

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VLIV PODNIKOVÉ KULTURY NA VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ

2024

ANNA JUKLÍČKOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anna Jukličková**
Osobní číslo: **E21819**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit vliv podnikové kultury a jejích jednotlivých prvků na výkonnost zaměstnanců.

Osnova:

- Vymezení problematiky podnikové kultury.
- Charakteristika výkonnosti zaměstnanců.
- Analýza vlivu podnikové kultury na výkonnost ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návržení zlepšení.
- Formulace závěru.



Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
DYER, Chris. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8195-7.
MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.
SCHEIN, Edgar H. a Peter A. SCHEIN. *The corporate culture survival guide*. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-21228-7.
URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023



Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 29. 04. 2024

Anna Jukličková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Touto formou chci poděkovat vedoucí mé práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za úžasnou pomoc při zpracování této bakalářské práce. Děkuji za její rady, doporučení a zpětné vazby, které mi byly poskytnuty. Dále děkuji rodině a přátelům, kteří mi poskytovali hlavně psychickou podporu a byli trpěliví při tomto náročném období.

ANOTACE

Tato práce se věnuje tématu podniková kultura. První polovina se zabývá teorií podnikové kultury a jejími základní pojmy. Praktická část, obsažená v druhé polovině práce, splňuje cíl bakalářské práce, tedy, zda podniková kultura ovlivňuje výkonnost zaměstnanců v daném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kultura, podniková kultura, podnikání, zaměstnanec, pracovní prostředí, výkonnost

TITLE

the effect of corporate culture on employee performance

ANNOTATION

In this work, I will focus on the topic of corporate culture. In the first half, I will delve into the theory of corporate culture and its basic concepts. The practical part, which will be included in the second half of the work, will investigate if the corporate culture affects employees performance in a given company.

KEYWORDS

Culture, corporate culture, business, employee, workplace, performance

OBSAH

OBSAH.....	8
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	10
SEZNAM GRAFŮ	11
ÚVOD.....	12
1 PODNIKOVÁ KULTURA.....	13
1.1 Kultura	13
1.2 Kultura organizace.....	14
1.2.1 Definice a vznik podnikové kultury.....	14
1.2.2 Znaky dobré a špatné kultury.....	16
1.2.3 Druhy podnikové kultury.....	18
1.2.4 Prvky podnikové kultury	21
1.2.5 Funkce podnikové kultury	22
1.2.6 Silná a slabá podniková kultura.....	23
1.2.7 Změny podnikových kultur.....	24
2 Výkonnost zaměstnanců	25
2.1.1 Pracovní výkonnost a měření produktivity zaměstnanců	26
2.1.2 Motivace k pracovnímu výkonu	26
2.1.3 Řízení pracovního výkonu.....	27
3 JP Servis, a.s.	29
3.1 Charakteristika společnosti	29
3.1.1 Historie organizace	30
3.1.2 Organizační struktura společnosti.....	31
4 Analýza podnikové kultury ve vybraném podniku.....	33
4.1 Metoda pozorování	33
4.1.1 Prvky podnikové kultury na pobočkách Pont a Momento Café v Kolíně	34

4.1.2	Benefity poskytované společností JP Servis, a.s.	35
4.1.3	Sedm pilířů dobré kultury na pobočkách Pont a Momento Café v Kolíně	35
4.1.4	Komunikace na pobočkách Pont a Momento Café v Kolíně.....	36
4.2	Typologie podnikové kultury podle Quinna a Camerona v JP Servis, a.s.....	37
4.3	Metoda dotazování.....	39
4.4	Shrnutí výsledků	49
5	Závěr	52
6	Bibliografie	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Rozdělení podnikové kultury	19
Obrázek 2 – Prvky podnikové kultury	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 3 – Logo společnosti	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 4 – Logo společnosti	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 5 – Organizační struktura společnosti	32

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Rozložení podílů ve společnosti JP Servis	31
Graf 2 – Co, z níže uvedeného, nejvíce ovlivňuje Vaši výkonnost při plnění pracovního úkolu?	40
Graf 3 – Jak hodnotíte následující prvky výkonnosti ve Vašem zaměstnání?	41
Graf 4 – Máte pocit, že díky Vaší práci roste výkonnost podniku, ve kterém pracujete?	42
Graf 5 – Jak jste spokojen s náplní práce, kterou vykonáváte?	42
Graf 6 – Cítíte, že díky Vám vzniká na pracovišti dobrá atmosféra?	43
Graf 7 - Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti?	43
Graf 8 – Máte pocit, že přispíváte k vytvoření pozitivního pracovního prostředí?	44
Graf 9 – Myslíte, že máte s kolegy dobré vztahy na pracovišti?	44
Graf 10 – Jak hodnotíte následující prvky podnikové kultury?	45
Graf 11 – Znáte současné cíle a vize podnikové kultury?	46
Graf 12 – Jaký způsob komunikace nejvíce využíváte se svými kolegy?	46
Graf 13 – Jaký způsob komunikace využíváte se svými nadřízenými/podřízenými?	47
Graf 14 – Jak dlouho pracujete ve společnosti JP Servis, a.s.?	47
Graf 15 – Jakou vykonáváte pracovní pozici?	48
Graf 16 – Jakého jste pohlaví?	48
Graf 17 – Kolik Vám je let?	49

ÚVOD

Podniková kultura zahrnuje hodnoty, přesvědčení a chování členů firmy, které vytvářejí specifické firemní prostředí. Je to jakási neviditelná "duše" organizace, projevující se ve vzorcích chování, tradicích a pravidlech. Každá firma má svou jedinečnou podnikovou kulturu, ovlivněnou historií, hodnotami zakladatelů a vnějšími vlivy.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část je zaměřená na teorii podnikové kultury a cílem je předat teoretický pohled na problematiku, aby bylo pro čtenáře jednoduší pochopit cíl práce. První stránky se zaměřují na dva nejdůležitější pojmy této práce, kterými jsou kultura a podniková kultura, která je zmíněna ve větší hloubce, práce obsahuje i pojem jako je pracovní výkonnost. V první polovině jsou tedy objasněny prvky podnikové kultury, které se skládají z artefaktů, hodnot a předpokladů. Artefakty jsou ty prvky, které charakterizují firmu na venek, mohou to být prostory podniku, uniformy pracovníků nebo typické barvy společnosti. Hodnoty nebo také pravidla podniku a předpoklady charakterizují firmu uvnitř, to znamená, že běžný člověk tyto prvky těžko rozpozná. Dále jsou zmíněny, mimo jiné, druhy podnikové kultury, typologie podle Quinna a Camerona nebo znaky dobré a špatné podnikové kultury. Druhá polovina teoretické části se věnuje pracovní výkonnosti, jak se výkonnost zaměstnanců může měřit a co motivuje pracovníky.

Druhá část bakalářské práce se věnuje praktické části, jejímž cílem je, analyzovat podnikovou kulturu ve společnosti JP Servis, a.s. a dále zjištění, zda podniková kultura společnosti ovlivňuje výkonnost současných pracovníků. Zda jsou správně motivováni a jsou dobře seznámeni s vizí a misí podniku. Výzkum je prováděn pomocí dotazníkového šetření. Výsledkem tohoto průzkumu je zjištění, jak moc jsou nebo nejsou pracovníci ovlivněni podnikovou kulturou. Na základě výzkumu a zjištění bude navrženo doporučení pro zlepšení nebo zajištění efektivnější podnikové kultury, tak aby mohla ovlivňovat výkonnost zaměstnanců.

1 PODNIKOVÁ KULTURA

Úvodní část se věnuje teorii podnikové kultury a vymezení základních pojmů. Objasnit pojmy, které jsou použity v této práci, je nutné pro jednodušší pochopení problematiky. Zejména pojem kultura pro snazší pochopení hlavního pojmu práce podniková kultura.

1.1 Kultura

Pro pojem kultura neexistuje jednotná definice, to ale neznamená, že se nedá definovat. Protože neexistuje jednotný pojem, různí autoři si vytvářejí své definice podle svého úhlu pohledu. Pojem vychází z latinského *colo* a v překladu znamená vzdělávat, obdělávat, pěstovat. Tento pojem vyjadřuje ve svém nejširším pojetí specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, které jsou znázorněny ve výsledcích fyzické a duševní práce. Základ pojetí kultury jako charakteristiku lidské vzdělanosti položil Tullius Cicero v Tuskulských hovorech (r. 45 př. n. l.) tím, že nazval filozofii „kulturou ducha“. Tento pojem pak rozlišoval ty, kteří prostřednictvím vzdělávání a zdokonalování směřují k vyšší formě sociální identity (odlišit se), od všech ostatních, kteří zůstávají ve filozofické nevědomosti. (Matějů, 2020)

Novodobé pojetí kultury definoval například Adelunga (1793), který říká: *„Kultura je zdokonalování a zušlechtění nebo zjemnění celkových duševních i tělesných sil osoby nebo lidu, přičemž jde nejen o osvícení nebo zdokonalení rozumu osvobozením od předsudků, ale také o uhlazení, zjemnění zvyků a mravů“*. (Herder, 1784) vymyslel definici takovou: *„Člověk v existenčním zápase nahrazuje své fyzické nedostatky kultury jako specifický lidský nástroj adaptace k prostředí“*. (Murphy, 2001) říká, že kultura je *„Celistvý systém významů, hodnot společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím“*.

Uvedené definice nevytvářejí jasnou shodu mezi autory. Pokud se ale spojí shromážděné poznatky, je zřejmé, že kultura je soubor kulturních prvků či společenských norem (norem chování, hodnoty atd.), které způsobují určité chování dané kultury. Každá sociální skupina lidí má svou kulturu, která se může lišit. Kulturu vytvářejí jedinci procesem zkušeností a vzdělávání se. Mladší jedinci ji mohou přebírat od starších, zkušenějších, kteří obsah kultury předávají dál.

Lidstvo si tento pojem vymyslelo, aby dokázalo popsat rozdíly mezi různými skupinami obyvatel. Kultura je abstraktní pojem. (Soukup, 2017)

To, jak každý z nás vnímá svět určuje kultura. Vždy jsme schopni vidět pouze nepatrnosti všedního dění. Kultura ovlivňuje i nastavení naší mysli, kam se nám stočí oči i jak budeme předávat dál, to, co jsme viděli. Naše jednání se právě od kulturního nastavení odvíjí. Pokud člověk má zažitě nějaké stereotypy ovlivňují jeho chování a brání nestrannému pohledu. Člověk si to ani neuvědomuje. Prvními projevy kultury každého člověka jsou jeho rituály a chování. To člověk ukazuje nejdříve. Poté to jsou normy a hodnoty, které člověk přímému pozorovateli často neukazuje. Specifikace každého kulturního nastavení spočívá na hodnotách. Od nich se odráží normy. Hodnoty získáváme osvojováním již od dětství. Vliv na utváření hodnot má vše, co se kolem člověka odehrává, jak s ním ostatní mluví, jaké chování vidí u rodičů a kamarádů a kam je jeho pozornost směřována. (Müller, 2013)

1.2 Kultura organizace

Tato podkapitola se věnuje tomu nezákladnějšímu pojmu celé práce. Organizační kultura (či firemní nebo podniková kultura). S tímto pojmem se setkáváme v manažerské teorii i praxi. Termín, ale zdaleka není tak jednotný, jak by se mohlo zdát. Začátek této podkapitoly tedy věnuji stručné definici tohoto termínu. Následně zmíním, jaké jsou druhy, přístupy a funkce. Ke konci se zaměřím na silnou a slabou organizační kulturu a její změnu. Organizační kulturu můžeme v zásadě rozdělit na dvě pojetí, a to pojetí užší a pojetí širší. Užší pojetí chápe firemní kulturu především jako soubor vnějších projevů firmy, a širší pojetí je chápáno jako charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob, které v organizaci působí. (Urban, 2014)

Kultura organizace velmi úzce souvisí s pojmem leadership. To, zda bude kultura v podniku dobrá či nikoli definují leaderi. Právě oni musí naplňovat hodnoty a cíle podniku a vést tak své podřízené. To, jakým způsobem budou pracovníky vést utváří identitu podniku, hodnoty, mise i vize. To všechno utváří podnikovou kulturu. Kultura odráží chování, rituály a to, jak se skupina pracovníků rozhodne jednat. (Schein, 2019)

1.2.1 Definice a vznik podnikové kultury

Podniková kultura zahrnuje hodnoty, přesvědčení a chování členů firmy, které vytvářejí specifické firemní prostředí. Je to jakási neviditelná "duše" organizace, projevující se ve vzorcích chování, tradicích a pravidlech. Každá firma má svou jedinečnou podnikovou kulturu, ovlivněnou historií, hodnotami zakladatelů a vnějšími vlivy.

(Dyer, 2018) definuje podnikovou kulturu velmi stručně a jasně. „*Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace*“.

Edgar Schein říká, že *"Podniková kultura je vzor sdílených základních předpokladů, který vznikl nebo byl vyvinut skupinou, jak se učí řešit své problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a který se osvědčil tak efektivně, že považuje za oprávněné jej považovat za správný a učít jeho novým členům jako jediný způsob vnímání, myšlení a cítění v těchto problémových oblastech."* (Schein, 1985)

Další definici zmínily (Certo & Certo, 2016), kteří uvádějí, že *"Podniková kultura představuje soubor sdílených hodnot, postojů, normativních vzorců a chování, které formují jednotlivé zaměstnance a celkový charakter organizace. Jedná se o neviditelný rámeček, který formuje myšlení a chování všech členů organizace a ovlivňuje způsob, jakým organizace vnímá a reaguje na své vlastní prostředí."*

Podle odhadů na mezinárodní úrovni, může být podnik s dobře zavedenou firemní kulturou výkonnější až o 20–30 procent. Díky firemní kultuře je rozhodování firmy a způsob chování všech zaměstnanců značně předvídatelnější.

