

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Organizační kultura ve společnosti EP ENERGY TRADING, a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Viera JAKUBOVÁ

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: v Praze 30.08.2019

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je na základě zjištěného stavu organizační kultury ve vybrané společnosti formulovat návrhy na zlepšení současné organizační kultury. Dílčím cílem práce je popsat stávající organizační kulturu a identifikovat nedostatky v jejím nastavení.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části práce byla použita metoda sběru informací z odborné literatury zaměřené na danou problematiku, tedy na organizační kulturu, motivaci, pracovní výkon. Také byla věnována pozornost interním dokumentům. Vlastní šetření bylo provedeno formou anonymního dotazníku. Dotazník se skládá ze dvou částí – první se týká organizační kultury, fungování dané společnosti, spokojenosti zaměstnanců s pracovní náplní, pracovním prostředím a svým zaměstnavatelem, druhá obsahuje identifikační otázky. Výsledky byly zpracovány prostřednictvím tabulkového editoru MS Excel. Celkově bylo distribuováno 48 dotazníků, z nichž se vrátilo vyplněných 45, tzn. návratnost byla 94 %.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Vedoucí pracovníci jsou s pojmem organizační kultura seznámeni, ale v rámci pozorování bylo vysledováno, že je nikdo nemotivuje k systematickému sledování dané oblasti, a že na to oni samy ani nemají příliš čas. Dalším významným problémem je skutečnost, že organizační kultura není dostatečně silná. Zaměstnanci nejsou schopni se s podnikem ztotožnit, což má negativní vliv na jejich pracovní nasazení. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit se na posílení organizační kultury, což je dlouhodobý proces a je nutné k němu přistupovat citlivě. Poslední problematickou oblastí je image podniku. Komplexní firemní image by se měla dostat více do popředí zájmu.

4. Závěry a doporučení:

Je nutné zaměřit se mnohem víc na organizační kulturu a na její posílení, což je dlouhodobý proces a je nutné k němu přistupovat citlivě. Měla by být komplexně popsána stávající organizační kultura a vedení by mělo stanovit novou organizační kulturu formou interního dokumentu. Své postoje by měl následně dávat podnik veřejně najevo, zejména přístup k zákazníkům, zaměstnancům a k ochraně životního prostředí.

Dále by měl být realizován workshop pro vedoucí pracovníky, na kterém by se seznámili s pojmem organizační kultura a způsoby jejího prosazování mezi zaměstnanci. Velmi vhodné by bylo zavedení pravidelných porad, také realizovat různé teambuildingové akce, které stmelí kolektiv. V neposlední řadě je nutné snížení administrativní zátěže vedoucích pracovníků a zlepšení delegování rutinních činností.

KLÍČOVÁ SLOVA

Organizační kultura, řízení lidských zdrojů

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to formulate proposals for improvement of the current organizational culture of selected company. Complementary objective of the thesis is to describe the existing organization culture and to identify deficiencies in its setting.

2. Research methods:

In the theoretical part of the thesis was used the method of collecting information from specialized literature focused on the given issue, ie organizational culture, motivation, work performance. Attention was also paid to internal documents. The survey was carried out in the form of an anonymous questionnaire. The questionnaire consists of two parts - the first part concerns the organizational culture, the functioning of the company, employee satisfaction with the workload, the working environment and your employer. Second part contains identification questions. The results were processed by the MS Excel spreadsheet. A total of 48 questionnaires were distributed, of which 45 were returned, ie. the return was 94%.

3. Result of research:

Executives are familiar with the term organizational culture, but observations have found that no one motivates them to systematically monitor the topic, and that they themselves do not have much time to do so. Another important problem is that organizational culture is not strong enough. Employees are not able to identify themselves with the company, which has a negative impact on their work commitment. For this reason, it is necessary to focus on strengthening the organizational culture, which is a long-term process and must be approached sensitively. The last problematic area is the image of the company. A comprehensive corporate image should get to the forefront of interest.

4. Conclusions and recommendation:

It is necessary to focus much more on organizational culture and its strengthening, which is a long-term process and needs to be treated carefully. Existing organizational culture should be comprehensively described and management should establish a new organizational culture in an internal document. Subsequently, the company should publicly show its attitude to customers, employees and environmental protection.

In addition, a workshop for executives should be organized to familiarize themselves with the concept of organizational culture and ways of promoting it among employees. It would be very suitable to introduce regular meetings, also to carry out various teambuilding events, which will strengthen the team. Last but not least, it is necessary to reduce the administrative burden on executives and improve the delegation of routine activities.

KEYWORDS

Organizational culture, human resources management

JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources; Human Development
J24 Human Capital; Skills; Labor Productivity
J81 Working Conditions
M12 Personal Management

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|--|--|
| Jméno a příjmení: | Viera Jakobová |
| Studijní program: | Ekonomika a management (Bc.) |
| Studijní obor: | Komunikace a lidské zdroje |
| Studijní skupina: | KLZ 29 |
| Název BP: | Organizační kultura ve společnosti EP ENERGY TRADING, a.s. |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | 1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Organizační kultura 2.2 Vlivy organizační kultury na zaměstnance 2.3 Prvky organizační kultury 2.4 Silná a slabá organizační kultura a její vliv na společnost 2.5 Změna organizační kultury 2.6 Metodika práce 3 Analytická část práce 3.1 Představení firmy 3.2 Organizační kultura zkoumané společnosti a její vliv na zaměstnance 3.3 Výsledky výzkumu 3.4 Doporučení 4 Závěr |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.• BRUCE, A. <i>A briefcase book Manager's guide to motivating employees</i>. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-0071772976.• LUKÁŠOVÁ, R. <i>Organizační kultura a její změna</i>. První vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 stran. ISBN 978-80-247-2951-0.• SVATOŠ, V. <i>Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 128 stran. ISBN 978-80-247-5476-5. |
| Harmonogram | <ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 20. 02. 2019• Zpracování teoretické části do 10. 03. 2019• Zpracování výsledků do 01. 04. 2019• Finální verze do 01. 05. 2019 |
| Vedoucí práce: | PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc. |

