

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

## **Podniková kultura ve službách**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Marek GARDÁŠ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

**Znojmo, 2020**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Podniková kultura ve službách“ zpracoval samostatně pod odborným vedením vedoucí Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedl v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 31. března 2020

.....

Marek Gardáš

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Marek GARDÁŠ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	<b>Podniková kultura ve službách</b>
Název (v angličtině)	<b>Corporate culture in services</b>

### Zásady pro vypracování:

**Cíl práce:** Cílem práce je navrhnout doporučení, směřující ke změnám a zlepšení firemní kultury ve službách a tím i k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti na základě provedené analýzy a jejích výsledků.

### Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Analyzovat podnikovou kulturu vybrané organizace.
3. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.
4. Statisticky vyhodnotit zjištěné informace.
5. Navrhnout konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení firemní kultury ve sledované společnosti.

**Metody:** Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza, komparace zjištěných dat

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
2. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
3. TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
4. URBAN, Jan. *Firmní kultura a identita*. 1. vyd. Praha: ÚSTAV PRÁVA, 2014, 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.
5. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2020



Marek GARDÁŠ  
student



Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce



Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.  
garant studijního oboru



doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
rektorka SVŠE Znojmo

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá podnikovou kulturou ve službách. Cílem bakalářské práce je provést analýzu podnikové kultury ve vybrané organizaci XY bank, a.s., navržení doporučení směřující ke změnám a zlepšení podnikové kultury ve službách a tím i k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti. V teoretické části je obecně popsána podniková kultura ve službách, a dále jsou zde definovány a vysvětleny základní pojmy. V praktické části je analyzována podniková kultura v organizaci, je provedeno šetření mezi zaměstnanci. Závěrečná část se věnuje výsledkům zjištěných informací a návrhům doporučení ke zlepšení v organizaci.

**Klíčová slova:** Podniková kultura, pracovní atmosféra, pracovní prostředí, etický kodex, pracovní vztahy

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the corporate culture in services. The aim of the bachelor thesis is to analyze the corporate culture in the selected organization XY bank, a.s. In the theoretical part the corporate culture in services is described in general, and the basic concepts are defined and explained. In the practical part the company culture in the organization is analyzed, the survey is done among the employees. The final part is devoted to the results of the information and suggestions for improvement in the organization.

**Key words:** Corporate culture, working atmosphere, working environment, code of ethics, work relationship

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
3.1	POJEM A DEFINICE PODNIKOVÉ KULTURY .....	11
3.2	CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY .....	12
3.2.1	Charakteristika zdravé podnikové kultury .....	13
3.2.2	Charakteristika nezdravé podnikové kultury .....	14
3.3	ZÁKLADNÍ PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY .....	15
3.3.1	Symboly podnikové kultury .....	16
3.4	FUNKCE PODNIKOVÉ KULTURY .....	16
3.4.1	Podniková kultura a výběr zaměstnání .....	17
3.4.2	Podniková kultura jako konkurenční výhoda .....	17
3.4.3	Podniková kultura dává organizaci identitu .....	17
3.5	PODNIKOVÁ KULTURA A VÝKONNOST ORGANIZACE .....	18
3.5.1	Síla podnikové kultury a výkonnost organizace .....	18
3.6	ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY .....	19
3.6.1	Jak překonat změnu podnikové kultury .....	19
3.6.2	Proces změny podnikové kultury .....	20
3.7	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	21
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>22</b>
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE A CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY BANK, A.S. ....	22
4.1.1	Vznik a historie organizace .....	22
4.1.2	Vize a cíle organizace .....	23
4.1.3	Podniková kultura .....	23
4.1.4	Hodnoty organizace .....	24
4.1.5	Podniková identita .....	25
4.1.6	Podniková komunikace .....	25
4.2	ZVOLENÁ TECHNIKA ŠETŘENÍ STAVU A KVALITY PODNIKOVÉ KULTURY V XY BANK, A.S. ....	27
4.3	VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	28
4.3.1	Vize a cíle organizace .....	28
4.3.2	Podniková kultura a její hodnoty .....	30
4.3.3	Informovanost zaměstnanců .....	32
4.3.4	Komunikace .....	33

4.3.5	Atmosféra na pracovišti.....	34
4.3.6	Motivace .....	35
4.3.7	Pracovní prostředí a podmínky.....	36
4.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	37
4.5	NÁVRHY DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ PODNIKOVÉ KULTURY V XY BANK, A.S. ....	39
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>43</b>
6.1	MONOGRAFIE .....	43
6.2	INTERNETOVÉ ZDROJE .....	44
<b>7</b>	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>45</b>



# 1 ÚVOD

V každé organizaci existuje podniková kultura, která představuje soubor nástrojů, norem chování uvnitř organizace i chování směřující ven, morální hodnoty, jednotné postoje a jednání.

Budování podnikové kultury je důležité již od samotného počátku existence organizace. Měla by být strategickým cílem každého podniku, pokud chce uspět na trhu. Podniková kultura je pro každou organizaci jedinečná a specifická a vytváří si tím svůj osobitý podnikatelský styl.

Podniková kultura vybrané organizace XY bank, a.s. představuje základ pro správné fungování v této organizaci. Upravuje základní pravidla chování zaměstnanců, vedoucích pracovníků, členů statutárních orgánů. Podnikovou kulturou se zároveň organizace zavazuje vůči svým zaměstnancům, klientům, obchodním partnerům a dalším třetím stranám.

Dodržování podnikové kultury je základem pro úspěšné podnikání. Být úspěšnou organizací neznamená jen přinášet klientům komfort v nabízených službách, ale také dobře se reprezentovat a chovat tak, aby se posilovala dobrá pověst celé organizace.

Organizace se často soustředí na maximalizaci zisku a nevěnují již tolik pozornosti lidskému faktoru. Ten je však v současnosti velmi důležitým prvkem pro úspěšnost celého podniku. Je tedy nutné umět získat a udržet si kvalifikované a motivované pracovníky.

Problematika podnikové kultury se vztahuje jak na vedoucí pracovníky organizace, kteří by měli cíleně vytvářet zdravé a harmonické prostředí, tak i na zaměstnance, kteří mají přispívat k jednotnosti norem a vzorců chování v organizaci jako celku.

Součástí podnikové kultury jsou hodnoty, které všichni v organizaci společně ctí. Samy o sobě by nic neznamenaly. Smysl jim dávají až lidé, kteří jej svým chováním a postoji dodržují a naplňují. Jinak podniková kultura nefunguje.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je navržení doporučení, směřující ke změnám a zlepšení firemní kultury ve službách a tím i k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti na základě provedené analýzy a jejich výsledků.

Dílčím cílem pak je analyzovat podnikovou kulturu vybrané organizace XY bank, a.s., provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a vyhodnotit zjištěné informace s následným návrhem doporučení, které povedou ke zlepšení firemní kultury ve sledované organizaci a jejich následné využití v praxi.

V souladu s výše uvedenými cíli bakalářské práce chci také systematicky pozorovat a zkoumat nejviditelnější prvky podnikové kultury.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je složena z několika kapitol, zabývá se obecnou charakteristikou pojmu podniková kultura a jejím významem. Jsou zpracovány teoretické informace získané z odborné literatury na danou problematiku. Dále pak popis a definice základních pojmů v podnikové kultuře.

Praktická část je zaměřena na analýzu podnikové kultury v organizaci XY bank, a.s. Analýza je provedena z pozorování, šetření a z rozhovorů se zaměstnanci a manažery. Metodu k analýze podnikové kultury jsem zvolil techniku dotazníkového šetření. Závěrem budu výsledky vyhodnocovat a navrhnout případná zlepšení nynější podnikové kultury organizace.

Při zpracování zvolené bakalářské práce je využita odborná literatura, odborné časopisy a internetové zdroje. Pro přehledné znázornění některých témat jsou použity tabulky.

### **3 TEORETICKÁ ČÁST**

Firemní kultura hraje v organizacích velice významnou roli, především v posledním období. Je to pojem obtížně popsatelný a postižitelný, můžeme říci i značně složitý. Úroveň firemní kultury může ve vysoké míře ovlivnit sílu organizace a její konkurenceschopnost. Na druhé straně pokud firmy nevěnují této problematice dostatečnou pozornost, může organizaci zbrzdit v rozvoji nebo dokonce zapříčinit její zánik. Firemní kultura ovlivňuje vnitřní chod organizace a její efektivnost. Všeobecně lze firemní kulturu chápat jako soubor postojů, hodnot a norem, kde je důležité dodržování vnitřních pravidel a způsobu chování.