Firemní kultura může vznikat v důsledku samostatného a přirozeného chování pracovníků podniku nebo vzniká jako výsledek předem promyšlených činností, které určují vedoucí pracovníci podniku. Přirozené chování zaměstnanců je dáno jednotlivými zaměstnanci daného podniku. Záleží na jejich osobnostech a rysech chování. Pokud vedoucí pracovníci nechtějí přenechat odpovědnost za vznik kultury, vytvářejí vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla, které propojují se snahou o ovlivnění chování zaměstnanců. (Lukášová, 2010)

Firemní kultura slouží především jako skvělý nástroj řízení lidí, proto je to velký přínos k výkonnosti firmy. Využívá se především k nepřímým formám motivace a ovlivnění zaměstnanců. Podstatou firemní kultury je, aby zaměstnanci při plnění jasně stanovených úkolů a cílů dodržovali i určité zásady či hodnoty, které vedou k úspěšnému fungování podniku. Toto se může zviditelnit v přístupu zaměstnanců k plnění úkolů, v jejich vztazích mezi sebou nebo například v jednání se zákazníky. Tyto hodnoty stanovíme pomocí pravidel definující pracovní nasazení, odpovědnosti, náročnosti a otevřenosti, vzájemné spolupráce a komunikace s ostatními spolupracovníky či útvary podniku.

Pak bude podniková kultura působit jako soubor zvyklostí (bude se brát jako samozřejmost) a jako společenský tlak, díky kterému bude určité chování zaměstnanců vyžadováno a zároveň podporováno. Pomocí vyvolaného tlaku budou ostatní zaměstnanci projevovat reakce, pokud se nebude dodržovat určité jednání, například nedodržení očekávaných postupů a zásad. Pokud se vytvoří velmi silná firemní kultura, je možné ji využít i jako nástroj manipulace pracovní síly. (Urban, 2014)

1.2.2 Znamky dobré a špatné kultury

Dobrá kultura se nestane sama. Pomůže jí v tom monitorování, dobré promyšlení na začátku a otevírání diskusí. V procesu plánování je dobré stanovit si pokyny, kterými se podnik bude držet po celou dobu budování podnikové kultury. Například co chce podnik splnit a jak toho chce docílit. Pokud chce podnik budovat podnikovou kulturu a nemá stanovené cíle a způsob naplnění cílů, je dobré udělat strategickou schůzku, dát hlavy dohromady a stanovit tyto základní cíle:

- hodnoty,
- mise,
- vize,
- zaměření se na zákazníce servis.

Zmíněné cíle vyjadřují, kde se podnik aktuálně nachází a kde si přeje být v budoucnu. Tyto pokyny může či nemusí veřejná společnost vidět. Jejich podstata není u veřejnosti, pravá podstata je budování porozumění pro zaměstnance na každé pozici. Každý pracovník musí vědět co dělá a proč to dělá. Pro podnik je důležité, aby hodnoty, mise, vize a zaměření se na zákazníka nebyly zamety pod koberec. Musejí být zaměstnancům neustále připomínány. Hodnoty a priority daného podniku by měli být dobře vyslovitelné, aby je každý manažer a pracovník mohl pojmenovat a byl připraven se jim přizpůsobit, pokud bude třeba. Je možné, že bude potřeba podnikovou kulturu měnit, aby vyhovovala novým výzvám a příležitostem. Pro dynamičnost je potřeba sdílet pracovní filozofii a neustále povzbuzovat ke komunikaci.

Otevřená komunikace je základ dobré podnikové kultury. Jsou dva základní typy komunikace v rámci podniku: vzestupná (shora dolů) a sestupná (zdola nahoru). Komunikace vzestupná je rozsáhlejší a užívanější v podnicích než komunikace sestupná. Vzestupná komunikace je velmi důležitá. Informace, které chodí z vrchu jsou například zda: zasílá ředitel

společnosti pravidelné e-maily o aktuálním stavu podniku, je určen někdo, kdo je pověřen předávat pracovníkům dobré či špatné zprávy a informace o školicích webinářích, aktuálních slevách a podnikové newslettery.

Komunikace sestupná je velmi užitečná například pro získání zpětné vazby od zaměstnanců. Mnoho podniků důležitost zpětné vazby přehlíží, protože si manažeři mohou myslet, že dělají vše správně anebo neradi slyší kritiku. Názory pracovníků jsou velmi důležité, protože mohou vést pracovníky na manažerských pozicích k novým nápadům. Jedná se, ale i o respekt každého pracovníka. Metod, jak získat zpětnou vazbu od zaměstnanců je spousta, jedna z nich může být rozhovor jeden na jednoho nebo teamová konference.

Pokud zmíněné pracovní hodnoty a oba způsoby komunikace nejsou znakem dané kultury, mluvíme o kultuře špatné. Špatná kultura v podnicích vzniká při nepřátelském pracovním prostředí či vysoké fluktuaci zaměstnanců. Velmi vážné problémy stojí společnost kapitál i produktivitu. Nejlepší způsob, jak utéct ze špatné podnikové kultury je ji opustit. Výsledkem zničené komunikace a rušivého pracovního prostředí zvyšuje obměnu pracovní síly – fluktuace. To je signál, že samotní zaměstnanci v podniku pracovat nechtějí. Mohou to být různé důvody, například někteří mění práci kvůli špatnému kolektivu. Tento typ fluktuace se nazývá dobrovolný. Vyskytuje se méně než nedobrovolné opouštění zaměstnanců daný podnik. Nedobrovolná fluktuace vzniká omezením pracovní atmosféry. Toto je velký motivační zabiják pro zaměstnance. Příliš velká kontrola a nedostatek podpory zaměstnanců jsou jedním z omezení pracovní atmosféry. (HRnews, 2012)

Dobrou kulturu je potřeba budovat. V první řadě je potřeba, dostat všechny pracovníky na svou stranu a nadchnout je novým směrem. Protože pokud zaměstnanci nebudou mít zájem o budování podnikové kultury, samotný majitel podniku nikdy dobrou kulturu mít nebude. Je nutné mluvit o důležitosti dodržování pravidel a pomáhat pracovníkům nacházet cesty ke zlepšování jejich schopností. Manažeři musejí chápat, že tento typ osobní svobody nezlepšuje pouze pracovní prostředí, ale signalizuje zlepšení spodní linie společnosti. Spodní linie společnosti jsou zaměstnanci na nejnižších pozicích. Je nutné je motivovat ke snaze o dobrou kulturu.

Úspěšnost podnikové kultury můžeme ovlivnit sedmi pilíři, díky nim se naše kultura může stát tou nejlepší. Zaměstnancům bude záležet na dobrém jménu firmy, budou dodržovat vize, cíle a normy podniku.

1. Transparentnost – podnik musí být ke svým pracovníkům transparentní, aby věděli, na čem podnik stojí, jaké jsou jeho plány do budoucna, aby měli jistotu. To vede zaměstnance k důvěře ve vedení společnosti a také ke spolupracovníkům,
2. Pozitivita. Nejlépe se pracuje v pozitivním prostředí, kde spolu pracovníci vycházejí, navzájem se respektují a oceňují. Zaměstnanci by se měli cítit vítáni a podporovat se navzájem bez ohledu na jejich pohlaví, rasu, sexuální orientaci nebo náboženství,
3. Pilíř je zaměřený na měření. Podnik musí měřit svou úspěšnost, aby věděl, zda se posouvá správnou cestou k naplnění stanovených cílů,
4. Uznání, které je také velkým motivátorem pro všechny pracovníky,
5. Unikátnost je pátým pilířem pro ovlivnění úspěšnosti podnikové kultury. Každá kultura musí být unikátní, protože každý podnik má stanovené jiné cíle, má stanovená jiná pravidla a nemusí v každém podniku fungovat stejné strategie dobré kultury,
6. Naslouchání. Zaměstnanci si musí navzájem naslouchat, a to i vedoucí, aby například věděl, jaký motivační faktor platí na jednotlivé zaměstnance,
7. Chybovost. Je důležité dělat chyby, aby se z nich organizace mohla poučit. Chybovost upravuje cestu ke splnění cílů a vizí. (Dyer, 2018)

1.2.3 Druhy podnikové kultury

I v členění podnikové kultury se spousta autorů může lišit. Jedno z rozdělení kultury určil R. E. Quinn. Tento model rozdělení organizační kultury zmiňuje čtyři základní typy.

- Prvním druhem je klanová kultura. Ta je charakterizována vysokou mírou svobody rozhodování zaměstnanců a malou otevřeností k tržnímu prostředí,
- druhým typem je kultura neformální či adhokratická kultura, která má taktéž vysokou míru svobody, ale naopak má velkou otevřenost k tržnímu prostředí,
- předposledním druhem je soutěživá či tržní kultura, ve které mají zaměstnanci nízkou míru svobody, ale je velmi otevřená k tržnímu prostředí,
- poslední je kultura hierarchická s nízkou mírou zaměstnanecké svobody a malou otevřeností k tržnímu prostředí. (Quinn & Cameron, 2006)

nikoliv. Tento typ kultury je vhodný například pro manažerské poradenství, reklamu, televizi a stavebnictví,

- druhým typem je kultura tvrdé práce. Ta vzniká na tvrdé práci a legraci, s rychlou zpětnou vazbou a minimálním možným rizikem. Kultura tvrdé práce se hodí do prodejních firmách, tedy například distribuce nemovitostí.
- předposledním druhem je kultura sázka na budoucnost. Zde jsou důsledky rozhodování závazné a úspěch se dostaví po velmi dlouhé době, je užitečná u odborných činností ve výrobních firmách, nebo leteckých společnostech.
- čtvrtým druhem tohoto rozdělení je kultura postupu – ta je charakterizována žádnou zpětnou vazbou a je zde těžké posoudit výsledek práce. Proto se zaměstnanci nemusejí soustředit na výsledek práce, ale spíš na proces, kterým se práce provádí. Používá se například v bankách, pojišťovnách a státní správě. Tento typ rozdělil František Bělohávek. (Bělohávek, 1996)

Jiný přístup k rozdělení uvádí R. Harrison a Ch. Handy. Rozdělují kulturu na další čtyři typy:

- První je kultura moci, ve které jsou osoby panující a osoby, které jim jsou podřízeny. V této kultuře vedoucí vědí vše a o všem rozhodují, podřízení pouze poslouchají. Stranu podřízených většinou ovládá strach.
- Druhým typem je kultura rolí, zde má každý člen svou roli. Na vrcholu je ředitel, kteří znají cíl podniku a mají autoritu. Dále se nacházejí manažeři střední třídy, kteří mají autoritu oproti nižším vedoucím a nejnižší jsou řadoví pracovníci. Tento typ se označuje za tvar pyramidy, kde na vrcholu jsou lidé s nejvyššími kompetencemi a autoritou.
- Třetí typ je kultura výkonu. Zde se méně hledí na formální předpisy, ale více na plnění úkolů, motivační faktor je radost a uspokojení pracovníků z vykonané práce.
- Poslední je kultura podpory. Ta poskytuje uspokojení skrze vzájemné vztahy a pocit propojení. Pro tuto kulturu je charakteristické, že se zaměstnanci cítí být členy organizace a sami pocítují touhu po plnění cílů organizace. (Handy, 1976)

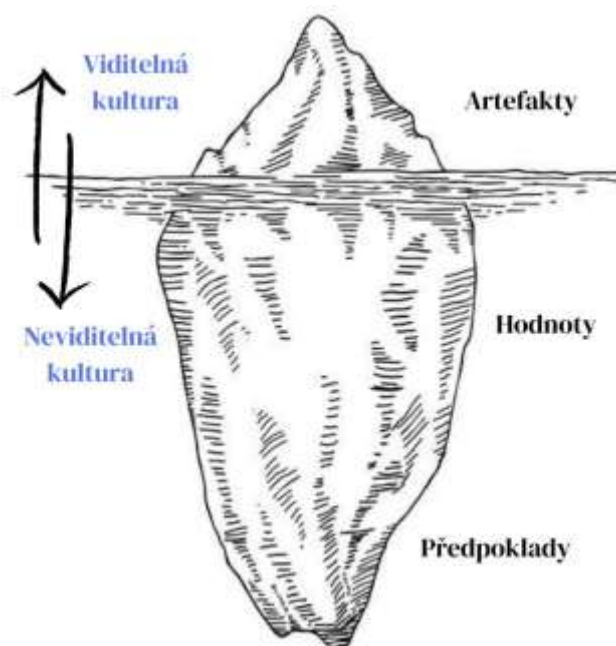
1.2.4 Prvky podnikové kultury

I u prvků firemní kultury se spousta autorů liší. Pro další autory se stalo východiskem provedení E. H. Scheina. Ten prvky podnikové kultury roztřídil na základní předpoklady, hodnoty, výtvořky a normy chování.