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2019

OBSAH

| | |
|---|----|
| 1 Úvod | 1 |
| 2 Teoreticko-metodologická část práce | 3 |
| 2.1 Organizační kultura..... | 3 |
| 2.2 Vlivy organizační kultury na zaměstnance | 5 |
| 2.3 Prvky organizační kultury | 7 |
| 2.4 Silná a slabá organizační kultura, jejich vliv na společnost..... | 11 |
| 2.5 Změna organizační kultury | 13 |
| 2.6 Metodika práce..... | 15 |
| 3 Analytické-praktická část | 17 |
| 3.1 Představení firmy | 17 |
| 3.2 Organizační kultura zkoumané společnosti a její vliv na zaměstnance | 19 |
| 3.3 Výsledky výzkumu | 23 |
| 3.4 Doporučení..... | 30 |
| 4 Závěr..... | 36 |
| Literatura | 38 |
| Seznam příloh..... | I |

1 Úvod

Pro podnikání v současné době je typická značná dynamika a rychle se měnící podmínky. Podle Armstronga (2015, s. 257-262) mezi faktory, které umožňují firmě tento tlak zvládnout, patří organizační kultura. Právě touto problematikou se zabývá předložená práce. Organizační kultura je jednou ze složek firemní identity. Její znalost je důležitým předpokladem pro poznání fungování podniku a stavu, ve kterém se nachází. Jedná se o faktor, který ovlivňuje jak vnější, tak vnitřní podmínky. Organizační kultura má také značný význam pro vedení podniku. Většina manažerů se bohužel milně domnívá, že je dostačující ji začít budovat ve chvíli, kdy je již firma dobře zavedena na trhu. Pro úspěch podnikání, je ale vhodné začít s jejím vytvářením již na počátku vzniku firmy. Toto tvrzení je v souladu s názorem Tureckiové (2009, s. 59-62), která tvrdí, že silnou kulturu potřebují podniky hlavně v počátcích své existence, protože působí jako pojítko mezi zaměstnanci. V následujících fázích vývoje společnosti už hraje větší význam skutečnost, zda je organizační kultura vhodně zvolená.

Organizační kultura může pro podnik znamenat značnou konkurenční výhodu, která může zlepšit jeho postavení na trhu. I podle Lukešové (2010, s. 51) je organizační kultura významným zdrojem konkurenční výhody podniku. S tímto tvrzením souhlasí také Dědina a Cejthamr (2010, s. 79), kteří v souvislosti s tím vnímají vliv organizační kultury na procesy řízení a rozhodování. V neposlední řadě má organizační kultura vliv na spokojenost zaměstnanců. Ti tvoří dle mého názoru v současné době největší konkurenční výhodu firmy. Vzhledem ke stávající situaci na trhu práce je pro řadu podniků složité najít kvalifikované zkušené zaměstnance. Stále důležitější je si pracovníky udržet. Zaměření pozornosti na stávající zaměstnance jako významný kapitál společnosti znamená významný posun dopředu v ekonomickém a sociálním rozvoji společnosti. Armstrong (2015, s. 259) uvádí, že organizační kultura má značný vliv na úspěšnost podniku, protože dává zaměstnancům podniku pocit sounáležitosti. Bruce (2011, s. 71) vnímá organizační kulturu přímo jako jeden z nástrojů, který umožňuje posílit motivaci a výkonnost zaměstnanců. To ovlivňuje v konečném důsledku fungování společnosti, její konkurenceschopnosti a růst. Organizační kultura může hrát významnou roli i při náboru nových zaměstnanců. Uchazeči o práci se totiž v současné době nerozhodují pouze podle výše platu a dalších zaměstnaneckých benefitů, ale také podle přitažlivosti zaměstnavatele. Hledají příjemné pracovní prostředí, přátelský pracovní kolektiv, vedení ochotné naslouchat jejich názorů atd.

Tématika organizační kultury je velmi složitá, což souvisí se skutečností, že je poměrně těžké organizační kulturu definovat a prakticky neexistuje obecný návod, jak ji nastavit. Vždy je však nutné si uvědomit, že hraje významnou roli v úspěchu společnosti. Z tohoto důvodu by se dané problematice mělo vedení podniku dlouhodobě zabývat. Základem je při tom diagnostika organizační kultury a určení její typologie. K diagnostice jsou využívány specifické nástroje, které umožňují zachytit a popsat obsah organizační kultury. Cílem podniku je dosáhnout takového stavu, který by odpovídal vizi a misi podniku. Pokud tomu tak není, měly by být podniknuty kroky, které by vedly k požadovanému stavu. Změna organizační kultury je však poměrně složitá a vyžaduje mnoho úsilí a času. Takto vynaložená energie se však firmě jistě vyplatí.

Jak již bylo výše uvedeno, tématem předložené práce je organizační kultura, kterou lze zjednodušeně definovat jako soubor hodnot, norem, názorů a postojů sdílených napříč organizací. Každá společnost má svoji organizační kulturu a pokud je správně nastavená, má pozitivní vliv nejenom na zaměstnance, ale i na zákazníky a obchodní partnery, kteří jsou mimo organizaci. Hlavním cílem práce je na základě zjištěného stavu organizační kultury ve vybrané společnosti formulovat návrhy na zlepšení současné organizační kultury. Dílčím cílem práce je popsat stávající organizační kulturu a identifikovat nedostatky v jejím nastavení.

