

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení (PEF)**



**Bakalářská práce**

**Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku**

**Adel Sadykova**

**© 2020 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adel Sadykova

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku**

Název anglicky

**Assessment of the level of corporate culture in a selected company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýz podnikové kultury a komunikace ve vybraném podniku navrhnout konkrétní změny k posílení podnikové kultury a zkvalitnění vnitropodnikové komunikace.

K naplnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí podpůrné cíle:

- teoreticky posoudit současné chápání podnikové kultury, komunikace a etiky, vysvětlit základní pojmy řešené problematiky;
- analyzovat současný stav podnikové kultury a komunikace ve vybraném podniku;
- na základě analýz navrhnout konkrétní doporučení pro posílení podnikové kultury;

### Metodika

V první části bakalářské práce bude pomocí literární rešerše teoreticky posouzena řešená problematika, budou vysvětleny pojmy podniková kultura a etika, teoretické zásady a prvky podnikové kultury, pojem image podniku.

Metodou analýzy bude ověřen současný stav v rozvoji podnikové kultury, bude provedeno posouzení vazeb mezi podnikovou kulturou, etikou, image a komunikací.

Metodou syntézy bude provedeno zobecnění výsledků analýz s konkrétními návrhy na posílení podnikové kultury, zlepšení vnitropodnikové komunikace a zvýšení image podniku.

**Doporučený rozsah práce**

40 – 60 stran

**Klíčová slova**

Marketing, podniková kultura, organizační struktura, komunikace, konkurenceschopnost

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ, E; JAROŠOVÁ, E; Nový, I a kol. Manažerská psychologie a sociologie. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- GREGAR, A. Personální management: vybrané kapitoly. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- HOFSTEDE, G. Kultyry a organizace. 1. vydání. Praha: Linde, 2007. 335s. ISBN 80-86131-70-X.
- LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 9. 9. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 19.3.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu Ing. Zdeňkovi Bednarčíkovi, Ph.D., MBA, za odbornou metodickou pomoc, kterou mi ve svém volném čase poskytl, bez něj bych tuto práci nebyla schopná vypracovat. Velice si této pomoci vážím.

Také děkuji celé své rodině, kamarádům a Standovi za podporu a trpělivost.

## **Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku**

### **Abstrakt**

Tématem bakalářské práce je Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku. Jedná se o téma velice aktuální, neboť stále více firem si uvědomuje, že v dnešním globalizovaném světě i určitá úroveň podnikové kultury pozitivně přispívá ke konkurenceschopnosti na trhu. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se práce bude zabývat kulturou a podnikovou kulturou, dále pak modely kultur v mezinárodních společnostech a uzavírá ji popis problematiky klasifikace národů podle podobnosti kultur. Praktická část analyzuje podnikovou kulturu v J&T Bank. Nejprve jsou popsány hodnoty banky, dále pak její etický kodex a následně probíhá analýza vybraných prvků podnikové kultury a dalšími procesy v bance ve vztahu k podnikové kultuře. Cílem práce je analyzovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a navrhnout případné změny.

**Klíčová slova:** Etika, etický kodex, podnik, vzdělávání, zaměstnanec

# Assessment of the level of corporate culture in a selected company

## **Abstract**

The topic of this thesis is to assess the level of corporate culture in a selected company. This is a very topical issue, as more and more companies realize that in today's globalized world, even a certain level of corporate culture is making a positive contribution to market competitiveness. The bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part, the thesis will deal with culture and business culture, then with models of cultures in international societies and concludes with a description of the issue of classification of nations according to the similarity of cultures. The practical part analyzes the corporate culture in J&T Bank. First, the Bank describes the values of the bank, then its Code of Ethics and then analyzes selected elements of corporate culture and other processes in the bank in relation to corporate culture. The aim of the thesis is to analyze the corporate culture in the selected company and suggest possible changes.

**Keywords:** Ethics, code of ethics, company, education, employee

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Cíle práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíle.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>13</b>
3.1 Kultura a podniková kultura .....	13
3.1.1 Teoretické definice kultury .....	13
3.1.2 Teoretické definice podnikové kultury.....	16
3.1.3 Prvky podnikové kultury .....	17
3.1.4 Síla podnikové kultury .....	22
3.1.5 Metody identifikace podnikové kultury .....	24
3.1.6 Faktory podnikové kultury .....	25
3.2 Modely kultur v mezinárodních společnostech .....	26
3.3 Klasifikace národů podle podobnosti kultur.....	27
<b>4 Praktická část</b> .....	<b>29</b>
4.1 Charakteristika banky .....	29
4.1.1 Hodnoty banky .....	31
4.1.2 Etický kodex.....	32
4.2 Vybrané prvky podnikové kultury v bance .....	34
4.2.1 Vnější vzhled zaměstnanců — dress code .....	36
4.2.2 Komunikace s klientem.....	39
4.3 Bankovní personál, charakteristika, výběr, vzdělávání ve vztahu k podnikové kultuře .....	43
4.3.1 Charakteristika pracovních pozic .....	44
4.3.2 Výběr zaměstnanců .....	49
4.3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	50
4.3.4 Bankovní školení.....	51
4.3.5 Výzkum vnímání podnikové kultury zaměstnanci banky .....	52
<b>5 Interpretace výsledků a doporučení</b> .....	<b>56</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>61</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>62</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Prvky podnikové kultury .....	19
Obrázek 2 Logo J&T Banky .....	29
Obrázek 3 J&T Group .....	30
Obrázek 4 Nové platební karty J&T Banky .....	30
Obrázek 5 Základní hodnoty banky .....	32
Obrázek 6 Příklad bankovní pobočky .....	35
Obrázek 7 Dress code zaměstnanců .....	37
Obrázek 8 Schéma interpersonální komunikace .....	39
Obrázek 9 Komunikační typ osobnosti .....	42
Obrázek 10 Front office a Back office pracovníci .....	44
Obrázek 11 Benefity pro budoucí pracovníky .....	50

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Determinanty podnikové kultury .....	14
Tabulka 2 Základní prvky podnikové kultury .....	18
Tabulka 3 Pozitiva a negativa silné podnikové kultury .....	23
Tabulka 4 Faktory působící na tvorbu etiky .....	34
Tabulka 5 Shrnutí rozhovorů s pracovníky pobočky .....	54

# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce je Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku. Jedná se o téma velice aktuální, neboť stále více firem si uvědomuje, že v dnešním globalizovaném světě i určitá úroveň podnikové kultury pozitivně přispívá ke konkurenceschopnosti na trhu.

Podniková kultura je velmi složitý, těžko definovatelný jev, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly podniku a nositelem jeho konkurenční výhody, na druhé straně však může být brzdou v rozvoji podniku, či dokonce důvodem jeho bankrotu.

V současné situaci, kdy je konkurence ve většině oblastí značná, kdy kvalita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence, kdy prostředí je stále turbulentnější a nepředvídatelné a podniky se musí adaptovat stále rychleji a pružněji, úloha organizační kultury ve vztahu k výkonnosti podniku se zvyšuje. Díky postupující globalizaci a internacionalizaci navíc podnikatelské subjekty i neziskové organizace operují v stále multikulturním prostředí, které před ně staví nové výzvy a problémy. Znalost kulturní stránky podnikání tak nabývá na významu.

Silná podniková kultura pozitivně ovlivňuje rozhodování, kooperaci, komunikaci, motivaci, úroveň spolupráce, řešení problémů i jejich implementaci a tím usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Podniková kultura dává jednotlivcům možnost odůvodnit své chování v návaznosti na hodnoty preferované v podniku. Na druhé straně manažeři mohou využít podnikovou kulturu na podporu takových činností, o které je zájem.

V dnešním podnikatelském světě dochází k různým změnám, které jsou důsledkem vlivů přicházejících ze zahraničí. Tyto změny se domácí společnosti snaží přetransformovat do vlastních podniků. Jejich výsledkem je postupná změna podnikové kultury, v jejímž důsledku dochází k určení nového směru, kterým by se měla organizace ubírat. Nová podniková kultura se tedy stává prostředkem pro kolektivní vnímání sdílených hodnot či norem, které ovlivňují pracovní vztahy mezi zaměstnanci a ve vysoké míře ovlivňují úspěšnost podniku.

Podniková kultura je ovlivňována množstvím faktorů, což je i výsledek vlivu jejích prvků na pracovníky. Management by měl sledovat dané prvky a faktory pro odhalení případných nedostatků a čím dříve přistoupit k jejich nápravě.

Kultura podniku vychází z projevů a myšlení osob. Všechny její prvky pocházejí původně z uvažování a komunikace lidí. Každý zaměstnanec je vnímán jako jedinečná osobnost, nesoucí prvky podnikové kultury a stojící také za jejím úspěchem. Časem se v podniku vytvářejí charakteristické rysy představ, hodnot a přístupů. Jsou jedinečné pro každý podnik. Postupem času je začneme chápat jako samozřejmost.

## 2 Cíle práce a metodika

### 2.1 Cíle

Hlavním cílem práce je na základě analýz podnikové kultury a komunikace ve vybraném podniku navrhnout konkrétní změny k jejímu posílení a zkvalitnění vnitropodnikové komunikace.

K naplnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí podpůrné cíle:

- Teoreticky posoudit současné chápání podnikové kultury, komunikace a etiky, vysvětlit základní pojmy řešené problematiky.
- Analyzovat současný stav podnikové kultury a komunikace ve vybraném podniku.
- Na základě analýz navrhnout konkrétní doporučení pro posílení podnikové kultury.

### 2.2 Metodika

Práce je koncipována tak, aby zachovala postup od obecných teoretických východisek až po aplikaci v praxi. Jelikož problematika týkající se podnikové kultury je rozsáhlá, na její zpracování byly využity jak primární, tak i sekundární zdroje. V první části bakalářské práce se využívají sekundární zdroje (odbornou literaturu), pomocí metody zobecňování a popisné metody došlo ke specifikaci problematiky podnikové kultury. Také bude využita metoda deskripce a dedukce. Všechny dostupné informace budou analyzovány, tříděny a následně bude provedena jejich syntéza v kompaktní celek.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části se bude zabývat kulturou a podnikovou kulturou, dále pak modely kultur v mezinárodních společnostech a uzavírá ji popis problematiky klasifikace národů podle podobnosti kultur.

Praktická část analyzuje podnikovou kulturu v J&T Bank. Nejprve budou popsány hodnoty banky, dále pak její etický kodex a následně probíhá analýza vybraných prvků podnikové kultury a dalších procesů v bance ve vztahu k podnikové kultuře. V této části bude proveden výzkum u zaměstnanců a manažerů kvalitativní metodou strukturovaných rozhovorů.

## 3 Teoretická východiska

Teoretická část se bude věnovat problematice kultury, podnikové kultury, kultury v mezinárodních společnostech a diferencí národů podle kultury.

### 3.1 Kultura a podniková kultura

Kapitola se soustřeďuje na identifikaci základních pojmů souvisejících s řešenou problematikou. Obsahem je sumarizace klíčových definicí – kultura jako lidský výtvar, vybrané přístupy k podnikové kultuře a metody k jejímu zkoumání.

Základním cílem každého podniku je dosáhnout úspěchu a prosperity. Od toho se odvíjí celková podniková politika, její rozhodování i konkrétní činnosti. Stále častěji v této souvislosti vyvstává pojem podniková kultura. Manažeři podniků si začínají uvědomovat, že podniková kultura může být zdrojem konkurenční výhody, zejména pokud se považuje za hodnotnou, vzácnou, těžko napodobitelnou, zakomponovanou do strategického řízení. Taková podniková kultura představuje spojení strategické perspektivy podniku s řízením lidských zdrojů, jehož výsledkem je adekvátní chování kvalitních manažerů i zaměstnanců. Podniková kultura existuje v každém podniku a pro každý je jedinečná. Pokud má být fungování podniku úspěšné, je nutné, aby podnik byl vnitřně integrovaný a působil navenek stabilizovaně a důvěryhodně. Silná podniková kultura, která může mít svou pozitivní i negativní podobu, výrazně ovlivňuje pracovní jednání a výkonnost zaměstnanců. Zároveň spoluvytváří originální a neopakovatelnou tvář firmy, potřebnou pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům ekonomického a společenského okolí. Vlastníci firem či manažeři často nevěnují pozornost formování pozitivní podnikové kultury. Podceňují cílenou práci s lidmi a nedokáží formovat kulturu zaměřenou na výsledky. Rádi setrvávají na mocenské kultuře, v důsledku toho zaměstnanci konají v rozporu se zájmy firmy, což vede i ke snížení její úspěšnosti.

#### 3.1.1 Teoretické definice kultury

Chápání kultury jako takové se liší v rámci různých vědních disciplín. Pro její funkci ve společnosti platí, že je zkoumaná kulturní antropologií. Ta se mimo jiné zabývá i rozdíly jednotlivých kultur a jejich vznikem. Kulturou rozumíme určitý druh chování, přesvědčení, přístupů a hodnot, které jsou ovlivněny společností a ovlivňují vnímání světa. Nicméně kultura je v literatuře vnímána stejně jako soubor zvyků, vztahů, institucí, umění a jiných rysů, které

charakterizují společnost nebo sociální skupinu. Kultura je tedy součástí všech vztahů ve společnosti a stojí na stejné úrovni jako politický, právní či ekonomický systém. Jako taková ovlivňuje naše vnímání, pohled, jakým se na svět díváme a zpracováváme jednotlivé vjemy. Jak se dítě od raného věku učí určité typy norem, hodnot a představ, tak se to odráží v dalším vývoji společnosti. Proto je nutné zdůraznit nadindividuální charakter kultury.<sup>1</sup> Podniková kultura je determinována mnoha vlivy, které můžeme rozdělit na vnitřní a vnější a které jsou shrnuty v následujícím obrázku.

Tabulka 1 Determinanty podnikové kultury

<b>VNĚJŠÍ:</b>	<b>VNITŘNÍ:</b>
- Legislativa	- Historie firmy
- Geografická poloha	- Právní forma
- Ekologie	- Majetek
- Regionální vlivy	- Zakladatel
- Ekonomický systém	- Stáří firmy
- Kultury vyšších řádů	- Předmět podnikání
- Sociální systémy	- Pozice na trhu
- Politické preference	- Rizikovost podnikání
- Velikost firmy	- Etapa vývoje
- Věda a výzkum	- Technologie
- Kapitálový trh	- Zaměstnanci
- Infrastruktura	- Struktury a procesy

Zdroj: J. VYSEKALOVÁ, J. MIKES. Image a Firemní Identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 802-472-79-00

V posledních letech se v manažerských kruzích stále více zabydluje poznatek, že výkonnost a prosperita podniků ve značné míře závisí na zažitých hodnotách, přesvědčeních, normách, pravidlech, vzorcích řízení a rituálech, to znamená od podnikové kultury. Nositeli podnikové kultury jsou lidé. To, proč se stali zaměstnanci podniku, jaké jsou mezi nimi vztahy, jaké normy a životní principy určují a uznávají, co je podle nich dobré a co špatné, a všechno to, co má vliv na podnikové normy a hodnoty, nejen odlišuje jeden podnik od druhého, ale určuje i funkčnost a životaschopnost podniku z hlediska dlouhodobé perspektivy. Podniková kultura existuje v každém podniku. Může mít vlastní pozitivní i negativní podobu, kterou se odlišuje od jiných podniků.