Dále plní i externí funkci – ovlivňuje vystupování firem navenek, přizpůsobení se novým podmínkám trhu a způsobu strategie. V současné době figuruje na trhu spousta firem se stejným nebo podobným zaměřením, konkurence je tedy velice vysoká. Pokud si chce firma svou konkurenceschopnost udržet, je velice důležité zajišťovat a navyšovat kvalitu služeb a být schopný rychle a pružně reagovat na změny. Všechny tyto oblasti firemní kultura ovlivňuje a je na místě uvědomit si její provázanost s výkonností podniku. (Korbelová, 2013, s. 8)

#### **3.1 Pojem a definice podnikové kultury**

Podniková kultura a její pojem je různými autory chápán a popisován sice obdobným způsobem, ale velmi různorodě. Konkrétní a přesné vymezení pojmu je v podstatě nemožné, vzhledem k tomu, že v sobě obnáší mix různých hodnot, norem, chování a představ.

Pojem kultura (Lukášová a Nový a kol., 2004, s. 176) v obecném slova smyslu označuje specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce. Kulturu chápou jako „způsob života skupiny lidí, kteří mají více či méně naučené chování“.

Firemní kultura je o hodnotách a chování, které přispívají k jedinečnému sociálnímu a psychologickému prostředí organizace. Kultura je také o vnímání organizace. Definice popisuje organizaci zevnitř. Je to souhrn hodnot a také rituálů, které slouží k přitáhnutí členů a jejich integraci do organizace. Jedná se o systém sdílených předpokladů,

hodnot a přesvědčení, který řídí, jak se lidé chovají v organizaci. Firemní kultura je také civilizace na pracovišti. Kultura je o filozofii, postojích, přesvědčení, chování a praktikách, které definují samotnou organizaci. (Kmosek, 2018)

Lidské zdroje v dnešním světě získávají strategický význam, je důležité investovat do lidí, nejen do technologií. Pro organizaci je nejefektivnější forma investic právě do lidských zdrojů. (Vojtovič, 2011, s. 15)

Firemní kultura, organizační kultura neboli podniková kultura je pojem, který si někteří manažeři v dnešní době nesprávně vykládají. Mnozí z nich si myslí, že kulturu organizace začnou budovat až poté, kdy jejich firma bude ekonomicky silná a bude pro tuto práci dostatek času. Podniková kultura se však utváří okamžitě. Tato působí na klienty, na dodavatele, na zaměstnance a na širokou veřejnost. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 328)

Pro moderní podnikovou kulturu je důležité ji vědomě rozvíjet tak, aby podniková kultura a identita zaměstnanců a vedení firmy společně s firemními cíli se staly nikoliv závažím, ale jednou z hybných sil v rozvoji společnosti. (Urban, 2014, s 36)

## **3.2 Charakteristika podnikové kultury**

Jde o obecně uznávaný vzor chování, sdílení víry a hodnot, které jsou společné všem členům firmy. Sdílení filosofie, ideologie, hodnot, předpokladů, názorů, očekávání, postojů, norem.

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich. (Schein, 1992, s. 12)

Tureckiová (2004, s. 137) uvádí, že firemní kultura:

- má nadindividuální charakter – je skupinovým fenoménem a je vždy do určité míry společná všem zaměstnancům, včetně nových, kterým je interpretována a to dále znamená, že

- odráží dispozice (osobnostní předpoklady), myšlení a chování zaměstnanců, a proto je třeba při jejím vytváření a rozvíjení (řízení) a změně zohledňovat strukturu osobnosti pracovníků firmy, tzn. jejich schopnosti, motivy (zejména potřeby), charakter (hodnotovou orientaci) a temperament
- působí na lidské vědomí i podvědomí a v obou se také projevuje
- je sdílená, nelze ji dohodnout, nařídit ani vyjednat
- je poznatelná, do určité míry ji lze také změřit
- je produktem minulosti, respektive propojuje minulost a současnost firmy s její budoucností a jako taková může být omezujícím faktorem budoucích procesů ve firmě a jejího rozvoje
- je extrémně setrvačná, existuje-li ve firmě dlouho, je považována za samozřejmou a danou, bez možnosti a ochoty na ni působit a měnit ji
- je strukturovaná a vyznačuje se určitými charakteristickými rysy, podle kterých ji lze zařadit k určitému typu
- má přechodný charakter, vzniká, rozvíjí se a případně se proměňuje (zaniká) v určitém místě a čase
- a to vše v závislosti na souhrnu vlivů různého typu, které se uplatňují také v interakci mezi firmou a jejím okolím

### **3.2.1 Charakteristika zdravé podnikové kultury**

Zdravá podniková kultura má zřetelný vliv na chod celé organizace napříč všemi jejími podnikovými procesy a jevy. Vyznačuje se především následujícím (Mallya, 2007, s. 159):

- vedení tráví hodně času komunikací a posilováním hodnot organizace
- hodnoty organizace jsou obecně sdílené a hluboko zakořeněné mezi zaměstnanci
- organizace často udává prohlášení o svých hodnotách, aby na ně všichni nezapomněli
- organizace opatrně vybírá nové pracovníky, aby zjistila, že zapadnou do hodnot firmy
- vedení organizace často zavede nové strategie k dosažení lepší výkonnosti
- existuje strategická čílost a rychlé přizpůsobení novým změnám
- zaměstnanci jsou podporováni k riskování, experimentování a inovaci

- proaktivní přístupy k implementaci dosažitelných řešení
- podnikatelské myšlenky jsou podporovány a odměňovány
- existuje viditelný odměňovací systém a tresty
- vedení organizace má vytvořeny hodnoty, které jsou v souladu s potřebami všech zainteresovaných skupin
- vedení organizace skutečně dodržuje závazek k prohlášení o hodnotách a obchodní filozofii. To znamená, že praktikuje to, co je řečeno, nebo obchoduje podle jasně a obecně přijatelné filozofie
- vedení organizace se skutečně zajímá o blahobyt všech zainteresovaných skupin – zákazníků, zaměstnanců, akcionářů atd.
- vedení organizace dodržuje závazek řídit organizaci podle svých pevně stanovených tradic

### **3.2.2 Charakteristika nezdravé podnikové kultury**

Nezdravá podniková kultura nemusí být přímo zřetelná, vychází z míry jejího vlivu na organizaci a jednání všech pracovníků organizace. Může se vyznačovat následujícími faktory (Mallya, 2007, s. 160):

- hodně subkultur uvnitř organizace
- málo hodnot a norem, které jsou obecně sdíleny všemi pracovníky organizace
- organizace má málo silných tradic
- malá soudržnost mezi strategickými jednotkami organizace
- slabá loajalita pracovníků k vizi a strategii organizace
- neexistuje silný smysl pro firemní identitu
- politizované interní prostředí – v takové organizaci problémy řeší vždy v rámci boje
- velký odpor ke změnám – experimenty a snahy změnit status quo nejsou podporovány a každý se snaží „obejít rizika“ a „nepokazit to“
- podporuje manažery, kteří se více zajímají o procesy než o výsledky
- averze vůči hledání lepších praktik mimo firmy – organizace s takovou kulturou často trpí syndromem „všechno musí být vynalezeno u nás“

Obečně lze tedy podnikovou kulturu charakterizovat jak organizace a její zaměstnanci působí navenek, jaké jsou její vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, jaká panuje v organizaci atmosféra, co je považováno za klady a zápory a jaké hodnoty sdílí většina zaměstnanců.

### **3.3 Základní prvky podnikové kultury**

Mezi artefakty, neboli viditelné a hmatatelné prvky organizace, počítáme např. architekturu budov firmy, vybavení podniku, propagační materiály, podnikem vytvořené služby nebo produkty. Od těchto artefaktů odlišujeme ještě artefakty nemateriální povahy, např. jazyk používaný v organizaci, zvyky, rituály, ...

Co se jazyka organizace týče, velmi často se používá firemní slang, který je dobře uplatnitelný i v reklamě. Pokud se rozhodnete ukázat něco ze své firemní kultury v reklamě, zákazníkům se tím otevřete a budete pro ně přitažlivější. Jazyk je navíc hlavním ukazatelem vztahů a vzájemného porozumění uvnitř organizace, ukazuje míru formality a neformality.

Konkrétní zvyky uvnitř podniku je např. dodržování oslav narozenin zaměstnanců nebo firemní večírky, např. před Vánoce.

Firemní rituály probíhají obvykle ve stejném čase na stejném místě: zdravení, porady, reference zaměstnanců apod.

Ceremoniály jsou popisovány jako předem připravované slavnostní události pořádané při nějaké speciální příležitosti. Pomocí ceremoniálů se posilují podnikové hodnoty, oceňují se úspěchy zaměstnanců a celé firmy, oslavují se „firemní hrdinové“. (Altaxo SE, 2019)

V naší zemi se bohužel podniková kultura nerozšiřuje příliš valně. Mnohdy se omezuje na několik nesmyslných a postradatelných pravidel, většinou příkazů nebo na předpis pracovního oblečení. Přitom je podniková kultura velmi důležitá pro posilování loajality zaměstnanců vůči organizaci, pro který pracují a v němž tráví velké množství svého času. Podniková kultura navíc lidi sjednocuje – je stejně platná pro uklízečku, recepční i ředitele organizace. (Altaxo SE, 2019)

### **3.3.1 Symboly podnikové kultury**

Mezi symboly podnikové kultury se zahrnují různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, kterou jsou známé členům organizace.

