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podniková kultura, výkonnost, motivace, hodnoty, vztahy, zaměstnanci.

TITLE

Performance driven corporation culture

ANNOTATION

This diploma thesis is concerned on the analysis of the business culture of a particular company and its effect on the employees' performance. The theoretical part is consisting of two main chapters defining phenomena of business culture and performance. The practical part is based on the analysis of the business culture characteristics of Crown, a. s. company. The diploma thesis focuses on the team how employees identify with the principles of corporate culture, such as motivation, creativity, communication and relationships in the workplace. Furthermore, a comparison of the analysis results and the theoretical output will be done in order to suggest appropriate improvement recommendations.

KEYWORDS

Business culture, performance, motivation, values, relationships, employees.

OBSAH

Úvod.....	9
1 Základy podnikové kultury.....	10
1.1 Kultura	10
1.2 Podniková kultura	12
1.2.1 Prvky organiza ní kultury.....	13
1.2.2 Struktura organiza ní kultury.....	16
1.2.3 Typologie podnikové kultury.....	19
1.2.4 Hodnocení kultury organizace	22
2 Výkonnost.....	25
2.1 Pojem výkonnost.....	25
2.2 M ení výkonnosti.....	28
2.2.1 Tradi ní ukazatele finan ní výkonnosti.....	28
2.2.2 Moderní m ítka výkonnosti podniku	29
2.3 Vliv podnikové kultury na výkonnost	34
3 Analýza podnikové kultury z pohledu výkonnosti	37
3.1 Charakteristika spole nosti eská Korunka	37
3.2 Metodologie pouflitého –et ení.....	39
3.1 Analýza podnikové kultury a jejího vlivu na výkonnost.....	40
3.1.1 Mise, vize, cíle spole nosti Korunka a spokojenost zam stnanc	40
3.1.2 Motivace ve spole nosti Korunka	43
3.1.3 Odm ování ve spole nosti Korunka.....	47
3.1.4 Komunikace ve spole nosti Korunka.....	48
3.1.5 Vlastní vyjád ení respondent	50
4 Interpretace výsledk a identifikace vhodného modelu podnikové kultury.....	51
4.1 Doporu ení ke zlepšení	53
Záv r	55
Pouflitá literatura.....	56
Seznam p íloh.....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hlavní fáze inovačního procesu.....	26
Tabulka 2 Hodnocení výkonnosti dle subjekt	29
Tabulka 3 Počet respondentů - pozice.....	39
Tabulka 4 Hodnoty společnosti.....	41
Tabulka 5 Mise, vize a cíle	41
Tabulka 6 Motivace zaměstnanců	43
Tabulka 7 Motivace.....	45
Tabulka 8 Odměňování	47
Tabulka 9 Komunikace.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Tři úrovně v lidském mentálním programování.....	11
Obrázek 2 Firemní kultura.....	13
Obrázek 3 Scheinův model organizační kultury	17
Obrázek 4 Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky	18
Obrázek 5 Kulturní ledovec	19
Obrázek 6 Typy podnikové kultury dle výrazných determinantů	20
Obrázek 7 Schematické znázornění piktogramu kultury podle Ch. Handyho.....	21
Obrázek 8 Míra stresu ve vztahu k výkonnosti.....	26
Obrázek 9 Pyramida stimulů	27
Obrázek 10 EVA jako systém řízení podniku.....	30
Obrázek 11 Perspektivy konceptu Balanced Scorecard a jeho propojení s vizí a strategií podniku	31
Obrázek 12 Model EFQM	33
Obrázek 13 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	34
Obrázek 14 Graf tvrzení z pohledu mise, vize a cíle společnosti Korunka.....	42
Obrázek 15 Graf tvrzení Motivace.....	46
Obrázek 16 Graf tvrzení odměňování	48
Obrázek 17 Graf tvrzení komunikace.....	49

ÚVOD

Tématem diplomové práce je podniková kultura zaměřující se na výkonnost zaměstnanců v naší vybrané společnosti. Podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, představení, postojů a domněnek, které sice nebyly nikde pevně stanovené, ale určují způsob chování, jednání lidí a způsob vykonávané práce v organizaci. Během posledních pár let se pojem podniková kultura začal v českém managementu a firmách v něm vidí jeden z podstatných nástrojů nenásilného zvyšování výkonnosti svých zaměstnanců. Avšak podniková kultura nese výhody pouze společnosti. V současné době je pro zaměstnance velice důležitá pracovní prostředí, ve kterém vykonávají svou práci. Zaměřují se na prostředí, dobré pracovní vztahy, normy a chování samotné organizace k zaměstnancům. Vztahy v rámci podnikové kultury jsou nezbytné pro pochopení vlivu samotné organizace.

Cílem práce je provést analýzu vlivu podnikové kultury na zvyšování výkonnosti zaměstnanců v konkrétní firmě. Důraz je kladen na vymezení podnikové kultury v kontextu, jak se zaměstnanci ztotožňují s principy firemní kultury, jako jsou motivace, kreativita, komunikace a vztahy na pracovišti.

Průzkum byl proveden ve společnosti Korunka, která je jednou z největších bank s dlouholetou tradicí českého trhu. Má 429 poboček, 1 854 bankomatů a platbomatů a 4,5 milionu klientů. Zaměstnává 9 803 zaměstnanců, z nichž se 2 640 účastnilo naší řízeného průzkumu potřebného k analýze. Posláním této banky je naučit lidi hospodářit a vést je k prosperitě.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Část teoretická se zaměřuje na vymezení základních pojmů, jako je kultura se zaměřením na kulturu firemní. Jsou zde popsány její charakteristiky, struktura, prvky a metody. Dále jsou v práci popsány její typologie a způsob hodnocení, kterým lze úroveň podnikové kultury změřit. Druhá část teorie se zaměřuje na výkonnost v pojetí její definice, ve způsobu měření a dále pak její provázanost s podnikovou kulturou.

Část analytická rozebírá charakteristiku společnosti, kde došlo k průzkumu podnikové kultury. Největší pozornost bude kapitola v nově popsání samotné kultury společnosti Korunka, kde je zhodnocení jejího vlivu na výkonnost zaměstnanců. Závěr práce provádí shrnutí a dává doporučení ke zlepšení.

1 ZÁKLADY PODNIKOVÉ KULTURY

První část diplomové práce se vnuje základním pojmy týkajícími se podnikové kultury. První část kapitoly vymezuje základní pojmy týkající se kultury a její dva druhy. Druhá část se zaměřuje na definici podnikové kultury a její druhy. Dále zde budou stanoveny metody, pomocí nichž lze zjistit, jaká podniková kultura se nachází v podniku, jaké má podniková kultura dopady a jak se dá změnit.

1.1 Kultura

Stanovení přesné definice slova kultura není tak jednoznačné, jak by se na první pohled mohlo zdát. V roce 1952 američtí antropologové Kroeber a Kluckhohn stanovili 164 různých definic. Sociologická encyklopedie kulturu odvozuje z latinského slova *Colo*, neboli vzdělávat, obdělávat a pěstovat. První problém stanovení pojmu kultura spoívá v jeho širokém pouívání. Antropologové kulturu chápou jako způsob života skupiny lidí, kteří p ejímají naučené chování. Sociologové kulturu považují za společný systém hodnot, norem a názorů. A psychologové tvrdí, že kultura není sama o sobě pozorovatelná. Tedy, co je konkrétní a pozorovatelné, to nelze považovat za kulturu. (Lukášová, Nový, 2004, s. 17)

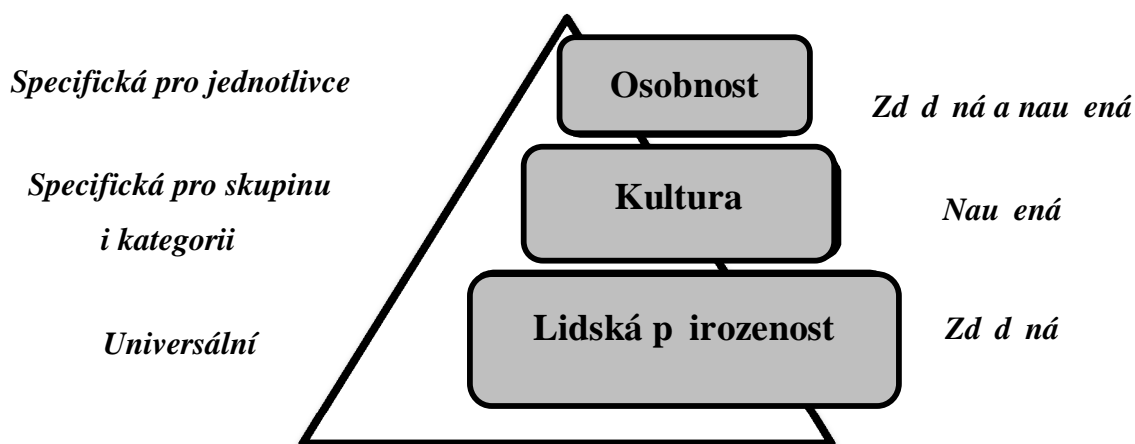
Tylor (2011, s. 3) definuje kulturu následovně: *šKultura i civilizace je z etnografického pohledu celek zahrnující znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a další prvky, které si člověk osvojuje jako člen společnosti.š*

Lukášová (2010, s. 12) pojem kultura definuje jako: *šŠiroký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob života, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.š*

Murphy (2004, s. 32) oproti tomu kulturu stanovil následovně: *šCelistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se lidé členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím.š*

Dle výše zmíněných definic lze kulturu popsat jako určitý celek v domostí a myšlení, který vzniká v rámci sociálních skupin a je dále předáván dalším generacím. Kultura se nedá zdědit, je dána sociálním prostředím, ve kterém vyrůstáme a učíme se mu. Odlišují se dva kulturní typy, a to lidská plasticita a osobnost člověka. Obrázek 1 zobrazuje tři úrovně v lidském

mentálním programování, které jsou hierarchickým uspořádáním osobnosti, kultury a lidské pirozenosti. (Hofstede, 1994, s. 6, 7)



Obrázek 1 Tři úrovně v lidském mentálním programování

Zdroj: Zpracováno dle (Hofstede, 1994, s. 6)

Hofstede mentálním programováním znázorňuje lidský proces učení se kultuře dané společnosti, čímž dochází k utváření názorů, hodnot, zvyků a norem chování, které jedince v průběhu života utvářejí. Dochází tím ke sestavení kulturních vzorců vymezujících několik kulturních úrovní, mezi nimi patří (Lukášová, 2010, s. 13):

- úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují),
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role),
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- a úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

Sociální celky se vzájemně překrývají. Jedinci se sdružují v rodinách, rodiny jsou v komunitách, komunity v regionech a regiony jsou součástí zemí. Vztahy těchto celků utvářejí harmonický vztah daný národní kulturou, avšak dochází i disharmonii například mezi mužskou a ženskou kulturou a kulturou organizační. (Lukášová, 2010, s. 13)

Druhy kultury

Výše bylo uvedeno, že kultura je určitý celek v domostí a myšlení, který vzniká v rámci sociálních skupin. Stavebním kamenem této skupiny je jednotlivec, což znamená: *š kařdý jedinec je jak tvrcem, tak produktem kultury.* (Lukášová, 2010, s. 14) Díky tomuto principu je kultura stabilní a odolná v i zm n , ale není statická a nem nná. Jednotlivé sociální celky mají svá vlastní uspo řádání, názory, hodnoty, postoje a vzorce chování, díky kterým se odli-ují od ostatních celk a vzniká tak jedine ná kultura. Odli-nosti jednotlivých sociálních celk utvá í r zné druhy kultur, a to kulturu nadnárodní, která je nad azená v-em ostatním a jistým zp sobem do nich zasahuje. V managementu jsou poté nej ast ji zkoumány dva druhy kultur, kultura národní a kultura organiza ní, která je zvlá-tním typem kultury a v níř se promítají oba zmín né druhy. (Lukášová, 2010, s. 14)

1.2 Podniková kultura

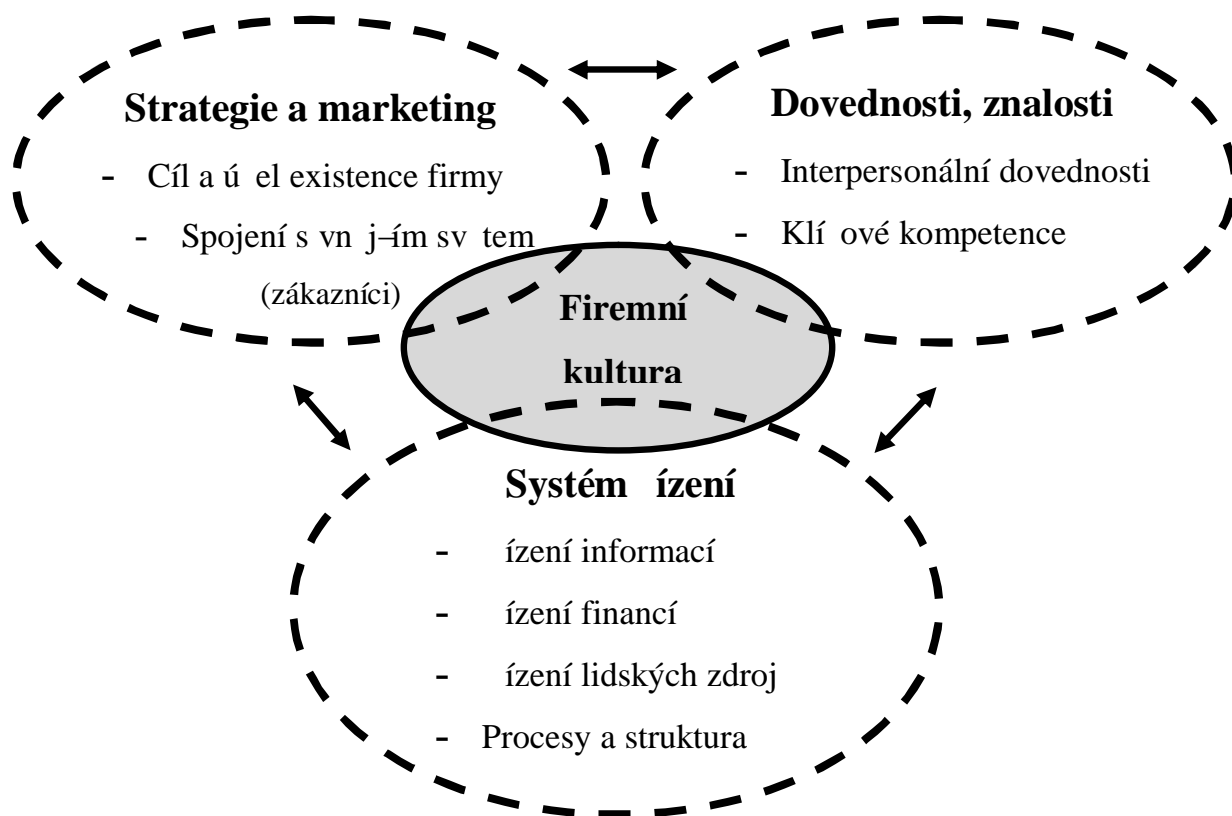
Podniková kultura neboli kultura organizace i kultura firemní p edstavuje soustavu hodnot, norem, p esv d ení, postoj a domn nek, které sice nebyly nikde pevn stanovené, ale ur ují zp sob chování a jednání lidí a zp sobu vykonávání práce. Kulturu tedy považujeme za *š jakousi -ifru pro subjektivní stránku řivota organizace* jak definují Meyerson a Martin (1987). Ostatní auto i podnikovou kulturu definují následovně : *š Kultura n jaké organizace se vztahuje k jedine né konfiguraci norem, hodnot, p esv d ení a zp sob chování, které charakterizují styl, na n mř se skupiny a jedinci shodují za ú elem spln ní n jakých úkol .* (Eldridge a Crombie, 1974)

Brown (1995, s. 8) podnikovou kulturu definuje jako: *š Vzorec názor , hodnot a nau ených zp sob zvládání situací, zalořených na zku-enostech, které vznikly b hem historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování len .* (Eldridge a Crombie, 1974)

Purcell a kolektiv (2003) poukazují ve své definici podnikové kultury na provázanost mezilidských vztah a kultury samotné *š Systém sdířených hodnot a p esv d ení o tom, co je d leřité, jaké chování je d leřité, a o pocitech a vztazích uvnit i navenek.* (Eldridge a Crombie, 1974)

Nejlépe význam kultury vystihly Furnham a Gunter (1993), kde kulturu p edstavují jako: *š Tmel spole nosti, která plodí pocit š to jsme my, ímř p sobí proti proces m diferenciace, které jsou nevyhnutelnou sou ástí řivota organizace. Kultura organizace nabízí sdířený systém význam , který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliře tyto funkce nejsou pln ny uspokojujícím zp sobem, m ře kultura významn oslabovat efektivnost organizace.* (Eldridge a Crombie, 1974)

Firemní kulturu není jednoduché definovat. Auto i zabývající se touto problematikou se shodují na následujících znacích: je rozmanitá, stálá, řídí se podle jasně stanovených norem a pravidel, přejímá názory a chování v t-iny, ovlivňuje chod společnosti. Pro management společnosti je stavebním kamenem, od níž se odvíjí strategie a marketing, schopnosti a dovednosti lidí a systémy řízení, jak znázorňuje následující obrázek . 2.



Obrázek 2 Firemní kultura

Zdroj: Zpracováno dle (Michal Henych, 2011)

Pojem firemní kultura patří mezi nové v dní obory. Je-t p ed deseti lety málokdo v d l, co to firemní kultura je, dnes je tento pojem jifl dobře znám. Podniková kultura každé společnosti je jedine ná a dlouhodob formována.