<sup>1</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 14

Podniková kultura výrazně ovlivňuje aktivitu zaměstnanců. Předpokládá to však při jejím formování uplatňovat takové nástroje, které by vytvořily zaměstnancům podmínky k účasti na řízení podniku včetně odpovědnosti za jeho důsledky. Moderní podnikání je neslučitelné s pasivitou zaměstnanců, která se může negativně projevit i v řízení managementu podniku, což ostatně může vést ke ztrátě jeho dosavadní pozice na trhu, případně až k jeho úpadku.

Vnímání kultury lze rozdělit do dvou skupin způsobu definování obsahu a podstaty. Jsou jimi:

- Chápání pojmu kultura v širším významu, zahrnující všechny aspekty materiálních a nemateriálních projevů.
- Posuzování kultury v užším významu, přihlédnutím pouze na projevy lidského chování (jde tedy o zvyky, symboly, hodnotové systémy).
- Hofstede vymezuje základní úrovně mentálního naprogramování, které představují:
- Úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují).
- Úroveň kultury spojené s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem.
- Úroveň kultury spojená s náboženstvím, pohlavím (rozdíly spojené s chápáním mužské a ženské role).
- Úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (ty se liší svými symboly, hrdiny, hodnotami).
- Úroveň kultury související s příslušností k určité třídě.
- Úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializovaný organizací, do které patří).<sup>2</sup>

Lidé pracující v organizaci jsou příslušníky určitého národa, resp. národů, a tedy i nositeli specifické národní kultury. Už od narození mají charakteristický způsob myšlení a chování typické pro jejich národ. Daný způsob si následně osvojují a přenášejí do pracovního prostředí. Národní kultura tak může ovlivňovat podnikovou kulturu v organizaci. Je tedy důležité znát parametry národní kultury, která se prostřednictvím zaměstnanců prolíná s tou podnikovou. V

---

<sup>2</sup> HOFSTEDE, G; MINKOV, M., Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill Professional, 2010. 207 s. ISBN 80-85899-72-8, str. 87

následující kapitole se budu věnovat pojmu podniková kultura a jejími specifiky, která jsou daná národní kulturou.<sup>3</sup>

### 3.1.2 Teoretické definice podnikové kultury

V posledních letech se v manažerských kruzích stále více zabydluje poznatek, že výkonnost a prosperita podniků ve značné míře závisí na zažitých hodnotách, přesvědčeních, normách, na pravidlech, vzorcích řízení a rituálech, to znamená na podnikové kultuře. Nositeli podnikové kultury jsou lidé. To, proč se stali zaměstnanci podniku, jaké jsou mezi nimi vztahy, jaké normy a životní principy oni určují a uznávají, co je podle nich dobré a co špatné, a všechno to, co má vliv na podnikové normy a hodnoty, nejen odlišuje jeden podnik od druhého, ale určuje i jeho funkčnost a životaschopnost z hlediska dlouhodobé perspektivy. Podniková kultura existuje v každém podniku. Může mít vlastní pozitivní i negativní podobu, kterou se odlišuje od jiných podniků.<sup>4</sup>

Krajními důsledky prosazování negativní podoby podnikové kultury může být jednak populismus a pragmatismus, reflektující hodnoty, které jsou vnímány převážně záporně, jednak úplná absence jakéhokoli sjednocujícího principu a vlastní identity. Často se však lze setkat se situací, že si ani management, ani zaměstnanci neuvědomují svou podnikovou kulturu. Souvisí to se skutečností, že dlouhodobou existencí v podniku se kultura pro ně stává samozřejmostí. Noví zaměstnanci však její vliv výrazně pociťují. V souvislosti s podnikovou kulturou nelze vidět jen etiku nebo filozofii. Hybnou silou každého podniku, a tedy i podnikové kultury, je efektivní působení v konkurenčním prostředí trhu. Podniková kultura a stupeň jejího rozvoje v podniku odráží jednak historii jejího managementu, jednak úroveň odpovědnosti, systému práce, sociálního chování a komunikační interakce v podniku, působí také na formování trhu. Nezastupitelnou úlohu má přitom management podniku, který je nositelem všech rozhodnutí v řídicích, komunikačních a inovačních procesech.<sup>5</sup>

Podniková kultura výrazně ovlivňuje aktivitu zaměstnanců. Předpokládá to však uplatňovat při jejím formování takové nástroje, které by vytvořily zaměstnancům podmínky k účasti na řízení podniku včetně odpovědnosti za důsledky tohoto řízení. Moderní podnikání je

---

<sup>3</sup> HOFSTEDE, G; MINKOV, M., Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill Professional, 2010. 207 s. ISBN 80-85899-72-8, str. 89

<sup>4</sup> TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, str. 15

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, str. 15



neslučitelné s pasivitou zaměstnanců, která se může negativně projevit i v řízení managementu podniku, což ostatně může vést ke ztrátě jeho dosavadní pozice na trhu, případně až k jeho úpadku.<sup>6</sup>

Podmínkou sjednocení chování skupiny jako celku za účelem dosažení společného užitku se zabývali také autoři Kilmann, Serpa, Saxton, podle nichž je podniková kultura „sdílená filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy čili způsob, jak se věci u nás dělají.“ Tvrdí, že dodržování společného myšlení, vnímání je předpokladem správného splnění úlohy.<sup>7</sup>

Furnham a Gunter uvádějí tuto definici: „Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme.“ Říkají, že právě podniková kultura představuje to, co drží společnost pohromadě a vytváří určitou identitu, se kterou se ztotožňuje. Vytváří důležitou složku, nezbytnou pro efektivní fungování a produkci.

Na jejím základě dochází k formulování systému významů, které se stávají základem komunikace a vzájemného pochopení. Pokud dojde k narušení určité složky, případně k nedostatečnému zastoupení této části v podniku, dochází k oslabení efektivity.<sup>8</sup>

### 3.1.3 Prvky podnikové kultury

S definováním podstatných prvků podnikové kultury se setkávám u různých autorů. Každý z nich zaujímá svůj vlastní přístup.

Obecně se autoři teorií shodují na tom, že jde o nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují stavební komponenty kulturního systému.<sup>9</sup>

Rozdělením podnikové kultury na její jednotlivé prvky se zabývali například autoři Hofstede, 1991; Deal & Kennedy, 1982; Armstrong, 2001; Lukášová, 2010; Antalová, 2013; Furnham a Gunter, 1993. Zmínění autoři se shodli na 3 základních prvcích podnikové kultury. Jsou jimi:

- představy,
- přístupy,

---

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, str. 16

<sup>7</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 17

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 257

<sup>9</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing a.s. 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 22

- hodnoty.<sup>10</sup>

Armstrong ve své teorii prezentuje odlišné kategorizace prvků podnikové kultury. Od předchozích autorů se liší zejména v tom, že kromě hodnot hovoří dále také o normách a artefaktech. Normy charakterizuje jako nepsaná pravidla, která poskytují návod ke správnému chování. To zahrnuje takový způsob, ve který zaměstnanci věří, dokonce i to, jak se budou oblékat. Přesto jde stále jen o nepsaná pravidla a k jejich udržování dochází pouze v ústní podobě, respektive ve formě reakce v případě porušení norem. Ty se týkají zejména stylu řízení – jak se manažeři chovají k zaměstnancům a naopak.<sup>11</sup>

Tabulka 2 Základní prvky podnikové kultury

Představy	Přístupy	Hodnoty
- o vlastní práci	- k práci	- uznávané
- smyslu práci	- ke spolupracovníkům	- sdílené
- úspěchu firmy	- k cílům firmy	- respektované
- odměňování	- k novým myšlenkám	- otevřenost
- budoucnosti firmy	- ke konfliktům	- spravedlnost
- image firmy	- ke změně	- četnost
- kariéře	- k produktům firmy	- spolehlivost

Zdroj: J. VYSEKALOVÁ, J. MIKES. Image a Firemní Identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 802-472-79-00

V rámci bakalářské práce bude analyzován přístup Lukášové, který lze považovat za nejkompexnější a zahrnující podstatné souvislosti. Při jeho sestavování vycházela ze Scheinova modelu podnikové kultury. V ní definované prvky jsou:

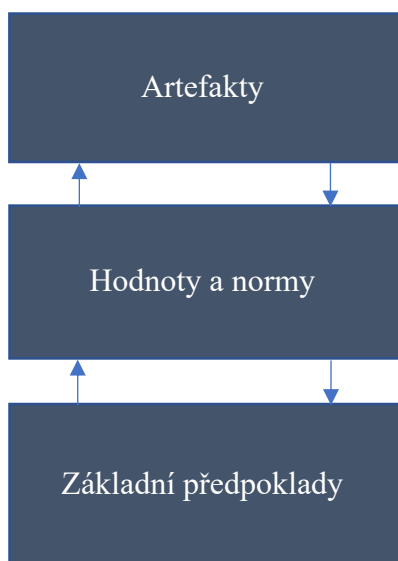
- základní přesvědčení,
- normy chování,
- hodnoty a postoje,
- artefakty.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> HOFSTEDE, G; MINKOV, M., Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill Professional, 2010. 207 s. ISBN 80-85899-72-8, str. 112

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 259–262

<sup>12</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 18

Obrázek 1 Prvky podnikové kultury



Zdroj: EDGAR S., Organizational Psychology, 3rd Edition, 1980. ISBN 0-13-641332-3

a) Základní přesvědčení

Základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které zaměstnanci považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Působí automaticky, jsou stabilní a vysoce odolné vůči změně. Zaměstnanci je vnímají tak samozřejmě, že není možné o nich diskutovat a zpochybňovat jejich. V případě nutnosti máme tendenci je bránit vzhledem k tomu, že jejich ohrožení nás emočně destabilizuje.<sup>13</sup>

Je možné je považovat za podvědomé hodnoty a přesvědčení, které zaměstnanci považují za samozřejmost. Jejich prostřednictvím lze ovlivňovat všechny procesy příslušníků dané kultury. Stejně determinují výběr informací, jejich interpretaci a emocionální reakci zaměstnanců. Základní přesvědčení má původ v opakované zkušenosti, funkčnosti určitého způsobu řešení problému. Základní přesvědčení mohou mít pozitivní, ale i negativní dopad na chování zaměstnanců.<sup>14</sup> Jestliže jsou zaměstnanci zvyklí řešit určité situace stejným způsobem, dochází k vytvoření asociace tohoto problému k jednomu konkrétnímu řešení. Porušení této asociace vede k pocitu úzkosti. Ta přesvědčení mohou být zakořeněná tak hluboko, že

<sup>13</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 19

<sup>14</sup> SCHEIN, E H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2010. Jossey-Bass business & management series. 2010 ISBN 978-0-470-18586-5, str. 24

zaměstnanci považují jiné možnosti chování za nepřípustné a změna zažitých přesvědčení je extrémně náročná.<sup>15</sup>

#### b) Normy chování

Jde o nepsaná pravidla, zásady, chování v určitých situacích, které celek chápe jako normální. Nemluvím v tomto případě o formálních pravidlech stanovených organizací, ale o neformálních normách, které členové navzájem sdílejí. Při jejich porušování dochází k trestům, v opačném případě k odměnám, které mají citový charakter. Jejich následování vede k přátelskému chování a akceptování ze strany skupiny. Ti, kdo je nedodržují, jsou vystaveni nepřátelskému a odmítavému chování.<sup>16</sup>

Normy se týkají různých forem pracovního života, například pracovní činnosti či pracovního oděvu.

Pro organizaci mají tyto normy zásadní význam a vymezují chování, které je vhodné, či nevhodné. Přispívají tak k vytvoření stabilního a předvídatelného prostředí. Díky nim formální kontrolní systém není zapotřebí.<sup>17</sup>

Tureckiová popisuje normy chování stejným způsobem, a to jako nepsaná pravidla nebo obvyklé způsoby chování. Doplnuje, že mohou být podpořeny prostředky podnikové kultury či systémem odměn a sankcí. Podle ní tvoří další úroveň firemní kultury a mohou být pozorovány i zvenku firmy.<sup>18</sup>

#### c) Hodnoty a postoje

Hodnoty představují to, co je důležité, čemu se přikládá význam v organizaci. Rozlišují se dobré, špatné, přijatelné, nepřijatelné. Projevují se ve stanoviscích a postojích. Individuální hodnotový systém determinuje, co je důležité pro člověka. Organizační hodnoty jsou výrazem

---

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, E; JAROŠOVÁ, E; Nový, I a kol. Manažerská psychologie a sociologie. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239- 0, str. 22

<sup>16</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 22

<sup>17</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 22

<sup>18</sup> TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, str. 135

toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku, co si členové organizace myslí, že by se v ní, ale i mimo ni mělo dělat, protože to považují za správné a důležité.<sup>19</sup>

Podle většiny autorů jsou hodnoty jádrem a klíčovým nástrojem k utváření podnikové kultury. Organizace si své hodnoty definují ve své filozofii, poslání a etickém kodexu organizace. Důležité jsou zejména komunikace a chování zaměstnanců podle nastavených hodnot v podniku.