K prvkům podnikové kultury se dále řadí různé vnější artefakty, které mají povahu jak materiální, tak i nemateriální. Pod artefakty materiálními se dají představit například produkty vytvořené organizací, architektura budov, propagační brožury, materiální vybavení firmy, výroční zprávy a firemní reklamní předměty. Jednoduše vše, co si člověk dokáže představit, když se řekne název konkrétní společnosti. Jazyk, mýty, firemní hrdiny, zvyky, historky a rituály jsou artefakty naopak nemateriální povahy. (Lukášová, 2002)

Díky základním předpokladům má podnik návod k řešení různých situací. Vznikají při opakovanému řešení daného problému. Tyto předpoklady je velmi obtížné změnit, jsou stabilní a stálé. Pracovníci tyto věci považují za dané a neměnné. Hodnoty tvoří jasnou představu pracovníkům, jak v daných situacích jednat. Hodnoty naopak vytvářejí určitou představu, jak mají jednat v určitých situacích. Pro firmu jsou velmi důležité, protože snižují nejistotu pracovníků. Normy zastává a prezentuje zaměstnancům samo vedení podniku. Projevy, které lze v podniku vidět, slyšet, nebo dokonce cítit, jsou dalším prvkem podnikové kultury. Jsou to výtvořky. Pro pracovníky to je například jazyk, jakým mezi sebou hovoří, způsob, jakým se oslovují, styl oblékání nebo pracovní prostředí a historky organizace. Posledním prvkem podnikové kultury jsou normy chování. To jsou způsoby jednání pro daný podnik. Tzv. nepsaná pravidla chování zaměstnanců. Normy chování jsou snadněji ovlivnitelné než hodnoty. Díky systému odměn a sankcí mohou být podporovány. (Pospíšilová, 2018)

Viditelnou částí prvků jsou právě zmíněné artefakty, protože to je to, co člověk vidí. Naopak hodnoty a předpoklady veřejnost jen tak nevidí. Pociťují to zaměstnanci a některé věci jsou tak samozřejmé, že je pak těžké hodnoty a předpoklady specifikovat.



Obrázek 2 – Prvky podnikové kultury

Zdroj: vlastní zpracování

1.2.5 Funkce podnikové kultury

Mezi hlavní funkce podnikové kultury patří zmírňování konfliktů ve vnitřní části podniku. Díky kultuře je jednodušší sdružovat vzájemné vztahy organizace. Dále se uvádějí funkce jako snadnější provádění kontroly, díky sdílení firemních cílů, shodě pracovníků ve vnímání a následném dodržování norem chování v podniku dochází k harmonii. Pro pracovníky je snadnější jejich plnění, protože všichni pracovníci tyto normy a cíle znají. Redukování možné nespokojenosti či nejistoty pracovníků. Pracovníci si pomocí ztotožnění se s myšlenkami a názory v organizaci připadají méně nejistí a více spokojení, protože samotné ztotožnění se s myšlenkami vede k jednoduššímu plnění úkolů.

Firemní kultura je zdrojem motivace, to je další z funkcí. Pro pracovníky je důležitým prvkem motivace. Chápu, že práce, kterou vykonávají je smysluplná a cítí se jako významná část firmy a záleží jim na plnění cílů a poslání podniku. Poslední, ale nikoli méně užitečnou funkcí je fungování podnikové kultury jako konkurenční výhoda. Díky dobré kultuře se v podniku nacházejí spokojení zaměstnanci, zvyšuje to jejich motivaci a tím se zvyšuje efektivita. Tuto výhodu nelze zrcadla na ostatní podniky a nelze ji docílit v krátkém čase. (Lukášová, 2010)

1.2.6 Silná a slabá podniková kultura

U firemní kultury definujeme, zda se jedná o slabou či silnou podnikovou kulturu. Toto rozhodnutí se určí na základě dvou kritérií. Jasnost a srozumitelnost hodnot a norem, jak hluboce jsou zakotveny její projevy. (Srpová, 2010)

Silná kultura bude pro všechny pracovníky a ostatní členy daného podniku jasná a srozumitelná a její organizační normy a zvyklosti budou silně zakořeněny v organizaci a rozšířeny mezi zaměstnanci celé organizace. Má velký vliv na jednání a postoje pracovníků. Pokud je organizační kultura pozitivní, velkou částí přispívá k plnění cílů podniku nebo podporuje její výhodu oproti konkurenci. Přednostmi podniku díky silné firemní kultuře jsou:

- rychlejší rozhodování podniku,
- značně nižší výskyt konfliktů uvnitř podniku,
- nižší potřeba vnitřních předpisů,
- menší nutnost kontrolování,
- v případě dobrého výběru zaměstnanců i nižší fluktuace.

Naopak nevýhodami silné kultury mohou být uzavřenost a pocit vyloučení z kolektivu, trvání na dodržování tradic, skupinové vyhýbání se rozdílnosti vlastních názorů a v některých případech i těžší adaptaci nových zaměstnanců. (Urban, 2014)

Výskyt tohoto typu silné kultury je především ve starších organizacích, kde je kladen velký důraz na dodržování tradic a dalších výše uvedených věcí. Ve starších organizacích se mohou vyskytovat zaměstnanci s velmi dlouhou dobou zaměstnání v daném podniku či celoživotní zaměstnanci. (Srpová, 2010)

Slabší firemní kultura se naopak častěji vyskytuje v mladších organizacích, u firem s vyšší fluktuací či organizacích, které se skládají z vyššího počtu samostatných jednotek nebo profesně odlišných jednotek. Tyto části či jednotky organizace se mohou svými kulturami lišit a vytvářet tak samostatné subkultury organizace. Příčinou slabé podnikové kultury může být i nejasnost pravidel a cílů organizace, časté změny nebo různost názorů manažerských týmů a firemního vedení. Je zde i pár výhod slabé kultury, například větší podpora kreativity. Tato malá výhoda, ale není příliš efektivní k vytváření loajality.

Rozdílem mezi silnou a slabou kulturou je ten, že slabá kultura se dá jednodušeji změnit. Silná podniková kultura je trvalejší a obtížněji podléhá změně. Je to díky tomu, že silná kultura

je pro pracovníky velmi dobře známa, a je pro ně těžké změnit způsob chování, pokud ho mají zakořeněný spousty let. Odlišnost mezi těmito kulturami můžeme zpozorovat i v případě, jak moc se firemní kultura mění s příchodem a odchodem pracovníků. Nový pracovníci přináší do podniku nový pohled na věc, nové názory, své vlastní zvyky a tradice, pod jejichž vlivem se může slabá kultura změnit. U silné kultury tyto změny nejsou vůbec výrazné. (Urban, 2014)

1.2.7 Změny podnikových kultur

Pro podniky není vhodné držet se jedné podnikové kultury příliš dlouho. Tržní ekonomika o hospodářské organizace, které jej vytváří se neustále mění. Podniky musí svou kulturu přizpůsobovat těmto změnám. Pokud podniky nezareagují včas a neustále zdůrazňují tradice, kterých se drží, mohou ohrozit dynamičnost a ekonomickou prosperitu. Změn mohou provést plánovaně a adaptivně. Pokud je změna plánovaná jsou vypracovány koncepty změny. Na tuto změnu bývá zpravidla málo času. Adaptivní změna je prováděna evolučně, s postupným přizpůsobením se okolním změnám. Hlavním cílem změny kultury je přechod ze současného stavu ke stavu cílovém. Stav, ve kterém je nutná změna nastává, když hodnoty, představy a přístupy pracovníků neodpovídají hodnotám, představám a principům, o které podnik usiluje. Změna musí přinést harmonii mezi hodnotami, představami a principu jak pracovníkům, tak podniku. Následně nastává cílová situace.

Změna ze současného stavu kultury na cílovou musí projít určitými etapami. Nejdříve nastane rozmrazování kultury stávající, aby se mohla začít budovat kultura nová. Dále je zapotřebí utřídění zájmů, postojů, vazeb a nebezpečí, které stojí na straně změny a které naopak proti ní. Ovlivňování je třetí etapou a jedná se o působení vlivu na stávající kulturu, aby se zničili všechny vazby na ni. Dále probíhá sladění a rozvíjení. Sladění hodnot, představ a principů pracovníků a podniku, a následné kontrolování, zda je soulad prospěšný.

V procesu změny hrají významné role celé řady aktérů, tyto aktéry definoval Pfeifer a Umlaufová, 1993:

- Iničiátoři jsou lidé, kteří vytváří prvotní impuls změny. Tito lidé musejí mít velký vliv na prostředí a pracovníky, aby impulsy byly brány vážně,
- projektanti řídí celý náročný proces změny. Je důležité, aby měli dostatek prostoru i zdrojů. Musí mít dostatek schopností a sami se musí zajímat o změnu,

- instruktoři sledují výsledky a mají na starosti zpětnou vazbu. Nositelé jsou řadoví pracovníci, kteří musejí sdílet a rozvíjet nové normy, představy a principy. Poslední skupinou aktérů jsou katalyzátory. Díky katalyzátorům dostává celý proces potřebnou dynamiku, urychlení, náhled a nezaujatost. Katalyzátorem může být nestranná poradenská organizace.

Rozlišují se tři základní přístupy k realizaci změn:

- První přístup se nazývá procesní plánování. Jedná se o přístup, který postupně implementuje přijaté strategie. Vrcholový management se zabývá stanovenými cíle a postupy a pracovníci na nižším stupni hierarchie jejich realizací,
- druhý přístup, řízení umění na základě vize. Tento přístup provádí realizaci vizí top manažerů. Tito manažeři bývají vizionář a díky svým dalším vlastnostem osobnosti často dokážou přesvědčit pracovníky a získat je na svou stranu,
- posledním přístupem je přístup induktivní učení. Zde se jedná o neformální a přirozenější změnu. Inovativní procesy vznikají z myšlenek a pracovních zkušeností. (Bedrnová, 1998)

Pokud se jedná o změnu řízenou lze ji pojmout jako projekt. Projekt pomůže změnu řídit a vyhodnotí, zda se kultura blíží k cílové, tedy plánované kultuře. John P. Kotter popsal proces změny podnikové kultury do osmi kroků. První krok je vyvolání vědomí naléhavosti. Lidé musí sami pochopit důležitost změn, jinak nemají žádnou motivaci se změnit. Druhým krokem je sestavení vůdčí koalice, kteří mají na starosti prosazování změny. Po tomto kroku následuje vytvoření vize a strategie. Ty pak členové vůdčí koalice komunikují ostatním pracovníkům v podniku. To je čtvrtý krok. V pátém kroku probíhá delegování v širokém měřítku. Je potřeba stanovovat milníky, které budou znázorňovat krátkodobá vítězství, tedy šestý krok, aby nedocházelo k demotivaci pracovníků. Sedmým krokem je využití výsledků a podpora dalších změn a poslední krok zakotvení nových přístupů do kultury organizace. (Kotter, 2008)

2 Výkonnost zaměstnanců

Výkonnost zaměstnanců (produktivita zaměstnanců) je velmi důležitou částí každého podniku. Rovněž tak produktivita celé firmy. Představuje soubor vlastností a dispozic pracovníka, díky kterým může plnit pracovní úkol. Dobré je, že ji můžeme měřit a pokud zjistíme výsledek, který není příznivý, dá se její úroveň zlepšovat.

2.1.1 Pracovní výkonnost a měření produktivity zaměstnanců

Pracovní výkon je: „výsledek určitého snažení při plnění zadaného úkolu. Jde o co nejvyšší kvalitu a kvantitu“ (Vokounová, 2023) Pomocí pracovního výkonu měříme pracovní úspěšnost, kterou posuzujeme z výsledků práce, podle objektivních podmínek, za nichž byl výkon dosažen, množství za jednotku času a kvalitu práce. (Roman, 2011). Obdobně můžeme analyzovat také produktivitu zaměstnanců. Tu měříme podle výsledků práce, schopností a vlastností zaměstnance, a podle sociálního a pracovního chování. Zaměstnanecká produktivita je velmi významným a sledovaným ukazatelem (Kmošek)

Pracovní výkonnost se sleduje několika různými způsoby:

- vnitřní audit,
- ověření včasného odevzdání splněných úkolů,
- prověření spokojenosti zákazníka apod.

Zvýšení výkonnosti práce můžeme docílit spoluprací manažerů s personálními pracovníky. Jedna strana má k dispozici informace o zaměstnancích, jejich potřeby a motivační faktory a strana druhá, má znalosti o výsledcích činností těchto pracovníků. (Vokounová, 2023)

Faktory, které produktivitu práce mohou ovlivnit jsou využívání technologií a jejich úroveň a počet hodin odvedené práce člověkem. Parametry, které využívají ekonomové pro výpočet produktivity práce jsou například obrat, výkon, zisk, provozně hospodářský výsledek a dále výnos nebo EBITDA (zisk před započtením úroků, daní a odpisů). Produktivita práce se vypočítá, když odečteme od příjmů výdaje, režie, odpisy, úroky a personální náklady. Výsledek následně podělíme průměrným počtem zaměstnancem. (Havlová, 2022)

2.1.2 Motivace k pracovnímu výkonu

ke zvýšení aktivit pracovníků vede právě motivace, která také ovlivňuje jejich chování nejen v pracovním životě. „ Jsou to určité pocity pozitivní nebo negativní, které stimulují organismus, aby tento výkon zvládnul“. Motivace je zaměřena na to, aby pracovník byl schopen provést maximální možný výkon podle jeho priorit.