1.2.1 Prvky organiza ní kultury

Kulturní organiza ní prvky p estavují základní komponenty kulturního systému. Za nej ast j-í kulturní prvky jsou považovány: základní p esv d ení, hodnoty, normy, postoje a materiální i nemateriální artefakty. K materiálním artefakt m pat í architektura a vybavení firem, k nemateriálním artefakt m se adí organiza ní mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály. (Luká-ová, 2010, s. 18)

Základní předpoklady

• *Basic assumptions* – volně používáno jako základní předpoklady, kde jsou zafixované představy o fungování reality, které pracovníci přijímají jako samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Tyto předpoklady jsou přijímány automaticky a jsou odolné vůči změně. Pro zaměstnance jsou natolik samozřejmé, že je při jakékoliv konfrontaci brání. Lukášová (2010, s. 19) přijímá tvrzení o rozdělení základních předpokladů do tří oblastí, podle Scheina (1992) na:

- předpoklady vztahující se k efektivitě a adaptaci na vnější prostředí,
- předpoklady vztahující se k integraci vnitřních procesů (základní adaptace a efektivity),
- předpoklady týkající se podstaty pravdy, času, loajality a lidských vztahů (reflektující vnější prostředí, ve kterém skupina/organizace existuje).

Hodnoty a postoje

Hodnotu lze považovat za číslo, které vzniklo za pomoci výpočtu nebo měření. Lze ji též považovat za cenu nebo objem určitého aktiva. V tomto pojetí hodnota znamená přijímání norem, se kterými se jedinec či skupina ztotožní a řídí se dle nich. Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů* (s. 259) uvádí definici Schiffman a Kanuka (1994), kde tvrdí: *„Hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je dle nás a co budoucí.“* Jinak řečeno, hodnoty se vztahují k tomu, co je vnímáno jako dobré či nejlepší. Hodnoty jsou pro firemní kulturu stěžejní. Čím pevněji jsou ve společnosti zakořeněny, tím jsou silnější a mají větší vliv na chování. Mezi nejtypičtější oblasti, ve kterých se hodnoty odrážejí, jsou: výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, inovace, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce a péče o lidi a ohledy na ně. (Armstrong, 2006, s. 260)

Normy chování

Normy jsou nepsanými pravidly chování tzv. špravidla hry, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Pokud by tyto normy byly v písemné podobě, nešlo by u nich o normy, nýbrž o zásady či procedury. Dodržování těchto norem je odměňováno a porušení trestáno. Odměny i sankce mají především citový charakter. Ti, kteří normy dodržují, mají ve skupině výhody, protože k nim zbytek týmu vzhledně, naopak ti, kteří normy nedodržují, jsou ve skupině zehlíněni a tým se k nim chová ať nepříteľsky. Normy chování se týkají aspektů organizačního života, jako jsou: pracovní činnosti, komunikace ve skupině

i normy oblékání. Normy ve vztahu k výkonnosti jsou jak pozitivní tak negativní. Dle Luká-ové (2010, s. 22) mezi nepsané normy chování patří:

- chovat se aktivně ve prospěch společnosti,
- být vstřícný k podmínkám a podmínkám zákazníků,
- pracovat nad rámec své pracovní doby,
- usilovat o svůj profesionální rozvoj,
- sdílet informace,
- nebýt iniciativní,
- vyhýbat se odpovědnosti,
- starat se jen o to, co je náplní práce,
- a neprojevat svůj názor.

Pro společnost jsou tyto normy chování zásadní. Dochází k vymezení chování pracovníků, které je přijatelné, čímž dochází k regulaci každodenních činností a předvídatelného chování.

Organizační mluva

Organizační mluva je zvláštní typ komunikace, který je v organizaci využíván. Odráží sdílené hodnoty společnosti, míru formálních a neformálních vztahů, obor podnikání a další specifika dané společnosti. Silná organizační kultura vyvolává své vlastní pojmenování, čímž dochází k vnitropodnikové koordinaci a integraci. (Luká-ová, 2010, s. 22, 23)

Historiky a mýty

Historiky a mýty jsou dalším důležitým kamenem firemní kultury. Často pramení ze skutečných událostí, které se v dané organizaci udály. Tyto vnitropodnikové historiky, jsou s každým dalším vyprávěním upravovány a přibarveny, čímž se stávají mýty. Mění se tyto historek je pro společnost prospěšné. Příběhy jsou jak pozitivní tak negativní, čímž působí na zaměstnance psychologicky. Pokud dané historiky skončí postihem za neadekvátní chování a názory, zaměstnanci si z nich vezmou poučení do budoucna a budou se snažit daným činností vyvarovat. Naopak pokud příběhy skončí odměnou a dokonce povýšením, budou zaměstnanci více motivováni danou prací vykonávat. (Luká-ová, 2010, s. 23)

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály společnosti napomáhají k fungování organizace. Vytvářejí stabilní prostředí, snižují nejistotu pracovníků a napomáhají k vytváření vzájemných zaměstnaneckých vztahů. Příkladem zvyků jsou například oslavy narozenin, vánoční večírky

nebo výjezdní porady tým . Rituály společností se odehrávají na určitém místě a v daném místě jsou organizovány. Jedná se například o způsob zdraví, komunikace různých oddělení a různých pracovních pozic nebo i způsob, jak se na poradách hlasuje. Ceremoniály jsou například upravované slavnosti, například speciálních příležitostí jako je například jubilejní výročí společnosti, čímž dochází k identifikaci zaměstnance s firmou. (Lukášová, 2010, s. 24)

Hrdinové

Hrdinové navazují na historiky a mýty. Jsou to právě oni, kdo motivují zaměstnance k výkonosti a práci jako takové. Lukášová ve své knize Organizační kultura a její změna (s. 24) uvádí důležité funkce, které hrdinové dle Deala a Kennedyho (1982) mají:

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- poskytují modelové chování,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují organizaci vnějším světem,
- udržují a posilují jedinečnost organizace
- a motivují zaměstnance.

Vytváření hrdinů společností značně pomáhá. Avšak často dochází k vytváření hrdinů z nesprávných lidí. Tito lidé mívají excelentní výsledky z nekalých praktik a dochází u nich k posunutí morálky a hodnot. Dochází tím k nabourání postojů, které společnost dodržuje, a může to vést až k demotivaci zaměstnanců .

Firemní architektura a vybavení

K vnějším i vnitřním vzhledu budov a vybavení vnitřní společnosti nemalou pozornost. V souvislosti, kdy je zákazník vystaven velkému množství zboží a služeb, je právě image firmy tím silnějším, jak si zákazníka udržet. Ať jde zákazník kamkoliv, svou společnost nebo obchodní vědy bezpříčinně pozná. Mají stejná loga, stejné zařízení, nabízejí totožné zboží a zaměstnanci mívají stejného kroje. To samé platí i pro zaměstnance. Má-li společnost stejné úpravení všech svých poboček, divizí, prodejen nebo skladů, mohou tak zaměstnanci svou práci vykonávat kdekoliv a jsou lépe zastupitelní.

1.2.1 Struktura organizační kultury

Výše bylo nastíněno, že jednotlivé prvky organizační kultury na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují. Toto vedlo ke stanovení modelu, které popisují různé struktury organizačních kultur.

Schein v model organiza ní kultury

Schein v model je nejznám jím modelem organiza ních kultur. Rozli-uje t i úrovn kultury podle toho, v jaké mí e jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek, nakolik jsou viditelné pro vn j-ího pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu organizace. Blíffe Schein v model znázor uje následující obrázek 3. Artefakty p edstavují nej povrchn j-í a nejviditeln j-í rovinu organiza ní kultury, které lov k smyslov vnímá. Hodnoty a normy chování p edstavují rovinu áste n v domou. Vn j-í pozorovatel tyto hodnoty a normy vnímá zprost edkovan podle chování pracovník . Základní p esv d ení p edstavuje nejhlub-í rovinu, zahrnující nev domé a pro p íslu-níky naprosto samoz ejmé názory a my-lenky. (Luká-ová, 2010, s. 27)



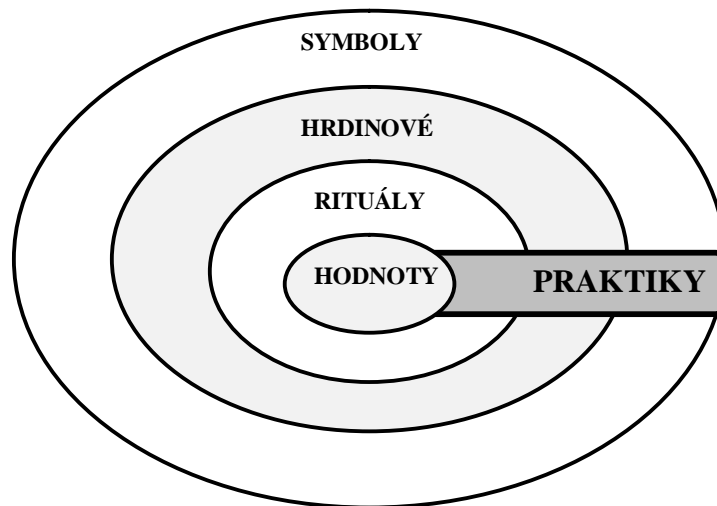
Obrázek 3 Schein v model organiza ní kultury

Zdroj: Zpracováno dle (Luká-ová, 2010, s. 27)

Znalost funk ních souvislostí jednotlivých vrstev organizace je d ležitá. Vn j-í vrstvy lze snadno pozorovat a popsat, vnit ní si zam stanec osvojí. Dle Scheina, aby lidé pochopili danou organizaci, pot ebují znát v-echny t i její vrstvy, jinak dochází k úniku d ležitých souvislostí, které firemní kulturu utvá í.

J. P. Kotter , J. L. Heskett a G. Hofstede

Kotter a Heskett (1992) oproti Sheinovu modelu rozli-ují pouze dv úrovn organiza ní kultury, a to vzorce/styl chování v organizaci a sdílené hodnoty. Podobný názor jako Kotter a Heskett má i G. Hofstede (1991). Stejn jako zmín ní auto i se p íklání k názoru, fle organiza ní kultura je složená ze dvou úrovní. Stanovil model cibulového diagramu, který znázor uje následující obrázek 4. P írovnává zde jednotlivé vrstvy organiza ní kultury ke slupkám cibule.



Obrázek 4 Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky

Zdroj: Zpracováno dle (Luká-ová, 2010, s. 29)

Výše zázorné vrstvy jsou chápány jako praktiky dané podnikové kultury. Tyto vrstvy představují viditelnou část kultury. Jádro kultury tvoří hodnoty, které nejsou přímo pozorovatelné a lze je odvodit pouze z chování lidí. (Luká-ová, 2010, s. 29)

W. Hall a D. R. Denison

Hall a Denison se stejně jako Schein přiklání ke třem úrovním organizační kultury. W. Hall (1995) určil úrovně A, B, C, kde:

- úroveň A – artefakty a etika,
- úroveň B – chování a jednání,
- úroveň C – základní morální normy, názory a hodnoty.

Autorka do úrovně A zahrnuje způsob oslovování, stolování, oblékání i typy pozdravů. Do úrovně B spadají styly vyjednávání, rozhodování nebo řešení konfliktů. A pod úroveň C spadá hodnocení: špatné, dobré, správné, nesprávné a korektní, nekorektní. (Luká-ová, 2010, s. 30)

C. Lundberg

Lundberg (1985) se nechal prací E. Schina ovlivnit, ze kterých autor nejvíce. Vychází z jeho rozložení organizační struktury, avšak ho rozšířil o 4. dimenzi, kam patří:

- artefakty,
- pravidla a normy chování,
- hodnoty,
- předpoklady (předpoklady).

Auto i se shodují na tom, že každá organiza ní kultura má svou vn j-í vrstvu, ímfl jsou ur ité projevy spole nosti, které jsou na první pohled zjistitelné. A poté má vrstvy vnit ní, které nejsou na první pohled rozeznatelné. Tuto skute nost nejlépe vystihuje následující obrázek 4.



Obrázek 5 Kulturní ledovec

Zdroj: P evzato z (Luká-ová, 2010, s. 31)

Na vý-e znázorn ném obrázku 5 je rozkresleno, jak takové vnímání struktury podnikové kultury vypadá. Stejn jako ledovec to, co je viditelné je pouze -pi kou, ale to, co je kulturním základem, sahá daleko hloub ji. (Luká-ová, 2010, s. 31)

1.2.2 Typologie podnikové kultury

len ní podnikové kultury podle jednotlivých druh spadá do sedmi r zných typologií, kde jsou identifikovány ve vztahu k r zným aspekt m organizace í vn j-ího prost edí, které organizaci ovliv ují. Mezi nejznám j-í typologie pat í: typy podnikové kultury podle výrazných determinant a typy podnikové kultury podle zam ení.

Typy podnikové kultury podle výrazných determinant

Dle Pfeifera a Umlaufové (1993) je tato typologie siln ovlivn na -ír-ím sociálním podnikatelským prost edím, ve kterém spole nost funguje. Vliv prost edí je moflné rozli-it do ty kategorií: kultura drsných hoch , kultura p átelských experiment , kultura jízdy na jistotu a kultura ma-li ek. Kultury jsou posléze dále determinovány, kde tento proces znázor uje následující obrázek 6. Mezi nejvýznamn j-í determinanty pat í míra rizikovosti podnikání a rychlost zp tné vazby trhu. Mírou rizikovosti p edm tu podnikání znamená

možný neúspěch společnosti na trhu. Rychlost zpevně vazby vyjaduje určitý časový interval, který uplyne od chvíle vyvinutí nějaké aktivity v podniku do té chvíle, kdy je známo, jak tuto aktivitu ohodnotil zákazník.

		Míra rizikosti podnikání	
		VELKÁ	MALÁ
Rychlost zpevně vazby trhu	VELKÁ	Kultura šostrých hochů	Kultura špátelských experimentů
	MALÁ	Kultura šjízdy na jistotu	Kultura šma-li eků

Obrázek 6 Typy podnikové kultury dle výrazných determinant

Zdroj: Zpracováno dle (Pfeifer, Ulmanová, 1993, s. 36)

Kultura šostrých hochů je typická pro firmy s vysokou rizikovostí podnikání a souasn patří mezi ty, které vyžadují rychlou zpevnou vazbu trhu. Tato kultura je zaměna na individuální –píkové výkony. Heslem pracovník je: *šJsi jen tak dobrý, jak dobrý je tv j poslední úsp chů*. Do této kategorie nejast ji patří cestovní kancelá e, zábavní prmysl, reklamní agentury i stavebnictví.

Kultura špátelských experimentů se nejast ji vyskytuje v podnicích se širokým sortimentem produkce. Je typická malou mírou ohrožení neúspchu a rychlou odezvou trhu. Tento typ kultury podporuje inovace a experimenty výroby. Heslem je: *šZa hodn muziky - hodn pen zů*. Příkladem takovéto kultury je například společnost McDonald's.

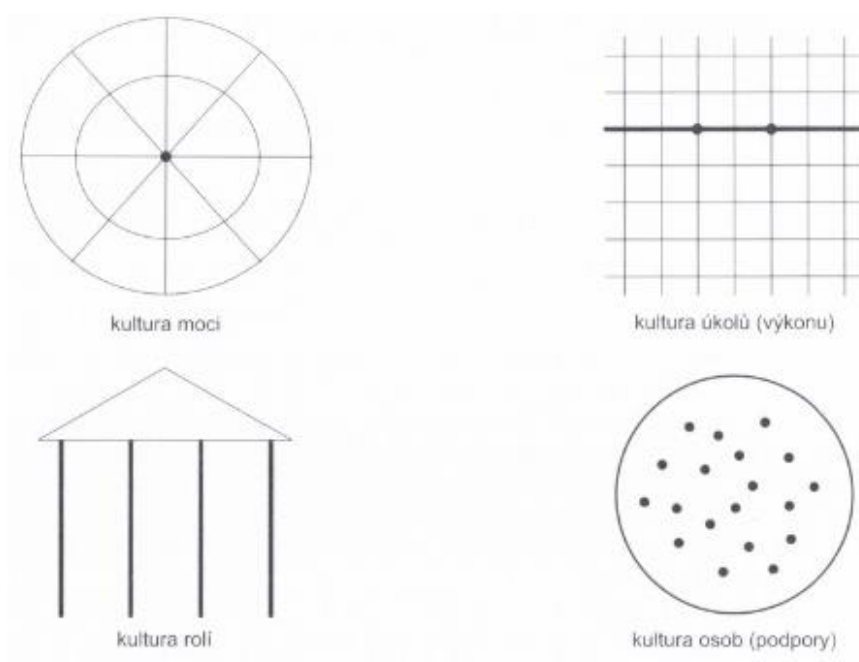
Kultura šjízdy na jistotu má vysokou rizikost podnikání a pomalou zpevnou vazbu trhu. Mezi typické rysy společnosti se adí: eliminace rizik, nechutk neosv d eným postup m, mnohonásobné prov ování a kontrola. Příkladem jsou chemické i farmaceutické společnosti.

Kultura šma-li eků má velmi nízkou míru rizikosti podnikání a velkou časovou prodlevu zpevně vazby. Tyto firmy nejsou ohrožení při podnikání,

ale chybí jim i motiv k tomu být lepší, cokoliv inovovat a rozvíjet. Čadí se sem p edev-ím orgány státní správy a -kolství.

Typy podnikové kultury podle zam ení

Typ podnikové kultury podle zam ení je jednou z nejstar-ích typologií organiza ní kultury. Základy této typologie položil Roger Harrison, na n hořl pozd ji navázal Charles Handy. Harrison vymezil ty i základní typy organiza ní kultury na: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkol a kulturu osob. Handy Harrisonovy my-lenky ve své knize *Understanding Organizations* (1976) více rozpracoval a popsal je za pomcí piktogram , které jsou uvedeny na následujícím obrázku 7.



Obrázek 7 Schematické znázorn ení piktogram kultury podle Ch. Handeho

Zdroj: P evzato z (Luká-ová, 2010, s. 100)

Kultura zam ená na moc se soust edí na dominantní postavení jednotlivce i firmy jako takové. Odhodlání dosáhnout úspěch je natolik vysoké, že m že docházet k nestabilitě a celkovému kolapsu při vedení. Z piktogram je patrné, že strukturu této organizace tvo í pavu ina, kde se její vlákna rozbíhají od st edu. Problémem m že být velikost organizace, hrozí zde protrhnutí pavu iny.

Kultura zam ená na role dbá na respektování norem, pravidel, plán a zavedených podnikových postup . Nepodporuje improvizaci a pruřnost. Trojúhelníkový -tít p edstavuje nejvy-ší management firmy, pilí e p edstavují niž-í organiza ní stupn , kam nap íklad pat í finance i výroba. Jednání v rámci této kultury je pr hledné, a proto ho lze snadno odhadnout.