#### d) Artefakty

Artefakty představují vnější projev materiální a nemateriální povahy. Jde o působení podniku na externí prostředí prostřednictvím image, PR, komunikace se zákazníky. Také se sem řadí charakteristické symboly, které si veřejnost jednoznačně spojuje s podnikem. Je to například logo, firemní barva, standard oblečení, zařízení kanceláří a prostor.<sup>20</sup>

Armstrong tvrdí, že jde o viditelné a hmatatelné stránky organizace. Je možné je vnímat základními smysly. Zahrnují pracovní prostředí, tón a jazyk používaný při oznámeních nebo rozhovorech, v neposlední řadě i způsob chování vůči návštěvám. Stejně do této kategorie spadá i materiální vybavení firmy, výroční zprávy a architektura budov. Tyto artefakty mohou odhalit o podniku mnohé. Do materiálových prvků artefaktů se řadí i samotné produkty vytvářené organizací.<sup>21</sup>

Lukášová doplňuje vnímání artefaktů o nemateriální prvky, mezi něž řadí organizační komunikaci, historiky a mýty, zvyky, rituály a ceremoniály. V neposlední řadě sem patří hrdinové, kteří jsou zosobněním základních hodnot a poskytují modelové chování. Prvky podnikové kultury tvoří její obsah. Naplňují ji a představují její vnitřní a vnější projevy. Následující kapitola je věnována vymezení síly podnikové kultury, která vyjadřuje, nakolik jsou její prvky akceptovány v organizaci.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 21

<sup>20</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 18

<sup>21</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 18

<sup>22</sup> LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 18

### 3.1.4 Síla podnikové kultury

Síla podnikové kultury je důležitým ukazatelem pro určení, do jaké míry jsou jednotlivé prvky podnikové kultury sdílené mezi jednotlivými členy organizace. Čím více jsou prvky kultury akceptovány, tím silnější je podniková kultura a má výraznější vliv na fluktuaci zaměstnanců v podniku. Při slabé podnikové kultuře akceptují pracovníci v malé míře požadované vzorce chování, upřednostňují individuální hodnoty před firemními a jejich postoje se liší.<sup>23</sup>

Slabá podniková kultura naznačuje potřebu změny. Dochází k ní po identifikaci určité mezery v systému řízení. K tomuto účelu slouží různé analýzy, jež musí jakékoliv změně předcházet. Za účelem změny může dojít i k úplné transformaci organizace nebo se může zaměřit pouze na určité aspekty jako například na výkon, oddanost či kvalitu.<sup>24</sup>

Při změně je třeba vždy zvážit možnost působení několika faktorů. Jde o změnu systému odměňování v organizaci podle výkonu nebo podle schopností, o procesy řízení pracovního výkonu, o výcvik a další rozvoj schopností vést lidi. Při oddanosti jde zase o programy komunikace, participace a zapojování, vytvoření klimatu pro spolupráci a důvěru a objasňování psychologické smlouvy. Nejdůležitějším činitelem však nejsou tyto atributy, ale síla podnikové kultury.<sup>25</sup>

Silná podniková kultura má i své slabé stránky. Podle Nového jsou jimi „tendence k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích, nedostatek flexibility, blokování nových strategií, vynucování konformity za každou cenu i složitá adaptace nových zaměstnanců“.<sup>26</sup>

V následující tabulce jsou sumarizované pozitivní a negativní stránky silné podnikové kultury.

---

<sup>23</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing a.s. 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 30

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 267

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 269

<sup>26</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing a.s. 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 32

Tabulka 3 Pozitiva a negativa silné podnikové kultury

Pozitiva silné kultury	Negativa silné kultury
<p><b>Podpora souladu chování a myšlení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Jednotný jazyk“</li> <li>• Ulehčení komunikace a rozhodování</li> <li>• Redukce konfliktů</li> </ul>	<p><b>Fixace na minulé zkušenosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzavřenost</li> <li>• Strategická krátkozrakost</li> <li>• Rysy arogance</li> </ul>
<p><b>Usměrnění chování zaměstnanců</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Společné hodnoty a normy</li> <li>• Neformální kontrola</li> <li>• Psychologické sankce</li> </ul>	<p><b>Podpora konformity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blokování myšlení v alternativách</li> </ul>
<p><b>Vyznávání společenských hodnot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sounáležitost</li> <li>• Loajalita</li> <li>• Motivace</li> </ul>	<p><b>Rezistence vůči změnám</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neakceptování změn</li> <li>• Naučené, zvykové chování</li> </ul>

Zdroj: GREGAR, A. Personální management: vybrané kapitoly. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0, str. 36

Základem zdravé podnikové kultury je shoda mezi jejím obsahem a silou. Obsah kultury, a tedy souhrn jejích prvků, provázaný s její silou zajišťuje stabilitu zaměstnanců, orientaci pracovníků na podnikové cíle, umožňuje směřování jejich aktivit žádoucím směrem.<sup>27</sup>

S pojmem síla podnikové kultury souvisí i pojem spokojenosti zaměstnanců. V případě, že se zaměstnanci ztotožní s nastavenými systémy v podniku, sami je podporují, je větší šance, že v takovém systému budou spokojeni. Tento stav je důležitý zejména pro majitele a manažery podniku. Nespokojení zaměstnanci mají tendenci k nižšímu pracovnímu nasazení a rovněž častěji mění zaměstnání, čímž v podniku narůstá fluktuace a podniku vznikají dodatečné náklady. Podnik tímto způsobem ztrácí kvalitní pracovníky a vznikají mu i dodatečné náklady na akvizici nových zaměstnanců.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> GREGAR, A. Personální management: vybrané kapitoly. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0, str. 36

<sup>28</sup> GREGAR, A. Personální management: vybrané kapitoly. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0, str. 37–38

Závěrem je třeba uvést provázanost síly podnikové kultury, tedy spokojenost a ztotožnění se ze strany zaměstnanců, fluktuace v podniku. Spokojenost je přitom chápána jako míra shody mezi jednotlivými nastavenými prvky podnikové kultury a tím, co zaměstnanci považují za ideální nastavení v rámci pobočky, ve které pracují. Následující kapitola se věnuje vybraným typologiím podnikové kultury, jež jsou považovány za relevantní z hlediska řešení této bakalářské práce.

### 3.1.5 Metody identifikace podnikové kultury

Mezi důležité otázky podnikové kultury patří i způsob identifikace. Existuje množství přístupů, jakým způsobem je možné podnikovou kulturu identifikovat. Většinou navazují na určitou typologii nebo model podnikové kultury a soustřeďují se na znaky a prvky, jež jsou pro ně typické a dominantní. V současnosti existují dvě nejznámější metody. Prvním je dotazník založený na typologii podle Harrisona, který se zaměřuje na ideologii společnosti. Dále to je metoda, která se nazývá inventura kultury organizace, založená na teorii Cooka a Laffertyho.<sup>29</sup>

První jmenovanou metodou je dotazník zaměřený na ideologii společnosti. Harrison se ve svém dotazníku (Organizational Culture Questionnaire) zabývá čtyřmi typy orientací a těmi jsou moc, role, úkol a jedinec. Zahrnuje otázky jako například: jaké jsou kvality dobrého nadřízeného/podřízeného, jaká je forma řízení či jak organizace zachází se zaměstnanci. Jeho metoda napomáhá určit firemní kulturu v podniku a zároveň míru inklinace jednotlivých zaměstnanců k určitému typu kultury. Sestává ze dvou aspektů, přičemž vyhodnocením prvního je zjištění, v jakém typu podnikové kultury by měl daný zaměstnanec možnost se pozitivně projevit, přičemž vyhodnocení druhého aspektu představuje zhodnocení stávající podnikové kultury. Dotazník se zaměřuje na 13 základních oblastí, a to například: dobrý vedoucí, dobrý podřízený, řešení konfliktů, přidělování úkolů apod. Úplné znění je uvedeno v přílohách.

Respondenti v dotazníku řadí čtyři tvrzení pro jednotlivé oblasti na základě subjektivního zhodnocení. Tvrzení, které nejvíce vystihuje současnou situaci, přiřazují nejvyšší hodnotu, hodnota to 4, naopak tvrzení nejméně odpovídající realitě ve společnosti přidělují nejnižší hodnotu, tedy hodnotu 1. Stejný postup aplikují i v případě žádoucího stavu v podniku, kde hodnota 4 představuje nejpreferovanější a hodnota 1 nejméně preferovaný stav. Pokud tedy zaměstnanec označil, že pro současný stav má nejvyšší prioritu odpověď, tato varianta získala 1 bod. Výstupem daného zkoumání je počet bodů pro jednotlivé typy podnikových kultur.

---

<sup>29</sup> TURECKIOVÁ, M. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2, str. 52



Nejvyšší počet bodů označuje současnou dominantní kulturu, v druhém případě nejvíce požadovanou.<sup>30</sup>

Největší výhodou využití Harrisonovy metody výzkumu je silná platnost a funkčnost mezi manažery. Jedním z argumentů pro využití zmíněného dotazníku je i jeho lepší schopnost srovnat vnitřní kulturní rozdíly v podniku. Nicméně dále zmiňují i známé nevýhody tohoto dotazníku, spočívající v jeho napojení na Harrisonovu typologii. Tu kritizují pro její nedostatky, protože její modely trpí přehnaným zjednodušením.<sup>31</sup>

Mezi největší výhody dané formy identifikace patří vyjádření samotných zaměstnanců, jaký by byl jimi preferovaný stav v jednotlivých kategoriích a jaký je skutečný stav podnikové kultury v daném podniku. Na základě těchto informací je vrcholový management schopen iniciovat změnu podnikové kultury do podoby, která by byla zaměstnanci preferovaná, a mohla by tedy vést ke zvýšení pracovní spokojenosti pracovníků.<sup>32</sup> Mezi nedostatky řadím fakt, že ne vždy musí výroky, které mají zaměstnanci v případě tohoto dotazníku seřazovat podle pravdivosti, odpovídat skutečnému stavu v podniku. Může se tedy stát, že ani jedna z možností nebude správně popisovat stav v podniku, případně preference zaměstnance budou jiné než uvedené v možnostech. Mohlo by tedy docházet ke zkreslování výsledných dat.

Druhým nástrojem měření je inventura kultury organizace, které se zaměřuje na vytvoření vizuálního profilu současné kultury na základě určitého chování, které zaměstnanci pokládají za nezbytné ke splnění jejich očekávání. To následně ovlivňuje jejich přístup k práci a vzájemné komunikaci. Výsledky pak poukazují na domněnky jednotlivce nebo na společné očekávání fungující v organizaci. Prezentované jsou pro 12 norem chování a společné očekávání chování, rozčleněných do tří typů kultur – konstruktivní, pasivní / defenzivní a agresivní / defenzivní.<sup>33</sup>

### 3.1.6 Faktory podnikové kultury

Při formulování podnikové kultury je třeba zvážit i faktory, které se na jejím utváření podílejí a ovlivňují ji. Mezi ně se řadí následující faktory:

---

<sup>30</sup> TURECKIOVÁ, M. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2, str. 56

<sup>31</sup> VYSEKALOVÁ, J; MIKEŠ, J. Image a firemní identita. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5, str. 95

<sup>32</sup> GREGAR, A. Personální management: vybrané kapitoly. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0, str. 52

<sup>33</sup> VYSEKALOVÁ, J; MIKEŠ, J. Image a firemní identita. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5, str. 100

- Historie organizace a vlastnické vztahy – podniky, ve kterých je vlastnictví centralizované, jsou typické centralizací moci a používáním mocenské kultury. Požadavky na podniky v současné době však postupně se mění: na jedné straně musí být agresivní a nezávislé, na druhé straně dostatečně přizpůsobivé. To vede k přechodu od kultury moci ke kultuře rolí.
- Velikost – je zřejmé, že velikost podniku je důležitým kritériem při tvorbě struktury organizace, strategie a její podnikové kultury. Velké organizace jsou více strukturované, často vytvářejí týmy specialistů, kteří potřebují systematickou koordinaci
- Technologie – technologie a to, jakým způsobem se statky produkují, mají podstatný vliv na kulturu podniků.
- Cíle a plány, zaměření organizace – cíle různých firem se liší. Vyskytují se podniky, které jsou primárně zaměřeny na dosažení zisku, pro jiné je důležitý podíl na trhu, kvalita statků, míra růstu, růst ceny akcií apod.
- Prostředí – jedním z rozhodujících faktorů podnikové kultury je také prostředí: jedná se o ekonomické a tržní prostředí, konkurenční prostředí a socioekonomické podmínky, ve kterých podnik působí. Pokud se podnik vyskytuje v rychle se měnícím prostředí, musí na to být jeho vnitřní kultura připravená, musí být schopna rychlé adaptace na změnu podmínek.
- Lidé – spokojenost zaměstnanců je dobrým předpokladem pro další práci a úspěchy podniku. Přítomnost lidí, jejichž individuální zaměření a cíle jsou v souladu s podnikovou kulturou, je důležitým prvkem pro uplatnění a prosazení deklarované podnikové kultury.<sup>34</sup>

## 3.2 Modely kultur v mezinárodních společnostech

Je možné uvést tři modely podnikových kultur:

Podniková kultura založená na dominanci – globální model

- Podnikatelská strategie vyžaduje, aby podnik v různých zeměpisných oblastech svých ekonomických aktivit působil jednotně a shodně s mateřskou firmou (např. MacDonald's).
- Usnadňuje shodnou interpretaci podnikových skutečností, příkládá jim stejnou váhu, urychluje vzájemné pochopení a celkovou orientaci. Komunikační kanály vytvářejí jednotnou síť a nemalý význam má i používání jednotného firemního jazyka.

---

<sup>34</sup> SCHEIN, E H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2010. Jossey-Bass business & management series. 2010 ISBN 978-0-470-18586-5, str. 99-102

- Manažeri centrály považují za samozřejmé, že jimi vytvořená a uznávaná podniková kultura musí vyhovovat všem zaměstnancům podniku. Problémy s adaptací nastávají při rychlé a neodborné implementaci.
- Podniková kultura založená na pluralitě kultur – polycentrický model
- Mezinárodní podnik působí v natolik kulturně odlišných regionech, že je prakticky nemožné dosáhnout prosazení své vlastní centrální podnikové kultury.
- Centrální vize a podnikatelská strategie jsou velmi silné, ale jejich naplnění závisí na flexibilitě a tvůrčím přístupu zaměstnanců v jednotlivých zemích. Umožňuje vytvořit všude takové podmínky, které respektují požadavky a očekávání místních zaměstnanců.
- Snaha podnikové centrály komplexně pochopit diferencovanou realitu v jednotlivých zemích a využít ji na pozitivní rozvoj celého podniku. Mezi rizika patří potenciálně silné odstředivé tendence, snaha neustále zdůrazňovat a posilovat specifika místního prostředí. Z tohoto důvodu je třeba organizovat četná integrační opatření.
- Podniková kultura založená na synergii – geocentrický model. Využívá specifické rysy jednotlivých národních kultur v zájmu vytvoření společné podnikové kultury.<sup>35</sup>

### 3.3 Klasifikace národů podle podobnosti kultur

Uvádí se čtyři hlavní dimenze diferencí mezi národními kulturami:

- 1) Dimenze vzdálenosti moci vyjadřuje míru, do jaké kultura vybízí nadřazené uplatnit moc. Pokud jde o vysokou vzdálenost moci (Francie, Indie), s respektem se dívá na pozici šéfa, při nízké vzdálenosti moci (Rakousko, Izrael) se preferují snahy o minimalizaci nerovnosti a nadřazení i podřazení vystupují jako kolegové.
- 2) Dimenze vyhýbání se nejistotě vyjadřuje přirozenost, s jakou se kultura vyrovnává s novinkami. V silných kulturách (Japonsko) lidé pocítují potřebu přehledu a pořádku. V slabé kultuře (Dánsko, Hongkong) se přirozená životní nejistota přijímá snadněji a každý den se bere tak, jak přichází.
- 3) Dimenze individualismu vyjadřuje, do jaké míry (stupně) dává kultura přednost jednotlivci před skupinově zaměřeným zájmem. V kultuře individualismu (USA, Velká Británie) se klade důraz na osobní iniciativu a výsledek a každý má právo na svůj názor a soukromý

---

<sup>35</sup> BROOKS, I. Firemní kultura. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9, str. 150

život. Naopak skupinově orientovaná kultura je charakterizována pevným rámcem (Irán, Peru), kde jsou lidé členy rozvětvených rodin nebo klanů.