Pro každého člověka je největší motivací uspokojení potřeb. Potřeba je pocit nedostatku nebo přebytku, který vede k touze po uspokojení této potřeby. Teorii o hierarchii potřeb vytvořil Americký psycholog Abraham Maslow v roce 1943. Rozděluje pyramidu do pěti částí:

1. Fyziologické potřeby – nejzákladnější lidské potřeby, jako je strava nebo oděv
2. Potřeby bezpečí – pocit jistoty v rodině, zaměstnání nebo jistota finanční
3. Potřeby společenské – potřeba patřit k určité skupině lidí, pocit důvěry a přátelství
4. Potřeby úcty – úcta od rodiny, ve společnosti nebo mezi přáteli
5. Potřeby seberealizace – potřeba dalšího vzdělávání, výkonům nebo vykonávání činností, které přinesou úspěch (Vokounová, 2023)



Obrázek 3 – Pyramida potřeb Abrahama Maslowa

Zdroj: Český královský institut

2.1.3 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu přispívá ke změně kultury v podniku. K realizaci tohoto řízení dochází v rámci plánování této změny. Konkrétně plánování cílů, požadavků na schopnosti, standardů a chování pracovníků. Winstanley a Stuart-Smith (1996) definovali hodnoty řízení pracovního výkonu spočívajících na přesvědčení a zásadách, že:

- Vedení organizace nese plnou odpovědnost za vytvoření prostředí, které podporuje dosahování vysokého výkonu.
- Každý jednotlivec má zájem na neustálém zlepšování výkonu, a to je společná zodpovědnost jak vedení, tak i členů týmů.
- Ocenění by mělo být udělováno jednotlivcům za dosažené úspěchy.
- Je nezbytné uznávat jak individuální potřeby lidí, tak i potřeby organizace.

- Každý jednatlivec by měl mít právo vyjadřovat své názory a připomínky týkající se stanovených cílů.
- Lidé mají právo na zpětnou vazbu ohledně svého pracovního výkonu a právo se k ní vyjádřit.
- Zaměstnanci by měli být informováni o tom, jak a proč byla učiněna rozhodnutí, která se jich týkají, a měli by mít právo se odvolávat proti těmto rozhodnutím na základě zkoumání a posuzování jejich výkonu.

3 JP Servis, a.s.

V této bakalářské práci je zkoumána firma JP Servis, a.s. V první části práce je firma představena. Čím se firma zabývá, kdo jsou její zaměstnanci i zákazníci a jakou má organizační kulturu ve firmě. Jak už bylo zmíněno, cílem práce je zjištění faktu, zda podniková kultura v tomto podniku ovlivňuje efektivnost pracovníků. Proto, pro naplnění cíle bude provedeno dotazníkové šetření ve společnosti. Dotazník je distribuován zaměstnancům společnosti, protože právě zaměstnanci podnikovou kulturu vytvářejí.

Společnost byla prvotně oslovena vedoucí Kolínských poboček, paní Štěpařovou a později vyšším vedením společnosti. V Kolíně se nacházejí dvě z poboček. Těmito prodejny jsou například maloobchod Pont To Go, který se zaměřuje na prodej tabákových výrobků a drobného občerstvení včetně velmi oblíbených Minitů. Kavárny Momento Cafe, která nabízí skvělou kávu, drobné občerstvení v podobě baget a zákusků. Konkrétně v těchto pobočkách byla provedena metoda pozorování.

3.1 Charakteristika společnosti

JP Servis, a.s.

Obrázek 5 – Logo společnosti JP Servis

Zdroj: webové stránky společnosti JP Servis



Obrázek 4 – Logo společnosti JP Servis

Zdroj: webové stránky společnosti JP Servis

Společnost JP Servis, a.s. je provozovatelem maloobchodních sítí prodejen, specializovaných prodejen tabákových výrobků, kaváren a občerstvení, které se nachází v uzlech hromadné dopravy nebo zdravotních zařízeních po celé republice. Provozovny se nacházejí například v Pardubicích, Brně, Kolíně či v Praze, kde se také nachází sídlo společnosti, přesněji na adrese Chodovská 228/3, 141 00 Praha 4. JP Servis, a.s. je zapsaná v obchodním rejstříku jako akciová společnost od 29. ledna roku 2001.

Podnik zaměstnává více jak 225 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni v pobočkách po celé České republice. Konkrétně v pobočkách Pont a Momento Café na Kolínském nádraží pracuje 12 zaměstnanců. Z toho 3 pracují právě ve zmiňované kavárně.

Firma působí již od roku 1995 a k dnešnímu datu má po celé České republice více než 60 obchodů, stánků a kaváren, které můžeme nalézt především na nádražích a zdravotnických zařízeních. Dle informací na webových stránkách obslouží každý rok přes 10 miliónů spokojených zákazníků, kterým zpříjemňují cestu.

Předmětem podnikání firmy JP Servis, a.s. je, dle obchodního rejstříku, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále pak hostinská činnost, pekařství, cukrářství a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Cílem firmy je vybudování provozoven rychlého občerstvení MINIT, budování provozoven Pont a dalších moderních středisek, jako je například střediska se zdravou výživou BIO Pont, kavárny Momento Café a BISTRO Pont na důležitých místech po České republice (na nádražích či nemocničních zařízeních). Společnost uspokojuje potřeby spěchajících zákazníků, kteří cestují a potřebují nakoupit na poslední chvíli. To může být například rychlé občerstvení, drobné dárky, tiskoviny či nápoje.

3.1.1 Historie organizace

Společnost JP Servis byla založena v roce 1995 Švédskou společností PRIAB a Jídelními a lůžkovými vozy. Tehdy ještě jako společnost s ručením omezením. První dvě pobočky s původním názvem Pont, byly otevřeny na Masarykově nádraží v Praze ku příležitosti 150 let od příjezdu prvního vlaku do Prahy. O rok později společnost Jídelní lůžkové vozy, a.s. převzala 100% podíl společnosti JP Servis. Během dalších let se postupně otevírali další pobočky například na nádražích v České Třebové či Olomouci a v roce 2001 se firma JP Servis, s.r.o. přetransformovala na akciovou společnost s novou organizační strukturou, která je popsána níže.

V průběhu let se otevřelo několik dalších poboček Pont a postupně probíhala rekonstrukce starších poboček. V roce 2015 byla otevřena první pobočka Momento Café v Olomouci. Neustálý vývoj doprovázel společnost v dalších letech a s ním otevírání nových poboček po celé České republice. Prodejna Momento Café na Kolínském nádraží byla otevřena v roce 2020 společně s další kavárnou v Ostravě. I dnes probíhá neustálý vývoj, renovování provozoven a vymýšlení inovativních prodejen či nového sortimentu. (Bárta, 2023)

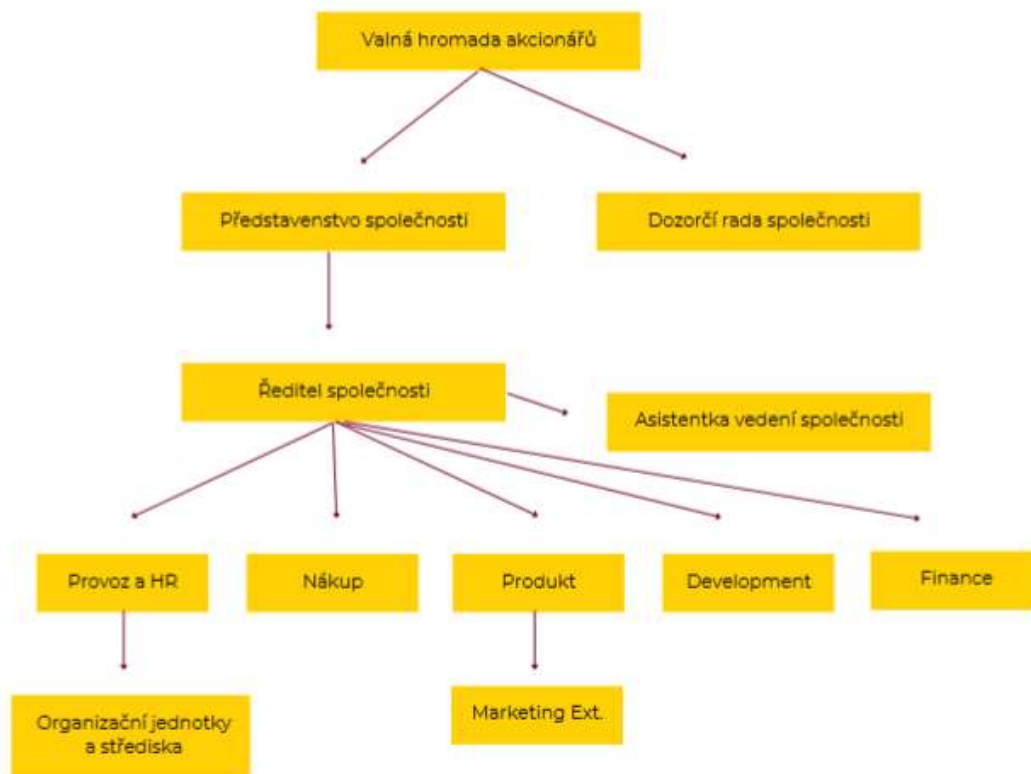
3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost dnes působí jako akciová společnost, kde hlavními akcionáři jsou CAFE EXPRES s.r.o. s 47,73 % akcií dále JLV, a.s. s 20,45 % akcií a zbylých 31,82 % akcií vlastní ostatní akcionáři. Představenstvo je tvořeno předsedou představenstva Bohumírem Bártou, místopředsedou Ing. Petrem Vozankou a dalšími členy představenstva jako je například Ing. Marek Cagášek a Ing. Jaromír Bogiš, CSc. (stav k 31. 12. 2022)



Graf 1 – Rozložení podílů ve společnosti JP Servis Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy JP Servis z roku 2022

Organizační struktura, jak je zmíněno v minulém odstavci, má v čele valnou hromadu. Pod ní se nachází představenstvo společnosti a dozorčí rada. Ředitel společnosti se ve struktuře nachází pod představenstvem a dále má podřízené útvary jako je provoz a HR, nákup, produkt, development a finance. Dále viz obrázek č. 6 – Organizační struktura společnosti JP Servis, a.s. (Bárta, 2023)



Obrázek 6 – Organizační struktura společnosti JP Servis, a.s.

Zdroj: Výroční zpráva společnosti JP Servis 2022

4 Analýza podnikové kultury ve vybraném podniku

Pro zvolené téma této bakalářské práce „Vliv podnikové kultury na efektivnost zaměstnanců“ je vhodné zvolit dotazníkové šetření. Tato metoda v podobě formuláře obsahuje několik otázek. Dotazník se následně posílá mezi respondenty, kteří jej vyplní tak, že odpoví na otázky pomocí předem předepsaných odpovědí nebo odpověď doplní vlastní. Následně dotazovatel odpovědi vyhodnotí a provede o tom záznam. (Mánia, 2016)

Výhodou zvolené metody je, že je pro pracovníky jednodušší odpovědět na dané otázky. Není to pro ně časově náročné, protože si mohou sami zvolit, kdy dotazník vyplní a celé vyplňování nezabere více jak tři minuty jejich času.

Otázky v dotazníku, který je použit k účelům této bakalářské práce, jsou sepsané tak, aby si nikdo nemohl představit jiný význam otázky. Otázky byly cíleně zvolené tak, aby respondenta nezmátly, otázkám rozuměl a dokázal na ně odpovědět

Distribuci dotazníků do všech poboček provedl pan Ondřej Čermák, Chief Operations Officer, který mi byl k dispozici, a který dále poslal dotazníky panu Marku Cagáškoví, CEO společnosti, který jej zaslal pracovníkům na různé pobočky v rámci marketingového průzkumu.

Dále je využita metoda pozorování. Metoda pozorování je technika, která informace sbírá v terénu. Pozorovatel záměrně a cílevědomě sleduje zkoumané jevy pomocí lidských smyslů. Metoda se může využít při zkoumání jedince nebo skupiny. V této práci je metoda pozorování použita na pobočkách v Kolíně, a je provedena během chvil strávených na pobočkách v Kolíně. Během pozorování na Kolínských pobočkách je možné vidět pracovníky, jak plní své pracovní úkoly a jak se během toho chovají. (Nešpor, 2018)

4.1 Metoda pozorování

Metoda nemůže poskytnout úplně přesný náskok podnikové kultury společnosti, protože je zkreslena úsudkem člověka, který pozorování provádí, ale může poskytnou nestranný pohled. Z důvodu, že metoda nemůže poskytnou detailní pohled na celkovou organizační kulturu společnost, je použita pouze na pobočkách Pont a Momento Café v Kolíně. Následující kapitoly popisují prvky podnikové kultury, typologie podle Quinna a Camerona, pilíře dobré firemní kultury a komunikaci v podniku pouze na Kolínských pobočkách Pont a Momento Café.

4.1.1 Prvky podnikové kultury na pobočkách Pont a Momento Café v Kolíně

Zpozorované artefakty společnosti na pobočkách Pont a Momento Café v Kolíně:

- společnost se vyznačuje především svými barvami, které jsou specifické pro každou ze sítí poboček.
 - Prodejna Pont je charakterizována svou tmavě červenou a žlutou barvou,
 - kavárna Momento Café je zosobněna do béžové a hnědé barvy,
 - v prodejnách MINIT, která je součástí prodejny Pont, je specifickou barvou oranžová,
- dále na každé prodejně mají zaměstnanci specifický dresscode, který obsahuje jedinečnou barvu triček a ve většině prodejen jsou nutností černé kalhoty a černé boty. Zaměstnanci dále na každé směně nosí jmenovky se svým křestním jménem a pozicí, kterou zastávají.
 - Na Pontu nosí zaměstnanci trička s vínovou/tmavě červenou barvou a černé kalhoty a libovolnou černou obuví,
 - v kavárně Momento Café se nosí trička bílá s hnědou zástěrou a mikinou rovněž s černými kalhoty a libovolnou černou obuví,
 - pokud je prodejna MINIT samostatnou pobočkou, zaměstnanci nosí oranžová trička. Někdy je MINIT součástí prodejen Pont, jako například právě v Kolíně, zaměstnanci nosí trička v barvách Pont prodejny, tedy červená,
- prodejny mají také charakterizující vzhled, který je moderní a vždy dominuje logo s názvem prodejny,
- dalším charakteristickým prvkem těchto poboček je fakt, že se nacházejí v uzlech hromadné dopravy nebo lékařských zařízeních. Tím zákazníci vždy vědí, že na daném místě vždy najdou svou oblíbenou pobočku.