Kultura zaměřená na výkon sleduje zvládnutí úkolu, který je pracovníkovi zadán. Dle piktogramu je znázorněna do šesti úhelníků. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina i tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k průběžnému fungování. Oceňuje odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců. Problém této kultury nastává při déle trvajících nezdarech, v ten moment se kultura mění na kulturu moci nebo rolí.

Kultura zaměřená na lovků se zaměřuje na jednotlivce. Podporuje prostor pro seberealizaci a osobní růst zaměstnanců. Hlavní náplní této kultury je uspokojování potřeb pracovníků a podporování dobrých vztahů mezi nimi. Nevýhodou této kultury je například zanedbání akceptování individualizmu a podílení se potřebám jedince.

1.2.3 Hodnocení kultury organizace

Hodnocení organizační kultury není snadné. Tento pojem nelze změřit, nejedná se o nic pevně stanoveného, nýbrž o subjektivní domněnky a předpoklady. Existují ovšem i metody hodnocení, díky kterým lze stanovit výsledek.

Dotazník zaměřený na ideologii organizace

Autorem dotazníku je Harrison (1972). Stanovuje v něm tři orientace, kde se zabývá: mocí, rolí organizace, úkoly a jedincem jako takovým. Dotazník je dále doplněn o tvrzení usnadňující zařazení organizace do určité skupiny, kam patří (Armstrong, 2006, s. 263):

- Dobrý šéf je silný, rozhodný a přesný, ale spravedlivý.
- Dobrý podřízený je ochotný, pilný a loajální.
- Lidé, kteří v organizaci dobře pracují, jsou bystří, mazaní, tvrdí a soutěživí s výraznou potřebou moci.
- Východiskem pro pověření úkolem jsou osobní potřeby a úsudek toho, kdo rozhoduje. Rozhodnutí dělají lidé, kteří mají nejvíce znalostí o daném problému a jsou na něj nejvíce odborníky.

Inventura kultura organizace

Mezi další nástroje měření kultury organizace patří inventura, která se dělí do dvanácti bodů (Armstrong, 2006, s. 263):

1. **Humanistická (prospěšná) kultura** organizace jsou řízeny participativním způsobem a lovků je ve středu pozornosti.

2. **Kultura společenství (afiliativní kultura)** ó organizace, které výrazně upřednostvují konstruktivní vztahy.
3. **Kultura souladu (souhlasu)** ó organizace vyhýbající se konfliktům, v nichž existují přátelské mezilidské vztahy ó alespoň na povrchu.
4. **Konvenční kultura** ó konzervativní, tradiční a byrokraticky řízené organizace.
5. **Kultura závislosti** ó hierarchicky řízené organizace, v nichž se neuplatňuje participace pracovníků na rozhodování a řízení.
6. **Neúspěšná kultura** ó organizace, které zapomínají odměňovat úspěchy, ale trestají omyly a chyby.
7. **Opozitní kultura (kultura odporu)** ó organizace, v nichž se evakuje konfrontace a negativismus je trestán.
8. **Kultura moci** ó organizace jsou strukturovány na základě pravomocí přidělených funkcionářům.
9. **Soutěživá kultura** ó kultura, v níž je ceněno vítězství a členové jsou odměňováni za to, že svým výkonem překonali ostatní.
10. **Kultura schopnosti (perfekcionistická, puntičkářská kultura)** ó organizace, v nichž se cení perfekcionismus, vytrvalost a píle.
11. **Kultura úspěchu** ó organizace, které dělají v cíli dobře a oceňují členy, kteří si kladou a plní podstatné, náročné, ale realistické cíle.
12. **Kultura seberealizace (sebenaplnění)** ó organizace, které oceňují kreativitu, kvalitu více než kvantitu a jak úspěšně plní úkol, tak individuální rozvoj a růst.

Posuzování klimatu v organizaci

Nástroje používané k posuzování atmosféry organizace hodnotí tyto ukazatele, které jsou považovány za ukazatele zachycující nebo popisující způsob vnímání klimatu. Klima lze posoudit na základě dotazníkového šetření, které se zabývá osmi skutečnostmi i dimenzemi (Armstrong, 2006, s. 264):

1. **Struktura** ó pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. **Odpovědnost** ó pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce.
3. **Riziko** ó pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci. Tomu odpovídá důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na šhraní na jistotu.

4. **Srdce nost** ó existence p átelských a neformálních společenských skupin.
5. **Podpora a pomoc** ó vnímaná uflite nost manafler a spolupracovník , d raz (nebo nedostatek d razu) na vzájemnou pomoc a podporu.
6. **Normy** ó vnímaný význam implicitních nebo explicitních cíl a norem výkonu. D raz na dobrou práci. Podn tnost p edstavovaná osobními a týmovými cíli.
7. **Konflikt** ó pocit, fl manafler i a ostatní pracovníci cht jí sly-et odli-é názory. D raz na zve ej ování problém nefl na jejich zastírání nebo ignorování.
8. **Identita** ó pocit, fl pat íte k podniku, fl jste cen ný len pracovního týmu.

Auto i Koys a De Cotiis (1991) se v rámci svých prací zam íli na nespo et dotazník a stanovili osm vlastních skute ností, na n fl se dotazníky zam újí (Armstrong, 2006, s. 264, 265):

1. **Autonomie** ó vnímání samostatného rozhodování, pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority.
2. **Soudrflnost** ó vnímání jednoty, pospolitosti, solidarity, semknutosti nebo ú asti v prost edí organizace, v etn ochoty len poskytnout ochranu p ed materiálním rizikem.
3. **D v ra** ó vnímání možnosti otev en komunikovat se leny na vy—ích úrovních organizace o citlivých nebo osobních záleflitostech s o ekáváním, fl nebude naru-ena poctivost a estnost také komunikace.
4. **Zdroje** ó vnímání asových požadavk týkajících se spln ní úkolu a norem výkonu,
5. **Podpora** ó vnímání míry, do jaké nad ízení tolerují chování len , v etn ochoty umofnit len m, aby se u íli ze svých chyb a omyl , anífl by museli mít strach z odvetných opat ení.
6. **Uznání** ó vnímání toho, fl p ínos len organizace je uznáván a oce ován.
7. **Slu-nost a spravedlnost** ó vnímání toho, fl politika organizace není svévolná, despotická nebo vrtkává a nevypo ítatelná.
8. **Inovace** ó vnímání toho, fl zm ny a kreativita jsou povzbuzovány, v etn podstupování rizika v nových oblastech, s nimi fl mají lenové málo zku-eností, nebo dokonce fládnou.

2 VÝKONNOST

Výkon v anglickém příkladu performance lze popsat jako výsledek určité činnosti, který může mít jak hmotnou tak i nehmotnou podobu. Jedná se o mezioborový termín, který je užíván ve fyzice, biologii, zdravotnictví, sportu a ekonomii. Výkonnost jde ruku v ruce s podnikovou kulturou a vzájemně se ovlivňují. Tato kapitola je zaměřena na vymezení pojmu výkonnost, určení způsobů měření výkonnosti a charakteristiku podnikové kultury, která výkonnost firmy podporuje.

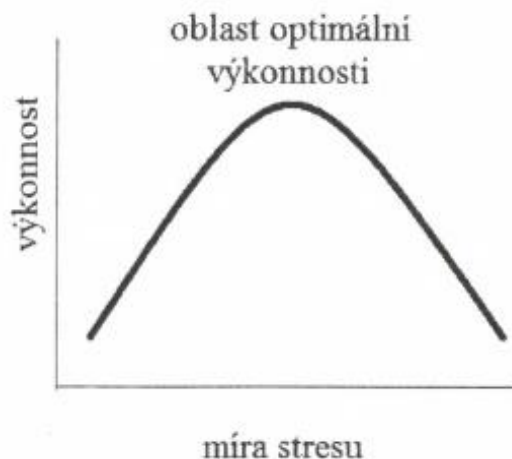
2.1 Pojem výkonnost

Výkonnost stejně jako výkon je termín, který je běžně užíván v každodenním životě bez ohledu na oborové definice. Wagner (2009, s. 17) výkonnost definuje jako: *„Charakteristiku, která popisuje způsob, respektive prostředky, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (pro běžnou) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“*

Mayerová (1997, s. 91) výkonnost popisuje jako: *„Maximálně dosažitelný výkon nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon.“* Touto definicí poukazuje na fakt, že člověk neplní svých pracovních úkolů, uplatňuje pouze svou určitou část potenciálního výkonu. Zbytek, výkonu tvoří jakousi rezervu, která může být použita za mimořádných okolností.

Na tuto myšlenku navazuje Lubomír Hájek (2002, s. 58): *„Na člověka neustále působí vliv z okolí, na které musí reagovat svým chováním. Stres je pro člověka reakcí lidské mysli a těla na neekvivalentní nároky aktuální situace.“* Tímto Hájek poukazuje na myšlenku, že mírná úroveň stresu zvyšuje výkonnost člověka. Dochází ke zlepšení vnímání, bdlosti, pozornosti, fyzické výkonnosti a snazšímu rozhodování. Pokud ale míra stresu přeroste, člověk se přestává soustředit, dochází k výskytu chyb a k opakování úloh.

Míru stresu a jeho vliv na výkonnost znázorňuje následující obrázek 8. Z obrázku jsou patrné tři fáze stresu. Poplachová fáze, rovnovážná fáze a fáze vyerpání. V první poplachové fázi dochází k zátku působení stresu, v druhé fázi přichází vzdor, kde dochází k doplnění energie. Pokud člověk danou situaci vyřeší, stres se vytrácí. Avšak pokud daná situace vyřešena není, člověk stresu propadne, čímž dochází k fázi vyerpání, která znamená selhání. (Hájek, 2002, s. 59)



Obrázek 8 Míra stresu ve vztahu k výkonnosti

Zdroj: převzato z (Hájk, 2002, s. 59)

Pro prosperitu společnosti a její výkonnost je životně důležitá kreativita a inovace, tj. kultura, která fliví kreativní myšlení a řešení problémů. Podle Z. Pitry (1997) je inovační strategie dlouhodobým programem, který je založen na těchto základních dimenzích:

- **Výrobní a technické**, hledá odpověď na otázku šCo nabídnout?
- **Obchodní a politické**, snaží se zodpovědět otázku šPro koho budou nové produkty určené?
- **Výrobní a technologické**, ptá se šJak nové produkty vytvořit?

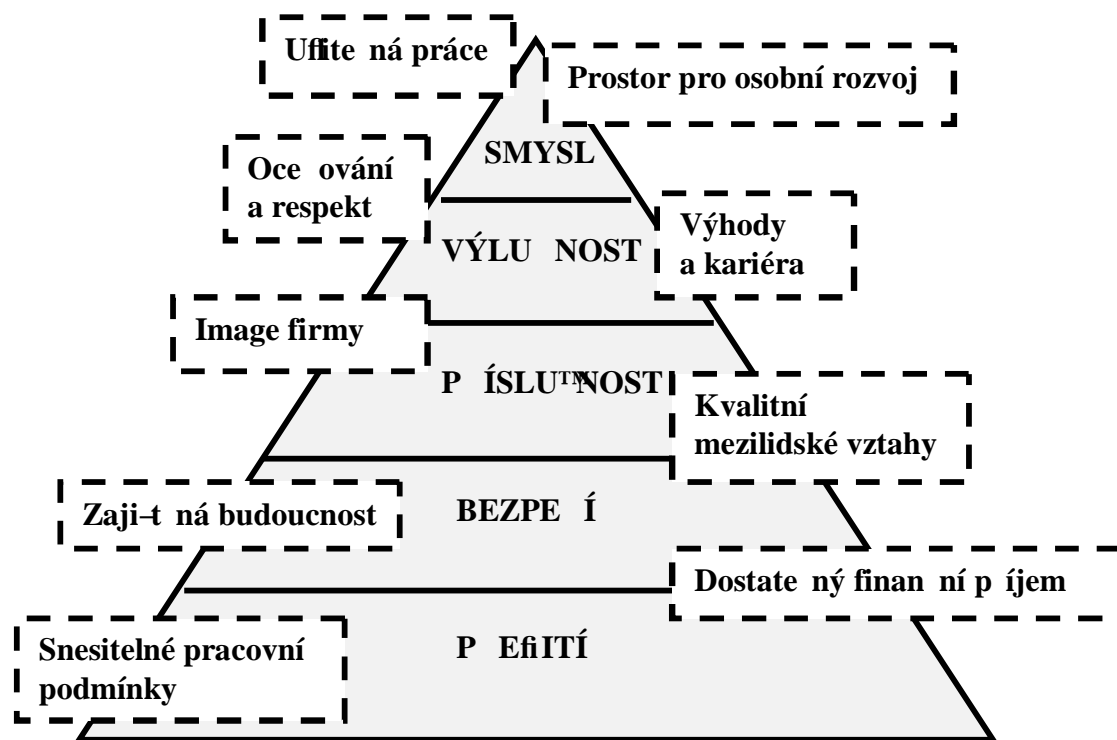
Úspěch organizace spoívá nejen na volbě správné inovační strategie, ale také na vlivu prostředí organizace. Je tomu tak proto, že nastavení organizačního prostředí akceptuje kreativní a inovativní myšlení. Manažer může doporučit, aby inovace chápali primárně jako proces, který lze řídit. Tento proces má tři fáze: produkování myšlenek, sbírání myšlenek a rozvíjení a implementování finálních myšlenek. Blíže tyto fáze popisuje následující tabulka 1. (Franková, 2011, s. 222, 173)

Tabulka 1 Hlavní fáze inovačního procesu

Fáze inovačního procesu	Účinné postupy
Produkování myšlenek	Zapojení jednotlivců i týmů do procesu produkování myšlenek, jehož smyslem je zlepšování stávajících produktů a služeb a vytváření nových.
Sbírání myšlenek	Zapojení do sbírání, prověření a hodnocení myšlenek.
Rozvíjení a implementování finálních myšlenek	Zapojení týmů do vylepšování a rozvíjení myšlenek, dokud organizace nezíská první odezvy od spokojených zákazníků.

Zdroj: Zpracováno dle (Franková, 2011, s. 174)

Výkonnost z velké části ovlivňuje motivace k práci. Lidé mohou prožívat radost z úspěchu, ale také z neúspěchu, starosti, obavy nebo smutek. Existují lidé, které tyto strasti i radosti rozhodí, což se projeví na poklesu jejich pracovního výkonu. Jiní lidé tyto skutečnosti vytěsní, čímž dosáhnou potěbného soustředění na výkon a odvedou stejnou dobrou práci jako jindy. (Mayerová, 1997, s. 93) Psycholog Abraham Maslow v polovině 20. století tyto skutečnosti začal zkoumat a popsal tak teorii pyramidové pyramidy potřeb. Tato pyramida se dostala do obliby spousty manažerů. Tak, aby manažeři správně řídili své podřízené a vedli je k co nejvyšší výkonnosti, potřebují určit, ve kterém patře maslowovské pyramidy se jejich konkrétní lidé nacházejí. Každé patro pyramidy odpovídá určitým podmínkám, které na lidi působí. Lidé, který se například bojí o práci, si firma zvedne za dobrou práci koupí nového počítače nebo jej pošle na vzdělávací program, vyloží spíče jako signál, že se její firma nehodlá zbavit kvůli uznání za jeho zásluhy. Následující obrázek 9 znázorňuje klasickou maslowovskou pyramidu doplněnou o stimuly, které na určité patro působí a zaměstnanci na ně adekvátně reagují. Pokud tyto závislosti v konkrétních případech selhávají, může to znamenat, že manažer nemá o aktuálních potřebách svých zaměstnanců přehled. Ve velké míře k vedení zde má manažer a záleží pouze na něm, jak tyto stimuly použije k řízení svých zaměstnanců, aby byli na svých pozicích spokojeni a tím dosahovali požadované výkonnosti. (Plamínek, 2011, s. 86)



Obrázek 9 Pyramida stimul

Zdroj: Zpracováno dle (Plamínek, 2011, s. 87)

2.2 Měření výkonnosti

Výkonnost je stejně jako každý jiný ukazatel též každé společnosti. Pro úspěšné stanovení strategie podniku je důležité měření výkonnosti. Výkonnost lze stanovit jednoduchým vzorcem:

$$V = P * M \quad (1)$$

Kde: V vyjadřuje výkon, P vyjadřuje předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a M vyjadřuje motivaci. (Mayerová, 1997, s. 91) Problém tohoto vzorce nastává v bodě, kdy se jeho kvalitativní část musí převést na kvantitativní. Proto firmy vyvíjejí ukazatele pro měření výkonnosti. Tyto ukazatele se dají rozdělit na dvě skupiny: tradiční ukazatele finanční výkonnosti a moderní měření výkonnosti podniku.

2.2.1 Tradiční ukazatele finanční výkonnosti

Výkonnost je možná pomocí finanční analýzy podniku, konkrétně prostřednictvím finančních ukazatelů. Jde o metodu, která hodnotí silné a slabé stránky společnosti, soustředí se na vývoj podniku, na vztahy mezi jednotlivými ukazateli a slouží k identifikaci problémů. Mezi tradiční ukazatele patří ukazatel výsledku hospodaření, cash flow, ukazatel rentability a shareholdervalue. Pro potřeby práce zde bude vysvětlen poslední z výše zmíněných.

Shareholdervalue (SV)

Shareholdervalue volně přeloženo jako hodnota pro vlastníky, představuje rozdíl mezi hodnotou celého podniku a hodnotou cizího kapitálu v tržních cenách k určitému datu. Toto měření obsahuje kompletní informace. Hodnotu podniku ovlivňuje souasná hodnota provozních cash flow z prognózovaného období, reziduální hodnota podniku na konci prognózovaného období a tržní hodnota neprovozního majetku. Shareholdervalue lze vypočítat podle následujícího vztahu (Pavelková, Knápková, 2009, s. 91):

$$SV = \text{souasná hodnota CF z operativní činnosti pro prognózované období} + \text{souasná} \\ \text{hodnota reziduální (zbytkové) hodnoty podniku ke konci prognózovaného období} + \text{tržní} \\ \text{hodnota neoperativních aktiv} - \text{cizí zdroje} \quad (2)$$

Hodnota podniku je aktuálním měřítkem očekávané výkonnosti a naopak, výkonnost podniku je ukazatelem hodnoty podniku. V praxi se však nelze spoléhat jen na účetní hodnoty, nýbrž je třeba brát v úvahu i ostatní vlivy, které nejsou měřitelné čísly. Mezi tyto vlivy patří například různé hodnocení výkonnosti od různých subjektů, které uvádí následující tabulka 2.