- 4) Dimenze mužnosti vyzdvihuje „mužské“ kultury (Austrálie, Itálie), ve kterých jsou ambice hnací silou a důležité je řízení a peněžní i materiální normy. Naopak ve „feministických“ kulturách (Nizozemsko, Švédsko) záleží na kvalitě života.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> BROOKS, I. Firemní kultura. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9, str. 156–157

## 4 Praktická část

Praktická část se bude zabývat bankou J&T Bank. Bude zde popsána její firemní kultura a závěrem budou představeny návrhy a doporučení na její zlepšení.

### 4.1 Charakteristika banky

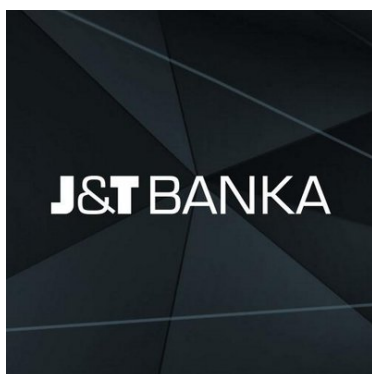
J&T Bank – je soukromá banka, která poskytuje služby spojené s fondy, dluhopisy, pravidelným investováním, termínovanými vklady, obchodováním s CP apod. Je součástí holdingu J&T Finance Group SE.

Působí na českém finančním trhu od roku 1998. Zaměřuje se především na klienty, kteří vyžadují výraznou míru individuálního přístupu. Poskytuje specializované financování v oblasti nemovitostí, obchoduje s cennými papíry pro soukromé investory.

Jejími akcionáři jsou Ivan Jakobovič a Josef Tkáč, kteří pocházejí ze Slovenska.

Provozní zisk společnosti J&T Bank v roce 2018 představoval 3,2 mld. Kč.

Obrázek 2 Logo J&T Banky



Zdroj: jtbank.cz

Banka poskytuje následující bankovní služby:

#### **Běžný účet**

Banka nabízí veškeré bankovní služby včetně běžných účtů, na které jsou navázané hotovostní a bezhotovostní operace přes propracovaný systém vydávání platebních karet. Banka taky poskytuje účty pro bezpečnou úschovu a kontrolu cenných papírů, včetně bezpečného přístupu k obchodování s CP na burzách.

J&T Banka nabízí tyto obchody:

- Akcie – trading na burzách v Evropě, Asii a Americe
- Dluhopisy – podnikové, statní i komunální

- Fondy – Exchange traded funds, Evropa a USA
- Zlato a komodity – fyzické zlato a komodity
- Měny

Obrázek 3 J&T Group



Zdroj: jtbank.cz

### **Platební karty**

J&T Banka vydává platební karty MasterCard. Karty jsou vydávány s moderní bezkontaktní technologií MasterCard PayPass, díky níž jsou platby mnohem rychlejší. Platební karty MasterCard J&T Banky jsou mezinárodní platební karty asociace MasterCard Europe plně akceptované v bankomatech a u obchodníků, které mají logo MasterCard.

Obrázek 4 Nové platební karty J&T Banky



Zdroj: jtbank.cz

### **Priority Pass**

Priority Pass je největší celosvětový program, který poskytuje vstup do VIP salónek na letištích po celém světě. Přístup je nezávislý na letecké společnosti, v případě zpoždění nebo zrušení letu může cestující využít pohodlí Priority Pass a věnovat se odpočinku.

## Cestovní pojištění

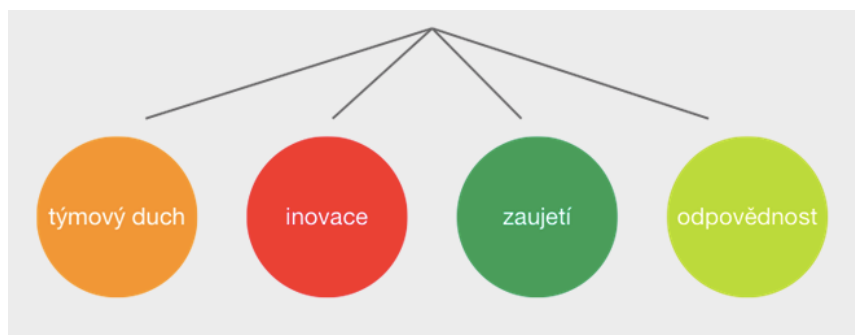
Výhodou pojištění J&T Banky jsou nadstandardní pojistné částky, neomezený počet výjezdů v délce trvání do 45 dní, celosvětové krytí, možnost využití na dovolenou nebo služební cestu, asistenční 24hodinová služba a podobně.

### 4.1.1 Hodnoty banky

Banka má stanoveny sedm hodnot, které jsou společné v celé mezinárodní skupině, do které patří. Těmito hodnotami jsou:

- **Transparentní řízení:** Dodržováním této hodnoty se banka zavazuje, že její aktivity, reklama a smlouvy budou vycházet z transparentnosti tak, aby všechny zainteresované strany mohly dělat nezávislá a správná rozhodnutí.
- **Podpora rovnosti:** Tato hodnota vylučuje z řízení zaměstnanců jakoukoli diskriminaci, zaměstnanci respektují rozdíly na základě pohlaví, věku, rasy, vyznání, politického názoru, účasti v oborech, jazykových schopností nebo postižení.
- **Odpovědné řízení:** Jednat zodpovědně znamená etický a osobní postoj k tématům, jako jsou přijímání darů či pohostinnost třetích stran. Bankovní pracovník se v práci setkává s klienty různých povah a představ, ale musí si zachovat vlastní tvář.
- **Pozorný poslech:** Tento bod je součástí firemní kultury celé mezinárodní skupiny, do které banka patří. Cílem je snaha zjišťovat potřeby klientů a hledat konkrétní zlepšení v souvislosti s jejich spokojeností.
- **Zlepšování kvality:** Toto slovní spojení znamená zaměřování se na neustálé zlepšování kvality bankovních produktů, služeb a komunikačních kanálů. Management průběžně podporuje osobní a odborný růst zaměstnanců a zasazuje se o zlepšení účinnosti organizace s cílem její optimalizace z hlediska nákladů i času. Návrhy, se kterými zaměstnanci přijdou, jsou uznávány a odměňovány.
- **Férové řízení:** Zaměstnanci ho vnímají jako spravedlivý přístup a profesionální etiku, které jsou pro instituci této velikosti životně důležité. Z toho plyne nutnost, aby mezi sebou jednotlivá oddělení navzájem komunikovala a spolupracovala. Byznys bez podpory nemá šanci a podpora je bez byznysu docela zbytečná. Základem úspěchu společnosti je proto týmová spolupráce.
- **Respektování odlišností:** Vzájemná spolupráce by nebyla možná, kdyby k sobě zúčastnění nepřístupovali se vzájemným respektem. Banka poskytuje služby nejen velkým firmám, ale neztrácí z dohledu ani jednotlivce.

Obrázek 5 Základní hodnoty banky



Zdroj: kb.cz

V souladu s hodnotami je posláním banky poskytovat kvalitní bankovní a finanční služby klientům a neustále se zlepšovat ve všech oblastech činnosti. Úsilím je budování důvěry, která je základem pro uspokojení potřeb klientů a akcionářů a zároveň dává zaměstnancům pocit sounáležitosti. Cíle, které si banka každoročně při vyhodnocování své činnosti za předchozí rok stanovuje v oblasti modernizace, dynamiky a přibližování se klientům, se jí podle mého názoru daří. Svědčí o tom i ocenění, která získává.

#### 4.1.2 Etický kodex

Podniková kultura ovlivňuje chování a jednání zaměstnanců a manažerů banky dovnitř, ale i navenek. Banka je místo, kde se setkávají nejrůznější typy klientů. Vzájemným působením zaměstnanců a managementu, vlivem okolí a dalších činitelů se utvářejí závazné normy chování. Pravidla chování jsou uvedena v dokumentu závazném pro všechny zaměstnance, kterým je etický kodex banky.

Etický kodex představuje jeden z pilířů firemní kultury, je rámcem etických a morálních hodnot, jejichž dodržování je základním předpokladem úspěšného růstu banky a jejích zaměstnanců. Etický kodex banky upravuje tyto oblasti chování zaměstnanců:

- **Vzájemné vztahy na pracovišti:** Popisuje, jak se pracovník banky chová vůči kolegům, čemu má v práci věnovat maximální pozornost. Důležité je, aby se pracovníci vzájemně respektovali, měli stejné příležitosti k profesionálnímu rozvoji a růstu, v přístupu ke vzdělávacím programům a pracovním pozicím. Další zásadou, kterou ve smyslu tohoto bodu musí zaměstnanci dodržovat, je respektování názorové rozdílnosti mezi kolegy, případnou diskusi je třeba udržovat v mezích slušného chování takovým způsobem, aby



byla zachována úcta k osobnosti. Pracovníci mají povinnost se vyhýbat protekcionářství, zneužívání a diskriminaci na základě pohlaví, rasy, vyznání, politického názoru, jazyka, věku nebo postižení.

- **Chování vůči klientům:** Banka bez klientů nemůže existovat, proto je klient vždy v centru pozornosti zaměstnance. S klientem vede pracovník srozumitelný a efektivní dialog, jehož cílem je, aby klient porozuměl produktům a službám, které banka poskytuje. Zaměstnanec banky nedělá rozdíly mezi klienty, ke každému přistupuje zdvořile, nenechá se vyprovokovat nepatřičným nebo arogantním chováním klienta, respektuje soukromí klienta a vždy si musí uvědomit, že svým chováním a vystupováním reprezentuje banku.
- **Konflikt zájmů:** Za konflikt jsou považovány všechny formy korupce, klientelismu či upřednostňování třetí strany, např. přátel, známých, a to s cílem zisku nebo jiného prospěchu proti nejlepším zájmům banky.
- **Přijímání a poskytování darů:** Kodex přesně vymezuje, v jaké maximální výšce může zaměstnanec banky přijmout dar.
- **Pohostinnost třetí strany:** Kodex stanovuje, jakou pohostinnost může pracovník přijmout a jakým se má vyhýbat, kdy je třeba pozvání konzultovat s nadřízeným.
- **Veřejná správa, politická uskupení:** Pracovník na pracovišti nikdy nepropaguje žádnou politickou stranu, organizaci ani seskupení. Za svou příslušnost k některé politické straně nesmí být diskriminován.
- **Neveřejné informace:** Při těchto informacích je pracovník banky vázán mlčenlivostí, a to nejen během trvání pracovního poměru, ale i po jeho zániku.
- **Podvodné a nekalé řízení:** Z kodexu jednoznačně vyplývá, že zaměstnanec jedná čestně a okamžitě po zjištění chybné nebo podvodné transakce informuje svého nadřízeného.
- **Diskriminační chování a sexuální obtěžování:** Takový druh chování je nepřijatelný a pracovník okamžitě informuje svého nadřízeného o takových projevech.

Dodržováním pravidel etického kodexu se pracovníci banky ztotožňují s firemní kulturou, kterou banka buduje, a svým přístupem přispívají k tvorbě dobrého jména společnosti. Faktory, které ovlivňují vznik etiky v podnikatelském prostředí, jsou uvedeny v tabulce číslo 4.

Tabulka 4 Faktory působící na tvorbu etiky

<b>Faktory působící na tvorbu etiky v podnikatelském prostředí</b>
Partnerská spolupráce všech podnikatelských organizací, veřejných a správních institucí, které mohou jeho úrovni ovlivňovat
Kreativní uplatňování systému manažerské etiky rozvíjením subsystémů morálky, erudice a vůdcovství v rámci komplexního rozhodování o změnách v managementu řízených subjektů
Kreativita a komplexnost zobrazování při řízení vývoje měřitelných ekonomických jevů
Sledování a ovlivňování vývoje neměřitelných vlastností podnikových jevů bezprostředně ovlivňujících etický rozměr managementu
Systematické zkoumání vztahů mezi kvalitativními a kvantitativními vlastnostmi ekonomických jevů a využívání získaných poznatků ve strategii řízeného objektu
Analyzování míry vzájemného ovlivňování kvalitativních a kvantitativních vlivů, jejich příčin, vztahů a jejich těsnosti, při jejich hodnocení
Zvyšování vypovídací schopnosti ukazatelů technického, ekonomického a sociálního vývoje verbální charakteristikou zobrazovaných jevů
Kvalita simulace rozvíjení sociální odpovědnosti v managementu lidských zdrojů
Uplatňování vůdcovských metod při rozvíjení motivace kreativity pracovníků v rámci managementu a realizace změn ve vnitřní struktuře řízeného objektu v i jeho postavení v ekonomickém okolí

Zdroj: DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 62 s. ISBN 80-247-1589-9.

## 4.2 Vybrané prvky podnikové kultury v bance

V České republice je silná konkurence bank, jejichž portfolio produktů je velmi podobné. Klient se při výběru banky, které chce svěřit péči o své finanční prostředky, se kterou chce uzavřít svůj obchodní vztah, rozhoduje mimo jiné i podle toho, jak se chovají lidé v bance, jaká je jejich komunikace, jak je upravený interiér banky a podobně.