Výše popsaného hlavního cíle a jednotlivých dílčích cílů bude dosaženo prostřednictvím základních a specializovaných vědeckých metod. Mezi obecné vědecké metody využité pro zpracování práce bude deskripce a rozbor. Metoda deskripce bude použita zejména v teoreticko-metodologické části práce, kde budou shrnuty poznatky týkající se sledovaného tématu. Dále bude využita při popisu stávající organizační kultury podniku. Metoda šetření bude využita při zhodnocení organizační kultury podniku. Ke zpracování analytické části práce bude využita metoda diagnostiky organizační kultury podniku. Jedná se o metodu, která umožňuje postihnout silné a slabé stránky organizační kultury. V rámci diagnostiky bude pracováno s informacemi, které budou pocházet z interních dokumentů podniku, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, rozhovorů s vybranými zaměstnanci a také dlouhodobého pozorování situace ve firmě.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoreticko-metodologické a analyticko-praktickou. Teoretická část práce bude vypracována na základě studia odborné literatury a má formu rešerše odborné literatury. Budou v ní shrnuty poznatky týkající se tohoto tématu. K vypracování této části práce bude využito metody deskripce a interpretace. Čerpáno primárně z odborné literatury, které se dané problematice věnuje. V rámci teoretické části dojde k definici pojmu organizační kultura a vymezení jejího významu pro podnik. Dále zde bude popsán vliv organizační kultury na zaměstnance. V následující kapitole budou krátce vymezeny a charakterizovány jednotlivé prvky firemní kultury, mezi které patří například normy, hodnoty, rituály, image atd. Na základě takto získaných informací bude možné sledovat jednotlivé prvky organizační kultury v praxi a analyzovat jejich vzájemné vztahy. Jedná se tedy o zcela zásadní část práce, bez které by nebylo možné dále postupovat. Následující kapitola se bude zabývat základní typologií organizační kultury, kterou je rozdělení na slabou a silnou organizační kulturu. Nedílnou součástí této části práce bude seznam pozitiv a negativ silní organizační kultury. Poslední kapitola této části práce se bude zabývat možností změny organizační kultury. Jedná se o poměrně složitý proces, který je nutné velmi dobře naplánovat. Součástí teoreticko-metodologické části práce je také popis metod využitých při zpracování práce a jednotlivých kroků vedoucích k dosažení výše uvedených cílů.

V analyticko-praktické části se práce věnuje popisu a rozboru organizační kultury vybrané společnosti. Pro účely práce byla vybrána společnost EP Energy trading, a.s., která podniká na trhu s energiemi. Jedná se o evropskou energetickou společnost, která se zaměřuje na teplárenství, distribuci elektrické energie, tranzit, distribuci a skladování zemního plynu. V současné době působí ve Velké Británii, Německu, Itálii, na Slovensku a Maďarsku. V úvodu analytické části práce budou uvedeny základní informace o vybrané společnosti. Uvedena bude vize společnosti, která hraje významnou roli nejen v rámci organizační strategie, ale také z pohledu organizační kultury. Dále zde budou popsány jednotlivé prvky organizační kultury. K přípravě této části práce bude využito interních dokumentů firmy, které budou interpretovány a následně analyzovány. Využito bude také informací získaných v rámci rozhovorů s vybranými zaměstnanci a z pozorování. V další kapitole budou popsány výsledky dotazníkového šetření, které proběhne mezi zaměstnanci podniku s cílem zjistit jejich názory na organizační kulturu firmy. V práci bude popsán průběh dotazníkového šetření včetně jeho přípravy a charakteristiky zapojených respondentů. Jak již bylo výše uvedeno, při popisu a šetření organizační kultury bude využito také informací získaných na základě rozhovorů s vybranými zaměstnanci firmy. Takto nashromážděná data jsou v rámci přípravy předložené práce vnímána spíše jako doplňující zdroj informací. Poté, co dojde k prozkoumání organizační kultury na základě veškerých výše uvedených zdrojů, dojde k jejímu zhodnocení. Vypíchnuty budou hlavně její silné a slabé stránky. Na základě nashromážděných údajů dojde k formulaci návrhů na zlepšení stávajícího stavu organizační kultury. Hlavním cílem je prostřednictvím zkvalitnění organizační kulturu posílit podnik jako celek a zefektivnit jeho fungování na trhu.

Tímto způsobem by měla předložené práce přispět k dosažení strategických cílů sledovaného podniku.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce je zpracována formou rešerše odborné literatury. Kapitole je složena z šesti podkapitol. Prvních pět podkapitol je věnováno shrnutí teoretických informací o sledovaném tématu. Je zde uvedena definice organizační kultury a její význam. Následně jsou popsány vlivy organizační kultury na zaměstnance. S ohledem na charakter organizační kultury je v této kapitole věnována pozornost také jednotlivým prvkům organizační kultury. V neposlední řadě je v této kapitole věnována pozornost základní typologii organizační kultury. Tohoto důvodu je zde popsána slabá a silná organizační kultura včetně seznamu pozitiv a negativ, která s ní souvisí. Vzhledem k tématu práce byla do této části zařazena také kapitola věnovaná popisu procesu změny organizační kultury. V poslední kapitole teoreticko-metodologické části je popsán postup, který byl zvolen k dosažení cílů práce.

2.1 Organizační kultura

Lukešová (2010, s. 12) uvádí, že se pojem organizační kultura do teorie řízení podniku dostal z kulturní antropologie, která se zaměřuje na popis a prozkoumání jednání jednotlivých skupin. Z tohoto důvodu je nutné nejdříve vymezit pojem kultura. Nejčastěji je možné se setkat s následující definicí výše zmíněných autorů „*způsob života skupiny lidí, kteří mají více či méně naučené chování, které jsou přenášeny z generace na generaci*“

Šídová (2011, s. 15-21) uvádí, že vliv kultury na fungování jednotlivých organizací je sledován již od 60. let 20. století. Mezi první studie zaměřené na tuto problematiku patří například dílo Malinowského z roku 1961 či autorů Katze a Kahna z roku 1966. Právě tyto publikace se staly teoretickým základem pro výzkumy v 80. letech 20. století, které se již přímo zaměřovaly na problematiku organizační kultury. Jedná se například o díla Ouchiho, Pascala, Athos, Kennedyho, Peterse či Scheina. Toto téma je při tom zkoumáno v rámci managementu. Pozornost mu při tom věnovali primárně američtí manažeři, kteří byli motivováni snahou pochopit tzv. japonský ekonomický zázrak. Ten se pro ně stal velkou výzvou. Jejich cílem bylo pochopit filosofii japonských podniků s důrazem na způsob, kterým byly řízeny. Snažili se vytvořit co nejefektivnější způsob manažerské techniky.