Tabulka 2 Hodnocení výkonnosti dle subjekt

Subjekt	Hodnocení výkonnost
Vlastník	Návratnost prostředků vložených do podnikání.
Zákazník	Uspokojení svých požadavků na výrobek/slужbu (cena, rychlost dodání, podmínek placení, a jiné).
Dodavatelé a banky	Uspokojení svých pohledávek vůči podniku.
Zaměstnanci	Výše mzdy a pracovního prostředí.
Stát	Schopnosti podniku odvádět daně.

Zdroj: Zpracováno dle (Pavelková, Knápková, 2009, s. 13)

2.2.2 Moderní měřítka výkonnosti podniku

Kritika tradičních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku dala vzniknout ukazatelům novým. Tyto ukazatele dodržují používání údajů z účetnictví, zahrnují kalkulace rizik, berou v úvahu rozsah vázaného kapitálu a umožňují hodnocení výkonnosti a ocenění podniků.

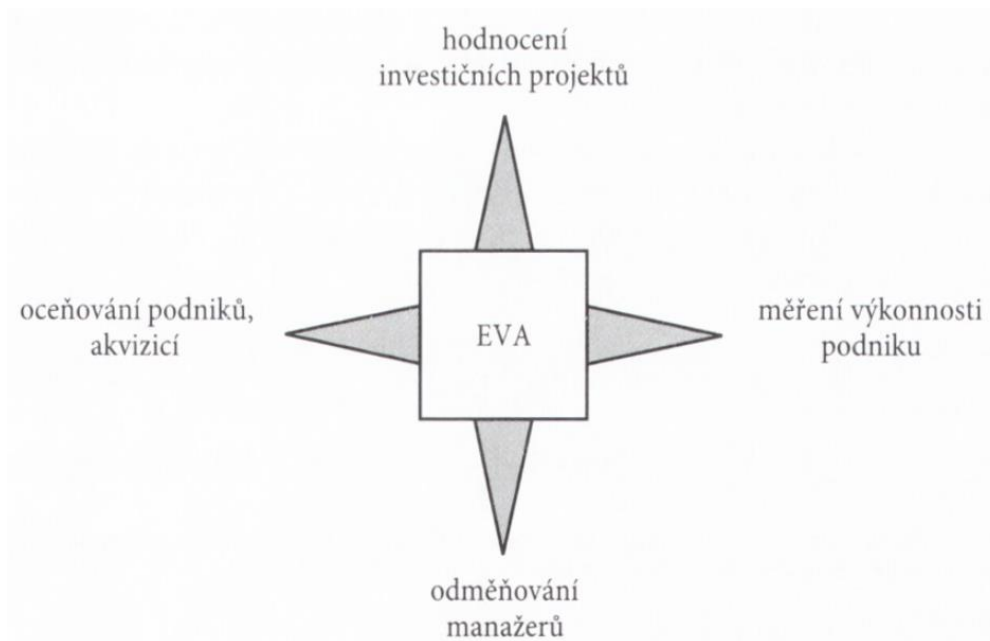
EVA (ekonomická přidaná hodnota)

Ekonomická přidaná hodnota představuje mimo úhrn ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na cizí i vlastní kapitál. Jedná se tedy o vyjádření bohatství vlastníků podniku. Ukazatel lze vypočítat podle následujícího vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (3)$$

Kde: NOPAT vyjadřuje zisk z hlavní činnosti po zdanění, C znamená vázaný kapitál v aktivech a WACC znamená průměrné vážené náklady na kapitál. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 52)

Základní myšlenkou tohoto ukazatele je, že investovaný kapitál do podniku musí mít vyšší výnos, nežli náklady na vložený kapitál. EVA je takový systém řízení podniku, který zajišťuje společnou práci na všech úrovních řízení a umožňuje tak managementu rozhodovat za jediné podmínky, jak znázorňuje následující obrázek 10. EVA je měřítkem výkonnosti podniku a součástí lze použít pro implementaci strategického procesu řízení hodnoty. Rozdělení kapitálu by měla být v souladu se základním cílem, který je přijímat jenom takové projekty, které budou tvořit hodnotu a tím významně přispívat k tvorbě EVA. Velkou výhodou tohoto ukazatele je možnost propojit strategické a operativní rozhodování a využít je při všech úrovních řízení. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 54)



Obrázek 10 EVA jako systém řízení podniku

Zdroj: Pevzato z (Pavelková, Knápková, 2009, s. 53)

Metoda Balanced Scorecard (BSC)

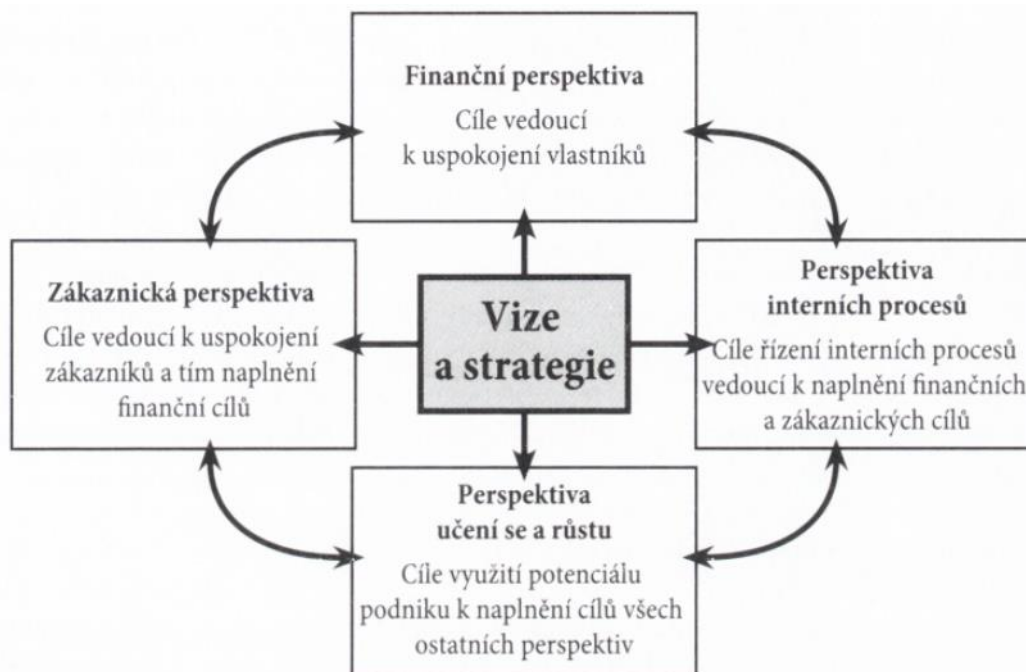
Metoda BSC je systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je strategické řízení a měření výkonnosti podniku pomocí vyvážených ukazatelů. Tato metoda obsahuje vedle finančních aspektů též aspekty nefinanční výkonnosti. Výhodou modelu je snadné představení v něm pracovníkům, čímž se pracovníci snadno zapojí k plnění strategie celé firmy. Metoda BSC doplňuje minulá měření finanční výkonnosti o nová měření dynamických sil budoucí výkonnosti. Tyto cíle a měření vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv (Pavelková, Knápková, 2009, s. 195-197):

- **Finanční** – tato perspektiva sleduje spokojenost vlastníků – adekvátní zhodnocení vložených prostředků pomocí skutečných hodnoty. Finanční ukazatelé jsou důležitější pro hodnocení ekonomických výsledků realizovaných akcí. Všechny cíle a hodnoty ostatních perspektiv BSC by měly být propojené do jednoho či více cílů. Dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a uspokojení vlastníků. Klíčovými cíli této perspektivy je provozní zisk, ROE, EVA a další.
- **Zákaznická** – tato perspektiva je zaměřena na zákazníka. Hlavním cílem je spokojenost a loajalita zákazníků, podíl na trzích, získávání nových a udržení stávajících zákazníků. Tato měření jsou ve vzájemném propojení. Například spokojenost zákazníků vede k jejich udržení a loajalitě. Zákaznická perspektiva je v úzkém provázání s perspektivou finanční, prostřednictvím tržeb, ziskovosti

zákazník, výrobných a d i trhu. Vý-e trfeb není kone ným výsledkem výkonnosti podniku. Je zde nutné zam ít pozornost i na ostatní podnikové procesy.

- **Interních proces** ó tato perspektiva pot ebuje ád a vedení, aby docházelo k co moflná nejp ízniv j-ímu vztahu výstup/vstup. Procesy spole nosti je nutné vykonávat co nejhospodárn ji, aby vedly k vytvo ení výrobku i slufby. Interní hodnotový et zec se skládá z inová ního procesu, provozního procesu a prodejního procesu. V rámci interních proces jsou d lefité t i parametry: m ení náklad , kvalita proces a doba cyklu.
- **U ení se a r stu** ó tato perspektiva se snaží dosáhnout cíl vý-e zmín ných perspektiv za p edpokladu schopnosti podniku u ít se a r st. Mezi klí ové oblasti této perspektivy pat í znalosti a schopnosti zam stnanc , kvalita informa ních systém , motivace, delegování pravomocí a angaflovanost. Tato perspektiva u ení se a r stu zabezpe uje podmínky pro rozvoj podniku. Díky této perspektiv jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku.

Vý-e uvedené perspektivy uvádí obrázek 11. Tyto perspektivy nemají pouze jedinou definici, každé odv tví í manafer si je upraví do vhodné podoby k dané strategii organizace. BSC sloufí k vyjasn ní vize a strategie spole nosti a jejich p evedení do konkrétních cíl , ke komunikaci, plánování, zdokonalení zp tné vazby a procesu u ení se. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 194)



Obrázek 11 Perspektivy konceptu BalancedScorecard a jeho propojení s vizí a strategií podniku

Zdroj: P evzato z (Pavelková, Knápková, 2009, s. 195)

Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) Excellence Model

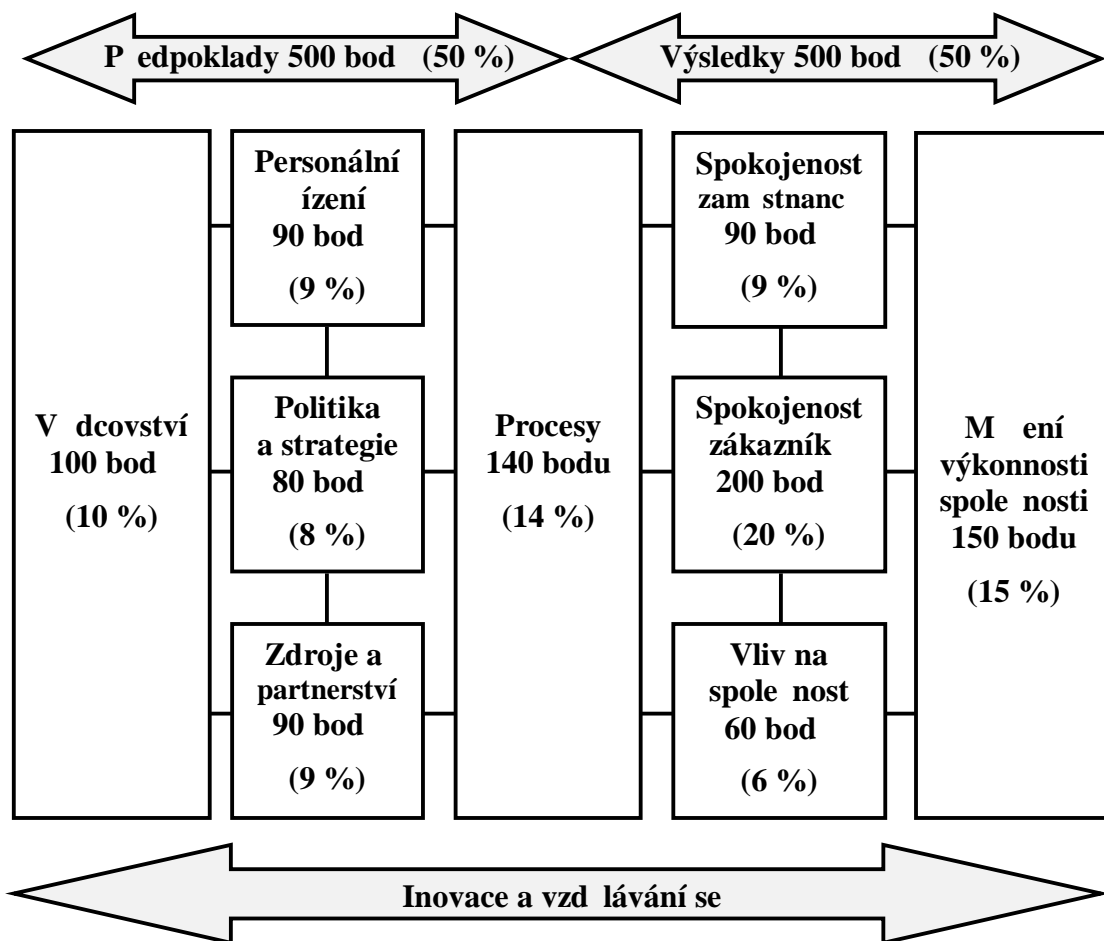
Model EFQM vznikl jako nástroj pro úspěšné řízení firem, kde jeho prostřednictvím dochází k cílenému a systematickému uspokojování potřeb zákazníků společnosti. Navazuje na systém certifikací ISO 9000, který klade důraz na procesní řízení podniku neustálého zlepšování. Model EFQM má devět oblastí. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby společnost byla úspěšná. V druhé roli zde náleží vedení společnosti. Manažeré tvoří firemní strategii společnosti. Tvoří plány, obstarávají finanční a materiální zdroje a pracují s lidským kapitálem. Zbývající tři oblasti společnost hodnotí z hlediska výsledků nebo cílů, kterých by chtěla dosáhnout. Každá z devíti oblastí se skládá z několika dílčích subkritérií. V tomto kritériím je předepsán určitý počet bodů z hlediska důležitosti ve vztahu k podniku. Vyhodnocení spoívá v určení pozice v i maximálnímu počtu dosažených bodů. (Mlák, Vacík, 2005, s. 57-58)

Tato kritéria mají podobu (Mlák, Vacík, 2005, s. 58-61):

1. **Vědomství** společnost ve stanovení poslání, vize a etického kodexu. Management nyní se realizuje strukturovaně a systematicky v celé společnosti. Vedení společnosti utváří chování zaměstnanců v souladu s hodnotami, politikou a zájmy společnosti.
2. **Politika a strategie** společnost hodnotí, jak společnost zavádí politiku a strategii do plánů, jak jsou dále rozvíjeny, oznamovány, pravidelně aktualizovány a jaký mají efekt u zaměstnanců.
3. **Personální řízení** společnost se zaměřuje na zdokonalování lidských zdrojů, udržování a rozvíjení schopností zaměstnanců i samotnou péči o zaměstnance. Toto kritérium se dále zaměřuje na efektivní dialog mezi zaměstnanci a samotnou společností.
4. **Zdroje a partnerství** společnost identifikuje efektivní zdroje, kam patří zdroje finanční a informační. Dále toto kritérium identifikuje vztahy s dodavateli a materiály. Identifikuje budovy, vybavení a technologie.
5. **Procesy** společnost pomocí tohoto kritéria je schopna společnost identifikovat, řídit, přehodnocovat a zdokonalovat své procesy. Jsou zde identifikovány klíčové procesy k úspěchu společnosti, tyto procesy jsou systematicky řízeny a zlepšovány.
6. **Spokojenost zaměstnanců** společnost odráží výkonnost společnosti při uspokojování potřeb a očekávání zaměstnanců. Spokojenosti zaměstnanců je dosaženo prezentací výsledků, trendů, cílů a srovnáním s konkurencí.

7. **Spokojenost zákazníků** – se zaměřuje na měření a analýzu spokojenosti zákazníka a snaží se předvídat zákaznicko chování.
8. **Vliv na společnost** – se zaměřuje se na hodnocení veřejné odpovědnosti společnosti. Posuzuje vstřícnost, komunikaci, sdílení informací a vztahy s vládními orgány.
9. **Měření výkonnosti společnosti** – posuzuje, jakých výsledků společnost dosahuje ve srovnání s jejími plány. Podnik je hodnocen jak z hlediska finančního, tak z hlediska uspokojování potřeb společnosti.

Tento model má umoci odhalit silné a slabé stránky společnosti. Silné stránky musí společnost využít, stránky slabé musí eliminovat. Vrcholové vedení společnosti rozhoduje o tom, jakou oblast bude firma zlepšovat nebo jaké úkoly ze strategického plánu se budou realizovat dříve a jaké později. Schematické uspořádání modelu EFQM je uvedeno na následujícím obrázku 12.

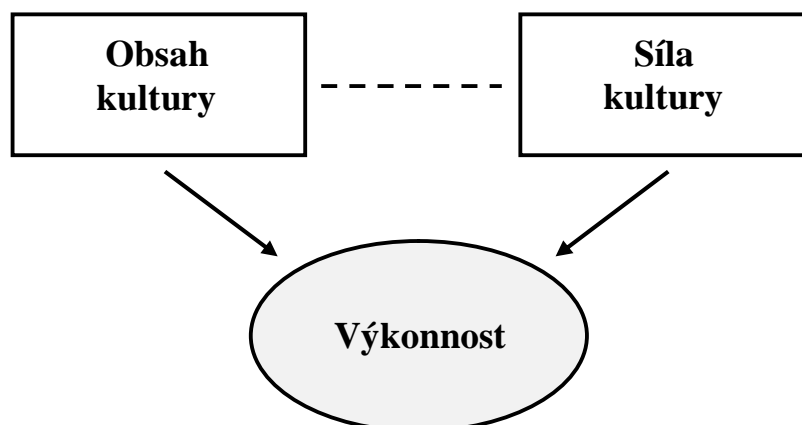


Obrázek 12 Model EFQM

Zdroj: Zpracováno dle (Tůžlák, Vacík, 2005, s. 62)

2.3 Vliv podnikové kultury na výkonnost

Podniková kultura je jednou z hybných sil výkonnosti společnosti. Každá společnost má vlastní podnikovou kulturu, a pokud je tato kultura dobře nastavena má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky. Každá z podnikových kultur není identická, protože každá kultura odpovídá jiné společnosti s vlastní vizí, misí a cíli. Výkonnost společnosti značně ovlivňuje síla i obsah podnikové kultury, a to u každé samostatně, nebo vzájemně, jak znázorňuje obrázek 13.