Interiér pobočky je rozdělen do několika zón podle služeb nebo produktu, o který má klient zájem. Samoobslužná zóna je část poboček, jejíž zařízení tvoří bankomat, noční trezor, schránky na výpisy z účtů. V prostorách samoobslužné zóny má klient možnost bez kontaktu s pracovníkem banky provést vklad nebo výběr z bankomatu, zadat příkaz k domácí platbě, odevzdat tržby v uzavřené schránce do nočního trezoru a ze své schránky si převzít výpisy o stavu a pohybu na svých účtech. Samoobslužná zóna je umístěna bezprostředně za vstupem do pobočky. Zóna, která má označení „modrá zóna“, je určena na přednostní vybavení klientů, s nimiž má banka dlouholetou spolupráci. Většinou se jedná o klienty – právnické osoby nebo podnikatele, kteří potřebují provést vklad nebo výběr hotovosti, předložit převodní příkaz na domácí nebo zahraniční platbu. Pracovníci, kteří chod „modré zóny“ zajišťují, jsou klientští pracovníci. Tato pracoviště jsou uzavřená, většinou chráněná sklem, umístěna jsou nejdále od

vstupních dveří, aby byla zajištěna dostatečná ochrana pracovníků a hodnot, protože jejich součástí jsou pokladny.

Pracoviště poradců klientů, vztahových manažerů, kteří jsou zaměřeni na prodej produktů a služeb, jsou systematicky rozmístěna na otevřené ploše pobočky. Jednotlivá pracoviště jsou od sebe oddělena paravánem, vybavena atypickým stolem, počítačem, příruční pokladnou (poradce klienta), křeslem pro pracovníka a klienta. Paraván navozuje pocit diskrétnosti při komunikaci s klientem.

Obrázek 6 Příklad bankovní pobočky



Zdroj: čsob group

V případě, že klient provádí transakci, která si vyžaduje vysokou míru diskrétnosti, odbavení takového klienta probíhá ve většině případů v kanceláři ředitele pobočky. Je to z toho důvodu, že ne všechny pobočky mají vytvořené pracoviště, které je určeno pro takový typ transakcí. Všechna pracoviště front office jsou vybavena klimatizací, jsou osvětleny denním světlem, interiér dotvářejí vhodně umístěné živé květiny.

Součástí pobočky je pracoviště back office, které pro klienty banky není přístupné. Vybavení pracoviště je přizpůsobeno zpracovávání agendě, kterou je archivace dokumentace, zpracování platebních příkazů, inventarizace hodnot a podobně. Toto pracoviště na rozdíl od prostor přístupných klientem není vybaveno klimatizací, nábytek je zastaralý, mnohdy slouží toto pracoviště jako „odkládací prostor“.

Standard prodejní výbavy poboček při prodeji produktů a služeb banky představují plakáty, letáky, poutače na stoly a další reklamní materiály. Jejich úkolem je nejen zaujmout, ale i pomoci vysvětlit pro běžného člověka někdy komplikované bankovní produkty. Pro pracovníka banky ve front office znamenají důležitý marketingový nástroj, který může využít pro zdárný prodej produktu. Ve většině případů se právě tyto materiály stávají pro

potenciálního klienta prvním kontaktem s bankou a na základě toho si kromě jiných skutečností vytváří názor na podnikovou kulturu instituce.

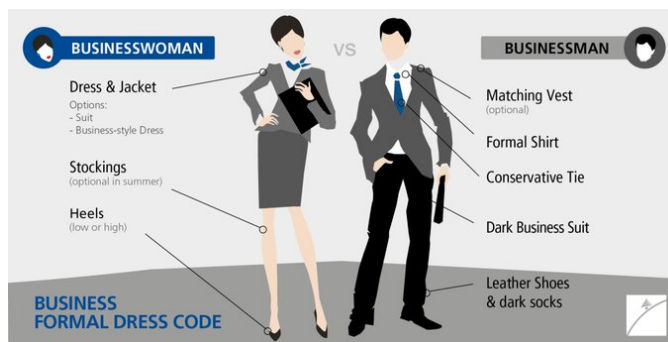
Banka se stala součástí velké mezinárodní finanční instituce. Vstup do skupiny ve velké míře ovlivnil její podnikovou kulturu. Velkou změnou prošly nejen interiér, uspořádání pobočky, vzhled zaměstnanců, nastavená komunikace, produkty, ale zcela se změnilo logo banky. Logo je materiálním projevem podnikové kultury, je pro okolí i řadové pracovníky banky ze všech symbolů nejvíce viditelné a nejsnáze pochopitelné.

Banka kromě etického kodexu, ve kterém je upraveno chování zaměstnanců vůči sobě navzájem a také vůči klientům, má stanovená i komunikační pravidla. V nich je uvedeno, jakým způsobem může zaměstnanec používat jméno a logo společnosti, určena jsou pravidla oblékání pro ženy a pro muže, základní komunikační principy v osobní, písemné, elektronické a telefonické komunikaci se zákazníkem a také komunikace pracovníka mimo banku. Dodržováním všech komunikačních standardů zaměstnanci projevují své ztotožnění se s podnikovou kulturou banky. Součástí komunikačních standardů je kromě jiného odívání zaměstnanců a komunikace. Podrobněji se zaměřím na tyto dva standardy v souvislosti s analýzou podnikové kultury banky.

#### **4.2.1 Vnější vzhled zaměstnanců — dress code**

Způsob odívání zaměstnanců vytváří u klienta první dojem a vytváří obraz o instituci, kterou navštívil. Vnější vzhled zaměstnance je součástí podnikové kultury. Žádný zákon přesně neurčuje, jaké by mělo být oblečení pracovníků banky. Banka má však právo a zároveň povinnost starat se o své dobré jméno, pod které se podepisuje i podniková kultura. Pravidla odívání jsou rozlišena podle toho, kde pracovník reprezentuje svou banku, a také podle toho, zda se jedná o muže nebo ženu (obr. 7).

Obrázek 7 Dress code zaměstnanců



Zdroj: BLOM Bank

V případě, že se jedná o muže, jejich předepsané oblečení je následující:

1. Formální pracovní oblečení pro pracovníky firemní a retailové sítě, v prostorách retailové sítě pro přímý kontakt s klientem:
  - oblek tmavé barvy,
  - jednobarevná oblekové košile nebo košile s jemným vzorem s dlouhým rukávem,
  - jednobarevná vázanka černá, tmavomodrá nebo ve firemních barvách,
  - kožené boty,
  - ponožky přiměřené barvy.
2. Formální pracovní oblečení pro pracovníky ústředí a firemní sítě, mimo prostory retailové sítě při styku s klientem – pro všechny manažery a ostatních zaměstnance:
  - oblek v byznys barvách,
  - jednobarevná košile nebo košile s decentním vzorem s dlouhým rukávem,
  - jednobarevná nebo vzorovaná vázanka,
  - kožené boty,
  - ponožky přiměřené barvy.
3. Poloformální pracovní oblečení pro vybrané zaměstnance, pokud vůbec nepřichází do styku s klientem nebo s dodavatelem:
  - světlý oblek, plátěné sako a kalhoty,
  - byznys košile jemných barev bez vázanky, svetry na zapínání, pulovr,
  - vázanka je dobrovolná s jasnějším vzorem,
  - kožené boty,

- ponožky přiměřené barvy.

Oblečení žen podle komunikačních pravidel banky a v souladu s pozicí, kterou zastávají, je předepsáno následovně:

1. Formální pracovní oblečení pro pracovníky firemní a retailové sítě, v prostorách retailové sítě pro přímý kontakt s klientem:
  - kostým černé, tmavomodré, námořnické nebo tmavě šedé barvy,
  - kalhotový kostým,
  - formální šaty se sakem, dlouhá sukně nebo sukně po kolena,
  - halenka,
  - punčochy přírodní nebo tmavé barvy,
  - kožené boty.
2. Formální pracovní oblečení pro pracovníky ústředí a firemní síť mimo prostory retailové sítě, při styku s klientem – pro všechny manažery a ostatních zaměstnance:
  - kostým v byznys barvách,
  - kalhotový kostým,
  - formální šaty se sakem, dlouhá sukně nebo sukně po kolena,
  - halenka v byznys barvách,
  - punčochy přírodní nebo tmavé barvy,
  - kožené boty.
3. Poloformální pracovní oblečení pro vybrané zaměstnance, pokud vůbec nepřichází do styku s klientem nebo s dodavatelem:
  - neformální kostým,
  - plátěné, lněné kalhoty,
  - neformální šaty se sakem, dlouhá sukně nebo sukně po kolena,
  - top jemných barev, halenka, svetr na zapínání, pulovr,
  - punčochy přírodní nebo tmavé barvy,
  - kožené boty.

Zaměstnanec upravený podle těchto pravidel při kontaktu s klientem může výrazně ovlivnit další vývoj spolupráce s ním. Klient hledá zodpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost. Všechny tyto pocity může zaměstnanec banky vzbudit svým oblečením a komunikací.

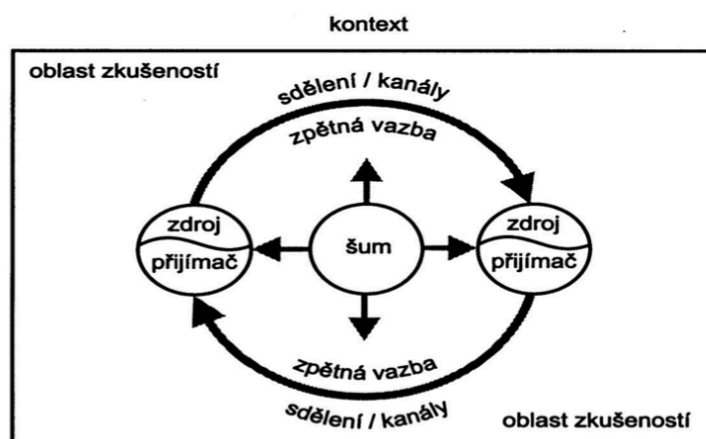
#### 4.2.2 Komunikace s klientem

V této kapitole bude podrobný přehled toho, co všechno u jednotlivých typů komunikace musí pracovník banky dodržovat a čím také vytváří bankovní kulturu.

Klient vnímá banku hlavně prostřednictvím jejích zaměstnanců, a to i prostřednictvím způsobu komunikace. Komunikační pravidla určují přesné postupy při komunikaci osobní, písemné, telefonické, elektronické a také komunikaci mimo banku.

Obrázek č. 8 znázorňuje schéma interpersonální komunikace mezi dvěma nebo více jedinci.

Obrázek 8 Schéma interpersonální komunikace



Zdroj: DEVITO, J. A. 2008, s. 33.

#### Osobní komunikace

Pracovník banky musí při osobním kontaktu dodržovat následující pravidla:

- Klientovi zásadně vyká, pokud tykání nenavrhne sám klient; zaměstnanec, pokud uzná za vhodné tykání odmítnout, může tak učinit zdvořilým způsobem;
- Za přítomnosti klientů si zaměstnanec může s kolegou tykat, ale oslovuje ho příjmením nebo funkcí;
- Na obchodním setkání při rozhovoru s klientem o třetí osobě, vždy osobu oslovuje pracovník příjmením nebo funkcí, nepoužívá zájmena „ona“ nebo „on“;

- Při použití akademického titulu při oslovení váže titul vždy s příjmením, ne se jménem.

#### Písemná komunikace

- V oficiální písemné komunikaci používají pracovníci banky předepsané tiskopisy – hlavičkový papír, písmo, barvy a podobně;
- Důležité je dodržovat při písemné komunikaci srozumitelnou stylizaci, správnou gramatiku;
- Při uvádění jména uvede pracovník nejdříve titul, potom křestní jméno a nakonec příjmení;
- Na intranetových stránkách banky mají pracovníci k dispozici všechny vzory písemností, které potřebují k písemné komunikaci.

#### Telefonická komunikace

- Při telefonické komunikaci uvede pracovník vždy název banky, své celé jméno, a pokud to situace vyžaduje, rovněž svou pracovní pozici;
- Vždy je důležité, aby se pracovník volaného zeptal, jestli ho nevyrušuje a zda s ním může mluvit, při telefonické komunikaci zaměstnanec dbá na správnou výslovnost, artikulaci a srozumitelnost slov, rychlost vyjadřování a dýchání, nevede dlouhý monolog, poskytuje prostor k vyjádření druhé straně;
- Pracovník nepoužívá odbornou terminologii, cizojazyčné výrazy, slangové slova;
- Telefonicky kontaktovat klienta je možné pouze v pracovní dny, ne večer ani ve dny pracovního volna, pokud se předtím vzájemně nedohodli;
- V případě, že zaměstnanec používá služební mobilní telefon a má na něm aktivovanou hlasovou schránku, je třeba, aby měl uvítání nahrané přesně ve znění určeném komunikačními pravidly;
- Během delší nepřítomnosti na pracovišti má pracovník povinnost přesměřovat si svůj telefon na jiného kolegu;
- Při telefonování v otevřeném kancelářském prostoru je důležité hlasitostí rozhovoru brát ohled na přítomné kolegy.

#### Elektronická komunikace

- Pracovní e-mailová adresa je určena pouze pro pracovní účely;
- V každém e-mailu uvede pracovník svůj podpis a logo banky;



- V případě dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti si tento zvolí funkci automatické odpovědi, ve které přesně uvede období své nepřítomnosti;
- E-mailovou formou je zakázáno posílat informace o financích, důvěrných obchodních záležitostech, stavech na účtu klienta, čísla účtu, bankovní transakce bez kryptovací ochrany;
- Samozřejmostí je, že pracovník neotvírá podezřelé a nevyžádané e-maily, které by mohly obsahovat viry.

#### Komunikace mimo pracovní prostředí

Zaměstnanec banky je jejím zaměstnancem i v tom případě, kdy se účastní různých akcí, a to i mimo ni, a banku na nich reprezentuje. Vystupuje vždy v souladu s bankovní kulturou a dodržuje následující pokyny:

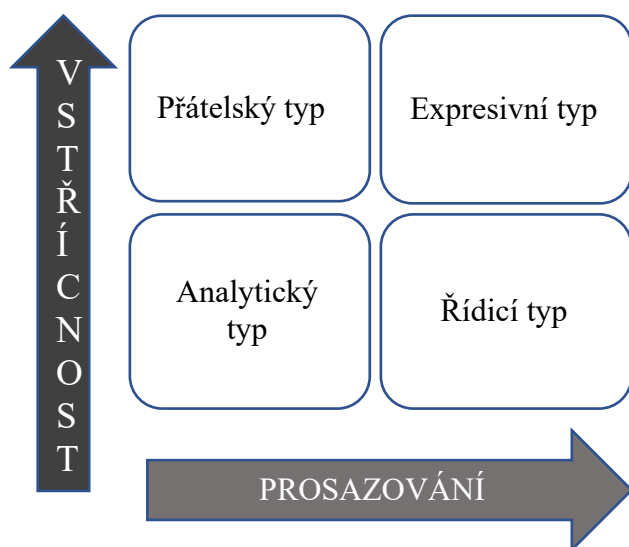
- V soukromí nemluví o interních a důvěrných informacích, které souvisejí s jeho prací;
- Přátelům a rodinným příslušníkům neposkytuje informace o klientech banky ani o jejich finančních transakcích;
- Respektuje informace o soukromí svých kolegů a nadřízených, zaměstnanec se nevyjadřuje k politice banky, k právním a finančním záležitostem společnosti ani k situaci na bankovním trhu.