Hrdinové – hrdiny jsou skuteční popř. imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Slouží jako vzor ideálního zaměstnance či manažera, často jsou jimi zakladatelé společnosti.

Rituály – k rituálům patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy. (IPodnikatel, 2011-2014)

Hodnoty – představují nejhlubší úroveň podnikové kultury. Je obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s organizací i do celé orientace firmy. Měli by být sdíleny všemi zaměstnanci, nebo alespoň zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucí pozici. (IPodnikatel, 2011-2014)

## **3.4 Funkce podnikové kultury**

Vnější funkce podnikové kultury (Kmosek, 2018):

- umožňuje pochopení mise a strategie organizace a identifikaci základního cíle firmy
- umožňuje integraci pracovníků, nabízí shodu cílů, které je možné vyvodit z mise a strategie firmy
- zvyšuje angažovanost pracovníků, nabízí pracovníkům jednotná kritéria pro způsob měření a hodnocení efektivnosti

Vnitřní funkce podnikové kultury (Kmosek, 2018):

- nabízí společný firemní jazyk a definuje hranice týmu
- definuje kritéria pro přijetí i vyloučení, určuje zásady moci a kritéria statutu, uspokojuje potřeby bezpečí



- integruje model společenstva, spolupráce, poskytuje znalosti a informace
- obsahuje kritéria pro hodnocení a tresty, nabízí ideologii.

### **3.4.1 Podniková kultura a výběr zaměstnání**

Podnikovou kulturou organizace je možné charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Proto bývá zvykem, že zaměstnavatelé si vybírají nové lidi tak, aby do firmy zapadli. Nebo se organizace snaží vychovat si své lidi v jednotném stylu. Ve světě neexistuje univerzální podniková kultura, která by vyhovovala každému. To je také důvod, proč se při výběru zaměstnání řídí uchazeči také podle podnikové kultury.

Zvláště ceněnou hodnotou je osobní svoboda, člověk je iniciativní a má chuť se seberealizovat. Styl práce a dodržování dle jeho mínění banálních a nesmyslných psaných i nepsaných pravidel, dokáže otrávit natolik, že místo lidé opouštějí ještě ve zkušební době.

Zacházení s podnikovou kulturou se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv i na úspěch či neúspěch společnosti. Správným uplatňováním podnikové kultury lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu. (IPodnikatel, 2011-2014)

### **3.4.2 Podniková kultura jako konkurenční výhoda**

Pokud organizace vědomě a cíleně formuje svou podnikovou kulturu i marketing, mohou dosáhnout značné konkurenční výhody. Výzkumy prokázaly, že výkonné organizace se vyznačují dynamickou podnikovou kulturou s charakterem učící se firmy, s orientací zaměřenou na zákazníky, zaměstnance a další externí zainteresované skupiny.

Silná organizační struktura může být ale i brzdou v rozvoji firmy. Pokud se podniková kultura orientuje na minulost, tedy na zavedené a fungující normy, zvyky a rituály, je velmi těžké pokusit se o změnu. (IPodnikatel, 2011-2014)

### **3.4.3 Podniková kultura dává organizaci identitu**

Podniková kultura dává organizaci identitu. Její žádoucí aspekty pak můžeme prezentovat pomocí marketingové komunikace. Zároveň však komunikační aktivity organizace směřující k veřejnosti působí i na zaměstnance a jejich vnímání. Tak může marketingová komunikace posílit třeba hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě, což eventuálně povede i k posunu u podnikové kultury.

Důležité tedy je, aby podniková kultura a marketingová komunikace na sebe vzájemně příznivě působily a byly ve shodě.

Proces budování vhodné podnikové kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice u zákazníka. Důležitá je schopnost přizpůsobit se proměnlivým potřebám trhu a klientů. Organizační struktura musí být jasná a souvislá, pokud není, pak má každý zaměstnanec jiné představy o organizaci, její značce a hodnotách. To má vliv na marketingovou komunikaci firmy, která je málo přesvědčivá. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 67)

### **3.5 Podniková kultura a výkonnost organizace**

Podniková kultura musí jasně podpořit orientaci na zákazníka. Na výkonnost organizace působí v ní panující sociální klima a jím podmíněná kvalita vnitřních vztahů mezi pracovníky a jednotlivými pracovními týmy stejně významně než organizace a technologie jí prováděných operací. Výkonnost organizace proto podmiňuje nejenom vhodná volba strategie jejího působení – vztahy s okolím, ale také stav její podnikové kultury – interní vztahy.

#### **3.5.1 Síla podnikové kultury a výkonnost organizace**

Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Důležité však je, v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti je třeba uvést pojmy silná a slabá podniková kultura. Silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala kritéria, kterými jsou jasnost a zřetelnost, rozšířenost a zakotvenost. Důsledky, které pro podnik vyplývají z existence silné podnikové kultury, bývají většinou interpretovány jako pozitivní a přínosné.

Znamená to tedy, že silná podniková kultura (Bedrnová a Nový, 2002, s. 489-493):

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Všechny uvedené pozitivní průvodní jevy – důsledky silné podnikové kultury – dávají vzniknout tezi, že podniky za těchto okolností pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 489-493)

### **3.6 Změna podnikové kultury**

Změna podnikové kultury vyžaduje mnohem větší pozornost managementu než změna pracovních postupů vyvolaná novými technologiemi.

Armstrong (2007, s. 243-244) tvrdí, že teoreticky začínají programy změny kultury analýzou existující kultury. Pak se definují žádoucí kultury, což vede k identifikaci „mezery v kultuře“, kterou je třeba zaplnit. Tato analýza může identifikovat očekávání týkající se chování tak, aby bylo možné použít procesů rozvoje a odměňování pracovníků k jejich definování a upevňování. Programy změny kultury se mohou zaměřit na konkrétní aspekty kultury, např. na výkon, oddanost, kvalitu, službu zákazníkům, týmovou práci, učení v organizaci. V každém případě by mělo být definováno zastávání hodnot. Bude pravděpodobně nutné rozhodnout, která oblast si vyžaduje naléhavé pozornosti. S výjimkou krizových situací existuje hranice toho, co lze udělat okamžitě.

#### **3.6.1 Jak překonat změnu podnikové kultury**

Management si uvědomuje potřebu změny. Je však známo, že změny nebývají populární a také pracovníci jim nejsou příliš nakloněni.

To klade velký tlak na vedoucí pracovníky a jejich znalost metodiky změny (Kmosek, 2018):

- firma si musí připustit, že stará praxe, přesvědčení nebo přístup neřeší současný problém a již jí k ničemu není, a proto jejich další uplatňování nepovede ke kýženým výsledkům,
- firma musí otevřít svou mysl, přijmout názor, že kromě způsobu, jímž něco až dosud „vždycky dělala“, existují i jiné možnosti,
- přestat se zdůvodňováním, proč tak dlouhodobě používala svá oblíbená řešení a místo toho se ptát, jak se může změnit, něčemu se naučit a růst,
- závazně se rozhodnout, že se starým přístupem navždy skončíme. To je ta nejtěžší část,
- cvičit se v novém způsobu a dosáhnout v něm dokonalosti.

### **3.6.2 Proces změny podnikové kultury**

Společně definovat to, co je pro organizaci důležité (Kmosek, 2018):

- průzkum- analýza- zhodnocení – zpětná vazba
- prostředí – atmosféra – hodnoty – motivace – nedostatky - swot

Připravit si plán a určit směr, kterým se chceme vydat (Kmosek, 2018):

- připravíme akční plán
- sbíráme podněty
- zaměříme se na to, co je nutné zlepšit okamžitě a ihned

Komunikujeme změny (Kmosek, 2018):

- všem sdělujeme, o co půjde a koho a jak to ovlivní
- vytvoříme pro tento účel pracovní skupinu, sdílíme změny a náměty

Implementace (Kmosek, 2018):

- je vhodné jmenovat zástupce pro firemní kulturu
- sledujeme vývoj a akční plán, stále vše vyhodnocujeme
- definujeme školení a rozvojové kroky
- podporujeme zástupce firemní kultury

Zpětná vazba (Kmosek, 2018):

- pravidelně sbíráme zpětnou vazbu
- vytvoříme si metriky pro měření aktuální podnikové kultury
- nastavíme anonymní kanály pro sběr informací
- sledujeme vše v detailech a napříč všemi odděleními

Management musí dobře rozumět prostředí, ve kterém lidé pracují a musí být schopen realizovat změnu. Musí se umět správně rozhodovat, tzn. určit cíl a zvolit správnou cestu pro jeho dosažení. A nakonec také efektivně motivovat a vést své pracovníky pro dosažení vytyčených cílů. (Blažek, 2011, s. 56)

### **3.7 Shrnutí teoretické části**

Teoretická část byla zaměřena především na obecnou charakteristiku pojmů a definic podnikové kultury a její význam v organizaci. Byly popsány její základní funkce a symboly a pozornost byla také věnována vlivu podnikové kultury na výběr zaměstnání z pohledu zaměstnanců. Zmíněny jsou v teoretické části také vlivy na konkurenceschopnost a výkonnost organizace vlivem podnikové kultury. V závěru teoretické části je popsán vhodný proces při řízené změně podnikové kultury v organizaci. K danému tématu se z výše uvedené teoretické části jeví jako nejdůležitější pro podnikovou kulturu sdílení stejného vzorce chování v organizaci, stejných hodnot, názorů a víry v konkurenceschopnost a kladné výsledky celého podniku. Ze zdrojů, které byly v teoretické části použity je zřejmé klást důraz na zdravou podnikovou kulturu a dbát na její funkce. Z poznatků v teoretické části je podniková kultura důležitá i z pohledu výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. V případě zjištěných potřeb změn podnikové kultury v organizaci je vhodné držet se již prověřených metod a postupů procesu změny.