Dále i některé hodnoty poboček Pont a Momento Café v Kolíně:

- zákazník je na prvním místě,
- zaměstnanec musí vždy pozdravit zákazníka jako první,
- zaměstnanec se vždy na zákazníka usmívá a plní jeho přání.

Pozorovat tyto hodnoty je velmi obtížné, protože ne vždy to jsou věci, které jsou na první pohled viditelné pro pozorovatele nebo zákazníka.

4.1.2 Benefity poskytované společností JP Servis, a.s.

Společnost JP Servis, a.s. poskytuje i řadu benefitů pro své zaměstnance. Společnost poskytuje jak benefity materialistické, tak i nematerialistické. Řadu benefitů firma poskytuje již při náboru nových zaměstnanců a zmiňuje se o nich i v nabídkách pracovních pozic. (Pavůčková, 2024)

Materialistické benefity, které firma nabízí pro pozice prodávající pro prodejny PONT to Go v Praze jsou například:

- zajímavou práci ve stabilní společnosti,
- stravenky v hodnotě 200Kč/den,
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 4 000Kč/měsíc,
- další bonusy a prémie,
- placené přesčasy,
- příplatky za soboty, neděle a svátky.

Nematerialistickým benefitem, které firma nabízí pro tuto pozici mohou být:

- zázemí stabilní národní společnosti,
- 20 dní dovolené,
- firemní zaškolení,
- možnost dalšího odborného i profesního růstu,
- občerstvení na pracovišti,
- přátelský kolektiv.

4.1.3 Sedm pilířů dobré kultury na pobočkách Pont a Momento Café v Kolíně

Při pozorování bylo možné zaměřit se na to, zda se společnost JP Servis, a.s. těmito sedmi pilíři zabývá. Obecně pilíře přispívají k vytvoření pracovního prostředí, které podporuje angažovanost zaměstnanců, inovace a dlouhodobý úspěch společnosti.

1. Důvěra a transparentnost – na Kolínských pobočkách Pont a Momento Café je možnost upozorovat to, že zaměstnanci jsou k sobě opravdu velmi transparentní a důvěřují si. Důvěřují i své nadřízené jak v pracovních věcech, tak i věcech osobních.
2. Pozitivita – na pracovišti je velmi příjemná atmosféra, kterou pocítuje i pozorovatel nebo zákazník. Pracovníci spolu mají velmi dobrý vztah a jsou velmi pozitivní. Na pracovišti panuje velmi přátelská atmosféra.
3. Měření úspěšnosti – měření probíhá ze strany vedení a manažerů. Zaměstnanci mají stanovený denní cíl tržeb, které musejí dosahovat. To je motivuje k plnění.
4. Unikátnost – zdejší podniková kultura je opravdu unikátní. Společnost se nesnaží kulturu nijak kopírovat od jiných společností. Zaměřují se na své cíle a tím je i kultura ovlivněna. Každá společnost musí svou kulturu přizpůsobit svým konkrétním cílům, strategiím a potřebám.
5. Naslouchání – naslouchání na pracovišti probíhá jak ze strany vedoucí pobočky, tak i mezi zaměstnanci samotnými. Jak už bylo zmíněno, na pracovišti panuje přátelská atmosféra mezi zaměstnanci, a ti si navzájem sdělují své strasti a radosti.
6. Chybovost – vedoucí poboček v Kolíne ví, že chybovat je lidské. Pokud zaměstnanci udělají menší chybu, vyřeší se problém komunikací. Na druhou stranu si umí na pracovišti udělat pořádek, a pokud se problém děje opakovaně nebo je závažnější přistupuje k tomu přísněji.

Z pozorování je možné říci, že současná podniková kultura může být dobrá a vhodná pro pokračování v budování silné organizační kultury, která bude podporovat úspěch a zlepšovat zkušenosti zaměstnanců.

4.1.4 Komunikace na pobočkách Pont a Momento Café v Kolíně

V první části této práce byla zmíněna i komunikace. Komunikace je v podniku velmi důležitá, a může být klíčová pro úspěšnost organizace. Důležitá je jak pro vztah zaměstnance a vedoucího, tak i samozřejmě vzájemně pro zaměstnance a vzájemně pro vedoucí pracovníky. Opět z pozorování je možné vidět pár druhů komunikace, které se na pracovišti objevují mezi zaměstnanci navzájem a mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným pracovníkem.

Samozřejmě mezi zaměstnanci navzájem převládá komunikace verbální, především ústně. Tuto komunikaci využívají během plnění pracovních úkolů, tj. komunikace se zákazníky při jejich obsluze, nebo při rozhovorech s kolegy. Se zákazníky probíhá komunikace formálnější,

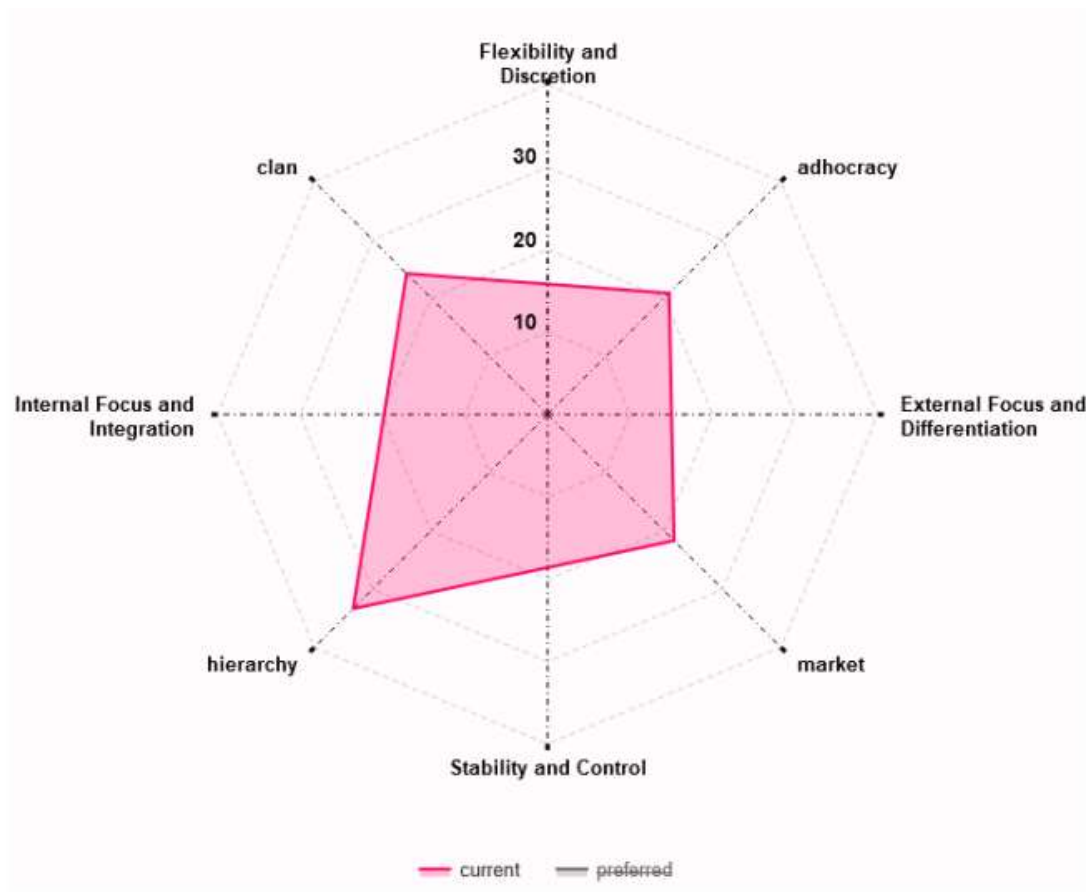
ale zaměstnanci mezi sebou hovoří převážně neformálně. Někteří zaměstnanci používají neformální komunikaci i při hovorech s vedoucím pracovníkem, pokud si mezi sebou vytvořili přátelštější vztah. Pracovníci na pobočkách pracují na směnný provoz a zaměstnanci se převážně potkávají ve stejném složení, které se často skládá ze tří až šesti pracovníků. Proto je velmi důležité uchovávat na pracovišti dobrou atmosféru, což ve většině případů není nic těžkého díky menším počtům pracovníků ve směnách. Zaměstnancům se tak snadno buduje důvěra, vytvářejí si mezi sebou respekt, empatii a podporu inkluzivity v komunikačních procesech.

Komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem se samozřejmě liší a záleží, o jakého vedoucího pracovníka jde. Pokud se jedná o manažera, který má na starosti kontrolu jednotlivých poboček a není se zaměstnanci v přímém kontaktu, jde o komunikaci formální a využívají jak písemnou komunikaci, například prostřednictvím emailu, tak i komunikaci ústní, při telefonátech či osobní schůzce. Tito manažeři, ale převážně komunikují s vedoucím pracovníkem na dané pobočce a se zaměstnanci komunikují zřídka. Příkladem může být návštěva manažera konkrétní pobočky, kde se ujišťuje, zda je vše v pořádku a komunikuje jak s vedoucím pobočky, tak i zaměstnanci.

Pokud jde o komunikaci mezi vedoucím pobočky a pracovníkem na pobočce, ti komunikaci využívají dennodenně. Jde o ústní, a ne tak formální komunikaci. Komunikaci používají během plnění každodenních pracovních úkolů. To může být objednávání zboží, řešení problémů, anebo zadávání úkolů vedoucím pracovníkem zaměstnanci. V tomto vztahu se vyskytuje často i písemná forma komunikace. Je to jednodušší způsob než tyto informace každému pracovníkovi předat jednotlivě ústně.

4.2 Typologie podnikové kultury podle Quinna a Camerona v JP Servis, a.s.

V teoretické části je zmíněná typologii podnikové kultury. Tedy jaké jsou druhy organizačních kultur. Tato podkapitola je zaměřena na typologii firemní kultury podle Quinna a Camerona, kteří ji dělí do čtyř sektorů. Pro vytvoření tohoto diagramu je použita internetové stránky OCAI online, kde se mezi několik otázek rozdělí 100 % bodů. Stránka následně vytvoří graf kultury v daném podniku. Pro vytvoření typologie podnikové kultury sloužila metoda pozorování, která byla prováděna během času stráveném na pracovišti Pont a Momento Café v Kolíně.



Obrázek 7 – Typologie kultury podle Quina a Camerona v JP Servis, a.s. Zdroj: OCAI online – vlastní zpracování

Ve společnosti JP Servis, a.s. jasně dominuje hierarchická kultura. Pravděpodobně je hierarchická kultura dominantní díky vysokému počtu zaměstnanců. Jsou zde jasně stanovena pravidla, která se musejí dodržovat a proces dodržování pravidel je pravidelně kontrolován.

Kultura klanová a tržní se v podniku vyskytuje zhruba ve stejném rozsahu. Jak už bylo zmíněno, společnost JP Servis, a.s. patří mezi velké společnosti. Je tedy pochopitelné, že důležitou složkou zde bude i tržní kultura. Pro firmu je důležité vykazovat a soustředit se na zisky i kvůli akcionářům, pro které je tento ukazatel důležitý pro budoucí investování. V poměrně velké části se ve společnosti vyskytuje i klanová kultura. Spolupráce je pro pracovníky důležitým faktorem, aby mohli v jednotlivých směnách spolupracovat. Navzájem si během plnění úkolů pomáhají. To může být jeden z faktorů, který ovlivňuje jejich efektivitu.

Posledním druhem kultury je kultura adhokratická, která se ve firmě vyskytuje nejméně. Po pracovnících se nevyžaduje, aby byli kreativní či inovativní. Tyto funkce zastávají vyšší manažeři.

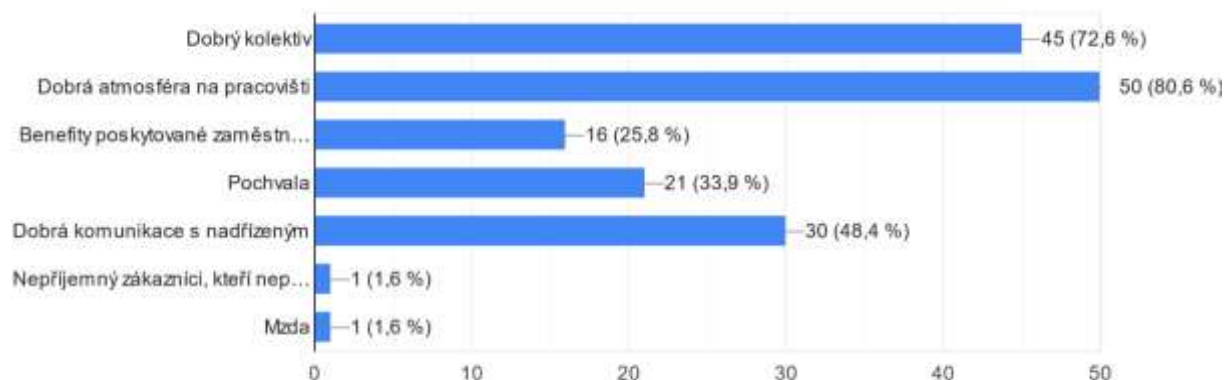
4.3 Metoda dotazování

Metoda dotazování je nejlepší možností, pokud je nutné získat více odpovědí na otázky od respondentů a dotazovatel má dostatek času pro jejich sběr. Dotazovatel může zvolit otázky otevřené, uzavřené či například otázky polootevřené. Dotazník neboli formulář představuje přesně vymezené a formulované dotazy, které je dobré vhodně seřadit. Je vhodné zařadit otázky týkající se věku či pohlaví. Tento typ otázek je lepší dát až na konec dotazníku. Většinu respondentů tyto otázky unavují a mohli by dotazník ukončit bez zodpovězení dalších otázek. (Dvořák, 2020)

Cílem tohoto šetření je získat pohledy zaměstnanců na podnikovou kulturu společnosti JP Servis, a.s. a zjistit, zda mají pocit, že jejich efektivita při plnění pracovních úkolů může ovlivnit právě zdejší organizační kultura.