Nejčastější je následující definice organizační kultury podle Lukešové (2010, s. 12) jako „široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.“. Autorka vnímá organizační kulturu jako způsob života určité skupiny osob, které mají naučené konkrétní způsoby jednání v jednotlivých situacích. Tyto způsoby jednání se přenášejí z generace na generaci. Existuje však mnoho dalších definic. Například Saxton a Serpa (1985, in Bedrnová a Nový, 2009, s. 431) definují organizační kulturu jako „*sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy. V podstatě se jedná o to, jakým způsobem či jak se věci u nás dělají.*“ Schein (1983, in Bedrnová a Nový, 2009, s. 431) vnímá organizační kulturu jako charakteristický vzorec předpokladů, která si osvojuje určitá skupina osob. Tito lidé dané předpoklady dále rozvíjejí s cílem vypořádat se s problémy souvisejícími s procesem adaptace na okolní prostředí a budování své vlastní vnitřní integrace. Vzorce chování uplatňované v rámci organizační kultury musí být dostatečně funkční na to, aby je bylo možné považovat za platné a mohly být předávány dále novým členům organizace. Ti je přijímají jako vhodný způsob jednání a přijímají jejich smysl. V souladu s nimi pak vnímají své okolí, myslí a řeší problémy. Mazák (2010, s. 12) charakterizuje organizační kulturu jako soubor hodnot,

ze kterých vyplývají konkrétní představy o tom, co je důležité a správné. S ohledem na tyto představy se následně formují normy chování.

Dědina a Cejthamr (2010, s. 59-60) charakterizují organizační kulturu jako soubor typických znaků, které jsou zjevné pro každého návštěvníka. Zahrnuje však také oblasti, které je možné odhalit pouze hlubším psychologicko-sociologickým výzkumem. Jedná se například o míru integrace mezi zaměstnancem a firmou, specifický vztah podniku k zákazníkovi, podnikové klima, názory vedení společnosti na iniciativu zaměstnanců a vztah k čistotě a pořádku na pracovišti. Tureckiová (2009, s. 62) naopak vnímá organizační kulturu jako určitý svorník spojující a zastřešující mocenské, vztahové a informační vazby mezi jedinci v daném podniku. Z tohoto pohledu je možné ji vnímat jako určitý nástroj řízení. Schein (2010, s. 23-35) uvádí, že kulturu skupina získává během řešení konkrétních problémů. Rozlišuje při tom tři základní úrovně kultury, kterými jsou artefakty, hodnoty a základní předpoklady. Na rozdíl od Scheina rozlišuje Hofstede (2010, s. 7-10) v tomto ohledu pouze dvě úrovně. Tou první je dimenze, která je pro vnějšího pozorovatele viditelná. Jedná se převážně o symboly, hrdiny a rituály. Druhou dimenzi není možné pozorovat a jsou zjevné jen pro členy dané kultury. Jedná se zejména o hodnoty.

S dvojitým členěním se ztotožňuje také Kastroň (in: Hanzelková, Keřkovský, Kastroň, 2013, s. 93) Podle něj je tradičně organizační kultura charakterizována dvěma základními způsoby. Na jedné straně se můžeme setkat s interpretativním způsobem vymezení, který vnímá kulturu jako soubor sdílených významů umožňujících pochopit, jak společnost funguje. Na druhé straně je objektivistický přístup, který popisuje organizační kulturu jako jednotlivé interní faktory podniku ovlivňující jeho výkonost. Podle tohoto názoru je možné ji systematicky tvořit a měnit.

Na organizační kulturu je podle Urbana (2014, s. 13) možné nahlížet z dvou úhlů pohledu – užším a širším. Z užšího hlediska se jedná o veškeré vnější projevy podniku. V rámci širšího pojetí je brán v úvahu také typický způsob uvažování a jednání pracovníků v zaměstnání i mimo něj. Organizační kultura tedy zahrnuje například normy, zvyklosti, tradice, vztahy na pracovišti, úpravu dokumentů, symboly, loga, design podnikového sídla, jeho vybavení atd.

Neexistuje tedy jednotně přijímaná definice organizační kultury. Pro všechny je však shodné, že je důraz kladen na její strukturální prvky a její vliv na jednání dané organizace a jedinců, kteří v ní pracují. V podstatě je tedy možné definice shrnout tak, že organizační kultura je soubor norem, které jsou v rámci organizace sdíleny a jejichž hlavním cílem je usměrňovat jednání jejich členů, čímž je ovlivněno fungování celé organizace (Bedrnová a Nový, 2009, s. 430).

Organizační kultura je podle Brookse (2003, s. 131) významnou součástí řízení společnosti. Jedná se o jeden ze základních předpokladů prosperity podniku. Obecně platí, že úspěšný podnik potřebuje kvalitní organizační kulturu. Ta by měla fungovat podle Brookse jako určitý „duch“ organizace. V praxi se můžeme často setkat se situací, kdy má firma vynikající produkt a skvělou obchodní strategii, ale chybí jí dobrá firemní kultura. Takováto společnost prostě nežije a v podstatě se jedná jen o prázdnou skořápku, podnik nefunguje.

Podle Vysekalová a Mikeš (2009, s. 63-65) má organizační kultura dvě základní funkce. Její pozitivní úlohou je vytvářet v podniku prostředí, které by přispívalo ke zefektivnění pracovních výkonů zaměstnanců a zvýšení jejich schopnosti přizpůsobit se změnám. Může však mít také negativní funkci. Tu získává ve chvíli, kdy se stává bariérou přijímání změn, překážkou angažovanosti nebo podporuje lhostejnost. V takovémto případě je jedním z faktorů, které znemožňují podniku dosáhnout strategických cílů.

Obecně se tedy většina autorů, např. Brooks, Armstrong či Bedrnová, jak je vidět z textu výše shodují na tom, že je na organizační kulturu nutné nahlížet jako na určitý soubor prvků charakterizujících danou organizaci. Vysekalová (2009, s. 45) ji popisuje jako určitého ducha podniku. Shoda mezi odborníky panuje také v tom, že organizační kultura ovlivňuje způsob

jednání členů dané organizace. Odlišnosti je možné vysledovat v tom, jaké prvky do organizační prvky řadí a jakým způsobem je rozdělují. Schein (1983, Bedrnová a Nový, 2009, s. 430) zdůrazňuje, že se jedná o určité způsoby chování, s které se podniku v minulosti osvědčily. Armstrong a Taylor (2015, s. 257-262) kladou důraz na to, že organizační kultura není nikde písemně zaznamenána.