Obrázek 13 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace

Zdroj: Zpracováno dle (Lukášová, 2010, s. 76)

Síla podnikové kultury se odráží v přijetí a ztotožnění zaměstnanců s obsahem firemní kultury. Pokud zaměstnanci obsah kultury přijmou, lze tvrdit, že se jedná o silnou podnikovou kulturu. Avšak síla kultury nevyovídá o míře výkonnosti. Slabá podniková kultura může být mnohdy efektivnější než silná podniková kultura. Autoři Aron O’Cass a LiemVietNgo (2007) ve své studii uvádí, že silná kultura vede k vyšším výsledkům, avšak kultury s níže podnikovou kulturou se lépe přizpůsobují změnám a lépe přijímají inovace, čímž v delším časovém horizontu dosáhnou vyšší výkonnosti. David G. Sirmon a Peter J. Lane (2004) na tuto myšlenku navazují a upozorují na fakt, že silná podniková kultura by se neměla podceňovat. Kultura plná jednotlivců, kteří hodnoty společnosti nesdílejí, je více kreativní a tím i výkonnější. Avšak ve společnosti se silnou organizační kulturou vzniká uvnitř společnosti jakási subkultura, která ovlivňuje řízení organizace. Zaměstnanci jsou v takovéto společnosti natolik oddaní, že svůj volný čas vymění za práci pro tuto společnost. Objeví-li se v této společnosti kreativec, který by chtěl vnitřní organizace cokoli změnit, i zavést inovace, vnitřní subkultura mu to nedovolí.

Úspěch firem v dnešní době závisí, na jejich schopnostech přizpůsobit se neustále se měnícímu prostředí. Přelíčíme jenom ty z firem, které se budou inovovat a přizpůsobovat trhu. Obsah podnikové kultury musí být ve shodě se strategií podniku.

Výkonnost společnosti je závislá na chování zaměstnanců, kteří by se měli chovat aktivně, iniciativně, autonomně a loajálně. K tomu, aby toho společnost dosáhla, musí dodržet následující body (Lukášová, Nový, 2004, s. 54):

- pracovníkům umožní a zabezpečí soustavný rozvoj znalostí a dovedností, a to prostřednictvím formálních i neformálních nástrojů,
- zmocní pracovníky,
- buduje kooperativní atmosféru a týmového ducha, přičemž dbá na to, aby pracovní zatížení bylo rozděleno férově,
- vytváří a posiluje silnou orientaci na služby zákazníků a na vysokou kvalitu produktů a služeb, tuto prioritu demonstruje při každodenním rozhodování manažerů,
- vytváří a komunikuje mise a vize zaměřené do budoucnosti organizace, a to tak, aby pracovníci znali nejen smysl a směr organizace, ale také svou individuální roli při dosahování úspěchu.

Pozitivní podniková kultura může zapříčinit úspory nákladů, kterých dosáhne za pomoci vysoké kvality produkce, a minimalizovat pokuty a sankce. Loajální zaměstnanci dodržují pravidla BOZP, díky nimž se snižuje úrazovost a nemocnost. Podniková kultura dále úzce souvisí s náborem zaměstnanců. Je-li nábor úspěšný, jsou přijímány pouze ti zaměstnanci, kteří se jistě do budoucna s firemní kulturou ztotoví. Jejich nástup je bezproblémový a do firemní kultury se začlení bez jakékoliv dlouhé adaptace, čímž značně přispívají k chodu celé společnosti. (Lukášová, Nový, 2004, s. 51 a 58)

Dle E. S. Nongeho a D. N. Ikyanyona (2012) má podniková kultura značný vliv na chování zaměstnanců v oblasti efektivity, výkonnosti a oddanosti společnosti. Dále dle autorů musí tato kultura obsahovat rysy, jako jsou: zapojení zaměstnanců, důslednost, přizpůsobivost, ztotožnění s misí, adaptabilita, integrace, komunikace, spolupráce, zaměření na výsledky, orientace na zákazníky a celková spokojenost zaměstnanců.

Lukášová tvrdí, že správně nastavená vnitropodniková kultura přináší kladně zejména v oblasti řízení, kde ovlivňuje komunikaci, je rychlejší a jednodušší. Dále ovlivňuje loajalitu

zaměstnanci a zákazníci, zvyšuje motivaci pracovníků, snižuje fluktuaci, zavádí inovace, zvyšuje a zvyšuje kreativitu svých zaměstnanců. (Lukášová, Nový, 2004, s. 51 a 58)

Za vhodný obsah podnikové kultury dle Tarvonena (2018) lze považovat takovou kulturu, která splňuje následující požadavky:

- zaměstnanci se ztotožňují s misí, vizí a strategií podniku,
- podřízení dostávají přímé a jasné informace od vedení,
- příjemné pracovní prostředí,
- na pracovišti probíhá dostatečná komunikace mezi zaměstnanci,
- efektivně řeší stížnosti a problémy,
- spokojenost zaměstnanců,
- odpovídající platové ohodnocení,
- přátelský kolektiv,
- možnost kariérního růstu,
- kreativní zlepšování práce,
- nízká fluktuace,
- motivace zaměstnanců,
- přátelský kolektiv,
- organizace volnočasových aktivit
- a spokojenost zákazníků.

Výše popsaná tvrzení se shodují na tom, že podniková kultura záleží na zaměstnanci. Je-li zaměstnanec plně ztotožněn s misí, vizí a cíli firmy motivuje ho to k práci, protože v danou společnost ví a plně se s ní ztotožňuje. Dále je potřeba, aby zaměstnanci byli kreativní a přicházeli s novými inovacemi, čímž si zvyšují a zvládnou více práce. V neposlední řadě jsou pracovníci ovlivněni kvalitním mzdovým ohodnocením a pozitivním pracovním prostředím.

3 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY Z POHLEDU VÝKONNOSTI

Následující kapitola se zabývá vlivem podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců společnosti Korunka. První část kapitoly pojednává o charakteristice podniku a jeho výkonnosti. Druhá část kapitoly je zaměřena na analýzu podnikové kultury z pohledu výkonnosti zaměstnanců. Tato kapitola obsahuje informace poskytnuté manažery a zaměstnanci společnosti Korunka.

3.1 Charakteristika společnosti Česká Korunka

Společnost Korunka je bankou, která má jednu z nejdelších tradic na českém trhu. Dle zákona o bankách č. 21/1992 Sb. byla založena jako akciová společnost. Zaměstnává 9 803 zaměstnanců, má 429 poboček, 1 854 bankomatů a platbomatů, a 4,5 milionu klientů. Posláním této banky je naučit lidi hospodářit a vést je k prosperitě. Toto poslání není myšlené pouze na klienty banky, nýbrž na celé obyvatelstvo České republiky.

Vizí společnosti je dosažení pěti milionů fanoušků, tedy klientů, kteří tuto banku budou doporučovat dál a v jejími produkty. Dosáhnout tohoto cíle chce společnost do roku 2025 v rámci svého dvouletého výročí na trhu. K tomu, aby toho společnost dosáhla, vyvíjí své strategické cíle, mezi ně patří: poskytování všem klientům bez výjimky personalizovaného poradenství, digitalizace všech produktů a být jedním z nejoblíbenějších zaměstnavatelů. Posledním výsledkem koncem roku 2020 přináší povzbudivé výsledky. Fanoušků má společnost aktuálně 2,19 milionů a 77 % zaměstnanců je v práci spokojených. Oproti výsledkům z konce roku 2019 došlo k značnému posunu. Fanoušků v té době měla společnost 1,77 milionů a zaměstnanecké spokojenosti dosahovalo pouze 56 % zaměstnanců.

Hodnoty společnosti jsou prosté: mít rád lidi, táhnout za společný provaz s ostatními - spolupráce a věřit tomu, co děláme. Mantrou společnosti je: *Nejsme úředníci, jsme partneři klientů, jsme součástí jejich příběhů a příběhy jejich rodin.*

Své služby Korunka poskytuje jednotlivcům, malým a středním podnikům, městům a obcím a korporacím. Mezi produktové portfolio společnosti se řadí bankovní účty, účty v cizí měně, spořicí účty, půjčky a revolvingové produkty, hypoteční úvěry, úvěry ze stavebního spoření, životní pojištění, neplacené pojištění, energie, stavební spoření, penzijní spoření a investiční produkty, autoleasing a factoring.

istý zisk společnosti Korunka za rok 2020 činil 10 miliard Kč. Istý zisk za stejné období roku 2019 činil 17,7 miliard Kč, v meziročním srovnání tak došlo ke snížení o 43,6%. Tento prudký pokles je způsoben krizí způsobenou onemocněním COVID-19. Toto tvrzení potvrzují i data z roku 2018, kde istý zisk společnosti dosáhl na 15,4 miliard Kč. Rok 2019 vzrostl oproti roku 2018 o 13%. Provozní zisk roku 2020 dosáhl 21 miliard Kč, ve srovnání s rokem 2019 poklesl o 6,7%, kde dosáhl miliard 22,5 Kč.

CSR (Společenská odpovědnost firem) je nedílnou součástí společnosti, která v současnosti získává pozornost potěbám svého okolí a snaží se vytvářet udržitelné projekty, které mají zajistit dlouhodobé životní podmínky všem obyvatelům planety a zachovat ji pro budoucí generace. Společnost Korunka se podílí celkem na 17 projektech, kam patří: konec chudoby; konec hladu; zdraví a kvalitní život; kvalitní vzdělávání; rovnost mužů a žen; pitná voda a kanalizace; dostupné a čisté energie; dlouhodobá práce a ekonomický růst; přemýšlení, inovace a infrastruktura; méně nerovností; udržitelná města a obce; odpovědná spotřeba a výroby; klimatická opatření; život ve vodě; život na souši; mír, spravedlnost a silné instituce; partnerství ke splnění cílů.

Etické jednání vytváří kulturu společnosti, která je základem dobré pověsti, a musí být s ním seznámení všichni zaměstnanci a respektovat je. Od roku 2019 se s etickým kodexem společnosti musí seznámit i potenciální uchazeči o zaměstnání, aby jeho zásady přijali za své ještě před samotným nástupem. Pokud zaměstnanci potřebují poradit s jakýmkoliv etickým dilematem, mohou se obracet na manažera pro etiku i interního ombudsmana. Uplatnění nejvyšších etických a morálních standardů chování zaměstnanců ve vztahu ke klientům, obchodním partnerům a jiným třetím stranám je jedním z hlavních principů společnosti. Důraz je kladen především na dlouhodobou prevenci střetu zájmů, transparentnost a profesionalitu při poskytování služeb a produktů.

V oblasti diverzity se společnost řídí vnitřní směrnici, která definuje základní principy a směry uplatnění politiky rozmanitosti a inkluze. V této směrnici vzniklo ustanovení obsadit 35% pozic dozorčí rady a top managementu ženami. Tohoto cíle se mělo dosáhnout do roku 2019, k čemuž zatím nedošlo. Společnost má šest členů představenstva, z nichž je pouze jedna žena. Dále je ve společnosti celkem 57 pozic v top managementu, které obsadilo pouze deset žen. Avšak nejlépe se ženám daří na manažerských pozicích, kde je jejich obsazenost na 19%.

Společnost Korunka podporuje chytré řešení v oblasti životního prostředí a je označována za zelenou banku. Zaměřuje se na úsporu energií, internetové cíle a recyklaci. Uhlíkovou stopu

za ala spole nost sledovat od roku 2011, kde emise dosahovaly na 51 973 tCO₂e. M ení za osm let ukázalo, že spole nost do roku 2019 uhlíkovou stopu snížila o 76,88 % na 12 015 tCO₂e. Spot ebu energií spole nost snížila o více než ¼ elektrické energie mezi lety 2018 a 2019 a za ala poufítvat energie z obnovitelných zdroj . Od roku 2016 se spole nost snaží rozvíjet vizi bezhotovostní banky. V pracovních procesech je zavád na biometrie (elektrické podepisování), automatizace, digitalizace a robotizace. Zavád ní t chto proces zna n spole nosti prosp lo s odbouráním papír . Dále spole nost od roku 2013 za ala vyuffítvat certifikovaný recyklovaný papír a od roku 2018 p estala dodávat papírové broflury pro klienty. V sou asné dob jsou tyto broflury distribuovány pouze elektronicky. Celková úspora papíru mezi lety 2018 a 2019 inila 3 kg papíru na zam stnance. V p epo tu to iní celkovou úsporu o 29 409 kg papíru.

3.2 Metodologie poufítého –et ení

Analytická ást diplomové práce poufítvá kvantitativní výzkum, kde pro pot eby m ení výkonnosti zam stnanc je vyuffíto dotazníkové –et ení. Dotazník této práce je zcela anonymní z d vodu pravdivosti dat a nezkreslení výsledk . Dotazník obsahuje 18 otázek, kde 17 otázek je uzav ených a 1 otázka je otev ená. Tento dotazník byl distribuován interní po–tou spole nosti Korunka. Dotazník byl ur en pro pobo kovou sí celé eské republiky z d vodu nejv t–ího vlivu zam stnanc na výkonnost spole nosti. Otázky dotazníku jsou zam eny na ztotofn ní zam stnanc s misí, vizí, s podnikovými cíli a hodnotami spole nosti. Zbytek otázek se týká spokojenosti zam stnanc , motivace, odm ování a komunikace ve spole nosti.

Z celkového po tu 3 432 zam stnanc pobo kové sí dotazník vyplnilo 2 640 zam stnanc . Návratnost dotazník je 77 % . Pobo kovou sí tvo í: banké i Mass Marketu a Mass Affluentu, poradci pro podnikatele, specialisté, kou í a manafe i. Následující tabulka 3 zobrazuje po et respondent podle pozice, kterou vykonávají.

Tabulka 3 Po et respondent - pozice

Pracovní pozice	Po et respondent	% úsp –nost
Manafe i	63	2,39
Kou i	10	0,37
Banké i MM a MA	1 958	74,17
Poradci pro podnikatele	95	3,60
Specialisté (investi ní, hypote ní, poji– ovací)	514	19,47

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší dokreslení výsledků dotazníkového šetření zde budou uvedeny ty i hypotézy stahující se k misi, vizi a cílům, motivaci, odměňování a komunikaci společnosti Korunka. Hodnoty jsou převzaty z provedeného dotazníkového šetření a modelovány v programu STATISTICA pomocí testu nezávislosti.

Hypotéza 1

H0: V-ichni zaměstnanci se ztotožní s misí, vizí a cíli společnosti Korunka.

H1: V-ichni zaměstnanci se neztotožní s misí, vizí a cíli společnosti Korunka.

Hypotéza 2

H0: Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců a motivací k práci.

H1: Neexistuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců a motivací k práci.

Hypotéza 3

H0: Odměňování zaměstnanců odpovídá jejich výkonu.

H1: Odměňování zaměstnanců neodpovídá jejich výkonu.

Hypotéza 4

H0: Komunikace je na velmi dobré úrovni.

H1: Komunikace není na dobré úrovni.

3.1 Analýza podnikové kultury a jejího vlivu na výkonnost

Jak bylo výše uvedeno, dotazník vyplnilo celkem 63 manažerů, 10 koučů, 1 958 bankéřů, 95 poradců pro podnikatele a 514 specialistů. Analýza se zaměřuje na podnikovou kulturu z pohledu výkonnosti zaměstnanců, kde se zaměřuje na obsah podnikové kultury, jako jsou: mise, vize a cíle společnosti; motivace; odměňování a komunikace, a pokládá stanoviska, jak se s tímto obsahem ztotožní sami zaměstnanci. Analýza je doplněna o výsledky statistického šetření.

3.1.1 Mise, vize, cíle společnosti Korunka a spokojenost zaměstnanců

Respondenti byli dotazováni, jaké hodnoty podle nich společnost Korunka podporuje a uznává. Z tabulky 4 vidíme, že nejvíce respondent uvedlo spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců a vysokou kvalitu poskytovaných služeb, tyto výsledky přímo korespondují s misí a vizí společnosti - dosáhnout na 5 milionů fanoušků a vést je k prosperitě.