#### Komunikace uvnitř banky

Pracovníci banky komunikují nejen s klienty banky různou formou. Projevem podnikové kultury je komunikace mezi pracovníky navzájem a také mezi nadřízenými a podřízenými. Je velmi důležité, aby komunikace byla otevřená, aby se pracovníci mohli vyjadřovat, mít své názory a účastnit se tak rozhodování banky.

Vztah mezi různými typy osobností je možné pozorovat na obrázku č. 9.

Obrázek 9 Komunikační typ osobnosti



Zdroj: elearning-everesta

V bance vnitrofiremní komunikace využívá zejména tyto nástroje:

- Strukturované porady na úrovni poboček, ale i na vyšších úrovních banky. Porady se na úrovni pobočky konají při uvedení nového produktu do prodeje, také na začátku měsíce, kdy jsou pracovníci informováni o plánech na následující měsíc;
- Setkání vedení se všemi zaměstnanci, tato setkání probíhají většinou dvakrát do roka, a to po skončení prvního pololetí a buď před skončením kalendářního roku, nebo na jeho začátku;
- Internet, prostřednictvím něj mají pracovníci přístup ke všem důležitým informacím;
- Příkazové listy vedení banky;
- Výroční zprávy, shrnují výsledky, které banka za předchozí období dosáhla a cíle na další období;
- Podnikový časopis, zprostředkovává informace o dění v bance, a to nejen o dění v České republice, ale i v celé skupině;
- Bankovní večírky, stejně jako sportovní dny patří k nejoblíbenějším formám setkání zaměstnanců a vzájemné komunikace. Jsou to neformální setkání, kde se zaměstnanci mohou poznat i z jiné stránky. O večírcích a sportovních dnech se mluví i několik let a patří k tradicím banky.
- Slavnosti uspořádané při různých výročích banky, na těchto slavnostních setkáních jsou odměňováni pracovníci za výsledky, kterých dosáhli v práci za předchozí období,

- Sportovní dny.

V této části byla analyzována podnikovou kulturu po materiální stránce. Vycházela z dostupných interních materiálů banky, kterými jsou etický kodex, komunikační pravidla a výroční zprávy, bankovní časopis a jiné interní dokumenty, jejichž prostřednictvím bylo nahlédnuto do jejího prostředí, na žádoucí chování jejích zaměstnanců mezi sebou navzájem a směrem ke klientům při dodržování pravidel.

#### **4.3 Bankovní personál, charakteristika, výběr, vzdělávání ve vztahu k podnikové kultuře**

Imidy banky, který je součástí její kultury, závisí na přístupu zaměstnanců. Tímto způsobem ho vnímají klienti. Personál v bance musí disponovat následujícími vlastnostmi:

- odborná zdatnost, profesionalita,
- komunikativnost,
- snaha vyjít vstříc,
- ochota poradit,
- příjemné vystupování,
- schopnost vytvořit při jednání příjemnou atmosféru,
- kultivovaný vzhled,
- rychlost,
- vyrovnanost,
- uctivost ke klientovi.

Banka ve snaze zaměstnávat lidi, kteří splňují uvedené požadavky, přizpůsobuje tomu výběr a následné vzdělávání. Při výběru zaměstnanců je důležité, aby byly jasně stanovené požadavky, které má příští pracovník splňovat (například požadované vzdělání, znalosti a zkušenosti apod.) a také musí být definován popis práce. Výběr zaměstnanců je důležitým procesem a základní úrovní, která příznivě ovlivňuje budování a rozvoj podnikové kultury. Kandidát, který má vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které banka u svých zaměstnanců vyžaduje, se může dříve a snadněji integrovat do její podnikové kultury.

### 4.3.1 Charakteristika pracovních pozic

Bankovní pracovníci jsou rozděleni podle četnosti kontaktu s klientem na pracovníky:

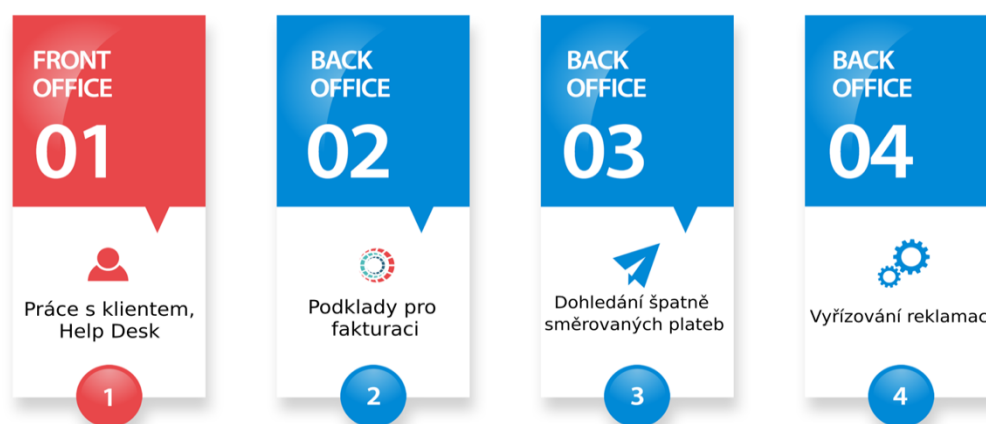
- kontaktní – prvoliniové – front office,
- podpůrné – back office.

Pracovníci front office se člení podle náplně své práce na:

- klientské pracovníky,
- poradce klienta,
- poradce klienta senior,
- poradce klienta pro malé podnikatele,
- vztahové manažery,
- hypoteční specialisty.

Pracovníci Back office jsou referenti Back office.

Obrázek 10 Front office a Back office pracovníci



Zdroj: one-core.com

V následující části naznačíme, jaké jsou hlavní činnosti práce zaměstnanců podle jejich pracovní pozice a jakými odbornými znalostmi, znalostmi a dovednostmi v souvislosti s jejich plněním musí disponovat. Klientský pracovník poskytuje komplexní služby klientům, kontrolní a archivní činnost.

Hlavní oblasti činnosti klientského pracovníka jsou:

- Pokladní a směnářské operace;

- Služby Western Unison a „Rychlé peníze“;
- Činnosti spojené se zpracováním a manipulací s hotovostí a ostatními hodnotami;
- Činnosti v oblastech platebních karet a elektronických distribučních cest;
- Činnosti v oblasti tuzemského a zahraničního platebního styku;
- Poskytuje a zprostředkovává služby úschovy cenných papírů, pronájem sejfových a trezorových schránek, nočního trezoru;
- Vedení klientské dokumentace;
- Manipulace s hodnotami, vedení předepsaných evidencí a zajišťování činností spojených s ochranou a bezpečností svěřených hodnot (sledování a dodržování rozpisu limitu hotovostní zásoby pobočky, dotace a odvody nadlimitních hotovostí, odsouhlasení fyzického a evidenčního stavu hodnot a podobně), zajištění interních a externích dotací a odvodů, sledování a zpracování výkazů a hlášení.

Klientský pracovník v bance zajišťuje především servisní činnosti pro klienty, které jsou ze strany klientů nejčastěji požadované během bankovního dne. Jde o činnosti časově nenáročné, tzn. že klientské pracovníky vybaví nejvíce klientů za den. Pro banku je i návštěva takového klienta, který žádá „jen“ provedení servisní transakce prodejní příležitosti, a proto klientské pracovníky plní významnou funkci — zprostředkovávají kontakt s klientem pro všechny úrovně prodejců aktivní nabídkou produktů a služeb.

Odborné vědomosti, znalosti a dovednosti, které jsou od klientského pracovníka v souvislosti s jeho hlavními oblastmi činnosti požadované, jsou:

- Aktivní komunikace s klientem;
- Ovládání základních prodejních dovedností;
- Přiměřené formy společenského chování;
- Znalost retailových produktů;
- Rozpoznávání padělků bankovek;
- Práce s PC a standardním softwarovým vybavením banky.

Poradce klienta, poradce klienta senior, poradce klienta pro malé podnikatele – jejich úkolem je zajistit nabídku a prodej produktů a služeb stávajícím a potenciálním klientům masového segmentu. Hlavní oblasti jejich činnosti jsou:

- Zabezpečení a rozvoj obchodních vztahů v segmentu klientů masového segmentu, zvyšování a udržování jejich spokojenosti;
- Realizace kvalifikované komplexní nabídky a prodeje zahrnující především následující činnosti: příprava a uzavírání smluv o produktových balíčcích založených na běžných účtech a navazujících produktech (hlavně karetní obchody a elektronické distribuční cesty) a ostatních depozitních produktech, včetně investičních produktů;
- Kompletní zajišťování aktivních obchodů – zpracování předběžné ratingové analýzy, zajištění potřebných podkladů a kompletní zpracování návrhů a příslušné dokumentace k aktivním obchodům;
- Vypracování smluvní dokumentace a administrativní činnost po schválení aktivního obchodu, monitoring aktivního obchodu;
- Poskytování a zprostředkování služby prodeje pojistných produktů;
- Poskytování informačních, poradenských a obslužných služeb klientům, souvisejících se zajišťovanou bankovní činností;
- Podílejí se na plnění úkolů probíhajících marketingových kampaní.

Rozdíl v hlavních činnostech poradce klienta, poradce klienta seniora je v segmentu, o který se starají. Poradce klienta v případě potřeby zastupuje klientského pracovníka v pokladních a směnářských operacích. Od poradců klienta jsou v souvislosti s jejich hlavními oblastmi činnosti požadované následující odborné vědomosti, znalosti a dovednosti:

- znalost produktů banky,
- aktivní komunikace s klientem,
- pokročilé komunikační dovednosti,
- marketingové dovednosti a znalosti,
- ovládání prodejních dovedností a technik,
- přiměřené formy společenského chování,
- znalost práce s bankovním informačním systémem.

Vztahový manažer – jeho úkolem je zajistit nabídku a prodej produktů a služeb stávajícím a potenciálním klientům ze segmentu nadstandardních klientů s důrazem na sofistikované retailové depozitní a úvěrové produkty, naplňující jejich potřeby. Vztahový manažer má v péči následující portfolio klientů:

- Soukromé osoby s čistým měsíčním příjmem nad stanovenou hranici;

- Podnikatelské subjekty s ročním obratem nad stanovenou hranici;
- Tzv. svobodná povolání (např. soukromí lékaři, komerční právníci, advokáti, architekti, vrcholoví sportovci apod.).

K hlavním činnostem vztahového manažera patří:

- Zajištění aktivní správy klientů v přiděleném portfoliu ze segmentu nadstandardních klientů: průběžně zjišťuje potřeby klientů, analýzu jejich požadavků, aktivní nabídku produktů banky;
- Zabezpečuje a rozvíjí obchodní vztahy v segmentu nadstandardních klientů a malých podnikatelů;
- Zajišťuje pravidelné schůzky s klienty v portfoliu;
- Zabezpečuje zvyšování a udržování spokojenosti nadstandardních klientských segmentů;
- Komplexně a kvalifikovaně uspokojuje požadavky nadstandardních klientů za účelem plnění plánovaných ukazatelů banky;
- Realizuje kvalifikovanou komplexní nabídku a prodej;
- Shromažďuje údaje o klientech, vyhodnocuje potřeby klientů a poskytuje zpětnou vazbu řízení segmentu a retailové sítě;
- Poskytuje informační, poradenské a konzultační služby klientům, související se zajišťovanou bankovní činností, podílí se na plnění úkolů probíhajících marketingových kampaní;
- Koordinuje obchodní a akviziční činnost v rámci pobočky a regionu;
- Sleduje konkurenční prostředí v rámci regionu, identifikuje možnosti získání nových klientů z řad konkurence.

Odborné vědomosti, znalosti a dovednosti, které jsou od vztahového manažera v souvislosti s jeho hlavními oblastmi činnosti požadované:

- Znalost produktů banky, konkurenčního prostředí;
- Aktivní komunikace s klientem;
- Marketingové dovednosti a znalosti;
- Kreativita, pracovní angažovanost, schopnost zvládat stres, ovládnutí prodejních dovedností a technik;
- Akvizice nových klientů;
- Schopnost rychlé orientace v problematice;
- Přiměřené formy společenského chování;

- Práce s PC: MS Office, internetem, bankovním informačním systémem.

Hypoteční specialista — je pracovník, který zajišťuje prodej a zpracování hypotečních úvěrů pro stávající a nové klienty. K jeho hlavním činnostem patří:

- Hledání nových obchodních příležitostí a navazování obchodní spolupráce;
- Příprava úvěrových nabídek a zpracování úvěrové dokumentace;
- Provádění prohlídek nemovitostí sloužících k zajištění hypotečního úvěru;
- Zabezpečuje konzultační a školicí činnost pro poradce klienta, hypotečních poradců a pro externí hypoteční partnery v oblasti hypotečních úvěrů.

Hypoteční specialista musí disponovat těmito odbornými znalostmi, znalostmi a dovednostmi:

- Odborná znalost produktu a konkurence;
- Pozitivní myšlení a iniciativa;
- Vyhledávání nejvhodnějšího řešení;
- Akvizice nových klientů;
- Organizační a komunikační schopnosti;
- Obchodní schopnosti a dovednosti;
- Přiměřené formy společenského chování;
- Práce s PC – MS Office, internetem, bankovním informačním systémem.

Pracovníci – Back office.

Referent Back office – hlavní činností pracovníka je:

- Zajistit servisní činnost pobočky, ke které patří správa cenných papírů a ostatních hodnot (platební karty, autorizační protokoly k elektronickým distribučním cestám, šekové knížky apod.);
- Poskytování a zprostředkování služeb úschovy cenných papírů, pronájem sejfových schránek a nočního trezoru;
- Zajištění dotací a odvodů pro klientské pracovníky;
- Zpracování domácích a zahraničních převodních příkazů;
- Zajištění zpracování hotovostí;
- Zajištění delimitace účtů;



- Dotisk výpisů a scanování podpisových vzorů;
- Zajištění činností spojených s obnovou, resp. s neobnověním platebních karet, vedením platebních karet, jejich blokad a odblokováním;
- Zpracování výkazů a hlášení, sledování recyklovaných plateb;
- Provádění kontrolní činnosti a reklamací v kompetenci pobočky;
- Vyřizování umorovacího řízení;
- Zajištění činností souvisejících s nepovoleným zůstatkem na účtu, zrušení účtu z podnětu banky;
- Realizace inventarizací hodnot a zpracování zjištěných výsledků.