## **4 PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část je zaměřena na analýzu podnikové kultury v organizaci XY bank, a.s. Společnost je uvedena pod fiktivním jménem, a to z důvodu, že nechtěla být jmenována zejména kvůli konkurenčnímu prostředí a také z důvodu veřejného zpřístupnění citlivých údajů či výsledků, které vyplynou z této práce. Analýza je provedena z pozorování, sledování a dotazníkového šetření, dále pak z rozhovorů se zaměstnanci a manažery. Výsledky budou následně vyhodnocovány a na jejich základě navržena případná zlepšení nynější podnikové kultury organizace.

### **4.1 Základní informace a charakteristika organizace XY bank, a.s.**

XY bank, a.s. je česká bankovní instituce, která byla původně členem finanční skupiny GX. Specializuje se na bankovní služby pro fyzické osoby a podnikatelské subjekty. Získala i řadu ocenění v různých odborných či veřejných anketách a soutěžích. Mezi ně patří například vítězství v soutěži Mobilní aplikace roku nebo vítězné místo v kategorii Nejdynamičtější banka roku. Na centrále banky a v pobočkové síti zaměstnává organizace více než 3000 lidí. Svým klientům je k dispozici na více než 200 pobočkách a prostřednictvím více jak 500 bankomatů po celé České republice.

#### **4.1.1 Vznik a historie organizace**

Historie banky začíná na konci minulého století. Na český trh tehdy vstoupila mezinárodní skupina, která původní banku odkoupila. Touto koupí kompletně převzala zahraniční skupina i rozsáhlou pobočkovou síť. To jí značně pomohlo v následném růstu na českém bankovním trhu.

Do roku 2005 působila banka v České republice pod názvem ZX bank, poté svůj název změnila na ZY bank. O deset let později se banka opět prodává a zahraniční skupina odchází zcela z českého bankovního trhu.

V roce 2016 došlo na pražské burze k úpisu akcií společnosti a název této banky se opět změnil. Tentokrát na XY bank, a.s. Název je používán dodnes a patří mezi největší české peněžní ústavy.

Dříve se tato společnost specializovala hlavně na spotřebitelské úvěry, leasingy a kreditní karty, které na trhu v minulých letech platily spíše za ty dražší produkty, nepřiliš konkurenceschopné.

Banka zapracovala na svých slabinách a dnes o ní můžeme mluvit jako o silné, ve všech směrech konkurenceschopné univerzální bance, která nabízí mimo jiné bezpoplatkový běžný účet bez podmínek s nejnovějšími platebními technologiemi všeho druhu.

#### **4.1.2 Vize a cíle organizace**

Hlavním cílem XY bank, a.s. je zajistit návratnost a maximalizovat růst hodnoty společnosti pro svoje akcionáře prostřednictvím úspěšného podnikání. Toho chce dosáhnout v souladu s naplňováním svých vizí.

XY bank, a.s. má ambici být lídrem ve financování českých domácností, živnostníků a firem. Směrem ke klientům i zaměstnancům se chce prezentovat jako nejinnovativnější organizace poskytující finanční služby v České republice. XY bank, a.s. se snaží být bankou, která na bankovní trh neustále přináší nová digitální řešení, díky kterým budou klienti řešit svoje finanční potřeby pohodlně a bezpečně, kdykoliv a kdekoliv. To potvrzuje i fakt, že například jako jedna z prvních bank v České republice umožnila klientům otevřít si běžný účet online jen za pomoci chytrého telefonu a ihned jej začít používat.

#### **4.1.3 Podniková kultura**

Podniková kultura organizace vychází z její podnikatelské vize. Společnost svojí firemní kulturou vyjadřuje hodnoty a zásady, které určují způsob, jak dosáhnout svých cílů. Zároveň také pomáhá a vede k pracovnímu rozvoji svých zaměstnanců.

XY bank, a.s. si své nové zaměstnance vybírá formou výběrových řízení. Základem výběrového řízení je osobní pohovor, na základě kterého jsou uchazeči přijímáni. Výběr probíhá velmi pečlivě. Na osobním pohovoru jsou přítomni personalisté, kteří u uchazečů ověřují jak odborné znalosti, tak i jejich postoje, aby noví zaměstnanci zapadli do hodnot firmy. Na osobním pohovoru je také uchazečům vysvětleno, co bude jejich náplní práce a co se od nich očekává.

V případě úspěšného výběrového řízení je nástup nového zaměstnance realizován na centrále, kde také probíhá podpis pracovní smlouvy a nové zaměstnance čeká Uvítací školení. V rámci uvítacího školení projdou školení BOZP, seznámí se s historií a tradicemi společnosti, s Etickým kodexem, Hodnotami firmy a se Standardy chování a odívání. Jsou také seznámeni s intranetovými stránkami a odkazy, na kterých najdou veškeré potřebné informace. Během prvních tří měsíců následně absolvují noví zaměstnanci několik vstupních školení, které se mohou skládat i z několika bloků. Tato vstupní školení mají za cíl připravit nové zaměstnance na jejich novou práci. Počet bloků, jejich zaměření a obsah je specificky nastaven dle jednotlivých pracovních pozic. Tato vstupní školení probíhají z velké části v prostorách centrály banky.

#### **4.1.4 Hodnoty organizace**

Hodnoty, které společnost ctí, jsou nedílnou součástí její kultury.

Patří mezi ně Podnikavost, Respekt, Spolupráce a zapojení, Zodpovědnost, Důvěryhodnost a integrita.

Podnikavost – symbolizovat ji má neustálá inovace a vytváření služeb budoucnosti pro klienty. S tím je spojena odvaha se měnit a hledání příležitostí k růstu. Společnost podniká s cílem zisku, ale všechna rozhodnutí činí s akceptovatelnou mírou rizika.

Respekt – organizace se prezentuje jako společnost vyznávající fér jednání, podporuje nápady a rozvíjí nápady. Konkurenci bere vážně a učí se od ní.

Spolupráce a zapojení – znamená vzájemnou podporu a inspiraci v cestě za společným cílem.

Zodpovědnost – ukazuje, že na každém záleží, každý je nositelem změny. Společný je úspěch, riziko i selhání a konstruktivní kritika posouvá dál.

Důvěryhodnost a integrita – má být ztělesňována profesionalitou, konzistentním a transparentním jednáním. Jednání a rozhodování podléhá etice. Každý zaměstnanec si má být vědom toho, že značku reprezentuje neustále-v práci i v soukromí. (interní materiály společnosti)



#### **4.1.5 Podniková identita**

Jak v prostorách centrály, tak i na jednotlivých pobočkách je na první pohled patrná jasná firemní identita. Společnost jasně identifikuje její logo nad vstupními dveřmi a interiéry a exteriéry všech poboček jsou sladěny do firemních barev. Orientaci na pobočkách pak usnadňují orientační návěští a jednotlivá pracovní místa jsou viditelně označena jménem pracovníka a jeho pracovní pozicí. Vše s logem firmy a ve firemních barvách. Přes výkladní stěny poboček společnost komunikuje formou plakátů, případně elektronických obrazovek, které zobrazují aktuální nabídku služeb a produktů a také hodnoty, které společnost vyznává.

Svým zaměstnancům se společnost snaží zajistit moderní technologie usnadňující práci a podpořit je tak v dosahování obchodních cílů. V průběhu času je obměňováno a modernizováno vybavení poboček, aby bylo funkční a příjemné a cítili se zde dobře klienti i zaměstnanci. Společnost si uvědomuje, že její tvář netvoří pouze její logo, služby a produkty, které poskytuje, ale především lidé.