Podle Lukešové (2010, s. 51) je organizační kultura významným zdrojem konkurenční výhody podniku. S tímto tvrzením souhlasí také Dědina a Cejthamr (2010, s. 79), kteří v souvislosti s tím zmiňují vliv organizační kultury na procesy řízení, rozhodování a koordinace. Robbins a Judge (2010, s. 73) spatřují význam organizační kultury v její schopnosti odlišit jednu organizaci od druhé. Zaměstnancům umožňuje pochopit smysl identity organizace, což jim usnadňuje přijetí závazků spojených s prací ve společnosti. Ti jsou tak díky organizační kultuře ochotni postavit se za podnik a nesledovat při práci pouze své osobní zájmy. Kultura organizace podle jejich názoru funguje jako určitý tmel, který drží celou organizaci pohromadě. Přispívá tedy ke stabilizaci sociálního systému podniku prostřednictvím definice standardů chování pracovníků. V podstatě se jedná o určitou formu kontrolního mechanismu, který má vliv na postoje a chování zaměstnanců.

Organizační kulturu je však možné vnímat také jako koncept, který nám umožňuje pochopit, vysvětlit a standardizovat jevy, které jsou pro daný podnik typické. V případě, že se pozorovateli podaří pochopit dynamiku sledované organizační kultury, pochopí také zdánlivě iracionální jednání jejich členů. Takto k organizační kultuře přistupuje například Schein. Ten však nevnímá organizační strukturu jako kulturu samu o sobě, ale spíše jako určité projevy kultury (Schein, 2010, s. 46).

Podobně k organizační kultuře přistupuje Brooks (2003, s. 63-64). Podle jeho názoru je zcela nezbytné, aby si byli manažeři vědomi konceptu organizační kultury. Ti by měli pochopit, že kultura prostupuje celou organizací, ovlivňuje všechny zaměstnance a procesy ve firmě. Tento koncept by se měl projevit v podnikové strategii, organizační struktuře podniku, vztazích na pracovišti, vzájemné komunikace atd. Souvisí také s organizačním výkonem, učením a schopností přijímat změny. K zaměstnancům by měli přistupovat s ohledem na charakter organizační kultury. Dobrý manažer je podle jeho názoru vůči organizační kultuře citlivý, protože si uvědomuje, že se jedná o významný faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

2.2 Vlivy organizační kultury na zaměstnance

Organizační kultura má na zaměstnance značný vliv. Každý podnik si vytváří svou vlastní kulturu. Bedrnová a Nový (2009, s. 527) v tomto ohledu uvádí, že je možné chápat firmu jako miniaturní společnost jedinců, která má vlastní hodnoty, normy, postoje, vzory a jednání osob. Při hodnocení organizační kultury podniku je nutné zamyslet se nad tím, jaký vliv má na její jednotlivé prvky sociální prostředí, ve kterém působí. Organizační kultura má značný vliv na vědomí a podvědomí zaměstnanců. Prostřednictvím organizační kultury jsou pracovníci schopni lépe pochopit fungování podniku. Díky ní přijímají morálku a etiku, která ve firmě převládá. Organizační kultura má také vliv na motivaci, iniciativu, kreativitu, podnikavost a výsledky zaměstnanců. S tím souhlasí i Alvesson (2013, s. 142), který je přesvědčen, že normy, hodnoty sdílené v organizaci a symboly mají zcela nezpochybnitelný vliv na motivaci zaměstnanců, jejich identitu a emoce.

Urban (2017, 96) dále uvádí, že má organizační kultura značný vliv na spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá, protože se odráží na jejich chování vůči zákazníkům. Mimo to je zajištění spokojenosti zaměstnanců spojeno se snižováním personálních rizik v organizaci. Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 19) vnímají spokojenost zaměstnanců jako signál, který ukazuje komplexní vztah pracovníků ke svému

zaměstnání a podniku. Podobného názoru je také Bruce (2011, s. 71), který vnímá organizační kulturu jako jeden z nástrojů, který umožňuje posílit motivaci a výkonnost zaměstnanců.

Dědina a Cejthamr (2010, s. 20-23) charakterizují organizační kulturu jako soubor typických znaků, které jsou zjevné pro každého návštěvníka. Zahrnuje však také oblasti, které je možné odhalit a hlubším psychologicko-sociologickým výzkumem. Jedná se například o míru integrace mezi zaměstnancem a firmou, vztah podniku k zákazníkovi, podnikové klima, názory vedení společnosti na iniciativu zaměstnanců a vztah k čistotě a pořádku na pracovišti. Všechny tyto faktory mají vliv na spokojenost zaměstnanců, která se v konečném důsledku projevuje na jejich motivaci k práci a výkonnosti. Svatoš (2015, s. 14) uvádí, že pro motivaci jsou zcela zásadní potřeby jedince. Obecně platí, že na motivaci zaměstnanců mají vliv následující faktory (Blažek, 2011, s. 59-60):

- ocenění za vykonanou práci: jedná se zejména o výši mzdy a nepeněžní formy odměňování, značnou roli hraje také morální ocenění práce zaměstnance;
- pracovní podmínky: jedná se o materiální a sociální podmínky výkonu zaměstnání včetně zaměstnaneckých benefitů a výhod;
- náplň práce: jedná se o vlastní náplň práce, možnost karierního rozvoje a další motivační programy, které podnik realizuje.

Armstrong (2015, s. 259) uvádí, že má organizační kultura značný vliv na úspěšnost podniku, protože dává zaměstnancům podniku pocit sounáležitosti. Z praxe je patrné, že má většina úspěšných podniků silnou organizační kulturu. Ta ovlivňuje hlavně na motivaci zaměstnanců, vztah k práci či pracovní morálku. Pro úspěšné podniky je při tom také typické, že mají „velkou myšlenku“, na které je firemní kultura založena a která slouží jako určité pojítko.