Ve společnosti JP Servis, a.s. současně pracuje přibližně 225 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěny na pobočkách po celé republice. Z celkového počtu zaměstnanců odpovědělo na dotazníkové šetření 62 respondentů. Všechny otázky byly povinné a většinou po respondentech vyžadovaly přímou odpověď Ano/Ne. Dotazník obsahoval také otázky, kde měli respondenti ohodnotit různé prvky. Dále respondenti odpovídali na otázky typu, jaké mají pohlaví a v jaké věkové kategorii se nacházejí pro detailnější představu o pracovnících. Dotazník byl distribuován na začátku dubna 2024 a vyplňování bylo možné do 23.4. 2024.

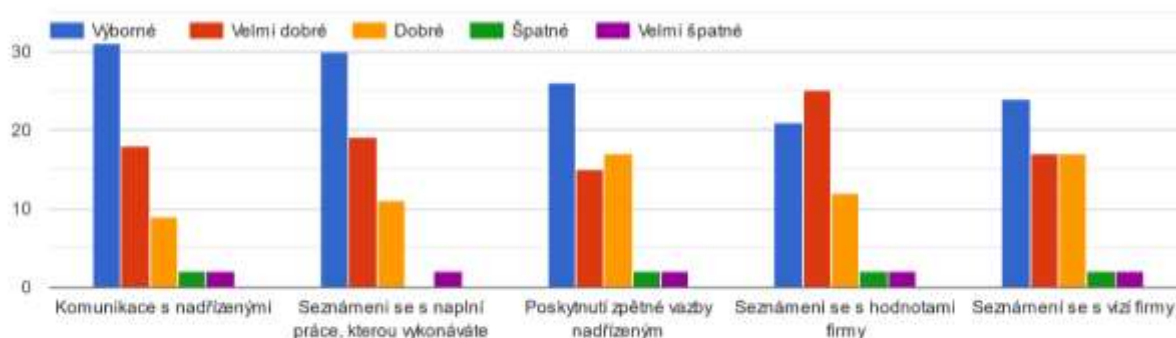
Otázka č. 1 - „Co, z níže uvedeného, nejvíce ovlivňuje Vaší výkonnost při plnění pracovních úkolů?“ Zde měli respondenti možnost vybrat z nabízených možností či doplnit jinou odpověď. Vždy, ale maximálně tři možnosti.



Graf 2 – Co, z níže uvedeného, nejvíce ovlivňuje Vaší výkonnost při plnění pracovního úkolu? Zdroj – vlastní zpracování

Nejčetnější odpověď byla, že pracovníky nejvíce ovlivňuje dobrá atmosféra na pracovišti. Tuto odpověď zaznamenalo 50 respondentů, tedy 80,6 %. Další velmi četnou odpovědí byl dobrý kolektiv se 45 označeními (72,6 %) a dobrá komunikace s nadřízeným. Tuto odpověď zaznamenalo 48,4 %, tedy 30 lidí. Pochvala či benefity poskytované zaměstnancem pracovníky k vyššímu výkonu tolik nemotivují. Pochvala motivuje pouze 21 respondentů (33,9 %) a benefity pouze 16 respondentů (25,8 %).

Otázka č. 2 – Jak hodnotíte následující prvky výkonnosti ve Vašem zaměstnání? V této otázce měli respondenti hodnotit, jak jsou spokojeni či nespokojeni s prvky výkonnosti ve společnosti JP Servis. Na prvním místě škály je odpověď výborné, následuje velmi dobré, dobré, špatné a na nejhorší možnost na konci, tedy velmi špatné.



Graf 3 – Jak hodnotíte následující prvky výkonnosti ve Vašem zaměstnání?

Zdroj – vlastní zpracování

Prvním prvkem, který může ovlivňovat výkonnost zaměstnanců je komunikace s nadřízeným, ten označilo 31 respondentů za výborné, 18 respondentů uvedlo, že komunikace s nadřízeným je velmi dobrá a dalších 9 lidí tento prvek značilo za dobrý. Odpověď špatné a velmi špatné označili vždy pouze dva respondenti.

Seznámení se s náplní práce, kterou pracovníci vykonávají označilo 30 lidí jako velmi dobré, tedy velmi podobně jako u prvního prvku. 19 lidí si vnímá seznámení se s náplní práce jako velmi dobré a 11 lidí jako dobré. Poslední dvě odpovědi jsou zaznamenány u odpovědi velmi špatné.

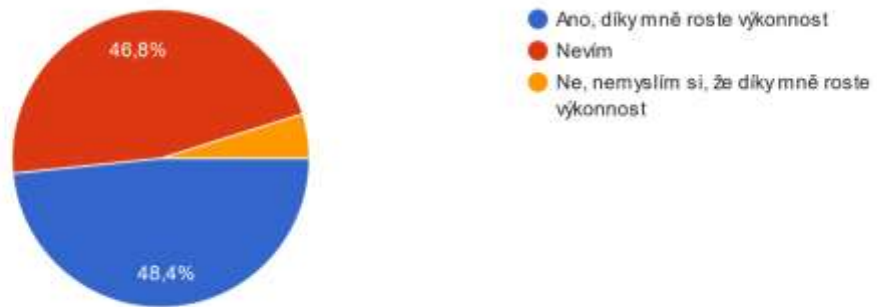
Poskytnutí zpětné vazby nadřízeným hodnotí 26 respondentů jako velmi dobré a 17 respondentů jako velmi dobré, opět nejčastější odpovědi. 15 lidí zaznamenalo, že zpětná poskytnutí zpětné vazby nadřízeným je dobré a odpověď špatné a velmi špatné označili vždy dva respondenti.

Předposledním prvkem je seznámení se s hodnotami firmy, kde 21 lidí vnímá tento prvek jako výborný a 25 lidí jako velmi dobrý. 12 respondentů označilo seznámení se s hodnotami firmy za dobré a pouze dva lidé označili špatné a další dva velmi špatné.

Poslední prvek v této otázce je seznámení se s vizí firmy. Zde 24 respondentů označilo, že seznámení se s vizí firmy je výborné. U odpovědi velmi dobré a dobré je počet odpovědí

totožný, tedy 17 odpovědí a u odpovědí špatně a velmi špatně je počet také totožný s dvěma hlasy.

Otázka č. 3 – Máte pocit, že díky Vaší práci roste výkonnost podniku, ve kterém pracujete? U této otázky se respondenti zamýšleli, zda díky práci, kterou vykonávají roste výkonnost celé firmy. Označit mohli odpověď Ano/Nevím/Ne.

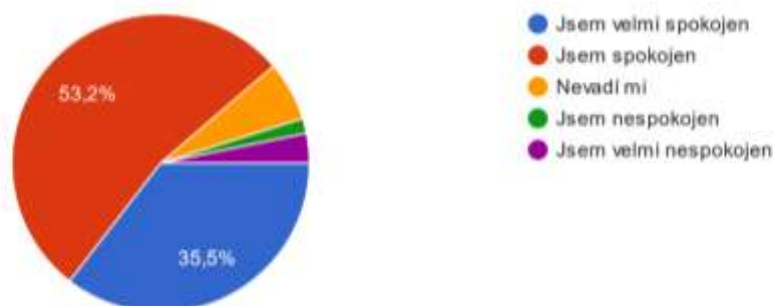


Graf 4 – Máte pocit, že díky Vaší práci roste výkonnost podniku, ve kterém pracujete?

Zdroj – vlastní zpracování

U této otázky byl počet odpovědí Ano a Nevím téměř vyrovnaný. 48,4 % respondentů označilo, že díky nim určitě roste výkonnost podniku JP Servis, a.s. což je 30 lidí. Odpověď Nevím označilo 46,8 % respondentů, tedy 29 lidí neví, zda svou prací výkonnost celé firmy ovlivňují a pouze 4,8 % respondentů uvedlo, že si nemyslí, že díky nim roste výkonnost, celkem tedy tři lidi.

Otázka č. 4 – Jak jste spokojen s náplní práce, kterou vykonáváte? Další otázka byla mířená na spokojenost pracovníků s náplní práce, kterou vykonávají. Opět mohli svou odpověď zaznamenat podle škály, tedy Jsem velmi spokojen, Jsem spokojen, Nevadí mi a Jsem nespokojen nebo Jsem velmi nespokojen.

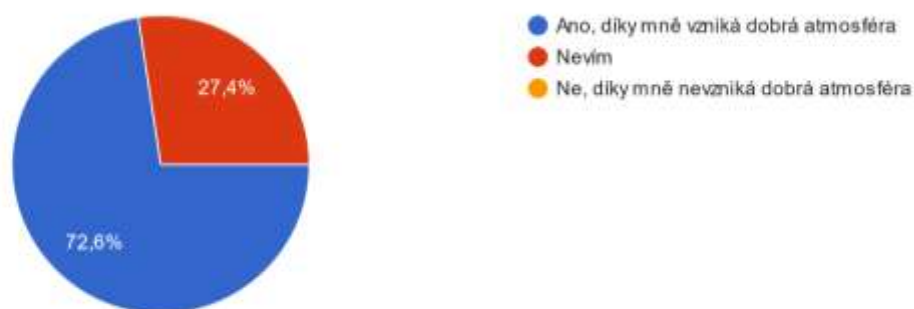


Graf 5 – Jak jste spokojen s náplní práce, kterou vykonáváte?

Zdroj – vlastní zpracování

Velmi spokojeno s vykonávanou náplní práce je 35,5 % respondentů čili 22 lidí. Přes 50 % respondentů je s náplní spokojeno, přesněji je to 53,2 % lidí, tedy 33, tato odpověď byla v otázce číslo čtyři nejčtetnější. 4 respondentům náplň práce nevádí (6,5 %) a 1 člověk je nespokojen. Velmi nespokojeni se svou náplní práce jsou pouze 3,2 % lidí tedy dva lidé.

Otázka č. 5 – Cítíte, že díky Vám vzniká na pracovišti dobrá atmosféra? Zde měli respondenti hodnotit, zda cítí, že díky nim vzniká dobrá atmosféra. Opět odpovědi Ano/Nevím/Ne.

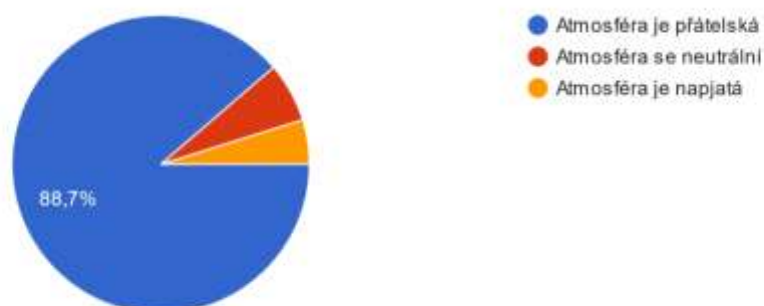


Graf 6 – Cítíte, že díky Vám vzniká na pracovišti dobrá atmosféra?

Zdroj – vlastní zpracování

Převážná většina respondentů, tedy 72,6 % (45 lidí) si myslí, že díky nim opravdu vzniká dobrá atmosféra na pracovišti. Zbýlých 27,4 %, tedy 17 lidí, ji není jisto, nebo neví, zda díky nim vzniká dobrá atmosféra. Odpověď Ne, díky mně nevzniká dobrá atmosféra nezaškrtnl nikdo z dotazovaných.

Otázka č. 6 – Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti? Zde měli dotazovaní zaškrtnou, zda je atmosféra na pracovišti JP Servis, a.s. Přátelská, Neutrální nebo Napjatá.

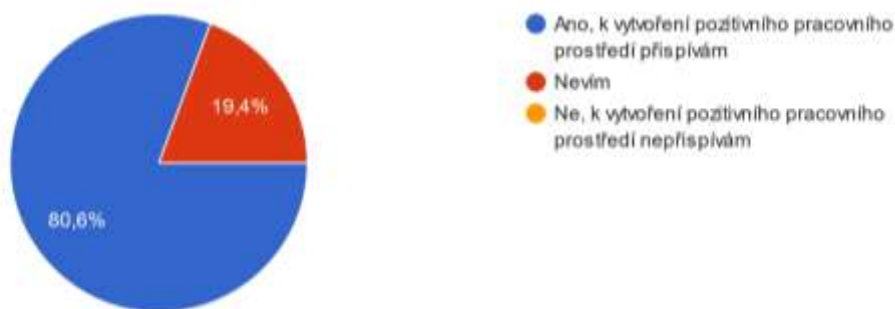


Graf 7 - Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti?

Zdroj – vlastní zpracování

55 respondentů (88,7 % lidí) hodnotí atmosféru na pracovištích JP Servis jako přátelskou. Za neutrální atmosféru na pracovištích považuje neutrální 6,5 % respondentů (4 lidi) a napjatou atmosféru vnímá pouze 4,8 % respondentů, tedy tři lidé.