Tabulka 4 Hodnoty společnosti

Hodnoty	Počet respondent	% úspěšnost
Spokojenost zákazníků	1 899	71,94
Spokojenost zaměstnanců	1 821	68,97
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	1 452	55
Dobré pracovní prostředí	1 050	39,77
Profesionální kolektiv	863	32,69

Zdroj: vlastní zpracování

Dále mohli respondenti ohodnotit tvrzení zaměřená na misi, vizi a celopodnikové cíle. Tvrzení uvádí následující tabulka 5, kde respondenti hodnotili svůj názor podle Likertovy škály 1 ó 5, kde 1 = naprosto nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

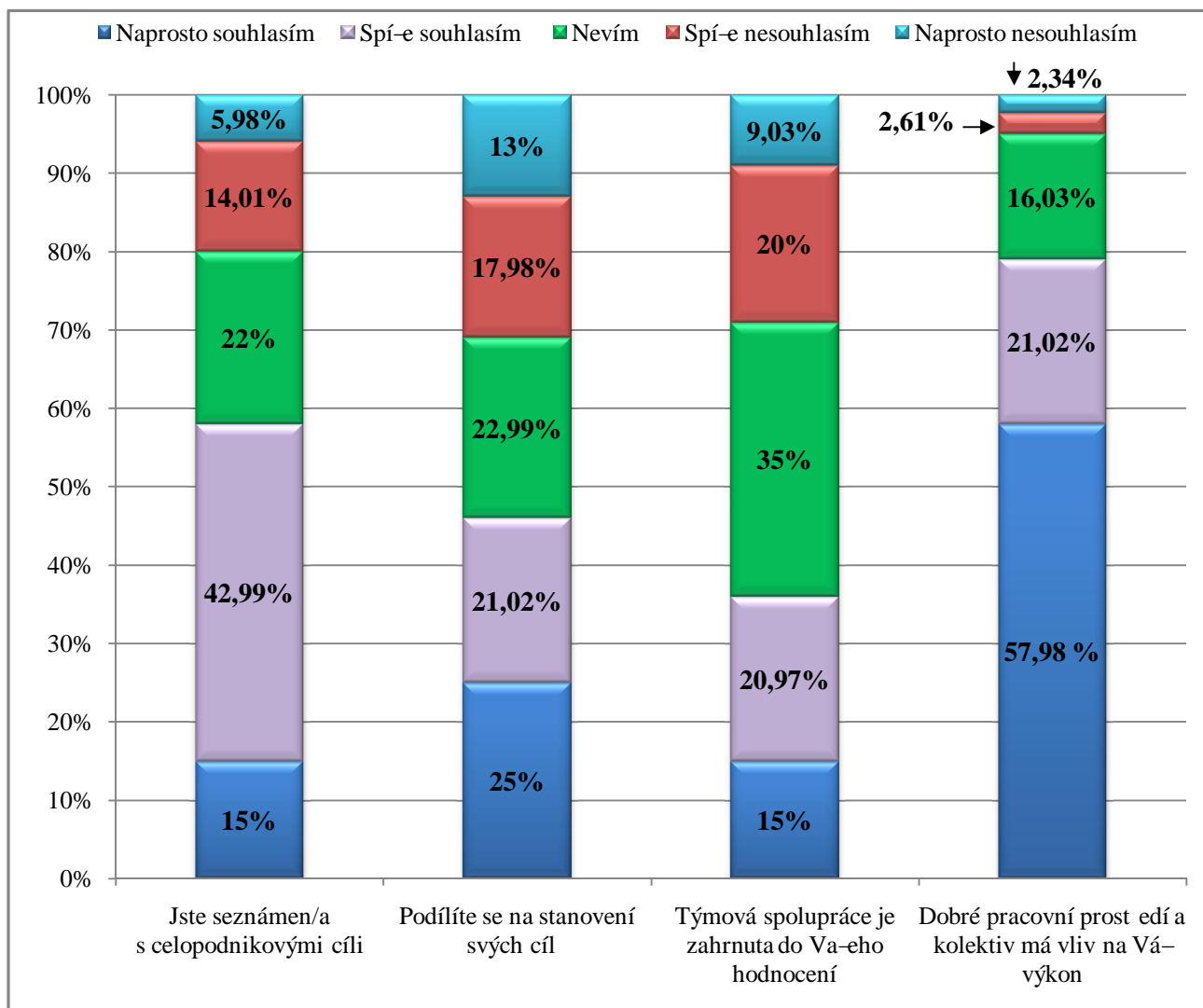
Tabulka 5 Mise, vize a cíle

Tvrzení	Průměr	Modus	Medián
Jste seznámeni/a s celopodnikovými cíli	3,47	4	4
Podílíte se na stanovení svých cílů	3,27	5	3
Týmová spolupráce je zahrnuta do Vašeho hodnocení	3,13	3	3
Dobré pracovní prostředí a kolektiv má vliv na Vaš výkon	4,29	5	4

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina, přesně 58 % respondentů, uvedla, že jsou s celopodnikovými cíli seznámeni. Lze tedy tvrdit, že zaměstnanci přesvědčí, co je hlavním cílem společnosti a co mají plnit. 46 % respondentů uvedlo, že se podílí na stanovení svých cílů, což je velmi výhodné pro společnost z hlediska rozvržení práce a hlídání dosažených cílů zaměstnanců. Na druhou stranu zaměstnanci si pomocí těchto cílů hlídají svou kvartální odměnu.

Z hlediska fungování banky je zde velmi důležitá týmová práce zaměstnanců, avšak výsledky tohoto tvrzení se na nich shodují pouze v 36 %. Většina respondentů u tohoto tvrzení uvádí, že neví. Poukazuje to na problém firmy s vedením týmu a prosazování individualismu namísto týmové spolupráce. Téměř 80 % respondentů uvádí, že dobré pracovní prostředí a kolektiv může pozitivně ovlivnit výkon zaměstnanců a pomocí jim podávat lepší výsledky. Tato tvrzení lépe dokresluje následující obrázek 14 a vyřezaná hypotéza 1.



Obrázek 14 Graf tvrzení z pohledu mise, vize a cíl společnosti Korunka

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza 1 na základ získaných dat simuluje nulovou a alternativní hypotézu, kde zji- uje zda-li se zam stnanci ztotoř ující s misí, vizí a cíli společnosti Korunka i nikoliv. P-hodnota: 0,00000; = 0,05; $H_0: 0,00000 < 0,05; V = 0,9786332$

Vý-e uvedené výsledky uvádí, že na hladin významnosti alfa 0,05 nulovou hypotézu (o existenci závislosti) zamítáme. Z hypotézy tedy vyplývá, že alespo jeden zam stanec se s misí, vizí a cíli společnosti neztoř ují. Na základ Cramérova $V = 0,9786332$ výř rového souboru blížící se jedné, se jedná o silnou závislost mezi prom nnými a je v souladu s výsledkem testu.

Dal-í z otázek se zam uje na spokojenost zam stnance s pracovní pozicí, kterou ve společnosti Korunka zastává. Konkrétn 88 % respondent uvedlo, že je jejich pracovní pozice napl uje a jsou s ní zcela spokojeni. Tento výsledek op t odkazuje na dobře zavedenou

firemní kulturu. Zaměstnanci jsou na svých pozicích spokojeni a plně se s ní ztotožní. Na tuto otázku plně navazuje otázka na spokojenost zaměstnanců se společností. 34 % respondentů uvádí, že jsou ve společnosti spokojeni, avšak 47 % respondentů je nespokojeno se svým mzdovým ohodnocením. Dle rozhovoru jednoho týmu z pobožné síťi vyplynulo, že tato nespokojenost spoívá především v kvartálním odměňování. Většina z nich by raději uvítala navýšení celé mzdy a dostávala menší kvartální odměny. Menší výkyvy nespokojenosti se odráží i na prostředí společnosti. Respondenti jsou zde nespokojeni v 9 %. Tento výkyv znaí nespokojenost jednoho i dvou týmů z celé české republiky, což poukazuje na určitý problém s vedením i problém na pracovišti, který by se měl začít řešit. Neodráží to tedy celkovou nespokojenost celé oblasti.

Další otázka se respondentů dotazovala na vztahy a atmosféru společnosti. 57 % zaměstnanců hodnotí atmosféru společnosti jako přátelskou, 33 % zaměstnanců atmosféru hodnotí jako stresující. K převažující spokojenosti značně přispívá vztah s nadřízeným. 61 % respondentů uvádí, že má se svým nadřízeným vztah přátelský, 35 % respondentů neutrální a 4% nepřátelský. Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky, dopadly o něco lépe. 87 % respondentů hodnotí své vztahy se spolupracovníky jako přátelský, 12 % respondentů jako neutrální a 1 % jako nepřátelský. Tyto výsledky spolu úzce souvisí. Zaměstnanci, kteří atmosféru společnosti Korunka hodnotili jako přátelskou, se přiklání k tvrzení, že je tato atmosféra pozitivně ovlivňuje k výkonnosti. Naopak, ti kteří atmosféru hodnotili jako stresující, hodnotí svůj výkon jako negativní.

3.1.2 Motivace ve společnosti Korunka

Další část dotazníku se zaměřuje na motivaci zaměstnanců. Respondenti byly dotazováni, co je nejvíce ve společnosti motivuje. Následující tabulka 6 zobrazuje odpovědi zaměstnanců.

Tabulka 6 Motivace zaměstnanců

Motivace	Počet respondentů	% úspěšnost
Finanční ohodnocení	2 173	82,3
Dobré vztahy s kolegy	1 708	64,7
Motivní kariérní růst	929	35,2
Veřejné ohodnocení, pochvala	882	33,4
Firemní výhody	399	15,1
Motivnost podílet se na rozhodování	224	8,5
Vyšší zodpovědnost	217	8,2

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 6 je patrné, že zaměstnanci nejvíce motivuje finanční ohodnocení. Jifi výše bylo naznačeno, že zaměstnanci dostávají kvartální odměny za splnění cílů, není tedy divu, že peníze v této společnosti fungují jako nejvíce motivátor. Nesplní-li totiž zaměstnanec svůj cíl, žádnou odměnu nedostane. Dále zaměstnanci motivují dobré vztahy na pracovišti. Jifi z předchozích odpovědí je patrné, že ve firmě vládne všeobecně přátelská atmosféra, která přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnanců. Mezi zanedbatelné odpovědi patří firemní výhody, zaměstnanci jsou rádi, že je mají, ale nijak je k vyšší výkonnosti nemotivují. Avšak nejméně zaměstnanci motivuje možnost podílet se na rozhodování a vyšší zodpovědnost. Toto je způsobeno tím, že zaměstnanci mají už tak velkou zodpovědnost za svou práci, že si nechtějí přidávat ještě další.

Společnost Korunka pro své zaměstnance organizuje vánoční večírky, benefiční koncerty a team buildingové akce v rámci každoročního výročí společnosti. V rámci týmu poté dochází k oslavám narozenin a svátků a každý týden se zaměstnanci schází na společné poradě. Dále jsou zaměstnanci vysíláni na rekolení, týkající se jejich pracovního zájmu i osobního rozvoje.

Všichni zaměstnanci mají možnost využít firemní benefity. Společnost Korunka je tímto benefity vyhlášená a svým zaměstnancům nabízí široký výběr, kam například patří: 100 % stravenky, služební telefon s neomezeným voláním a daty, služební notebook, rekolení a kurzy, delší dovolená, sick days, poukázky na sport, příspěvků, zvýhodněné úrokové sazby, příspěvky na penzijní spoření, příspěvky na životní pojištění, příspěvek na chůvu, možnost vnovat se charitě a další. Následující otázka se vnuje tvrzení, zda-li jsou benefity společnosti dostačující. 96 % zaměstnanců se shoduje, že ano. A v rámci nich, 84 %, nenapadá další rozšíření.

Následující tabulka 7 uvádí tvrzení týkající se motivace. Opět zde byla využita Likertova škála 1 až 5, kde 1 = naprosto nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

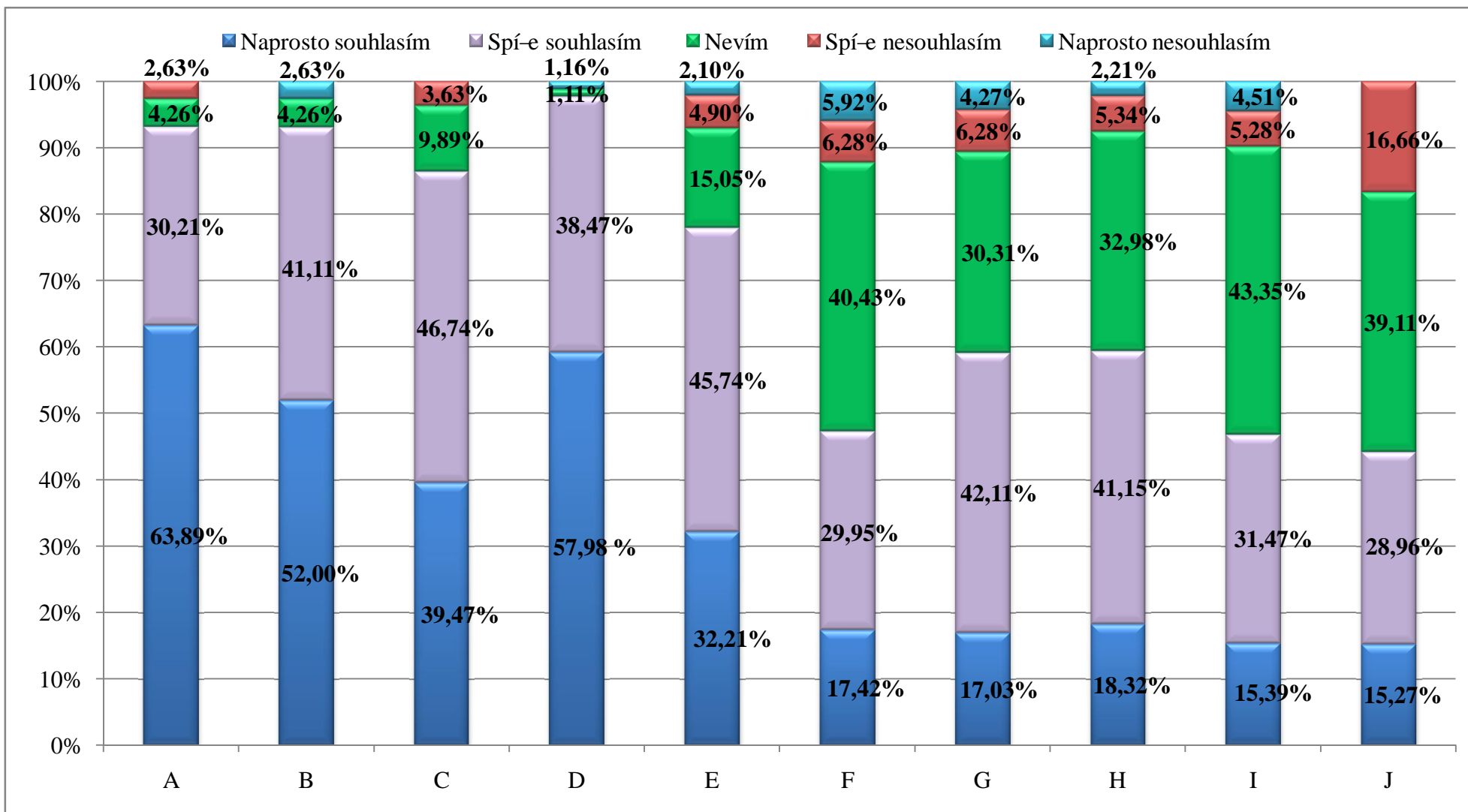
Tabulka 7 Motivace

Tvrzení	Průměr	Modus	Medián
A. Dobré platové ohodnocení	4,58	5	5
B. Pocit jistoty zaměstnání	4,40	5	4
C. Uznání své vykonané práce	4,23	4	4
D. Mzda odpovídá Vašemu Výkonu	4,55	5	5
E. Dobrý přístup nadřízeného k podřízenému	4,00	4	4
F. Rozvíjení nových schopností a znalostí	2,27	3	3
G. Benefity poskytované společností	1,53	4	2
H. Můžete přejít s vlastními nápady nebo zlepšeními	3,68	4	4
I. Jste odměněni za nápad vedoucí ke zlepšení	3,48	3	3
J. Změnu ve společnosti vnímáte jako přínos	3,43	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

Blíže uvedenou tabulku znázorňuje obrázek 15 (pro lepší přehled dat jsou tvrzení uvedena na písmena abecedy A - J). Respondenti hodnotili důležitost tvrzení v rámci motivace. Z odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci nejvíce motivuje dobré platové ohodnocení, pocit jistoty a uznání za vykonanou práci. Společnost zaměstnancům poskytuje širokou škálu benefitů, které zaměstnanci rádi využívají a do značné míry je i motivují. Zaměstnanci mají k firemní kultuře pozitivní doporučení na zlepšení, ovšem problém nastává v jejich realizaci. Každý rok je vyhlášen nejlepší nápad na zlepšení a vítěz získá ve spolupráci s představenstvem společnosti, avšak spousta nápadů zanikne v rámci dalších sdílených dat. Společnost o problému sdílení nápadů na různých platformách ví a usilovně pracuje na uceleném postupu, jak takovýto nápad zadat.

Hypotéza 2 vychází z výše uvedených dat a simuluje závislost mezi spokojeností zaměstnanců a motivací k práci. P-hodnota: 0,18261; $\alpha = 0,05$; $H_0: 0,18261 > 0,05$. Nulovou hypotézu (o existenci závislosti) zde nezamítáme. P-hodnota = 0,18261 je vyšší než zvolená hladina významnosti alfa 0,05. Závislost mezi spokojeností zaměstnanců a motivací k práci je tímto potvrzena.



Obrázek 15 Graf tvrzení Motivace

Zdroj: zpracování vlastní

3.1.3 Odměňování ve společnosti Korunka

Společnost Korunka je členem na pobočkovou síť, klientské centrum, centrálu, management a top management. Filozofie odměňování je pro celou společnost stanovena stejná. Vždy je fixní složka mzdy, kterou zaměstnanec dostane každý měsíc dle svého mzdového výměru a zařazení do určité platové třídy. Následně má každý zaměstnanec možnost každý kvartál dostat bonus za splnění plánu. Tyto plány se liší tým od týmu, oddělení od oddělení, ale princip zůstává vždy stejný. Splnil-li zaměstnanec za daný kvartál plán, dostane náležitou odměnu. Pokud neplní plán, výdělek se mu násobí. Pokud ale plán nesplní, odměny se mu krátí, v krajních situacích nedostane bonus vůbec. Toto nastává například, že daný zaměstnanec nesplní minimum stanovené daného plánu.