Odborné vědomosti, znalosti a dovednosti, které jsou od referenta back office v souvislosti s jeho hlavními oblastmi činnosti požadované:

- Písemná komunikace s klientem;
- Řízení motorového vozidla;
- Přiměřené formy společenského chování;
- Znalost retailových produktů;
- Práce s PC a standardním SW vybavením banky.

#### 4.3.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců by měl být realizován tak, aby ve výsledku byli získáni pracovníci, kteří uznávají podobné hodnoty a mají předpoklady k identifikaci s podnikovou kulturou. Banka začíná výběrový proces selekcí životopisů vhodných na konkrétní pozici. Následně specialista výběrů z oddělení lidských zdrojů kontaktuje uchazeče telefonicky s cílem dozvědět se co nejvíce o jejich motivaci, očekávání od práce, proč by chtěli pracovat v bance a konkrétně v této bance.

Nejprve by banka určitě měla zaujmout potenciální kandidáty vhodnými benefity, jelikož každý zaměstnanec potřebuje co nejlepší podmínky pro budoucí kariéru. Na obrázku číslo 11 jsou uvedeny důvody, proč pracovat v J&T bance, které je možné vidět na její webové stránce.

Obrázek 11 Benefits pro budoucí pracovníky



### BENEFITY

<b>SICK DAY</b>	<b>HOME OFFICE</b>	<b>FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ DOBA</b>	<b>25 DNÍ DOVOLENÉ</b>	<b>PLATEBNÍ KARTY A BANKOVNÍ PRODUKTY</b>	<b>KLUB MAGNUS</b>	<b>STRAVENKY</b>
Leze na vás choroba a potřebujete jeden den na vyléčení? Nemí problém. Zůstaňte doma.	V případě potřeby můžete pracovat i z domova.	Hledíme na výsledky, kdy na nich pracujete je na vás, hlavně je třeba dodat je včas.	Je důležité umět odpočívat a nabírat energii, a týden dovolené navíc se jistě hodí.	Bankovní účet, platební karty a další produkty pro zaměstnance jsou samozřejmostí.	Extra peníze každý rok v exkluzivním klubu Magnus, klubu pro zaměstnance a klienty J&T.	S plným záudkem jde všechno lépe, nechceme aby vám při práci kruželo v břiše.

Zdroj: jtkariera.cz

Zájemce o pracovní pozici nejdříve vyplní dotazník, který má banka umístěný na své stránce. Součástí dotazníku je část, kde pracovník uvádí důvody, proč chce v bance pracovat a jakého největšího úspěchu dosáhl. Tato část nahrazuje motivační dopis, kde se může uchazeč prezentovat, proč je právě on vhodným kandidátem. Přibližně po týdnu od uzavření inzerce pozvou výběroví specialisté uchazeče na osobní setkání. Výběrový proces sestává z několika kol:

- Výběrové interview, účastní se ho manažer, příští nadřízený vybíraného pracovníka a specialista výběrů. Interview sestává z několika částí zaměřených na motivaci, vzdělání, praxe, zkušenosti, odborné znalosti, osobnost uchazeče;
- Odborné a výkonnostní testy;
- Assessment Centrum: na některých pozicích, např. manažerské pozice, se výběr provádí před komisí hodnotitelů.

Záměrem výběrového procesu je, aby byl obohacující pro obě strany. Stávající zaměstnanci banky mají možnost růstu v rámci firmy a rozvíjet svou kariéru horizontálně i vertikálně. Z tohoto důvodu mají v procesu obsazování volných pozic možnost se přihlásit do výběrového řízení, pokud splňují základní požadavky a mají kladné reference na stávající pozici.

#### 4.3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Tento proces představuje jednu ze základních forem, jejímž prostřednictvím se prvky podnikové kultury dostávají do povědomí zaměstnanců. Vzdělávání v bance je věnována ze

strany managementu velká pozornost. Ve srovnání s předchozími lety je zde vidět velký posun dopředu. Vidíme ho zejména v tom, že v předchozím období bylo vzdělávání v bance zaměřené pouze na odborné znalosti, týkající se produktů a služeb, které banka poskytuje. V současné době je vzdělávání zaměstnanců zaměřeno i na jiné oblasti, které bude podrobněji analyzováno. Analýza vzdělávacích postupů bankovních pracovníků bude doplněn celkový obraz podnikové kultury analyzované banky.

Analýza vzdělávání pracovníků banky se zaměří na retailové pobočky, protože pobočky jsou místem, jehož prostřednictvím mohou klienti nejvíce vnímat bankovní kulturu. Pracovníci, kteří reprezentují banku právě na pobočkách, jsou většinou ti, s nimiž má klient první kontakt a podle setkání s nimi si vytváří první dojem o bance. Zaměstnanci retailu musí mít výborné odborné znalosti a komunikační schopnosti. Vzdělávání zaměstnanců je přizpůsobeno pracovním pozicím, které v bance zastávají.

#### 4.3.4 Bankovní školení

Pracovníci banky jsou specializovaní pracovníci, což vyplývá z analýzy jejich pracovní náplně, která ukazuje, že k plnění stanovených úkolů a cílů jsou potřebné odborné znalosti, dovednosti a znalosti. S určitými dovednostmi uchazeči o pracovní místa již do banky přicházejí, další získávají školeními. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí firemní kultury banky a probíhá v těchto etapách:

- adaptační příprava nově přijatých zaměstnanců,
- odborná bankovní příprava,
- sociální a prodejní dovednosti,
- jazykové kurzy,
- počítačové dovednosti,
- manažerské dovednosti
- školení vyplývající ze zákona,
- další odborná školení podle profese.

Specifické vzdělávací požadavky podle individuálních potřeb jsou řešeny ve spolupráci s externími vzdělávacími organizacemi na Slovensku a formou zahraničních stáží nebo účastí na vybraných vzdělávacích aktivitách. Zaměstnanci banky se mohou lépe poznat a upevnit své vzájemné vztahy v rámci rotace nebo stáže na jiných útvarech banky. Je to způsob efektivnějšího řešení úloh a pochopení souvislostí mezi jednotlivými funkcemi banky.

Typy školení podle obsahu.

Tréninkový systém banky se skládá z těchto druhů školení:

- Adaptační tréninky. Jedná se o tzv. „uvítací trénink“ – povinný pro každého nového zaměstnance;
- Na trénincích prodejních dovedností a pokročilých prodejních dovedností si účastníci zlepšují své komunikační dovednosti, vyjednávací techniky apod.;
- Technické tréninky jsou zaměřeny na znalost bankovních systémů a aplikací, produktové tréninky jsou zaměřeny na podrobnou znalost produktů a služeb, které banka nabízí svým klientům;
- Legislativní školení: tréninky reagující například na legislativní změny;
- Jazykové kurzy: pracovníci banky mají možnost zlepšit se v angličtině.

Banka realizuje většinu školení pomocí vlastních pracovníků – lektorů. Banka organizuje interně všechna produktová školení. Komunikační tréninky jsou realizovány lektory externí společnosti stejně jako i školení legislativních změn, jazykové školení, rozpoznávání pravosti bankovek. Noví zaměstnanci se jich účastní v rámci úvodních školení během adaptačního procesu. Školení jsou vedená „aktivní formou“ a jsou „prodejně orientovaná“. Součástí každého bloku jsou případové studie, hry rolí, řešení problémů, zpětné vazby.

#### 4.3.5 Výzkum vnímání podnikové kultury zaměstnanci banky

Kulturu banky předurčují vlivy vnější, to, jak ji vnímá okolí, například klienti, a vlivy vnitřní, například způsob integrace zaměstnanců uvnitř banky.

Uvedené vlivy byly zkoumány prostřednictvím těchto nástrojů:

- Pozorování;
- Strukturovaný rozhovor.

V rámci výzkumu byly získány odpovědi na následující otázky:

- Jak vnímají podnikovou kulturu pracovníci banky? (tj. ti, kteří ji vytvářejí)
- Proč je podniková kultura taková, jaká je, co ji ovlivňuje?
- Jak vnímají pracovníci banky systém výběru a vzdělávání ve vztahu s podnikovou kulturou? (Má vliv, nemá vliv)

Rozhovory proběhly s pracovníky retailové pobočky, kteří jsou na pozici vztahový manažer, poradce klienta senior, poradce klienta, klientský pracovník, pracovník back office. V průběhu měsíce listopadu 2019 byly osloveni následující zaměstnanci retailové pobočky: manažer prodeje, manažer obsluhy, 3 vztahoví manažeři, 4 poradci klienta-senior, 5 poradců klientů, 5 klientských pracovníků a 2 pracovníci back office.

Z uvedených respondentů rozhovor poskytli 1 vztahový manažer, 2 poradci klienta senior, 2 poradci klienta, 1 klientský pracovník a 1 pracovník back office. Cílem tohoto zkoumání bylo zjistit, zda si pracovníci uvědomují existenci podnikové kultury, a pokud ano, co pod ní rozumí. Cíle jsem se pokusila dosáhnout zjištěním odpovědí na uvedené otázky v úvodu této části.

### *Jak vnímají podnikovou kulturu pracovníci banky?*

V odpovědích na tuto otázku byli pracovníci na všech úrovních dost opatrní. Podnikovou kulturu vnímají spíše z vnějších projevů, kterými jsou logo, barvy, reklama, vzhled budovy, interiér, oblečení a vzhled zaměstnanců. Jednotné uspořádání interiéru pobočky a určené oblečení většina z nich hodnotila pozitivně. Pozitivně se k úpravě svého zevnějšku vyjadřovali spíše služebně starší zaměstnanci, z čehož vyplývá, že jsou ztotožnění s tímto projevem firemní kultury. Později přijatí zaměstnanci v odpovědích přiznali, že na počátku svého působení v bance měli s předepsaným oblečením problém.

Zaměstnanci dále byli dotazováni na komunikační pravidla. Odpovědi se shodovaly v tom, že komunikace v bance, jak je nastavena, jim vyhovuje a mnohdy i zjednodušuje práci, a to rovněž při osobní komunikaci s klientem, jakož i v písemné a telefonické formě. Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci je spíše formální, týká se pracovních záležitostí. Komunikace směrem k nadřízeným je oficiální, ne zcela otevřená.

### *Proč je podniková kultura v bance taková, jaká je, co ji ovlivňuje?*

Pracovníci se k této otázce neuměli zcela přesně vyjádřit. Podle jejich názorů je to kultura, kterou tvoří management banky, a to prostřednictvím předpisů a pokynů, které jsou povinni dodržovat. Stanovená jsou pravidla chování: etický kodex, pracovní předpisy. Shodli se v tom, že uvedená pravidla a předepsané postupy silně ovlivňují jejich chování a dodržují je. Komunikace uvnitř banky mezi pracovníky navzájem a mezi nadřízenými a podřízenými je spíše formální. Většina kolegů si navzájem vyká. Mezi pracovníky se projevuje silný

konkurenční boj, který vyplývá z plánů prodeje a cílů, které mají stanovené na jednotlivé měsíce.

*Jak vnímají pracovníci systém výběru a vzdělávání ve vztahu s podnikovou kulturou?*

Výběru zaměstnanců i podle nich samotných věnuje oddělení lidských zdrojů velkou pozornost a vybírá lidi vhodné na volné pracovní pozice. Nároky na uchazeče jsou podle vyjádření později přijatých pracovníků velmi vysoké. V současné době i na pracovní pozice, kde stačilo ukončené středoškolské vzdělání, jsou přednostně vybíráni kandidáti s ukončeným vysokoškolským vzděláním I. a II. stupně ekonomického zaměření. Důležitou podmínkou pro přijetí je aktivní komunikace minimálně v jednom cizím jazyce, ovládání počítačových programů, být komunikativní a mít schopnost prodávat. S tímto názorem se ztotožňují i pracovníci služebně starší.

Zaměstnanci s víceletou praxí si uvědomují silnou konkurenci v později přijaté kolezích a z tohoto důvodu projevují velký zájem o vzdělávání zaměřené na ovládání počítačových programů a jazykové kurzy.

Pracovníky na všech úrovních je pozitivně hodnocen rozvojový program pro později přijaté kolegy pod názvem mentoring. Pozitivum vidí zejména v tom, že mentorem je služebně starší kolega pro každou pracovní pozici na retailové pobočce.

Velkým přínosem pro vzdělávání je využívání e-learningu. Tento způsob vzdělávání přijímali pracovníci podle jejich vyjádření ne zcela ochotně. Postupně si uvědomili, že prostřednictvím tohoto typu vzdělávání se mohli zúčastnit tréninků, které jinak nebyly dostupné. Jednalo se zejména o rozvoj počítačových dovedností.

Ve vztahu s podnikovou kulturou si uvědomují, že znalosti, které získají prostřednictvím dalšího vzdělávání, přispívají k rozvoji jejich osobnosti. Tímto způsobem se spolupodílejí na tvorbě kultury reprezentované bankou ke svému okolí, ale i dovnitř organizace.

Tabulka 5 Shrnutí rozhovorů s pracovníky pobočky

<i>Jak vnímají podnikovou kulturu pracovníci banky?</i>	Vnější projevy: logo, barvy, reklama, vzhled budovy, interiér, oblečení a vzhled zaměstnanců.
---	---

	Vzájemná komunikace: formální, směrem k nadřízeným je oficiální.
<i>Co ovlivňuje kulturu v bance?</i>	Etický kodex, pracovní předpisy. Plány prodeje ovlivňují konkurenci uvnitř pobočky.
<i>Jak vnímají pracovníci systém výběru a vzdělávání ve vztahu s podnikovou kulturou?</i>	Jsou přednostně vybíráni kandidáti s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Velkým přínosem pro vzdělávání je využívání e-learningu.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 Interpretace výsledků a doporučení

Podniková kultura v analyzované bance je silná v pozitivním smyslu. Banka má dlouholetou tradici a svou kulturu tvořila postupně. Stala se součástí mezinárodní skupiny, což určitě přineslo pozitiva do její kultury. Změnila se z nemoderní, pochmurné instituce na moderní, světlou, dynamickou finanční organizaci. Tato zjištění vyplynula z provedené analýzy.