Firemní identitu, kulturu a sounáležitost posilují fotografie vyobrazující v životní velikosti portréty vybraných pracovníků z různých oddělení napříč všemi úrovněmi organizační struktury, kteří dosáhli významných obchodních úspěchů nebo jiným způsobem přispěli k pozitivnímu vnímání společnosti.

Tyto fotografie nalezneme především na centrále, ale často i na jednotlivých pobočkách. Příběhy těchto zaměstnanců si pak ostatní mohou přečíst na firemním intranetu. Firemní intranet společnost také samozřejmě využívá k plošnému přenosu a sdílení firemních sdělení a informací.

#### **4.1.6 Podniková komunikace**

Důležité strategické informace a změny, vedení společnosti komunikuje a předává na Manažerských konferencích. Manažerské konference představují setkání manažerů z celé České republiky s vedením společnosti a všeobecně jsou vnímány jako významné společenské akce. Na těchto konferencích vedení společnosti komunikuje cíle, případně příčiny potřeby změn, analyzuje úspěchy a neúspěchy. Zúčastnění manažeři mají pak následně za úkol

komunikovat a předávat tyto informace dál do svých týmů. Tyto informace jsou také sdíleny prostřednictvím intranetu.

Správná komunikace cílů a případných změn může významně ovlivnit jejich přijetí a ztotožnění se ze strany zaměstnanců a mít také dopad na jejich výkonnost. Na výkonnost jednotlivých pracovníků a tím i celé organizace významně působí i kvalita vnitřních vztahů mezi zaměstnanci a jednotlivými týmy.

XY bank, a.s. podporuje dobré vztahy mezi zaměstnanci. Pro svoje zaměstnance pořádá různé akce a aktivity, jako například vánoční setkání zaměstnanců nebo každoroční setkání k výročí založení firmy a další. Některé akce jsou pořádány plošně pro všechny zaměstnance, některé naopak pouze pro vybrané pracovníky, jako nadstandardní ohodnocení jejich mimořádné práce. Společnost se snaží pro svoje zaměstnance vytvářet příjemné funkční prostředí, aby se v práci mohli cítit dobře. Svým zaměstnancům také nabízí řadu benefitů, jako například zvýhodněné bankovní produkty a také formou kafetérie příspěvek na stravování a Doplnkové penzijní spoření.

K motivaci zaměstnanců společnost využívá viditelný odměňovací systém, který aktualizuje podle aktuální strategie a potřeb. Tento odměňovací systém je navázán převážně na plnění obchodních cílů.

XY bank, a.s. se prezentuje jako organizace, která podporuje uvědomělé chování lidí ke svému okolí, stejně tak i směrem k životnímu prostředí.

Společnost se s úctou a zodpovědně chová ke svému okolí. Podporuje aktivity občanské společnosti a to vlastními silami jako dobrovolníci i prostřednictvím grantového programu. K zapojení do těchto aktivit motivuje svoje zaměstnance, kteří následně jako dobrovolníci pomáhají tam, kde je třeba. Obsahem pomoci ze strany organizace je fyzická práce, odborná pomoc nebo finanční podpora na realizaci konkrétních projektů. V loňském roce organizace podpořila částkou 2 milióny korun více než tři desítky neziskových organizací a jejich projekty. Ve stejném roce se také zaměstnanci firmy v rámci dobrovolnického programu zapojili necelé stovky dobrovolnických programů pro 40 neziskových organizací a odpracovali skoro 4000 dobrovolnických hodin.

Při svém podnikání se společnost řídí etickými zásadami, které zahrnují i zodpovědné chování k životnímu prostředí a zavázala se aktivně snižovat svoji uhlíkovou stopu. Toho chce dosáhnout zaváděním následujících opatření (interní materiály společnosti):

- postupné zavedení zelené elektřiny na svých pobočkách
- nákup zelené elektřiny pro centrály
- postupné snížení počtu poboček vytápěných pevnými palivy
- snížení celkového počtu firemních automobilů
- nahrazení většiny firemních vozidel s naftovým motorem elektromobily

Postupné zavádění těchto opatření v posledních dvou letech přineslo snížení uhlíkové stopy společnosti o necelých 44 %.

## **4.2 Zvolená technika šetření stavu a kvality podnikové kultury v XY bank, a.s.**

Podniková kultura, jakožto soubor nástrojů, norem chování a postojů, se může projevat formou zjevných, ale i skrytých prvků, které můžeme v rámci analýzy podnikové kultury zkoumat. Z výsledků tohoto šetření pak můžeme určit případné rozdíly ve vnímání podnikové kultury mezi vedením společnosti a řadovými pracovníky. Analýza podnikové kultury umožní získat informace, které mohou být zásadní pro určování směru v oblasti lidských zdrojů a zároveň může pomoci managementu orientovat se v myšlení a uvažování zaměstnanců. Zjištění skutečného stavu může posloužit jako podklad k případným následným změnám v podnikové kultuře.

Při volbě metodiky byl brán zřetel na takové postupy, které umožní co možná nejobektivněji zachytit jednotlivé aspekty podnikové kultury v praxi. Jako nejvhodnější bylo stanoveno Dotazníkové šetření, které zajistí naprosto stejnou formulaci otázek pro všechny respondenty. Zvolená metoda šetření také zaručí zaměstnancům anonymitu při sdělování svých názorů. Z důvodu zajištění maximální reprezentativnosti byl dotazník rozčleněn do několika tematických okruhů:

- Vize a cíle firmy
- Podniková kultura a její hodnoty

- Informovanost zaměstnanců
- Komunikace
- Atmosféra na pracovišti
- Motivace
- Pracovní prostředí a podmínky

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 zaměstnanců firmy z 20 různých poboček napříč celou Českou republikou. Skupina 60 respondentů byla složena z žen i mužů, zaměstnaných na různých pracovních pozicích poboček, s různou náplní práce. Osloveni byli respondenti na pracovních pozicích:

- Osobní bankéř
- Pokladník
- Manažer týmu

## 4.3 Výsledky a vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

### 4.3.1 Vize a cíle organizace

Otázka č. 1: Znáte vizi a cíle vaší organizace?

**Tabulka 1: Vize a cíle organizace**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	7	12	14	0
Pokladník	20	0	9	11	0
Manažer týmu	7	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K této otázce odpovědělo Ano nebo Spíše ano 35 zaměstnanců, což činí 58 %. Ne nebo Spíše ne odpovědělo 25 zaměstnanců, což je 42 %. Z výše uvedeného vyplývá, že převažuje počet zaměstnanců, kteří znají vize a cíle organizace, ale stále je zde nezanedbatelný počet pracovníků, kteří vize a cíle organizace neznají.

Otázka č. 2: Jsou vám vize a cíle komunikovány srozumitelně?

**Tabulka 2: Komunikace vizí a cílů**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	6	13	14	0
Pokladník	20	0	10	10	0
Manažer týmu	7	6	1	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Vize a cíle jsou srozumitelně komunikovány pro 60% dotazovaných, čemuž odpovídá 36 odpovědí Ano nebo Spíše ano a 24 dotazovaných odpovědělo Spíše ne, což odpovídá 40 %.

Otázka č. 3: Jsou vám vize a cíle organizace blízké? Ztotožňujete se s nimi?

**Tabulka 3: Ztotožnění se s cíli organizace**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	20	4	9	0
Pokladník	20	3	4	13	0
Manažer týmu	7	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Tato otázka měla zjistit, jak se zaměstnanci organizace ztotožňují s jejími vizemi a cíli. Z výsledku šetření odpovědělo Ano a Spíše ano 38, což je 63 %. Ne nebo Spíše ne 22, což činí 37 %

Otázka č. 4: Prostřednictvím jakého informačního kanálu jsou vám vize a cíle komunikovány?

**Tabulka 4: Forma komunikace cílů**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Osobně nadřizným	E-mailem	Telefonicky	Intranet
Osobní bankéř	33	10	19	0	4
Pokladník	20	3	13	0	4
Manažer týmu	7	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

V dotazníku odpovědělo, že jsou jim vize a cíle komunikovány osobně nadřízeným 20 zaměstnanců, což z celkového počtu činí 33 %. Zbýlých 67 % odpovědělo, že jsou jim tyto informace předávány jinou formou, jako např. e-mail nebo intranet.

### 4.3.2 Podniková kultura a její hodnoty

Otázka č. 5: Má podle vás organizace silnou podnikovou kulturu?

**Tabulka 5: Názor na podnikovou kulturu**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	20	4	9	0
Pokladník	20	3	4	13	0
Manažer týmu	7	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Tato otázka měla zjistit, jaký názor mají zaměstnanci organizace na podnikovou kulturu. Z výsledku šetření odpovědělo Ano a Spíše ano 38, což je 63 %. Ne nebo Spíše ne 22, což činí 37 %.

Otázka č. 6: Jsou podle vás manažeři propagátoři podnikové kultury?