Je tedy zjevné, že organizační kultura má vliv zejména na vztah zaměstnance k podniku. Ve spojení s tím je nutné zmínit pojem integrace mezi zaměstnancem a podnikem. Bedrnová a Nový (2009, s. 431) vymezuje míru integrace mezi zaměstnancem a firmou jako pocit sounáležitosti pracovníka k podniku. Tento vztah se projevuje nejen při jednání se zákazníkem, ale také při jeho vystupování na veřejnosti. Podle těchto dvou autorů se vztah podniku k zákazníkovi projevuje primárně ochotou respektovat jeho potřeby a vyjít mu vstříc. Tento prvek organizační kultury se projevuje především, ve chvíli, kdy se objeví konflikt mezi potřebami zákazníka a zájmem zaměstnance. V takovém případě musí dojít v podniku k rozhodnutí o tom, jakou stranu upřednostnit. V praxi se s takovou situací setkáme například v situaci, kdy je nutné určit otvírací dobu či rozhodnout, zda se bude pracovat také o víkend. V Čechách není zatím pocit sounáležitosti tak silný. Obecně platí, že čím nižší má zaměstnanec v podniku postavení, tím je jeho pocit sounáležitosti slabší.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je zjevné, že organizační kultura souvisí se vztahem mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci či managementem a pracovníky. Do této oblasti spadají také například pravidla, kterými se řídí proces karierního rozvoje či obecná pravidla pracovních postupů. S ohledem na organizační kulturu se formuje vztah zaměstnanců firmy k možnostem karierního rozvoje (Dědina a Cejthamr, 2010, s. 83)

Organizační kultura má značný vliv na sociální vztahy na pracovišti i podle Lukešové (2010, s.51). Podle autorky pomáhá organizační kultura redukovat konflikty na pracovišti. Pomáhá také snižovat nejistotu zaměstnanců, což má vliv na jejich spokojenost. Přispívá také k zajištění kontinuity fungování podniku, usnadňuje koordinaci jednotlivých činností a kontrolu realizované činnosti. Zaměstnanci mají přirozenou tendenci předávat organizační kulturu nově přichozím zaměstnancům, což přispívá k budování specifické identity podniku.

Dědina a Cejthamr (2010, s. 84) vnímají význam organizační kultury ještě hlouběji než jenom v sociálních vztazích, a to zejména v souvislosti s její schopností přispět k efektivnímu fungování podniku a zvyšování jeho výkonnosti. Kultura posiluje mezi zaměstnanci firmy pocit

sounáležitosti. Ti se díky ní cítí být součástí vyššího celku. To se projevuje také tím, že se organizační kultura stává zdrojem systému významů, které zaměstnanci sdílí. Tato skutečnost se projevuje zejména v komunikaci mezi zaměstnanci. Díky existenci systému společných významů komunikace efektivnější a dochází k menšímu množství konfliktů. To přispívá nejen ke spokojenosti zaměstnanců ale také k výkonnosti podniku.

Organizační kulturu však ve vztahu k zaměstnancům není možné vnímat pouze pozitivně. Lukášová (2010, s. 49-50) vnímá na rozdíl od jiných autorů i nebezpečí spojené s organizační kulturou a zdůrazňuje, že organizační kultura může podnik ovlivnit pozitivně i negativně. Vzhledem k tomu, že často funguje jako zdroj uspokojení potřeb zaměstnanců, může jejich výkon stimulovat nebo brzdit. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby byli manažeři schopni organizační kulturu poznat, analyzovat a interpretovat. Dobrý manažer si je vědom charakteru organizační kulturu podniku, ve kterém působí, a jedná se zaměstnanci s ohledem na ni.

Podobně o tomto problému hovoří také Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, 102). Ti popisují negativní dopad organizační kultury na kreativitu, samostatnost a iniciativu zaměstnanců. Pokud není vedení podniku otevřené a není nakloněno změnám, projevuje se to negativně na ochotě a schopnosti zaměstnanců jednat proaktivně. Negativní přístup nadřízených k iniciativě podřízených má často za následek strach mezi zaměstnanci. Ti necítí ve vedení firmy oporu a bojí se přicházet s vlastními návrhy. Důvodem tohoto přístupu často bývá neochota představitelů firmy zavádět změny, protože by museli za tímto účelem vynaložit značné úsilí. Jejich přístup se pak logicky promítá v postojích zaměstnanců, kteří se námaze vyhýbají podle vzoru svých nadřízených.

V případě, že nedojde k souladu mezi kulturou a zaměstnanci, může dojít dle Kociánové (2010, s. 19) ke vzniku subkultury. Její hodnoty se v některých parametrech odlišují od oficiální většinové kultury a to jak v hodnotovém řebříčku, tak normami. Subkulturu tedy dle Brookse (2003) in Kociánová (2010, s. 19) definují společné znaky chování a jednání, které tvoří podskupinu větší organizační kultury. Jedním z důvodů vzniku subkultury v organizaci uvádí Kociánová (2010, s. 19) rozdílnost jednotlivých oddělení. Zatímco náplní obchodného oddělení je finanční zisk, zákaznická péče může vnímat jako prioritu svoji orientaci na zákazníka, ekonomické oddělení může být příliš zatížené byrokracií apod. Snadněji vzniká subkultura v organizaci, která nemá silnou organizační kulturu, ale dle Lukášové a Nového (2004) in Kociánová (2010, s. 19) existují subkultury i v silných organizačních kulturách. Oba autoři se shodují v tom, že subkultura nemusí být škodlivá a v nezdravém konfliktu s oficiální dominantní organizační kulturou.