Následující část dotazníku je zaměřena na odměňování, hodnotí postoj zaměstnanců ke mzdě a bonusům v propojení s jejich výkonností. Následující tabulka 8 uvádí tvrzení k odměňování. I zde byla využita Likertova škála 1 až 5, kde 1 = naprosto nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

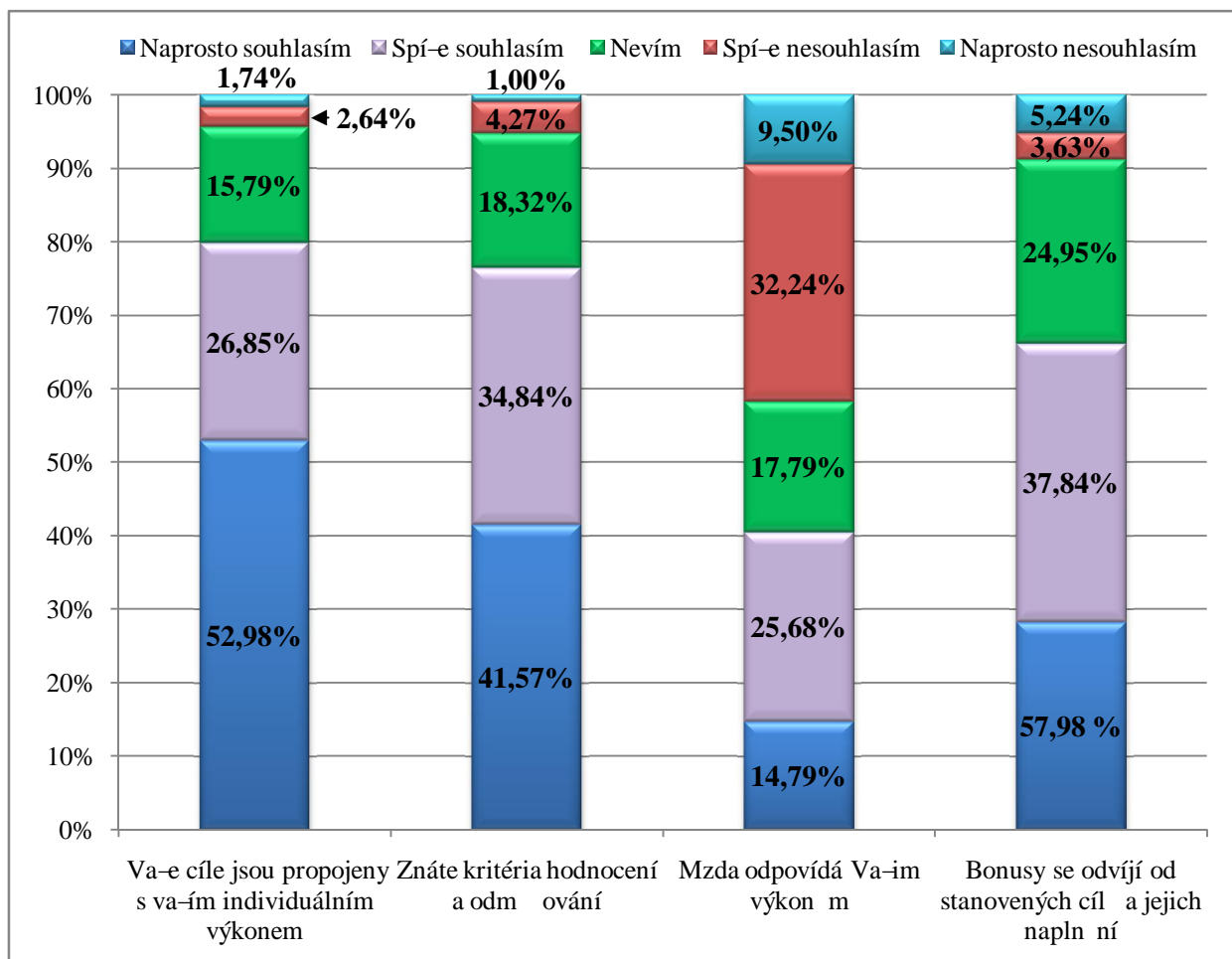
Tabulka 8 Odměňování

Tvrzení	Průměr	Modus	Medián
Vše cíle jsou propojeny s vaším individuálním výkonem	4,27	5	4
Znáte kritéria hodnocení a odměňování	4,12	5	4
Mzda odpovídá vašim výkonům	3,04	2	3
Bonusy se odvíjí od stanovených cílů a jejich naplnění	3,81	4	4

Zdroj: zpracování vlastní

Na tvrzení, zda jsou cíle propojeny s individuálním výkonem zaměstnanců, odpovědělo téměř 80 % respondentů kladně. Tedy lze tvrdit, že cíl jedince má vliv jeho výkon. Dále lze tvrdit, že většina zaměstnanců (76 %) zná kritéria pro hodnocení a odměňování. Tato kritéria nezná pouze 5 % zaměstnanců, což lze považovat za novým zaměstnancům. 42 % respondentů dále uvádí, že jejich vykonaná práce neodpovídá jejich mzdovému výměru. Toto tvrzení potvrzuje i následující hypotéza 3, která simuluje dané výsledky. P-hodnota: 0,00000; $\alpha = 0,05$; $H_0: 0,00000 < 0,05$; $V = 0,3172136$. Nulovou hypotézu zamítáme, odměňování zaměstnanců neodpovídá jejich výkonu. Cramérovo $V = 0,5172136$ výše uvedeného souboru, simuluje statistickou závislost mezi proměnnými, čímž schvaluje pravdivost testu.

Vedení společnosti Korunka by se tak na tuto oblast mělo zaměřit a systém odměňování změnit. Na druhou stranu bonusy jsou dle většiny respondentů stanoveny spravedlivě.



Obrázek 16 Graf tvrzení odměnění

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.4 Komunikace ve společnosti Korunka

Poslední část dotazníku byla v nována komunikaci. Zamstnanci nejdíve odpovídali, jaký prostředek komunikace je ve společnosti nejvíce využíván. Respondenti uvedli za nejvíce využívaný telekomunikační nástroj e-mail, chat a telefon. Pokud ve firmě nastane neekaná událost, zamstnanci uvádí, že primárně kontaktují manažera a poté se obrací na helpdesk, případně, je-li to v jejich silách, situaci řeší s kolegy přímo na pracovišti.

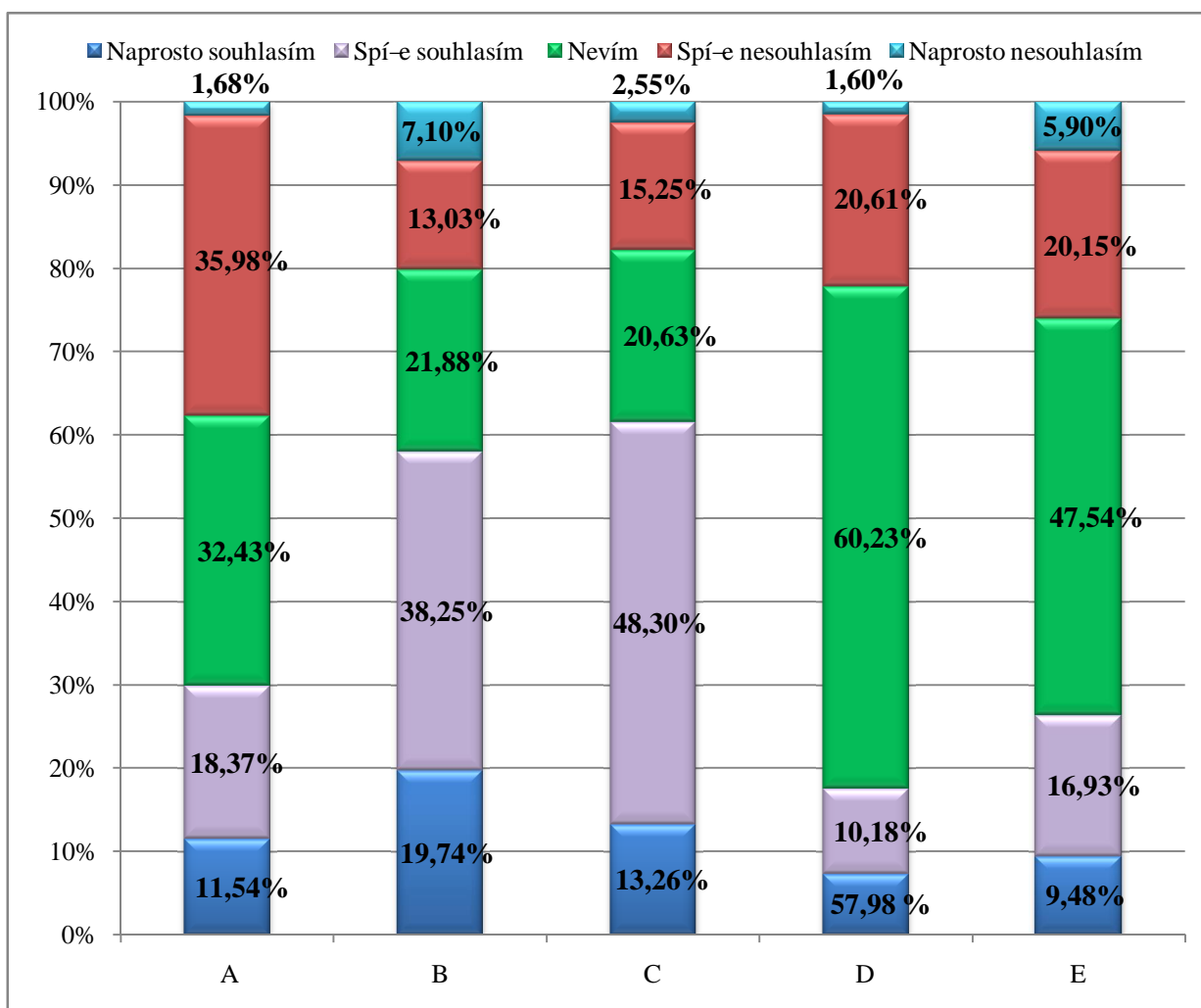
Zamstnanci dále opt hodnotili tvrzení, která se zamújí na komunikaci společnosti. Tato tvrzení jsou uvedena a zpracována v následující tabulce 9 a znárodná do grafu na obrázku 17. Opt je zde využita Likertova škála 1 ó 5, kde 1 = naprosto nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím. Výsledky dále zpracovává hypotéza 4. P-hodnota: 0,17943; $\alpha = 0,05$; $H_0: 0,17943 > 0,05$. P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti alfa 0,05. Tímto se nulová hypotéza (o neexistenci závislosti) nezamítá. Z hypotézy vyplývá,

fe komunikace je na velmi dobré úrovni, av-ak dle dal-ího vyjád ení respondent je zapot ebí na ni i na dále pracovat.

Tabulka 9 Komunikace

Tvrzení	Pr m r	Modus	Medián
A. Vá-nad ízený bere v potaz Va-e p ipomínky, podn ty a názory	3, 02	2	3
B. Jste seznamován/a s úsp chy Va-í firmy	3, 51	4	4
C. Pro výkon práce Vám jsou v as a v dostate ném množství poskytovány informace	3, 43	5	3
D. Komunikace ve spole nosti je p eváfn formální	3, 01	4	3
E. P i komunikaci získáváte od spolupracovník íhned zp tnou vazbu	3, 04	3	3

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17 Graf tvrzení komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tvrzení uvedeného na předchozím obrázku 17 lze vyvodit, že v tina nad ízených na p ípomínky svých zam stnanc nijak nereaguje. Pro komunikaci a vztah mezi nad ízeným a pod ízeným tento fakt společ nosti nijak nesv d í. Pro zam stnance to znamená, že jejich nad ízený se nezajímá o jejich názory ani podn ty ke zlep-ení, což kazí celkovou d v ru zam stnance v nad ízeného. Společ nost Korunka by na tomto bod m la zapracovat. Oproti tomu 58 % zam stnanc uvádí, že jsou dostate n seznamováni s úsp chy společ nosti, což je pro zvy-ování výkonnosti naprosto nezbytné. Nebude-li zam stnanec s výsledky seznámen, nebude mít fládný podn t k výkonu. Av-ak ani zde nelze tvrdit, že společ nost své zam stnance informuje 100 % a má je-t velký prostor ke zlep-ení. 61, 5 % respondent dále uvádí, že mají dostate né množství informací, které jim je dodáváno v as, aby mohli pln vykonávat svou práci. Zam stnanci jsou p eváfn slofeni z odborník daného oboru, av-ak v prost edí bankovního sektoru se neustále n co m ní a zam stnavatel tyto novinky v pravidelných týdenních intervalech svým zam stnanc m uve ej uje na intranetu společ nosti. Vý-e jifl bylo n kolikrát zmín no, že ve společ nosti vládne p átelská atmosféra, na pobo kách i v rámci tým je vyufflvána neformální komunikace. P í komunikaci s top managementem a zákazníky je pokaždé vyfladována komunikace formální. Dále byly respondenti dotazováni, zda p í komunikaci získávají od spolupracovník ihned zp tnou vazbu. Z výsledku je patrné, že si zam stnanci nejsou jisti. M že to zde znamenat nep ímou specifikací tvrzení. Zam stnanci jsou pravideln hodnoceni manaflery a kou i v rámci náslech rozhovor s klienty. Kdyfl dochází k tomuto náslechu, zam stnanec od nad ízeného dostane okamflit zp tnou vazbu. Av-ak k vzájemnému hodnocení ostatních zam stnanc v rámci jedné linie nedochází.

3.1.5 Vlastní vyjád ení respondent

V poslední nepovinné otev ené otázce m li respondenti možnost vyjád it se k dané problematice, p ípadn navrhnout zlep-ení sou asné situace společ nosti Korunka. Vlastní vyjád ení uvedlo pouze 12 respondent a tém v-echna se shodovala. Nej ast j-ím návrhem na zlep-ení byla mzda. 8 respondent se shodlo, že by uvítali navý-ení hrubé mzdy a kvartální bonusy by se tak sníflily. Docházelo by tak k navý-ení motivace pro vykonávanou práci, která by byla náleflit odm n na. Dal-í z návrh se téfl týkal mzdy, av-ak se jí dotýkal z pohledu genderového. Respondent uvedl p íklad, kdy fleny za stejnou práci dostávají mén nefli muffi. Společ nost na tomto rozdíl aktivn pracuje, av-ak se zde potvrzuje, že zatím bez výsledk .

Firma má mnoho podn t k zamy-lení a návrh na zlep-ení. Z pozorování vyplynul st flejní návrh e-ení, a to komunikace mezi p ímým nad ízeným

4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A IDENTIFIKACE VHODNÉHO MODELU PODNIKOVÉ KULTURY

Následující kapitola se zabývá vyhodnocením získaných výsledků z předchozí části, kde se zaměřuje na výše uvedené dotazníkové šetření. Dále se kapitola vztahuje k výsledkům v kontextu teoretických východisek a vhodně navrženým modelem podnikové kultury.

Dotazníkové šetření se zabývalo misí, vizí, cíli, motivací, odměňováním a komunikací společnosti Korunka. Podle respondentů se zaměstnanci s misí a vizí společnosti zcela ztotožňují, avšak ne všichni zaměstnanci o nich vědí. Respektive zaměstnanci o těchto hodnotách vědí, ale nespojují si je přímo s misí a vizí společnosti. Toto tvrzení potvrzuje i výše provedená statistická analýza. Jedná se tak o špatnou komunikaci managementu. Na tomto problému společnost Korunka již pilně pracuje a nově se musí s misí a vizí seznámit již i lovků při náboru.

Vizí společnosti je vést své klienty k prosperitě, společnost se tak snaží poskytovat kvalitní služby v podobě poradenství pro všechny své klienty. Aby se zákazník cítil vítán, zaměstnanci pracují na vytváření přátelské atmosféry, což má za následek i zvýšení výkonnosti. Zaměstnanci se do práce těší, vytvářejí si mezi sebou přátelskou atmosféru a to se pozitivně odráží na jejich výsledcích. Spokojenost zaměstnanců ale není stoprocentní. Třetina zaměstnanců uvádí, že se cítí pod tlakem a spíše než přátelskou atmosféru prožívají dennodenní stres. Jeden z respondentů atmosféru společnosti nazval ani nepřátelskou. Tento nesoulad je způsoben různými týmy po celé republice. Každé pobočce se daří jinak a v důsledku toho tlak na výkon se může lehce z přátelské atmosféry změnit v atmosféru nepřátelskou. Od zaměstnanců se za každé situace vyžaduje poslušnost a loajalita. Pobočkové síť jsou však ve většině případů přátelské a bankéři si vzájemně pomáhají. Celkově práce ve společnosti Korunka zaměstnanci naplňuje.

Zaměstnanci společnosti nejvíce motivuje mzdové ohodnocení, avšak většina respondentů se shoduje na tom, že mzdové ohodnocení neodpovídá vykonané práci. Toto tvrzení též potvrzuje výše uvedená statistická analýza. Úspěšný zisk doplňují kvartální odměny, které jsou závislé na splnění individuálních plánů, čímž firma jednoduše své zaměstnance donutí k vyšší výkonnosti. Pokud by zaměstnanec plán nesplnil, budou mu kráceny anebo sebrány celé odměny. Mezi další možnosti motivace ze strany společnosti patří pořádání vánočních večírků, teambuilding, výročních akcí, charitativních akcí, oslav narozenin a svátků a poskytování různých benefitů. Mezi benefity společnosti patří: 100 % stravenky, služební

telefon s neomezeným voláním a daty, služební notebook, kolení a kurzy, delší dovolená, sick days, poukázky na sport, příspěvky na zdravotní, zvýhodněné úrokové sazby, příspěvky na penzijní spoření, příspěvky na životní pojištění, příspěvek na chvilku, možnost v novat se charitativně a další. Zaměstnanci nejvíce využívají příspěvky na stravování, firemní telefony, sickdays a dny dovolené navíc.

Zaměstnanci vždy hodnotí jeho přímý nadřazený. K odměnám dochází kvartálně na základě splnění individuálních cílů, což každý zaměstnanec má. Provázanost plnění cílů se slovkou odměňování, společnost zaručí, že se zaměstnanci s cíli ztotožní. Toto tvrzení podporuje i dotazníkové šetření, kde se s cíli společnosti identifikuje 58 % zaměstnanců a 80 % z nich si tvoří vlastní cíle, aby těchto podnikových snáz dosáhli.

Komunikace společnosti probíhá prostřednictvím firemního emailu, chatu a telefonu. Díky přátelské atmosféře na pracovištích i v rámci týmu je využívána neformální komunikace. Při komunikaci s top managementem a zákazníky je každé vyřadováno komunikace formální. Mimo žádné situace se vždy setkává s přímým nadřazeným, případně s helpdeskem. Shrňme-li komunikaci společnosti, celkově ji můžeme považovat za bezproblémovou a přátelskou. Problém komunikace spoívá na úrovni manažerů - nadřazených, kde nadřazený sdílí své připomínky přímému nadřazenému, který na ně nijak nereaguje.