**Tabulka 6: Propagace podnikové kultury**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	15	10	8	0
Pokladník	20	0	12	8	0
Manažer týmu	7	6	1	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Ano nebo Spíše ano odpovědělo 44 dotazovaných, to je 73 %. Ne nebo Spíše ne odpovědělo 16, což činí 27 %.

Otázka č. 7: Znáte hodnoty, které vaše organizace vyznává a prezentuje?

**Tabulka 7: Hodnoty organizace**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	4	12	17	0
Pokladník	20	0	16	4	0
Manažer týmu	7	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K této otázce odpovědělo Ano nebo Spíše ano 39 zaměstnanců, což činí 65 %. Ne nebo Spíše ne odpovědělo 21 zaměstnanců, což je 35 %. Zaměstnanci hodnoty firmy spíše znají.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

**Tabulka 8: Spokojenost s prací**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	11	11	11	0
Pokladník	20	0	9	11	0
Manažer týmu	7	3	3	1	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K výše uvedené otázce se vyjádřilo Ano nebo Spíše ano 37 pracovníků, tedy 62 %. Ne nebo Spíše ne 23 pracovníků, tedy 38 %.

Otázka č. 9: Jsou podle vás zaměstnanci k firmě loajální?

**Tabulka 9: Firemní loajalita**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	20	4	9	0
Pokladník	20	3	4	13	0
Manažer týmu	7	5	1	1	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Tato otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci organizace loajální. Z výsledku šetření odpovědělo Ano a Spíše ano 37, což je 62 %. Ne nebo Spíše ne 23, což činí 38 %.

### 4.3.3 Informovanost zaměstnanců

Otázka č. 10: Máte informace o změnách potřebné k výkonu práce včas?

**Tabulka 10: Včasné informace**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
Osobní bankéř	33	21	12	0	0
Pokladník	20	0	16	4	0
Manažer týmu	7	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K této otázce odpovědělo Ano nebo Spíše ano 56 zaměstnanců, což činí 93 %. Ne nebo Spíše ne odpověděli 4 zaměstnanci, což je 7 %. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci mají dostatečně včas informace o případných změnách.

Otázka č. 11: Jakou formou dostáváte informace potřebné k výkonu práce nejčastěji?

**Tabulka 11: Přenos informací**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Osobně nadřízeným</b>	<b>E-mailem</b>	<b>Telefonicky</b>	<b>Intranet</b>
Osobní bankéř	33	10	19	0	4
Pokladník	20	3	13	0	4
Manažer týmu	7	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

V dotazníku odpovědělo 20 pracovníků, že jsou jim informace předávány osobně nadřízeným, z celkového počtu činí 33 %. Největší počet odpovědí byl ve variantě e-mailem, kde odpovědělo 32 dotazovaných, to je 53 %. Osmi pracovníkům jsou odpovědi předány přes intranet, to je 14 %.



#### 4.3.4 Komunikace

Otázka č. 12: Jaký komunikační nástroj používá vedení firmy ke sdělování informací nejvíce?

**Tabulka 12: Nástroje komunikace**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Osobní komunikace</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefon</b>	<b>Intranet</b>
Osobní bankéř	33	0	24	0	9
Pokladník	20	0	17	0	3
Manažer týmu	7	4	3	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K této otázce uvedli pouze 4 zaměstnanci osobní komunikaci, což činí 6 %. Největší podíl obsahuje varianta e-mail, 44 osob - 74 %. Další pak uvedli formu intranetu v počtu 12 osob – 20 %.

Otázka č. 13: Jaký komunikační kanál nejčastěji používá pro předávání informací k vám váš přímý nadřízený?

**Tabulka 13: Přenos informací přímým nadřízeným**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Osobně nadřízeným</b>	<b>E-mailem</b>	<b>Telefonicky</b>	<b>Intranet</b>
Osobní bankéř	33	15	10	8	0
Pokladník	20	4	10	6	0
Manažer týmu	7	2	2	3	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K otázce se vyjádřili respondenti takto: odpověď osobně nadřízeným uvedlo 21 osob – 35 %, odpověď e-mailem 22 osob – 37 %, odpověď telefonicky 17 osob – 28 %. Z uvedeného vyplývá, že k přenosu informací od přímého nadřízeného k přímému podřízenému dochází převážně jinou formou než osobní komunikací.

### 4.3.5 Atmosféra na pracovišti

Otázka č. 14: Atmosféru na pracovišti vnímáte jako?

**Tabulka 14: Atmosféra pracoviště**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Tvůrčí	Týmová	Konkurenční	Pasivní
Osobní bankéř	33	12	10	11	0
Pokladník	20	0	18	2	0
Manažer týmu	7	0	3	4	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Z 60 dotazovaných uvedlo 43, že atmosféru vnímají jako tvůrčí a týmovou, to je 72 %. Zbylých 17 dotazovaných vnímá atmosféru jako konkurenční, což je 28 %.

Otázka č. 15: Pociťujete při výkonu práce stres?

**Tabulka 15: Vnímání stresu na pracovišti**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ne	Výjimečně	Pravidelně	Každý den
Osobní bankéř	33	0	5	20	8
Pokladník	20	0	14	3	3
Manažer týmu	7	0	0	5	2

Zdroj: Vlastní práce autora

K otázce týkající se stresu na pracovišti se 41 osob vyjádřilo, že stres vnímají pravidelně nebo každý den, to odpovídá 68 % dotazovaných, 19 osob – 32 % pociťuje stres pouze výjimečně, žádný z pracovníků nevedl, že stres na pracovišti nepociťuje.

Otázka č. 16: Co považujete za zdroje stresu při výkonu práce?

Jako nejčastější zdroje stresu uváděli dotazovaní tlak na výkon a slabá podpora a motivace ze strany nadřízeného, nereálné cíle, nejasné zadané cíle od nadřízeného, příliš mnoho informací e-mailem, které nestihnou přečíst, dále pak nedostatek zpětné vazby zaměřené na rozvoj a mnoho různých úkolů.

### 4.3.6 Motivace

Otázka č. 17: Co vás při práci motivuje?

**Tabulka 16: Motivace při práci**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Kariérní růst</b>	<b>Seberealizace</b>	<b>Finanční odměna</b>	<b>Možnost být součástí týmu</b>
Osobní bankéř	33	16	5	11	2
Pokladník	20	2	3	12	3
Manažer týmu	7	3	1	3	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K otázce motivace uvedlo 21 dotázaných, že je motivuje možnost kariérního růstu. Tomuto počtu odpovídá 35 %. Seberealizaci pak jako zdroj motivace uvedlo 9 dotazovaných, tedy 15 %. Finanční odměna motivuje 26 dotázaných respondentů, což je 43 % a možnost být součástí týmu uvedlo 5 dotazovaných a to odpovídá 7 %.

Otázka č. 18: Jsou nastavené cíle dosahovány?

**Tabulka 17: Dosahování cílů**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
Osobní bankéř	33	3	14	10	6
Pokladník	20	0	11	8	1
Manažer týmu	7	1	3	2	1

Zdroj: Vlastní práce autora

Na otázku, zda jsou dosahovány cíle, odpověděli 32 pracovníci Ano nebo Spíše ano, tedy 53 % a 28 pracovníků odpovědělo Spíše ne a Ne, což je 47 %.

Otázka č. 19: Jsou podle vás obchodní cíle nastavovány realisticky?

**Tabulka 18: Nastavení cílů**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	7	10	10	6
Pokladník	20	0	11	8	1
Manažer týmu	7	2	2	2	1

Zdroj: Vlastní práce autora

Nastavování obchodních cílů vnímá 32 dotázaných pracovníků jako realistické, což odpovídá 53 % a 28 pracovníků vnímá toto jako nerealistické. Tomuto počtu odpovídá 47 %.

#### 4.3.7 Pracovní prostředí a podmínky

Otázka č. 20: Jste spokojen/a s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?

**Tabulka 19: Prostředí a výbava pracoviště**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	21	12	0	0
Pokladník	20	0	16	4	0
Manažer týmu	7	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Z výše uvedených odpovědí je patrné, že většina dotázaných pracovníků je spokojena s pracovním prostředím a výbavou pracoviště. Odpověď Ano nebo Spíše ano uvedlo 56 dotazovaných, což je 93 % a pouze 4 pracovníci uvedli odpověď Spíše ne, tedy 7 %. Odpověď Ne na tuto otázku neuvedl nikdo.

Otázka č. 21: Jste spokojen/a se svou mzdou a zaměstnaneckými výhodami?

**Tabulka 20: Spokojenost se mzdou a výhodami**

Pracovní pozice	Počet respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Osobní bankéř	33	6	12	15	0
Pokladník	20	0	9	8	3
Manažer týmu	7	2	3	2	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K otázce týkající se spokojenosti se mzdou a zaměstnaneckými výhodami odpovědělo 32 dotázaných zaměstnanců Ano a Spíše ano, tedy 53 % a 28 zaměstnanců odpovědělo Spíše ne nebo Ne, tedy 47 %.