V bance je centralizované řízení. Zaměstnanci pracují na základě písemných nařízení, předpisů a rozhodnutí. Vedení dává možnost pracovníkům přijít s vlastními návrhy v některých oblastech činnosti banky, vždy je takový návrh upraven pracovním předpisem. V souvislosti s předkládáním návrhů doporučuji vytvořit tzv. „schránku nápadů“, do níž mohou zaměstnanci přispět svým nápadem bezprostředně po tom, jak je tato myšlenka napadne, a nemusí čekat na oficiální setkání s nadřízeným.

Banka má stanovenou svou vizi a misi. Snahou managementu je, aby rezonovaly i v mysli zaměstnanců, což si ale ne zcela uvědomují. Doporučuji v této souvislosti více orientovat pracovníky právě tímto směrem, vysvětlit jim ji, co vize a mise znamená i v souvislosti s podnikovou kulturou. Vhodný způsob může představovat prezentace myšlenek vize a mise na setkáních s vedením banky, která se konají v závěru roku, kde jsou prezentovány výsledky dosažené za minulé období.

Etický kodex, kterým se banka řídí, je srozumitelný, věcný, vysvětluje specifické pojmy nebo morální principy. Styl jednoznačně pozitivně oslovuje. Negativum vidíme v nenaplnění zásadních požadavků, aby byl etický kodex efektivní a nestal se jen morálním ideálem, protože není zmíněna kontrola jeho dodržování a případné sankce. Nedává návod k řešení některých možných morálních problémů ani neřeší například řešení sporů, které se mohou vyskytnout mezi zaměstnanci, resp. na pracovišti. Proto doporučuji uvedenou problematiku do etického kodexu zpracovat.

Komunikace v bance je přesně definována. Jsou stanovena komunikační pravidla směrem ke klientům, které pracovníci dodržují. V rámci pracovních skupin je komunikace zdrženlivá.



Kolegové nejsou jeden vůči druhému zcela otevření. Vytvářejí se v rámci kolektivu menší skupiny. Doporučuji častěji mimopracovní setkání, akce pořádané bankou, kterých se budou moci zúčastnit celé pracovní kolektivy, aby se prohloubily otevřenější vztahy mezi spolupracovníky. Například jsou vhodné víkendové relaxační pobyty spojené s posezením při hudbě, lyžařské víkendy a podobně.

Komunikace mezi managementem a zaměstnanci je spíše zdrženlivá a formální. Management se ve většině případů dozvídá informace zprostředkovaně. V této souvislosti může být krokem vpřed naše doporučení na prohloubení vztahů a otevřenější komunikaci například formou snídaně s ředitelem pobočky nebo oblastním ředitelem.

Banka investovala spoustu energie a financí do redesignu poboček. Zaměstnanci front office mají vytvořeny ideální podmínky. Stejně důležitou součástí bezchybného fungování banky jsou i pracovníci back office. Ti však mají ne všude vytvořeny vhodné podmínky a jejich nespokojenost může vést k demotivaci. Z tohoto důvodu doporučuji bance zaměřit se na redesign prostor mimo přístup klientů – prostor back office, zavedení klimatizace, vybavení novým nábytkem, barevná úprava, doplnit květinovou výzdobu.

Výběry a vzdělávání pracovníků je zpracováno na vysoké profesionální úrovni. Podnikové kultuře v oblasti výběru nelze nic vytknout. Prostor pro zlepšení vidíme v oblasti vzdělávání a vyměňování si znalostí získaných prací na pobočce. Banka reaguje na podněty od zaměstnanců a také v souladu se svými cíli zajišťuje vhodné školení. Velké pozitivum, které kladně hodnotí i samotní zaměstnanci, je e-learningové vzdělávání a následné ověřování si svých získaných znalostí pomocí testů. Oblast vzdělávání je zajišťována i prostřednictvím vlastní Akademie vzdělávání, jejíž lektory jsou bankovní odborníci nebo lektori z jiných oblastí.

Analýza se nejvíce zabývala právě vzděláváním zaměstnanců, které ovlivňuje jejich další řízení a tím reprezentaci banky a vytváření jejího pozitivního image. Prostor pro zlepšení vidím právě v této oblasti a z toho vyplývají i následná doporučení.

Správná identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků je potřebná a důležitá. Dá se předpokládat, že pracovník bude mít pozitivnější vztah ke školením, pokud ví, že jejich výsledná podoba respektuje jeho vzdělávací potřeby, včetně potřeb ním artikulovaných a přispívá k jeho dalšímu rozvoji. Právě proto by v zájmu útvaru vzdělávání nemělo být jen poznání vzdělávacích potřeb pracovníků, ale i ujištění se, že pracovníci jsou informováni

prostřednictvím manažerů o svých možnostech, jak výběr školení ovlivnit. I na tomto poli je prostor pro aktivnější politiku útvaru vzdělávání banky.

V první řadě doporučuji útvaru vzdělávání a lektorům banky se zaměřit na charakteristiky, při kterých existuje prostor pro zlepšení a jejichž posílení velmi pravděpodobně povede ke zvýšení celkového hodnocení vzdělávacího systému, tj. zlepšit využitelnost poznatků v praxi, klást větší důraz na relevanci školení k pozici účastníka, jakož i připravit školení takovým způsobem, aby napomohlo účastníkovi podat lepší výkon na pracovišti. Prohlubování znalostí pracovníků banky bude vhodně přispívat ke zvýšení jejich sebevědomí, tím pozitivního prezentování nejen sebe, ale také banky ve styku s klientem.

Existuje několik způsobů k dosažení uvedených cílů. Útvaru vzdělávání doporučuji poskytnout všem interním lektorům školení trenérských dovedností, které může významně ovlivnit znalost, správnost volby a důslednost aplikace technik zajišťujících interaktivitu školení a schopnost získat a udržet si pozornost účastníků.

Útvaru vzdělávání lze za účelem atraktivnosti školení (která je důležitá z pohledu motivace pracovníků) doporučit posílení motivačních faktorů:

- získání potřebných informací,
- odborný růst,
- lepší plnění pracovních úkolů,
- schopnost lépe vycházet vstříc klientům.

Zároveň doporučuji zaměřit pozornost na eliminaci odrazujících faktorů, tj. odstranění na školeních prezentovaných nevyužitelných poznatků a zaručení přítomnosti potřebných informací. Pozitivně hodnotím skutečnost, že školení u nově přijatých pracovníků probíhají v ucelených blocích, a tak tito pracovníci dostávají hned v úvodu celkový obraz o bance, o jejich produktech a také způsob komunikace interní – vůči kolegům, ale i externí – směrem ke klientům.

Dále doporučuji v rámci vstupních školení nově přijatých pracovníků účast vrcholových představitelů banky. Tím budou posíleny osobní vazby mezi pracovníky na různých pozicích, zvyšuje se motivace nově přijatých pracovníků a posiluje se jejich pocit sounáležitosti, vnímání vlastní důležitosti pro banku a v neposlední řadě postupně se ztotožňování s podnikovou kulturou.

Pokud se zaměřím na množství školení, kterých se nově přijatí pracovníci banky účastní, je pro některé pracovní pozice spíše nedostatečné. Je to zejména na pozici klientský pracovník a poradce klienta, kteří pracují s pokladní hotovostí. Nedostatečný je při získávání dovednosti – rozpoznávání padělků bankovek zejména valut. V této souvislosti doporučuji pracovníkům útvaru vzdělávání zvýšit počet školení (větší počet hodin – dní) zaměřených na tuto problematiku.

Pozitivně hodnotím skutečnost, že další školení, tzv. nadstavbové, je sestavováno a organizováno v návaznosti na pracovní náplně – pracovníci jsou zváni pouze na školení, které souvisí s jejich pracovní náplní. Tato skutečnost příznivě ovlivňuje získání potřebných odborných znalostí.

Prostor pro zlepšení vidím i ve zdokonalení se pracovníků v ovládnutí počítačových programů a tím posílení jejich sebedůvěry. Většina nově přijatých pracovníků počítačové programy ovládá, ale je třeba prohlubovat jejich znalosti v programech Excel a Word, protože již nestačí uživatelská znalost.

Cizojazyčná zdatnost pracovníků banky je v současné době nezbytností. Vstupem zahraničních firem do naší ekonomiky musí pracovníci banky častěji komunikovat s klienty v cizím jazyce. Důležitá je i skutečnost, že se banka stala součástí mezinárodní skupiny, kdy pracovník i na nižší pracovní pozici může přijít do kontaktu s kolegou mluvícím v cizím jazyce. Z uvedeného vyplývá návrh, přistoupit k organizování jazykových kurzů přímo v prostorách pobočky bezprostředně po pracovní době, nebo v rámci volných víkendů, a to s jejich následnou refundací po úspěšném absolvování. Banka tímto vzděláváním získá špičkové pracovníky, kteří ji budou vhodně reprezentovat ve styku se zahraniční klientelou.

Komunikace v bance, její způsob, prodávané produkty a právě vhodná komunikace může být pro banku konkurenční výhodou. Nově přijatí pracovníci v rámci úvodních školení získají pouze základní informace o komunikačních standardech banky bez možnosti praktického trénování modelové situace s klientem. Těmto standardům je věnován pouze závěr školení. Všichni pracovníci absolvují dvoudenní trénink zaměřený na komunikační standardy a vedení prodejního rozhovoru s klientem, ale s časovým zpožděním až po ukončení adaptačního procesu nově přijatého pracovníka. Navrhuji prodloužení komunikačního školení minimálně na čtyři dny a pro pracovníky služebně starších rekvalifikačních komunikace minimálně každý rok.

V oblasti začlenění nově přijatých pracovníků do chodu banky pozitivně hodnotíme postup přímo na retailové pobočce při získávání technických dovedností, odborných znalostí a vztahů na pobočce. Pracovník má určeného mentora, který s ním spolupracuje a vede ho během celého adaptačního procesu. Pozitivum je v tom, že nově přijatý zaměstnanec nezůstává sám, ale má jistotu, že je tu někdo, kdo mu vždy rád a ochotně pomůže. Zároveň mu pomáhá včlenit do kolektivu a stát se součástí existující kultury.

Existenci koučinku v bance považuji za správnou. Prostor pro zlepšení v této oblasti vidím v tom, že pokud banka investuje do vzdělání svých pracovníků například školením manažerů zaměřených na koučink, měla by zajistit, že tyto implementují získané poznatky do praxe. V opačném případě jsou prostředky vynaložené na tento typ vzdělávání zbytečné a pro pracovníky, kteří se ho zúčastnili, demotivující.

V bance jsou znalosti získané z praxe vyměňované pouze prostřednictvím setkání ředitelů poboček. V této souvislosti doporučuji využít široký prostor pro zlepšení rozvoje znalostí a dovedností, získaných přímo při vyřizování záležitostí s klienty mezi pobočkami. Jedním z prvních opatření v tomto směru by mohlo být zavedení pravidelného čtvrtletního setkání prodejců z jednoho regionu, kteří by takto získali možnost seznámit se s aktuálními změnami a prostřednictvím prezentací vyměnit si navzájem zkušenosti z obchodní činnosti, lépe se poznat a prohloubit mezioborových komunikaci.

Jak vyplynulo z rozhovorů, pracovníci banky znají podnikovou kulturu většinou jen povrchově – jako logo banky, vzhled budovy, interiér, úprava zevnějšku – oblékání, barvy. V této oblasti je třeba ze strany vedení banky uspořádat setkání s externími pracovníky společností, které se zabývají hlubší analýzou podnikové kultury a pomohou pochopit zaměstnancům banky i její vnitřní vnímání.

V závěrečné kapitole jsem shrnula zjištěné výsledky, popsala jsem pozitiva a negativa a doporučila jsem řešení. Věřím, že přispějí k hlubšímu vnímání podnikové kultury v bance.

## Závěr

Bakalářská práce „Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku“ se zabývala zkoumáním současného stavu podnikové kultury v bance. Hlavní přínos práce spočíval v analýze jednotlivých součástí podnikové kultury v bance, jejich vzájemné propojení a doporučení směřující k hlubšímu uvědomování si existence bankovní kultury jejími pracovníky.

Cílem práce bylo analyzovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a navrhnout případné změny.

V teoretické části se práce zabývala kulturou a podnikovou kulturou, dále pak modely kultur v mezinárodních společnostech a uzavřel ji popis problematiky klasifikace národů podle podobnosti kultur.

Praktická část analyzuje podnikovou kulturu v J&T Bank. Nejprve byly popsány hodnoty banky, dále pak její etický kodex a následně proběhla analýza vybraných prvků podnikové kultury a dalšími procesy v bance ve vztahu k podnikové kultuře. Připojeny byly také návrhy a doporučení pro J&T banku v oblasti podnikové kultury.

Je třeba si uvědomit, že kultura podniku vychází z projevů a myšlení osob. Všechny její prvky pocházejí původně z uvažování a komunikace lidí. Každý zaměstnanec je vnímán jako jedinečná osobnost, která nese prvky podnikové kultury a stojí za její úspěchem. Časem se v podniku vytvářejí charakteristické rysy představ, hodnot a přístupů. Jsou jedinečné pro každý podnik.

V neposlední řadě je také přínosem pro lepší informovanost zaměstnanců banky o podnikové kultuře ve zkoumané bance. Zaměstnanci sice vědí o tom, že banka má svou vizi a misi, ale ne zcela si uvědomují, co to znamená.

Jako osobní přínos je možné hodnotit teoretické zpracování pojmu „kultura“, provedení strukturovaných rozhovorů, kterých se zúčastnili zaměstnanci a manažeři banky J&T. Na základě výsledků byla doporučena řada změn pro zlepšení provozu a vnitřní kultury podniku.

## 6 Seznam použitých zdrojů

1. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. **BROOKS, I.** *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
3. **GREGAR, A.** *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
4. **HARRISON, R.** *Understanding your organization's character*. místo neznámé : Harvard Business Review, 1972. s. 119–128.
5. **HOFSTEDE, G a MINKOV, M.** *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. místo neznámé : McGraw-Hill Professional, 2010. 207 s. ISBN 80-85899-72-8.
6. **HOFSTEDE, G.** *Kultury a organizace*. Praha : Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
7. **LUKÁŠOVÁ, R.** *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
8. **LUKÁŠOVÁ, R a NOVÝ, I.** *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
9. **PFEIFER, L a UMLAUFOVÁ, M.** *Firemní kultura*. Praha : Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
10. **ROBINS, S. P a COULTER, M.** *Management*. Praha : Grada Publishing, 2002. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
11. **BEDRNOVÁ, E, JAROŠOVÁ, E a kol., Nový I a.** *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
12. **SCHEIN, E.H.** *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Pass.
13. **ŠIGUT, Z.** *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : Aspi Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
14. **TURECKIOVÁ, M.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
15. —. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
16. **VYSEKALOVÁ, J a MIKEŠ, J.** *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.