Otázka č. 7 – Máte pocit, že přispíváte k vytvoření pozitivního pracovního prostředí? V této otázce měli respondenti zaškrtnout, zda k vytvoření pozitivního pracovního prostředí přispívají, či nikoli.

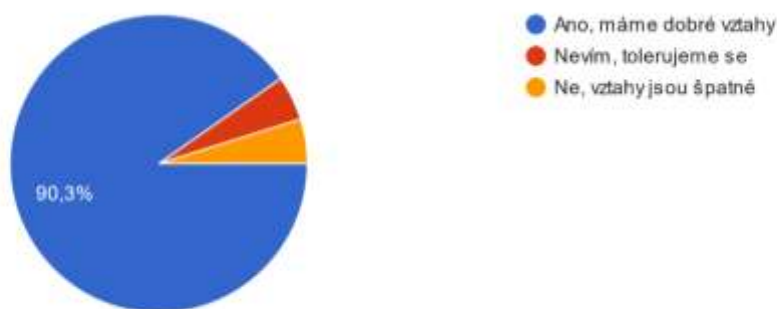


Graf 8 – Máte pocit, že přispíváte k vytvoření pozitivního pracovního prostředí?

Zdroj – vlastní zpracování

80,6 % respondentů má pocit, že opravdu přispívá k vytvoření pracovního prostředí, tedy 50 lidí. Zbýlých 19,4 % respondentů (12 lidí) neví, zda k vytváření pozitivního pracovního prostředí přispívá, či nikoliv.

Otázka č. 8 – Myslíte, že máte s kolegy dobré vztahy na pracovišti?

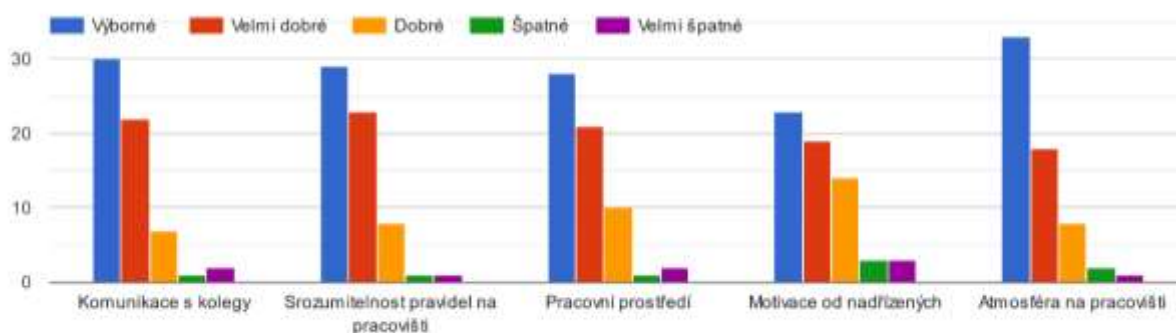


Graf 9 – Myslíte, že máte s kolegy dobré vztahy na pracovišti?

Zdroj – vlastní zpracování

Zde naprostá většina respondentů myslí, že na pracovišti mají dobré vztahy, tedy přes 90 % lidí (50 lidí). Odpověď Nevím, tolerujeme se a Ne, vztahy jsou špatné odpovědělo vždy 4,8 % respondentů, tedy tři lidé.

Otázka č. 9 – Jak hodnotíte následující prvky podnikové kultury? V této otázce respondenti hodnotili pět prvků podnikové kultury ve společnosti JP Servis, a.s. K hodnocení využívaly škálu od velmi dobré po velmi špatné. Pozitivním faktem je, že u všech prvků převládají pozitivní odpovědi.



Graf 10 – Jak hodnotíte následující prvky podnikové kultury?

Zdroj – vlastní zpracování

Prvním prvkem je komunikace s kolegy. Zde 30 respondentů zaznamenalo, že komunikace s kolegy je výborná a 22 respondentů označilo komunikaci za velmi dobrou. 7 respondentů označilo odpověď dobrá a pouze 3 respondenti označily, že komunikace je špatná nebo velmi špatná.

Srozumitelnost pravidel na pracovišti označilo za výborné 29 respondentů a 23 respondentů tento prvek označilo za velmi dobrý. Osm dotazovaných označilo srozumitelnost pravidel za dobrou a zbylí dva respondenti označili špatné a velmi špatné.

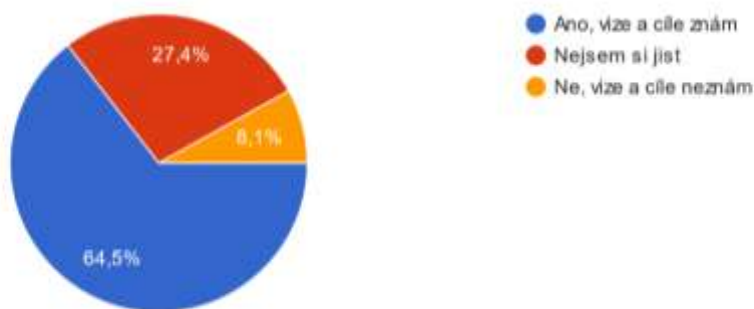
28 dotazovaných lidí hodnotí pracovní prostředí za výborné a 21 lidí za velmi dobré. 10 respondentů hodnotí pracovní prostředí za dobré a pouze tři lidé za špatné nebo velmi špatné.

Motivace od nadřízených označilo podstatně méně respondentů za výborné (23 lidí) či velmi dobré (19 lidí), přesto to jsou nejčtenější odpovědi. Odpověď dobré označilo o něco více respondentů než v předešlých prvcích, celkem 14 lidí. Šest lidí označilo motivaci od nadřízených za špatnou či velmi špatnou.

Posledním prvkem této otázky je atmosféra na pracovišti. Zde opět dominantní počet respondentů označilo atmosféru na pracovišti za výbornou (33 lidí) a 18 respondentů označilo

atmosféru za velmi dobrou. Pouze osm lidí označilo atmosféru za dobrou a tři lidé za špatnou nebo velmi špatnou.

Otázka č. 10 – Znáte současné cíle a vize podniku JP Servis, a.s.? Tato otázka zkoumala, zda pracovníci znají mise a vize podniku JP Servis, a.s. odpověď mohly opět ano/nevím/ne.

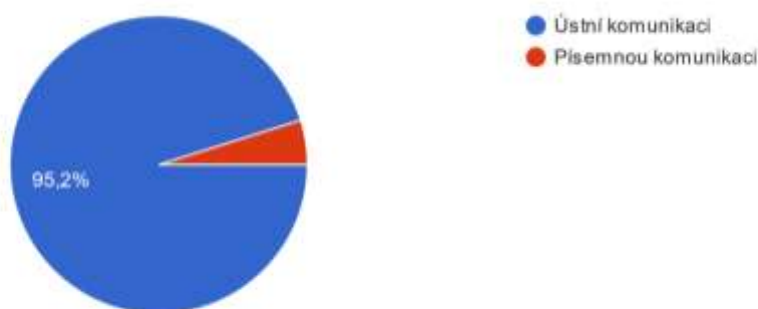


Graf 11 – Znáte současné cíle a vize podnikové kultury?

Zdroj – vlastní zpracování

Nejčteněji respondenti odpovídali, že cíle a vize podniku znají. Tuto odpověď zvolilo 40 respondentů (64,5 % lidí). 27,4 % respondentů si není jisto, tedy 17 lidí a 8,1 %, tj. pět lidí, cíle a vize společnosti JP Servis nezná.

Otázka č. 11 – Jaký způsob komunikace nejvíce využíváte se svými kolegy? V této otázce dotazovaní zaznamenávali, jakou formu komunikace nejvíce využívají se svými kolegy, zda ústní či písemnou.

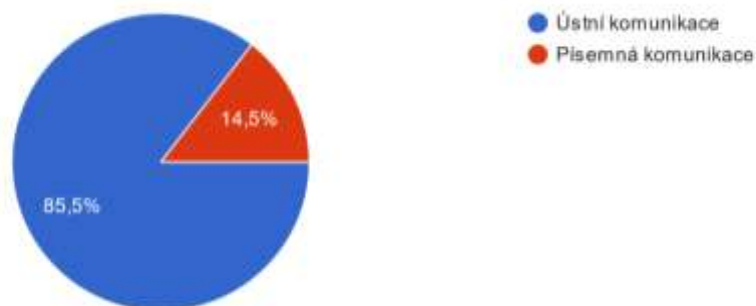


Graf 12 – Jaký způsob komunikace nejvíce využíváte se svými kolegy?

Zdroj – vlastní zpracování

Převážná většina respondentů využívá se svými kolegy komunikaci ústní, celkem 95,2 % dotazovaných, tj. 59 lidí. Pouze 4,8 % respondentů využívá při komunikaci se svými kolegy písemnou komunikaci, tj. tři lidé.

Otázka č. 12 – Jaký způsob komunikace využíváte se svými nadřízenými/podřízenými? Na rozdíl od otázky č. 11, zde respondenti zaznamenávali, jakou komunikaci využívají se svými nadřízenými či podřízenými.

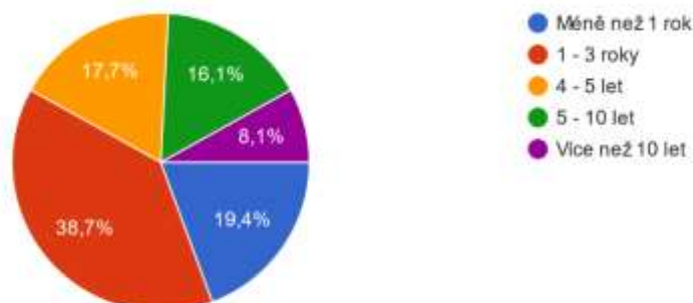


Graf 13 – Jaký způsob komunikace využíváte se svými nadřízenými/podřízenými?

Zdroj – vlastní zpracování

Opět převážná většina, tedy 85,5 % respondentů (53 lidí) využívá ústní komunikaci se svými nadřízenými či podřízenými. Zbýlých 9 lidí (14,5 %) využívá písemnou komunikaci.

Otázka č. 13 – Jak dlouho pracujete ve společnosti JP Servis, a.s.? Tato otázka měla vypovídající hodnotu v tom, že pracovníci, kteří v podniku pracují delší dobu budou vnímat prvky podnikové kultury více než pracovníci, kteří zde pracují kratší dobu.

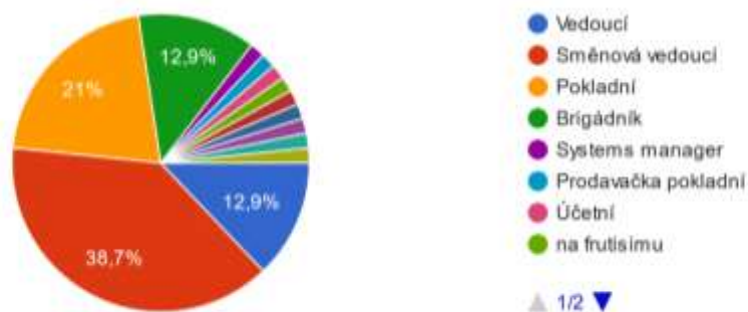


Graf 14 – Jak dlouho pracujete ve společnosti JP Servis, a.s.?

Zdroj – vlastní zpracování

Nejčetnější skupina respondentů, tedy 24 lidí neboli 38,7 %, v podniku JP Servis, a.s. pracuje 1–3 roky, velmi vyrovnaný počet odpovědí byl v kategoriích méně než 1 rok a 4-5 let. V první ze dvou kategorií bylo 12 odpovědí (19,4 %) a v druhé 11 lidí (17,7 %). Podobný počet odpovědí obsahovala i kategorie 5-10 let s 10 odpověďmi (16,1 %). Více než 10 let pracuje ve společnosti pouze 5 lidí z dotazovaných (8,1 %)

Otázka č. 14 – Jakou vykonáváte pracovní pozici? Tato otázka obsahuje čtyři odpovědi nejčtenějších pracovních pozic ve společnosti. Respondenti měli možnost dopsat jinou možnost pracovní pozice, kterou vykonávají.

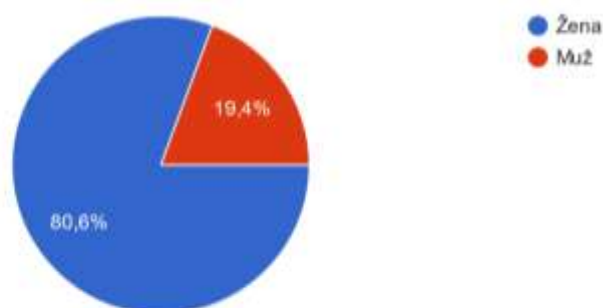


Graf 15 – Jakou vykonáváte pracovní pozici?

Zdroj – vlastní zpracování

Nejčastěji vykonávanou pracovní pozicí z dotazovaného vzorku respondentů je směnová vedoucí s 24 odpověďmi (38,7 %). Následovala pracovní pozice pokladní/prodavač, kterou vykonává 15 lidí (21 %) z dotazovaného vzorku. Pracovní pozice vedoucí a brigádník vykonává stejný počet dotazovaných, tedy 12,9 %, 8 respondentů.

Otázka č. 15 – Jakého jste pohlaví?