Otázka č. 22: Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu zaměřenou na rozvoj?

**Tabulka 21: Poskytování rozvojové zpětné vazby**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
Osobní bankéř	33	3	8	13	9
Pokladník	20	0	5	10	5
Manažer týmu	7	0	3	4	0

Zdroj: Vlastní práce autora

K dotazu zda dostávají pravidelně rozvojovou zpětnou vazbu se dotazovaní vyjádřili takto: 19 dotazovaných uvedlo odpověď Ano anebo Spíše ano, což je 32 % a 41 dotazovaných uvedlo odpověď Spíše ne nebo Ne, tedy 68 %.

#### **4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

K navržení případných doporučení, směřujících k žádoucím změnám a zlepšení podnikové kultury, a tím i k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti v organizaci XY bank. a.s., bylo nejdříve třeba zjistit současný stav a kvalitu podnikové kultury ve zmíněném podniku. K analýze byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

Na základě uvedených odpovědí lze konstatovat, že ve společnosti XY bank, a.s. převažují zaměstnanci, kteří znají vize a cíle svojí organizace, ale zároveň je zde stále nezanedbatelná skupina těch, kteří vize a cíle společnosti neznají. Toto může úzce souviset se zjištěním, kde více než jedna třetina dotazovaných uvádí, že jim vize a cíle nejsou komunikovány zcela srozumitelně. Patrný je také rozdíl ve vnímání srozumitelnosti komunikace vizí a cílů z úrovně jednotlivých zastoupených pracovních pozic. Zatímco manažeři týmů vnímají komunikaci vizí a cílů jako srozumitelnou, u pozic Osobní bankéř a Pokladník téměř polovina dotazovaných z těchto dvou skupin, vnímá komunikaci vizí a cílů spíše jako nesrozumitelnou.

K tomu se váže i odlišná forma komunikace směrem k jednotlivým zastoupeným pozicím. Manažerské pozice převážně uvádějí formu osobní komunikace a směrem k pozicím Osobní bankéř a Pokladník převažuje jako forma komunikace e-mail, případně intranet.

Více jak polovina dotazovaných se pak s vizí a cíli společnosti ztotožňuje. 63 % dotazovaných vnímá podnikovou kulturu společnosti jako silnou, kde vedoucí pracovníci jsou její propagátoři a nositelé jejích hodnot. Atmosféru na pracovišti mezi spolupracovníky hodnotí zaměstnanci jako tvůrčí a týmovou. S pracovním prostředím a výbavou pracoviště jsou zaměstnanci více než spokojeni. Celkově jsou s prací spokojeny téměř dvě třetiny dotazovaných. Celkovou spokojenost s prací může ovlivňovat i spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami. Jako motivační faktor u dotazovaných totiž převažovala finanční odměna. Se mzdou a výhodami je pak spokojeno 53 % zaměstnanců. Tento údaj koresponduje také s dosahováním cílů, kdy na otázku, zda jsou nastavené cíle dosahovány odpovědělo kladně také 53 %.

Z dotazovaných zmínilo 68 %, že při práci pravidelně pociťuje stres. Jako nejčastější zdroje stresu pak byly uvedeny tlak na výkon, nereálně nastavené obchodní cíle, nedostatek zpětné vazby zaměřené na rozvoj, jako nástroj zvyšování výkonu a slabá podpora a motivace ze strany nadřízeného. Přestože má společnost nastavené doporučené manažerské aktivity a kroky zaměřené na řízení výkonu a rozvoj zaměstnanců, mezi které patří především porady s týmem, rozvojové rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, stínování činností s následnou zpětnou vazbou, pozorováním bylo zjištěno, že v praxi tyto činnosti často nejsou realizovány nebo pouze formálně. Zaměstnancům jsou tedy komunikovány cíle, které mají splnit, velmi často však nevědí, jakou cestou splnění zadaných cílů dosáhnout. Jako jeden z dalších zdrojů stresu byly uvedeny také nejasně zadané dílčí cíle, což může způsobovat fakt, že nejpoužívanějším prostředkem pro přenos informací je e-mail, kde jsou omezeny možnosti pro případné vyjasnění a zaměstnancům tak chybí osobní komunikace s přímým nadřízeným.

## **4.5 Návrhy doporučení ke zlepšení podnikové kultury v XY bank, a.s.**

Z poznatků získaných analýzou podnikové kultury ve společnosti XY bank, a.s., můžeme vyvodit návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení podnikové kultury v dané organizaci. Tyto návrhy a doporučení by mohly velmi dobře ovlivnit fungování uvnitř organizace, posílit spokojenost zaměstnanců a mít i pozitivní dopad na zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Hlavním bodem, na který je třeba se zaměřit je dle mého názoru komunikace z úrovně operačních manažerů týmů směrem ke svým podřízeným. Změnit formu komunikace, kdy aktuálně převažuje jako komunikační nástroj e-mail, a začít více využívat formu osobní komunikace. Tato forma výrazně zjednoduší podřízeným možnost klást doplňující otázky a ujasnit si tak nastavení a zadání cílů. Pro manažery týmů tato forma znamená prostor, kdy můžou více naslouchat a vysvětlovat a zároveň cíleněji a významněji ovlivňovat a motivovat svoje zaměstnance.

Jako konkrétní krok doporučuji nastavit z úrovně manažerů pravidelné týdenní týmové porady. Na těchto poradách osobně komunikovat dílčí cíle na další období, vyhodnocovat společně s podřízenými, jak se týmu aktuálně daří, ukazovat analyzované příčiny úspěchu a neúspěchu. Konzultovat a nastavovat s týmem cesty k naplnění cílů. Dát úspěšným prostor podělit se s ostatními o svoje zkušenosti a doporučení. Dílčí cíle pak opírat o dlouhodobé vize a strategické cíle společnosti a tím je ukotvovat v povědomí pracovníků. Také vyzdvihovat přínosy pro společnost, tým i jednotlivce, když se podaří cíle naplnit.

Dalším bodem je pak zaměření se na pravidelné poskytování konstruktivní rozvojové zpětné vazby, jako nástroje pro zlepšení dovedností a výkonu. Realizace tohoto doporučení může přispět ke snazšímu dosahování nastavených cílů s pozitivním dopadem i na finanční odměnu, kterou uvedla většina dotazovaných, jako hlavní zdroj motivace.

K tomuto bodu konkrétně navrhuji plánovat a hlavně realizovat pravidelné individuální rozvojové rozhovory samostatně mezi manažerem a jednotlivými členy týmu, ideálně minimálně na měsíční bázi. Na těchto schůzkách vyhodnocovat a analyzovat individuální výkon zaměstnance i v kontextu dopadu na výkon celého týmu. Upřesňovat si navzájem očekávání, jejich reálnost a nastavovat, případně doporučovat kroky, které povedou k jejich naplnění. Zároveň je případně možné s pracovníkem naplánované kroky ihned vyzkoušet a pomoci mu, aby si je osvojil.

Tyto pravidelné osobní schůzky umožní manažerům lépe identifikovat individuální potřeby jednotlivce a zaměřit se na ně. Tímto bude podpořeno dosažení osobních cílů každého jednotlivého člena, potažmo celého týmu.

Jako další krok navrhuji ověřovat si pravidelně z úrovně manažera, jak se jednotlivým pracovníkům daří v každodenní praxi uskutečňovat aktivity naplánované na poradách nebo individuálních schůzkách a to jak z pohledu četnosti, tak z pohledu kvality. K tomu využít metodu tzv. stínování, kdy manažer shlédne vykonání konkrétní činnosti nebo její části v praxi. Následně pak umožnit zaměstnancům získat zpětnou vazbu, co se jim dařilo, co mohou ještě zlepšit, případně udělat jinak. Ideálně propojit takto získané poznatky i s individuální rozvojovou schůzkou. Jako interval navrhuji v průměru jedenkrát měsíčně. Zároveň je však třeba brát v úvahu individuální potřeby každého zaměstnance. Například u nováčků bude zřejmě žádoucí častější podpora, naopak u zkušených pracovníků je možné zvolit interval delší.