Podnikovou kulturu této společnosti lze považovat za efektivní. Společnost Korunka splňuje následující znaky podnikové kultury zaměřené na výkonnost vymezené v teoretické části (Tarvonen, 2018):

- Zaměstnanci jsou ztotožnění s misí, vizí a strategií podniku.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s prací ve společnosti.
- Společnost zaměstnance motivuje poskytováním různých benefitů a výhod.
- Společnost organizuje volnočasové aktivity, které vedou ke stmelování kolektivu a ke zlepšování vztahů mezi pracovníky.
- Pracovníci mají mezi sebou ve většině případů přátelský vztah a jsou týmovými hráči.
- Zaměstnanci si mezi sebou předávají důležité a jasné informace.
- Komunikace je mezi pracovníky na velmi dobré úrovni.
- Společnost podporuje kariérní růst svých zaměstnanců.

Avšak ne všechna výkonnostní kritéria společnost splňuje. Nesplňuje adekvátní finanční ohodnocení. Zaměstnanci ne vždy dostanou přímé a jasné informace od managementu.

Vedení společnosti nee-í dle ní stífností v as. A pobo ková sí se potýká s vysokou fluktuací svých zam stnanc .

4.1 Doporu ení ke zlep-ení

Na základ provedené analýzy zam ené na podnikovou kulturu ovliv ující výkonnost zam stnanc lze doporu it n která opat ení vedoucí ke zlep-ení situace ve společnosti. Společnost Korunka by se m la zam it na oblast finan ního hodnocení svých zam stnanc . Mzdy jsou z pohledu zam stnanc dlouhodob podhodnoceny v pom ru inností, co musí zam stnanec znát a vykonávat. Tpatné finan ní ocen ní ve v t-in p ípad vede k odchodu zam stnanc ze společnosti a snížení spokojenosti. Vhodným e-ením je zm nit zp sob odm ování. Bonusová ást by se m la z kvartálního zm nit na m sí ní, aby byl bonus vfdy sou ástí aktuální mzdy. Dále by stanovení bonusu m lo vycházet i z celkového hodnocení zam stnance, jako je jeho vztah a chování k zákazníkovi, po tu obslužených lidí, absence pokladni ních mank, po tu spln ných certifikací a po tu kreativních návrh . P istoupí-li firma na zm nu ohodnocení, zam stnanci budou spokojen j-í a sníží se tím i fluktuace. Navíc si společnost udrfí své stávající zam stnance, ímfl nebude muset vynaložit dodate né náklady na p íjímací ízení nových kandidát v etn náklad na za-kolení.

Dal-ím bodem pro zlep-ení je komunikace mezi zam stnanci a top managementem. Komunikace v rámci zam stnanec a p ímý nad ízený lze relativn považovat za dobrou. Manafler i se o své pod ízené starají, dávají jim pot ebné materiály a poskytují zp tnou vazbu. Av-ak velkou rezervu mají v p íjímání návrh na zlep-ení z pozice svých pod ízených i p íjímání jiných názor , nefl vedení vyfladuje. Firma by se na tento problém m la zam it a s manaflery projít jak p íjímat jiné názory a zp tnou vazbu i ze strany pod ízených. Co se tý e komunikace top managementu a adových zam stnanc rovná se nule. Management komunikuje nej ast ji s manaflery, kte í ne v-e správn komunikují dále. Doporu ení zde je po ádat setkání í online p enosy s top managementem, kde se jich budou moct zam stnanci p ímo dotazovat. Na základ tohoto -et ení na tom společnost za ala pracovat a v sou asné dob po ádá pravideln online setkání jednou m sí n , kde p edkládá své zám ry, kam bude firma sm ovat a nechává velký prostor k dotaz m od zam stnanc . Toto e-ení je zp sob jak dosáhnout efektivní komunikace a p edcházet tak komunika ním -um m, které do te vznikaly.

Dále by se společnost měla zaměřit na řešení stížností. V rovině řešení stížností ze strany klient je věnováno více pozornosti. Tuto problematiku má společnost s velkou zvládnutou a 92 % stížností skončí ke spokojenosti zákazníka. Avšak řešení problémů a stížností na pracovišti v rámci samotných zaměstnanců se moc neřeší anebo se řeší s velkým zpožděním. Přehlížení problémů je dalším důvodem odchodu zaměstnanců. Firma by si měla převzít knowhow, který má z vyizování stížností klientů a aplikovat ho na interní prostředí společnosti, aby se problémy přestaly přehlížet a začaly se řešit, čímž zvýší spokojenost svých lidí.

ZÁV R

Tato diplomová práce je zaměřena na provedení analýzy vlivu podnikové kultury na zvyšování výkonnosti zaměstnanců v konkrétní firmě. Důraz byl kladen na vymezení podnikové kultury v kontextu, jak se zaměstnanci ztotožňují s principy firemní kultury, jako jsou: motivace, kreativita, komunikace a vztahy na pracovišti.

Teoretická část se v první polovině zaměřila na vymezení základních pojmů, jako je kultura se zaměřením na firemní kulturu. Byly zde popsány její charakteristiky, struktura, prvky, metody, typologie a způsob hodnocení, kterým lze úroveň podnikové kultury změřit. Druhá teoretická část se zaměřila na výkonnost v pojetí její definice, způsob měření a dále pak její provázanost s firemní kulturou.

Část analytická rozebírala charakteristiku společnosti, kde bylo provedeno dotazníkové šetření podnikové kultury. Největší pozornost byla věnována popsání samotné kultury společnosti Korunka, kde byl zhodnocen její vliv na výkonnost zaměstnanců. Závěr práce se zaměřil na shrnutí výsledků a vhodnou formulaci doporučení ke zlepšení aktuálního stavu společnosti.

Analýzou bylo zjištěno, že podnikovou kulturu v naší vybrané společnosti Korunka lze považovat za vhodně nastavenou s pozitivním vlivem na výkonnost svých zaměstnanců. Společnost Korunka vykonává svou činnost v souladu se zákonem č. 21/1992 Sb. zákona o bankách. Tato společnost plně dodržuje své hodnoty, ke svým klientům se chová humánně a snaží se své knowhow o zdravém hospodaření předat co nejvíce lidem, a uflizad zaměstnanců i klientů. Pro zaměstnance se společnost snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, což se jí daří a především v pobožkové síti má toto prostředí pozitivní vliv i na klienty. Vztahy mezi pracovníky jsou na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci jejich práci ve společnosti baví a jsou plně ztotožněni s misí a vizí společnosti. Z průzkumu je patrné, že zaměstnanci jsou se společností spokojeni, což se pozitivně odráží na jejich výkonu. Avšak nejsou spokojeni s komunikací na pomezí výšho managementu, zejména problém v rámci společnosti a finančním ohodnocením. Navěchny tyto oblasti by se společnost měla co nejdříve zaměřit, aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců a zvýšila se tak jejich spokojenost.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn. Byla provedena analýza podnikové kultury ve společnosti Korunka a následně vyhodnoceny výsledky analýzy v kontextu podnikové kultury a jejího vlivu na výkonnost zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2006. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [3] HÁBK, Lubomír, 2002. *Lidská výkonnost a omezení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. Učební text pro teoretickou přípravu dopravních pilotů ATPLA(A) dle předpisu JAR-FCL 1, část 040. 104 s. ISBN 80-7204-471-0.
- [4] HOFSTEDE, G. 1991/1994. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: HarperCollinsBusiness, 576s. ISBN: 978-0-07-177015-6.
- [5] LUKÁŠOVÁ R., 2010. *Organizační kultura a její změna*, Praha: Grada, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [6] LUKÁŠOVÁ, Renata, Ivan NOVÝ a kol., 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [7] MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [8] MURPHY, Robert F., 2004. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2. vyd. Praha: SLON, 230 s. ISBN 978-80-86429-25-0.
- [9] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. dopl. vyd. Praha: LINDE, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [10] PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M., 1993. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: GradaPublishing. 144s. ISBN 80-7169-018.
- [11] PITRA, Zbyněk, 1997. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 177 s. ISBN 80-7169-461-4.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. zcela přepracované vyd. Praha: Grada, 204s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- [13] TULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Management výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 89 s. ISBN 8086754332.

- [14] TYLOR, Edward B., 2011. *Primitive culture*. United States: BritishLibrary, HistoricalPrintEditions, 526 s. ISBN 9781240906642.
- [15] WAGNER, Jaroslav, 2009. *Mění výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické citace

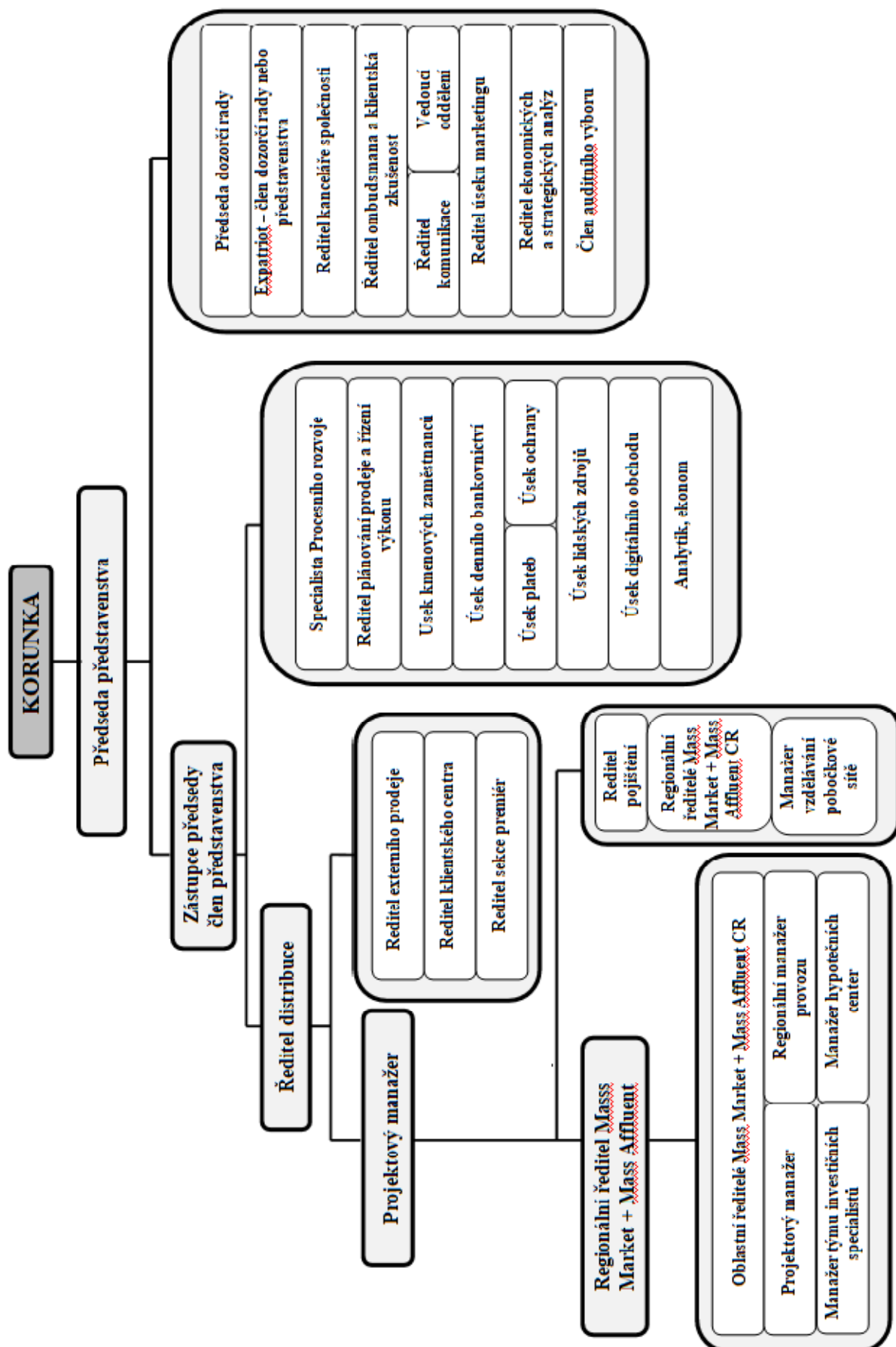
- [16] HENYCH, Michal. *Co je kultura organizace (Firemní kultura)*. [online]. [2011] [cit. 2021-05-18]. Dostupné z:<https://www.tcbs.cz/cs/blog/co-je-kultura-organizace-firemni-kultura/>.
- [17] NONGO, S. Ezekiel, Darius N. IKYANYON. *Organizational Corporate Culture on Employee Performance*. International Journal of Business and Management. [online]. 2012. Vol 16, sv 7, s. 38 ó 42. [cit. 2021 ó 06 - 27]. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Dostupné z: www.iosrjournals.org
- [18] O'Casey, Aron, Liam Viet NGO. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing* [online]. 2007. Vol. 41, No, 7/8, s. 868 ó 887 [cit. 2021 ó 06-27]. DOI:10.1108/03090560710752438. Dostupné z:www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm.
- [19] SIRMON, G. David, Lane J. PETER. *A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance*. Journal of International Business Studies. [online]. 2004, vol. 35. No 4, s. 306-319. [cit. 2021 ó 06 - 27]. DOI.: <https://www.jstor.org/stable/3875133>. Dostupné z:https://www.jstor.org/stable/3875133?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents.
- [20] TARVONEN, Janne. *The Role of Corporate Culture in Company Performance: Case: OK Perintä Oy*. [online]. 2018, Vaasa [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147515/ThesisFinished.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Vaasa University of Applied Sciences. Vedoucí práce Helena Blomquist.

SEZNAM P ÍLOH

P íloha A Organiza ní struktura spole nosti Korunka

P íloha B Dotazník podniková kultura a výkonnost

Příloha A 6 Organizační struktura společnosti Korunka



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti Korunka

Příloha B – Dotazník podniková kultura a výkonnost

Dobrý den, jsem studentkou Univerzity Pardubice a ve spolupráci s Vámi společně pracuji na diplomové práci na téma Podniková kultura zaměřena na výkonnost. Tímto Vás žádám o pomoc s vyplněním následujícího dotazníku, který Vám nezabere více jak 10 minut. Dotazník je zcela anonymní.

Otázky ohodnotte podle Likertovy škály 1 – 5, kde:

1 = Naprosto nesouhlasím; 2 = spíše nesouhlasím; 3 = nevím; 4 = spíše souhlasím; 5 = naprosto souhlasím.

1. Jaká je Vaše pozice ve firmě ?

- Manažer
- Kouč
- Bankéř (Mass Market, MassAffluent)
- Poradce pro podnikatele
- Specialista (investiční, hypoteční, pojistovací)

2. Podporuje firma n jaké z uvedených hodnot? Označte maximálně 3 hodnoty.

- Spokojenost zákazníků
- Spokojenost zaměstnanců
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb
- Dobré pracovní prostředí
- Přátelský kolektiv
- Jiné () () () () ()

3. Ohodnotte následující tvrzení, týkající se vize, mise a celopodnikových cílů.

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

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

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

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

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

6. Jaká je podle Vás pracovní atmosféra v podniku?

- Přátelská
- Konkurenční
- Stresující
- Neutrální

7. Jak byste ohodnotili svůj vztah s vedoucími pracovníky?

- Přátelský
- nepřátelský
- Neutrální (pouze pracovní)

8. Jak byste ohodnotili svůj vztah se spolupracovníky?

- Přátelský
- nepřátelský
- Neutrální (pouze pracovní)

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

- Ovlivňuje ji pozitivně
- Ovlivňuje ji negativně
- Neovlivňuje ji

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

- Finanční ohodnocení
- Veřejné ohodnocení, pochvala
- Možný kariérní růst
- Dobrý vztah s kolegy
- Vyšší zodpovědnost
- Možnost podílet se na rozhodování
- Firemní výhody (např. sickday; příspěvky na penzijní spoření, 100 % stravenky)
- Jiné _____

11. Jsou v podniku organizovány některé z těchto aktivit? Vyberte maximálně 3 níže uvedené možnosti.

- Oslavy narozenin, svátek
- Vánoční večírky
- Teambuildingové akce
- Týkolení
- Jiné _____

12. Ohodnoďte následující tvrzení týkající se benefitů společnosti.

Mezi benefity společnosti patří: 100 % stravenky, služební telefon, služební notebook, týkolení a kurzy, delší dovolená, sickdays, poukázky na sport, příspěvek na, zvýhodněné úrokové sazby a příspěvky na penzijní spoření.

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Společnost poskytuje dostatečné množství benefitů					
Uvítal/a bych více benefitů					

13. Ohodnoďte, jak jsou následující tvrzení, týkající se motivace, pro Vás důležitá.

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Dobré platové ohodnocení					
Pocit jistoty zaměstnání					
Uznání mé vykonané práce					
Mzda odpovídá Vašim výkonům					
Dobrý přístup nadřízeného k podřízenému					
Rozvíjení nových schopností a znalostí					
Benefity poskytované společností					
Můžete přijít s vlastními nápady nebo zlepšeními					
Jste odměněni za nápad vedoucí ke zlepšení					
Změnu ve společnosti vnímáte jako přínosnou					

14. Ohodno te následující tvrzení, týkající se odměňování.

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Vaše cíle jsou propojeny s vašim individuálním výkonem					
Znáte kritéria hodnocení a odměňování					
Mzda odpovídá vašim výkonům					
Bonusy se odvíjí od stanovených cílů a jejich naplnění					

15. Jaký prostředek komunikace je v podniku nejčastěji využíván?

- Firemní email, chat, intranet
- Nástěnka
- Ústní komunikace
- Telefon
- Jiné _____

16. Za kým přijdete, když v podniku nastane neekvaný problém?

- Manažer
- Zavolám na Helpdesk
- Vyše s nejbližším kolegou
- Jiné _____

17. Ohodno te následující tvrzení týkající se komunikace ve firmě.

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Váše nadřízení bere v potaz vaše připomínky, podněty a názory					
Jste seznamován/a s úspěchy Vaší firmy					
Pro výkon práce Vám jsou včas a v dostatečném množství poskytovány informace					
Komunikace ve společnosti je převážně formální					
Při komunikaci získáváte od spolupracovníků ihned zpětnou vazbu					

18. Prostor pro vaše vyjádření (např. návrh na zlepšení současných situací v podniku).