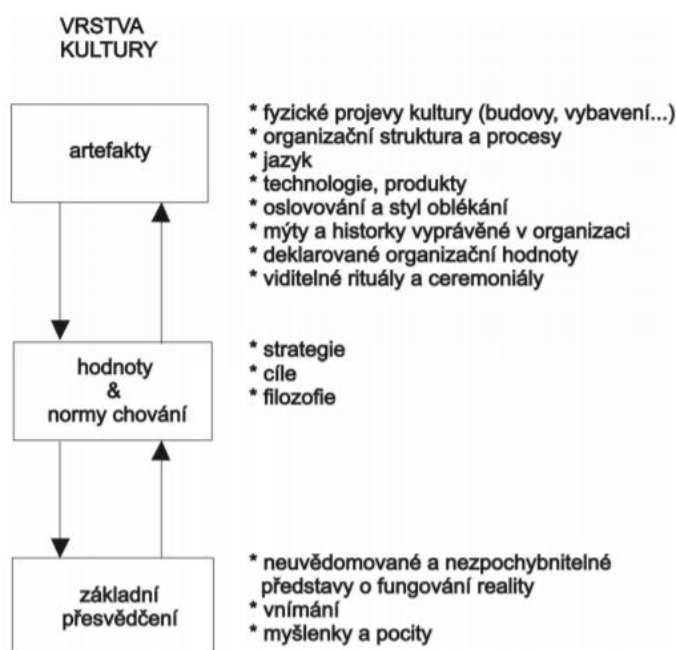
2.3 Prvky organizační kultury

Podle Tureckiové (2009, s. 128-132) se organizační kultura projevuje na úrovni mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Podívejme se na tyto oblasti blíže. V rámci mikroprostředí je sledován vztah mezi organizací a jedincem. Zahrnuje tedy témata, která jsou v rámci tohoto vztahu otvírána. Jedná se například o problematiku motivace pracovníků, rozvíjení jejich schopností a dovedností či sociální percepce. Pokud se na organizační kulturu podíváme z pohledu mezoprostředí, musíme se primárně zaměřit na studium jednání skupin uvnitř podniku, mezi které patří hlavně skupiny zaměstnanců. V tomto ohledu jsou tedy studovány pracovní skupiny, projektové týmy atd. Klíčovým tématem je při tom otázka dynamiky skupin. Makroprostředí v podstatě zahrnuje celou organizaci a podnik je tedy nutné sledovat komplexně na úrovni celku. Jsou tedy hodnoceny procesy a systémy, jejichž charakter je silně ovlivněn chováním osob, které se na jejich realizaci podílejí, a jejich vztahem k ostatním osobám. Tyto procesy a systémy v podstatě udávají směr, kterým se bude celá organizační kultura ubírat. Z tohoto pohledu tedy dochází primárně ke zkoumání jednotlivých druhů organizačních struktur a témat s nimi spojených (design organizace, změny organizace atd.)

Podle Tureckiové (2009, s. 128-132) je nutné si uvědomit, že některá témata prostupují víc úrovněmi a je tedy nutné je vnímat z různých úhlů pohledu. V tomto ohledu pak hraje značnou roli, jaké úrovni přidělíme prioritu a do jakých detailů se následně během studia jednotlivých oblastí dostaneme. K tématům, která mají přesah do více úrovní bezesporu patří etické normy a hodnoty. Ty jsou bezpochyby základem celé organizační kultury (2009, s. 128-132).

Armstrong a Taylor (2015, s. 257-262) zdůrazňuje, že je organizační struktura strukturovaný jev, který se skládá z jednotlivých prvků. O jednotlivých prvcích organizační kultury hovoří také další autoři. Například Lukášová (2010, s. 26) je charakterizuje jako nejjednodušší funkční a strukturální jednotky, která představují základní skladební komponenty organizační kultury. Mezi základní prvky organizační kultury podle jejího názoru patří hodnoty, normy, rituály. Armstrong a Taylor (2015, s. 257-262) řadí mezi hlavní prvky organizační kultury artefakty, normy chování, postoje, hodnoty a základní přesvědčení. I Baštecká (2013, s. 20) zkoumá rituály a jejich účinek na lidi. Chápe rituály jako daným společenstvím předem připravené postupy a schéma vhodného jednání, které jsou dál sdílená. Podle Scheina (2010, s. 21) jsou jednotlivé prvky organizační kultury uspořádány do jednotlivých vrstev. Ty jsou zobrazeny na obrázku 1 níže.

Obrázek 1 Uspořádání vrstev kultury dle Scheina



Zdroj: Schein, 2010, s. 28

Schein (2010, s. 28-35) rozděluje organizační kulturu do několika vrstev (viz obrázek 1). Jedná se o artefakty, hodnoty a normy chování a základní přesvědčení. Jednotlivé vrstvy jsou úzce provázány a vzájemně na sebe působí. První vrstvou kultury jsou artefakty. Mezi artefakty patří například jazyk, způsob oslovování ve firmě, mýty a rituály. Další vrstvou organizační kultur jsou hodnoty a normy chování. Ty se projevují ve strategii, filosofii a cílech podniku. Poslední vrstvou organizační kultury je základní přesvědčení. Jedná se v podstatě o neuvědomělé představy o fungování reality.

Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 64) je možné popsat artefakty jako materiální a nemateriální vnější projevy kultury. Jsou velmi snadno rozpoznatelné, ale je velmi těžké je pochopit, když nejste členem organizace. Mezi materiální projevy patří například úprava

zevnějšíku budovy podniku, uspořádání a design kanceláří atd. Jsou silně spojeny s firemní identitou a mají vliv na utváření firemní image (Nemateriálními artefakty kultury jsou rituály firmy, mýty či pověsti. Armstrong a Taylor, 2015, s. 257-262) Níže jsou zmíněny základní prvky organizační kultury a jejich charakteristika.

Robbins a Judge (2010, s. 54) uvádějí, že podnik prostřednictvím mýtů, pověstí a historek zakotvuje minulé události do současnosti s cílem posílit legitimitu stávající praxe. Mimo to je tímto způsob dáváno najevo, co je důležité. Podle Brookse (2003, s. 225) mají rituály značný vliv na budování identity podniku. V jejich důsledku dochází k posílení způsobu, kterým jsou jednotlivé věci dělány. Lukášová (2010, s. 29) řadí mezi artefakty nemateriální povahy také jazyk, který je základním předpokladem dorozumívání zaměstnanců podniku. Důležité je si uvědomit zejména fakt, že lidé mohou přiřazovat jednotlivým pojmům odlišné významy, což může vést k nedorozumění či konfliktu.

Normy chování jsou v podstatě nepsaná pravidla, která členové organizace přijímají a jsou pro ně závazná. Jejich respektování je odměňováno a jejich nedodržení je naopak trestáno. Hlavním přínosem norem je fakt, že vymezují jednání, které je v organizaci akceptováno (Armstrong a Taylor, 2015, s. 257-262). Normy se mohou týkat například způsobu komunikace na pracovišti (žargon, způsob komunikace), oblékání na pracovišti, pracovního výkonu atd. Jsou pro fungování podniku velmi důležité, protože dávají zaměstnancům jasné najevo, jaké chování bude akceptováno a jako nikoliv (Lukášová, 2010, s. 32).

Prostřednictvím svých postojů dává podnik najevo, jak se staví k jednotlivým skutečnostem ať už je to určitá událost, věc či jedinec. Ve většině případů souvisejí s pocity. Ty mohou být jak pozitivní, tak negativní. Týkají se většinou jiné události, problému věci či osoby. Většinou jsou výsledkem procesu hodnocení, ve kterém jsou uplatňovány emoce a poznatky (Armstrong a Taylor, 2015, s. 257-262).

Dalším významným prvkem organizační kultury jsou hodnoty. Jedná se o implicitně či explicitně důležitou věc pro organizaci. Je podle nich hodnocen žádoucí stav. Je možné je rozdělit na individuální, podle kterých se rozhoduje jedinec, a skupinové, podle kterých se rozhoduje skupina. Hodnoty organizace je možné vnímat jako základ organizační kultury Tureckiové (2009, s. 128-132).