Pro dosažení očekávaného výsledku z navrhovaných změn je třeba nejen vykonávat navrhované aktivity a vykonávat je pravidelně, ale také správnou formou, tedy v určité kvalitě. K podpoření a zajištění správné formy a kvality při výkonu výše uvedených navrhovaných změn doporučuji proškolení zaměstnance na pozici Manažer týmu na techniky vedení navrhovaných aktivit. Navrhuji tedy školení zaměřená na témata Technika vedení porad – zaměřené na předávání informací a motivaci, Vedení hodnotícího a rozvojového pohovoru s podřízeným zaměstnancem, Stínování obchodního rozhovoru a metody poskytnutí konstruktivní rozvojové zpětné vazby. Tato školení mohou být realizována interně oddělením Vzdělávání a tréninku, které disponuje k těmto aktivitám dostatečně kvalifikovanými lektory a trenéry. Jako nedílná součást návrhu na proškolení byly také spočítány náklady s tím spojené. K vyčíslení celkových nákladů na proškolení byly použity údaje o počtu manažerů,



které je třeba proškolit, náklady na lektora a 1 den jeho práce. Vyčíslení dále vychází z předpokladu, že školení proběhne prezenční formou po skupinách, pro efektivní práci na jednotlivých bžících školení bude ve skupině maximálně 11 účastníků. Každá skupina absolvuje celkem 1 běh školení v délce trvání 2 dny. První den bude zaměřen na Techniku vedení porad a hodnotící a rozvojové pohovory se zaměstnanci, druhý den pak na Stínování a metody poskytování zpětné vazby. Celkový počet 53 manažerů bude rozdělen do 5 skupin, 3 skupiny po 11 účastnících a 2 skupiny po 10 účastnících. Celkový počet navrhovaných školicích dnů je 10. Náklady na lektora, včetně materiálů potřebných pro účastníky a školení, získané z interních zdrojů společnosti, činí 1.360,- CZK na den. Po zohlednění a sečtení uvedených údajů, činí celkové finální náklady na navrhované školení 13.600,- CZK.

## 5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navržení doporučení, směřující ke změnám a zlepšení firemní kultury ve službách a tím i k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti na základě provedené analýzy a jejích výsledků.

K navržení doporučení na zlepšení firemní kultury v daném podniku, bylo nejdříve třeba analyzovat současný stav. Analýza byla provedena metodou dotazníkového šetření a vlastním pozorováním.

Z výsledků vyplývá, že stávající podniková kultura je na dobré úrovni, zaměstnanci jsou v organizaci v zásadě spokojeni, na pracovišti panuje přátelská atmosféra a pracovní kolektiv funguje v tvůrčím a týmovém duchu. Prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují je jimi vysoce hodnoceno, což jistě přispívá velkou měrou k jejich spokojenosti.

Výsledky však také poukázaly na existující dílčí problémy týkající se především komunikace jako nástroje pro přenos důležitých informací k výkonu práce a s tím spojené naplňování cílů a vizí včetně těch obchodních. Se zaměstnanci je převážně komunikováno přes e-mail či intranet, kde je vedení informuje o svých požadavcích. Tyto jsou často velmi obsáhlé a neustále se měnící, zaměstnanci je při své náplni práce nemohou absorbovat. Dalším dílčím problémem se ukázal nedostatek v pravidelném poskytování konstruktivní rozvojové zpětné vazby, kterou považují zaměstnanci za důležitou pro zlepšení jejich dovedností a výkonu.

Tyto hlavní nedostatky byly také uvedeny nejčastěji jako zdroje stresu na pracovišti. Jejich náprava by napomohla ke zlepšení a zrychlení komunikace a jasnému pochopení požadavků manažerů směrem k podřízeným, což jistě povede i k dosahování obchodních cílů s následným kladným dopadem na finanční ohodnocení.

Na základě uvedených poznatků, získaných analýzou byla navržena konkrétní doporučení, jak zlepšit komunikaci v organizaci a to především z úrovně operačních manažerů týmů směrem ke svým podřízeným a také konkrétní kroky, jak zajistit podřízeným pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu a podpořit je tak v dosahování cílů. Tato doporučení by mohla pozitivně ovlivnit fungování uvnitř organizace, posílit spokojenost zaměstnanců a přispět ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 6.1 Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2002. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 592 s. ISBN 8072610643.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, 2007. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

KORBELOVÁ, Vendula, 2013. Analýza firemní kultury vybraného podnikatelského subjektu. Praha: Bankovní institut VŠ Praha.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol., 2004. Organizační kultura-od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 174 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SCHEIN, EDGAR H., 1992. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass Publishers, 418 pages. ISBN 1-55542-487-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

URBAN, Jan, 2014. Firemní kultura a identita. 1. vyd. Praha: ÚSTAV PRÁVA 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří, 2009. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 9788024727905.

## **6.2 Internetové zdroje**

Podniková kultura, 2019. In: Altaxo: komplexní služby pro podnikatele [online]. Praha: Altaxo SE [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/firemni-kultura>

Ipodnikatel, 2011-2014. Firemní kultura [online]. [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

Kmosek, 2018. Firemní kultura [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/firemni-kultura/>

## 7 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vize a cíle organizace.....	28
Tabulka 2: Komunikace vizí a cílů.....	29
Tabulka 3: Ztotožnění se s cíli organizace .....	29
Tabulka 4: Forma komunikace cílů .....	29
Tabulka 5: Náзор na podnikovou kulturu.....	30
Tabulka 6: Propagace podnikové kultury .....	30
Tabulka 7: Hodnoty organizace.....	31
Tabulka 8: Spokojenost s prací.....	31
Tabulka 9: Firemní loajalita .....	31
Tabulka 10: Včasné informace .....	32
Tabulka 11: Přenos informací.....	32
Tabulka 12: Nástroje komunikace .....	33
Tabulka 13: Přenos informací přímým nadřízeným .....	33
Tabulka 14: Atmosféra pracoviště.....	34
Tabulka 15: Vnímání stresu na pracovišti .....	34
Tabulka 16: Motivace při práci .....	35
Tabulka 17: Dosahování cílů.....	35
Tabulka 18: Nastavení cílů.....	36
Tabulka 19: Prostředí a výbava pracoviště.....	36
Tabulka 20: Spokojenost se mzdou a výhodami .....	36
Tabulka 21: Poskytování rozvojové zpětné vazby .....	37

## 8 PŘÍLOHY

### Příloha I: Dotazník

## Příloha I: Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku. Aktuálně studuji na Soukromé vysoké škole ekonomické ve Znojmě, obor Marketing a Management. Tento dotazník je součástí praktické části mojí bakalářské práce. Ve své bakalářské práci se zaměřuji na podnikovou kulturu ve službách. Dotazník poslouží k analýze podnikové kultury ve vaší firmě. Na základě zjištěných výsledků budou navrženy změny vylepšení současné podnikové kultury ve společnosti XY bank, a.s.

V dotazníku jsou použity otázky, u kterých je možný výběr z několika daných variant odpovědí. U těchto otázek vyberte vždy jen jednu možnost. Na otevřenou otázku vyjádřete vlastními slovy svůj názor.

Toto dotazníkové šetření je anonymní.

Dotazník prosím vyplňte do 29.2.2020. V případě nejasností, připomínek a dotazů mě můžete kontaktovat prostřednictvím e-mailu na adrese: [gardas.marek@svse.cz](mailto:gardas.marek@svse.cz)

Děkuji za Váš čas.

Marek Gardáš

---

1) Znáte vize a cíle vaší organizace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2) Jsou vám vize a cíle komunikovány srozumitelně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3) Jsou vám vize a cíle organizace blízké? Ztotožňujete se s nimi?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Prostřednictvím jakého informačního kanálu jsou vám vize a cíle komunikovány?

- Osobně nadřizovým
- E-mailem
- Telefonicky
- Intranet

5) Má podle vás organizace silnou podnikovou kulturu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Jsou podle vás manažeři propagátoři podnikové kultury?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Znáte hodnoty, které vaše organizace vyznává a prezentuje?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9) Jsou podle vás zaměstnanci k firmě loajální?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10) Máte informace o změnách potřebné k výkonu práce včas?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) Jakou formou dostáváte informace potřebné k výkonu práce nejčastěji?

- Osobně nadřízeným
- E-mailem
- Telefonicky
- Intranet

12) Jaký komunikační kanál používá vedení firmy ke sdělování informací nejvíce?

- Osobní komunikace
- E-mail
- Telefon
- Intranet

13) Jaký komunikační kanál nejčastěji používá pro předávání informací k vám váš přímý nadřízený?

- Osobně nadřízeným
- E-mailem
- Telefonicky
- Intranet

14) Atmosféru na pracovišti vnímáte jako?

- Tvůrčí
- Týmovou
- Konkurenční
- Pasivní



15) Pociťujete při výkonu práce stres?

- Ne
- Výjimečně
- Pravidelně
- Každý den

16) Co považujete za zdroje stresu při výkonu práce?

-----  
-----

17) Co vás při práci motivuje?

- Kariérní růst
- Seberealizace
- Finanční odměna
- Možnost být součástí týmu

18) Jsou nastavené cíle dosahovány?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19) Jsou podle vás obchodní cíle nastavovány realisticky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20) Jste spokojen/a s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21) Jste spokojen/a se svou mzdou a zaměstnaneckými výhodami?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22) Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu zaměřenou na rozvoj?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Vaše pracovní pozice:

- Osobní bankéř
- Pokladník
- Manažer týmu