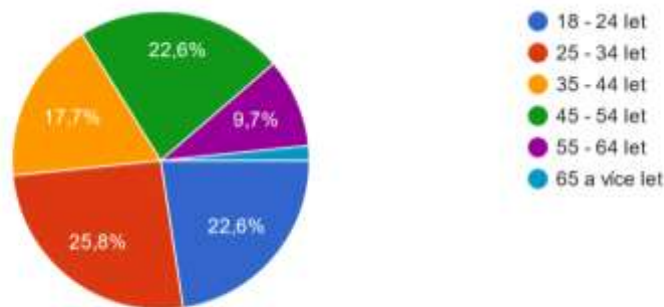


Graf 16 – Jakého jste pohlaví?

Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového vzorku respondentů dotazník vyplnilo 80,6 % žen, tedy 50 dotazovaných. Zbýlých 19,4 % tj. 12 lidí, jsou mužského pohlaví.

Otázka č. 16 – Kolik Vám je let?



Graf 17 – Kolik Vám je let?

Zdroj – vlastní zpracování

Nejčetnější věkovou kategorií v tomto vzorku respondentů je kategorie 25-34 let. Tuto odpověď poznamenalo 16 dotazovaných, tedy 25,8 % lidí. Druhou nejčetnější skupinou jsou kategorie 45-54 let a 18–24 let. Obě kategorie obsahují 14 odpovědí, tedy 22,6 % respondentů se nachází v tomto věkovém rozmezí. 9,7 % respondentů se nachází ve věkové kategorii 55- 64 let, tj. 9,7 % a pouze jeden pracovník z celkového počtu se nachází ve věkové kategorii 65 a více let.

4.4 Shrnutí výsledků

Na základě provedeného dotazníkového šetření je možné shrnout výsledky a na jejich základě navrhnout doporučení pro zlepšení pro společnost JP Servis, a.s. Z dotazníku je patrné, že převážná většina pracovníků hodnotí prvky výkonnosti i podnikové kultury velmi pozitivně. Pracovní výkonnost zaměstnanců nejvíce ovlivňuje:

- dobrá atmosféra – z metody pozorování vyplývá, že atmosféra na pracovišti je velmi pozitivní, což potvrzuje i dotazníkový průzkum, ve kterém dominantní většina respondentů označila atmosféru na pracovišti za výbornou. Lze tedy konstatovat, že atmosféra na pracovišti je jedním z prvků, který ovlivňuje výkonnost pracovníků společnosti JP Servis, a.s. Toto konstatování potvrzuje opět dotazníkové šetření, kde přes 80 % respondentů označilo, že atmosféra na pracovišti opravdu ovlivňuje jejich výkonnost.
- dobrý kolektiv – z metody dotazování vyplývá, že přes 70 % dotazovaných zvyšuje pracovní výkonnost právě dobrý kolektiv. Opět stejný závěr vyšel z pozorování pracovníků na pracovišti. Při pozorování je možné vidět, že pracovníci si vzájemně

důvěřují a mají mezi sebou přátelský vztah. Fakt, že je ve firmě JP Servis dobrý kolektiv tedy ovlivňuje výkonnost pracovníků pozitivně.

- komunikace s nadřízeným – při pozorování nebylo zřejmé, zda opravdu komunikace s nadřízeným zvyšuje výkonnost pracovníků, ale bylo zřejmé, že pro pracovníky v Kolíně je komunikace s vedoucí pobočky opravdu důležitou součástí při plnění pracovních úkolů. Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že tento prvek opravdu výkonnost ovlivňuje pozitivně. Přes 40 % respondentů označilo, že jejich výkonnost ovlivňuje komunikace s nadřízeným. Z pozorování i z dotazníkového šetření vyplývá, že komunikace s nadřízeným je výborná. Pracovní výkonnost ve společnosti tedy ovlivňuje pozitivně.
- pochvala – i pochvala pozitivně ovlivňuje výkonnost pracovníků. Vyplývá to opět z dotazníkového šetření, kde pochvalu, jako ovlivňující prvek výkonnosti označilo 33.9 % respondentů. Díky pozitivnímu prostředí a dobrým vztahům na pracovišti v Kolíně je možné konstatovat, že i na těchto pobočkách je pochvala využívána jako motivující prvek pro zvyšování výkonnosti pracovníků.
- benefity poskytnuté zaměstnavatelem – z dotazníkového šetření vyplývá, že benefity neovlivňují výkonnost pracovníků natolik, jak by se mohlo zdát z pozorování. Společnost poskytuje velkou řadu benefitů, ale to pracovníky neovlivňuje v jejich pracovním výkonu, ne tolik, jako prvky zmíněné výše. Pouze 25 % respondentů označilo benefity jako ovlivňující prvek. Lze tedy konstatovat, že benefity neovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců tolik, jako třeba dobrý kolektiv, dobrá atmosféra či pochvala.

Při metodě pozorování bylo zjištěno, že pracovníci na Kolínských pobočkách společnosti převážně využívají komunikaci ústní. To dokazuje i dotazníkové šetření, kde lze vidět, že naprostá většina dotazovaných využívá ústní komunikaci s kolegy, nadřízenými i podřízenými (v obou typech komunikace přes 80 %). Lze tedy konstatovat, že převážná většina zaměstnanců společnosti spolu komunikuje ústně.

Po provedení analýzy pozorování a dotazování lze konstatovat, že:

- JP Servis, a.s. má opravdu jednotnou podnikovou kulturu, která má tradici a je velmi silná. Pozorování bylo prováděno pouze na dvou pobočkách společnosti a výsledkem

jsou totožné prvky podnikové kultury a prvky výkonnosti pracovníků jako v dotazníkové šetření, který byl distribuován do všech poboček společnosti.

- Podniková kultura společnosti, dle výzkumu pozorování a dotazníkového šetření, opravdu některými prvky ovlivňuje výkonnost pracovníků, převážně dobrou atmosférou na pracovištích, dobrým kolektivem a skvělou komunikací s ostatními pracovníky.

Společnosti JP Servis, a.s. bych vřele doporučila seznámit pracovníky s hodnotami a vizemi společnosti, protože s hodnotami podnikové kultury je seznámeno pouze 21 lidí z dotazovaného vzorku a s vizemi 24 respondentů z celkového počtu respondentů. Například v otázce č. 10 odpovědělo pět respondentů, že vize a cíle neznají. Toto může společnost provést například tím, že takový seznam hodnot vytvoří, seznámí s ním zaměstnance a následně viditelně umístí na každé pobočce, například na nástěnce. Stejně tak bych doporučila seznámit pracovníky s cíli podniku. Zaměstnanci by si tak mohli představit kam firma směřuje a mohli by k tomu přispívat svou výkonností. Dále bych podniku doporučila zaměřit se na motivaci pracovníků od nadřízených. U tohoto prvku podnikové kultury respondenti označili nejméně krát odpověď výborně a spíše označovali odpovědi velmi dobré či dobré a odpověď špatné a velmi špatné je zde označena nejvíce krát ze všech ostatních prvků. I přesto, jsou ale pozitivní odpovědi mnohem četnější. Je vhodné nadřízené pracovníky seznámit s důležitostí motivace a zavést systém kontroly nebo zpětné vazby.

5 Závěr

V této bakalářské práci byla provedena analýza podnikové kultury ve společnosti JP Servis, a.s. Cílem práce bylo identifikovat klíčové prvky podnikové kultury, který mají významný dopad na produktivitu a výkonnost zaměstnanců. Na základě provedeného výzkumu pomocí dotazníkového šetření, který byl zaslán do společnosti JP Servis, a.s., na který zodpovědělo 62 respondentů na různých pracovních pozicích, různého pohlaví či věkové kategorie bylo zjištěno že existuje několik aspektů podnikové kultury, které výrazně ovlivňují pracovní výkonnost. Zejména dobrá atmosféra na pracovišti, kterou více jak polovina respondentů hodnotila pozitivně a přes 70 % respondentů věří, že přispívají k tvorbě dobré atmosféry na pracovišti a přes 80 % respondentů hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou. Dalším prvkem, který pracovníky velmi ovlivňuje ve výkonnosti je dobrý kolektiv. Naprostá většina respondentů (90,3 % lidí) má na pracovišti dobré vztahy s kolegy a 30 respondentů hodnotí komunikaci s kolegy jako výbornou. Výkonnost pracovníků dále ovlivňuje dobrá komunikace s nadřízeným, kterou za výbornou považuje přes 30 dotazovaných, pochvala nebo poskytnuté benefity zaměstnavatelem.

Výsledky analýzy potvrdily, že podniková kultura má významný vliv na výkonnost pracovníků. Na základě těchto zjištění bylo vytvořené doporučení obsažené v kapitole 4.4 Shrnutí výsledků.

Závěrem bych chtěla poděkovat všem, kteří se na tomto výzkumu podíleli, a zdůraznit význam podnikové kultury v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí.

6 Bibliografie

- Bárta, B. (6. 3 2023). Výroční zpráva 2022. Praha. Načteno z <file:///C:/Users/Anna/Downloads/jpservis%20vyrocni%20zprava%202022%20komprese-1.pdf>
- Bedrnová, E. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & kol., I. N. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Rubico.
- Bláhová, M. (2010). Načteno z https://is.muni.cz/th/15432/esf_b/Bakalarska_prace_Monika_Blahova_15432.pdf#page5
- Brno, V. (nedatováno). *moodle*. Načteno z Organizační kultura: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/102608/mod_resource/content/1/Organiza%C4%8Dn%C3%AD%20kultura_opora.pdf
- Brose, P., & Henze, J. (2002). V E. Bedrnová, *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Brož, D. (20. 10 2017). *HRnews*. Načteno z Jaká firemní kultura je nejlepší?: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>
- Certo, S., & Certo, T. (2016). *"Modern Management: Concepts and Skills"*. Boston: Pearson.
- ČR, M. p. (23. 8 2021). *Dotace EU*. Načteno z Metodický pokyn k ověřování podniku v obtížích při implementaci fondů EU v programovém období 2021-2027: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/192afc9b-7eb7-4dd4-9a85-84c67758dc3a/MP-Overovani-podniku-v-obtizich.pdf.aspx?ext=.pdf>
- Dvořák, P. (21. 9 2020). *Sociologická encyklopedie*. Načteno z dotazování: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Dotazování>
- Dyer. (2002). V E. Bedrnová, *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Dyer. (2018). *The power of company culture*. Kogan Page Limited.

- Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. London: London: penguin.
- Havlová, D. (08. 10 2022). *Produktivita práce a tipy, jak ji zvýšit*. Načteno z Orange Academy:
<https://orangeacademy.cz/clanky/produktivita-prace/>
- Hejnem. (2002). V E. Bedrnová, *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Herder, J. (1784). *Myšlenky k filozofii dějin lidstva*.
- Hrnčíř, J. (2016). *Digitální knihovna*. Načteno z Podniková kultura vybraného podniku z pohledu zaměstnance:
https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/64416/HrncirJ_PodnikovaKultura_KS_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=n
- Klenorová, D. (2019). *Digitální knihovna*. Načteno z Podniková kultura podporující výkonnost:
https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/73041/KlenorovaD_PodnikovaKultura_MS_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kmošek, P. (nedatováno). *Analýza produktivity zaměstnanců*. Načteno z Petr Kmošek:
<https://www.kmosek.com/sluzby/analyza-produktivity-zamestnancu/>
- Kotter, J. (2008). *Vedení porcesu změny*. Praha: Management Press.
- Lhotská, M. (2014). *Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích*. Načteno z Podniková kultura ve vybraném podniku: <https://theses.cz/id/wkx1nt/11585828>
- Lukášová, R. (2002). *Vysoké učení technické v Brně*. Načteno z Organizační kultura a její změna.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mánia, M. (5. 11 2016). *Management mania* . Načteno z Dotazník:
<https://managementmania.com/cs/dotaznik>
- Matějů, M. (21. 09 2020). *Sociologická encyklopedie*. Načteno z Kultura:
<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura>
- Müller, D. (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management TC. Načteno z
<file:///C:/Users/Fassa/Downloads/Kultura%20organizace%20je%20cestou%20ke%20strategii.pdf>

- Murphy, R. F. (2001). *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Nešpor, Z. (10. 11 2018). *Sociologická encyklopedie*. Načteno z pozorování (MSgS): [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pozorov%C3%A1n%C3%AD_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pozorov%C3%A1n%C3%AD_(MSgS))
- Pavůčková, D. (3 2024). *práce.cz*. Načteno z pracovní nabídka: <https://www.prace.cz/nabidka/2000178480/>
- podnikatelů, O. F.-a. (24. 05 2012). *HRnews*. Načteno z Příznaky nezdravé firemní kultury: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/priznaky-nezdrave-firemni-kultury-id-1626326>
- Pospíšilová, A. (19. 11 2018). *podnikas.cz*. Načteno z Obsah a síla firemní kultury: <https://www.podnikas.cz/obsah-sila-firemni-kultury/>
- Quinn, R., & Cameron, K. (2006). *Diagnóza a změna organizační kultury*. Grada.
- Roman. (14. 11 2011). *Výkon a výkonnost pracovníka, pracovní režim*. Načteno z Univerzita-Online: <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/vykon-vykonnost-pracovnika-pracovni-rezim/>
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*.
- Schein, E. (2019). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & Sons Inc.
- Soukup, V. (2017). *sociologický ústav AV ČR*. Načteno z Sociologická encyklopedie: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Antropologie_kulturn%C3%AD
- Srpová, J. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- terminologický slovník BOZP*. (1972). Praha: VÚBP.
- Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.
- Vokounová, M. (2. 5 2023). *Pracovní výkonnost a co jí ovlivňuje*. Načteno z vokounova-krepcikova.cz: <https://vokounova-krepcikova.cz/pracovni-vykonnost-a-co-ji-ovlivnuje/>