V neposlední řadě patří mezi prvky organizační kultury také základní přesvědčení. Tento prvek je často velmi obtížné v rámci organizace identifikovat. Přesvědčení je velmi silně zakořeněno, a proto je složité ho měnit. Ovlivňuje způsob myšlení, vnímání a chování zaměstnanců. Jde o představy o realitě, které členové organizace považují za samozřejmé, ale vlastně si je ani neuvědomují. Vztahují se k podstatě života, vnitřní integraci a externí adaptaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 257-262). Podle Lukášové (2010, s. 32) se jedná o představy o tom, jak by měla organizace fungovat. Pro zaměstnance se jedná o zcela samozřejmé a pravdivé skutečnosti, o kterých není nutné pochybovat. Zaměstnanci jednají v souladu s nimi automaticky a nevědomky.

Podobně charakterizuje jednotlivé prvky organizační kultury také Hofstede (2010, s. 7-10), který rozlišuje dvě základní úrovně organizační kultury – vnitřní a vnější. Jednotlivé prvky organizační kultury definuje následujícím způsobem:

- symboly: jedná se o obrazy, gesta a slova, která jsou spojená s významy, které jsou zjevné pouze členům kultury. Může se jednat například o žargon, styl oblékání, vlajku, znak atd.;
- hrdinové: jde o osobu, pro kterou jsou charakteristické rysy danou kulturou vysoce oceňovaná, může jít o osobu živou, imaginární či zesnulou;
- rituály: jsou nejméně zjevnou složkou kultury, jde o aktivity vnímané sledovanou kulturou jako nezbytnost, může se jednat například o způsob zdravení.

Armstrong (2015, s. 259) uvádí, že organizační kulturu ovlivňuje řada faktorů. Mezi ty nejdůležitější při tom patří zakladatel či dominantní vůdce, velikost a délka existence firmy, technologie a prostředí. Níže jsou uvedeny k jednotlivým faktorům bližší informace. Lukášová (2010, s. 33) hodnotí roli zakladatele v organizaci absolutně jedinečnou, unikátní a nenahraditelnou. Tito lidé mají většinou jasnou vizi, kterou také vtisknout do svého podniku. Přináší s sebou také hodnoty a etické normy, které určují organizační kulturu. Jejich vliv je zcela zásadní zejména v době založení společnosti. Postupem času se může dostat do popředí vůdce, který pak ovlivňuje organizační kulturu vlastními hodnotami. Ve většině případů s sám pro podnik stává významným symbolem a udává její image.

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 23) hraje značný význam také velikost a délka existence organizace. Tento faktor souvisí zejména s problematikou životního cyklu firmy. To, v jaké části vývoje se sledovaná společnost nachází, při tom přímo ovlivňuje charakter organizační kultury. Jedná se o počáteční fázi, střední věk a zralost. Počáteční fáze je logicky spojena se vznikem společnosti. V této době hraje organizační kultura velký význam, protože bývá zdrojem její identity a hlavně síly. Významnou roli při tom hraje zakladatel firmy. Ve většině případů jsou v této době vztahy mezi zaměstnanci neformální. Spojuje je jejich společný cíl, kterým je, aby se podnik na trhu prosadil. Mezi hlavní vlastnosti, které jsou pro firmy v této fázi životního cyklu typicky patří flexibilita, přizpůsobivost a ochota improvizovat. Pro střední věk je podle autorky typické, že je podnik na trhu zaveden a dochází tedy k stabilizaci jeho výkonu. Primárně je firma hnána snahou udržet se na trhu a dále růst. V řadě případů dochází ke krizi její identity, která vyplývá z faktu, že během růstu ztratila původní smysl své existence. Problémem je určitá míra rigidity a automatizace, která je s touto fází spojena. Období zralosti je často spojeno se stabilizací firmy, která může v některých případech přerůst ve stagnaci. Firma se snaží bránit svou kulturu a klade tedy značný důraz na svou historii a tradice, které jsou zdroje jejího sebevědomí. V této fázi pak může dojít buď k transformaci společnosti, nebo k její destrukci.

Jako další významný faktor, který ovlivňuje organizační kulturu, vnímá Lukášová (2010, s. 33) technologie. Ty hrají v současné době stále větší roli a není tedy divu, že mohou ovlivnit také organizační kulturu. Technologie působí nejen nabízené služby a produkty, ale jsou spojeny také s organizačními změnami podniku. Mají tedy vliv na interní chod firmy ale i na to, jak se chová podnik navenek. Například komunikace mezi zaměstnanci a se zákazníky je ovlivněna rozsahem a kvalitou počítačové sítě ve firmě.

Dále Lukášová (2010, s. 33) zdůrazňuje v rámci formování organizační kultury význam prostředí. V podstatě se jedná o vše, co se nachází vně podniku. Z této definice je zjevné, že jde o velmi široký pojem. V tomto ohledu je vhodné rozdělit prostředí na specifické a všeobecné. Specifické prostředí zahrnuje veškeré faktory, které přímo ovlivňují rozhodovací proces v podniku. Pro každou firmu je tedy toto prostředí unikátní. Mezi hlavní faktory patří zákazníci, dodavatelé, konkurence a nátlakové skupiny. Všeobecné prostředí zahrnuje podmínky globální, demografické, ekonomické, politicko-právní, společensko-kulturní a technologické.

Podle Armstronga (2015, s. 262) je možné dle charakteru jednotlivých prvků organizační kultury stanovit typologii organizační kultury. Jednotliví autoři se při tom liší v tom, podle čeho ji hodnotí. Například Harrison (Harrison 1972, in Armstrong, 2015, s. 262) dělí organizační kulturu podle ideologie, na čtyři typy organizační kultury. Jedná se o organizaci orientovanou na moc, organizaci orientovanou na lidi, organizaci orientovanou na úkoly a organizaci orientovanou na roli. Pro organizaci orientovanou na moc je charakteristická soutěživost, důraz na osobnost a do pozadí se naopak dostává odbornost zaměstnance. Organizace orientovaná na lidi se vyznačuje minimální kontrolou ze strany vedení a vysokým stupněm konsensu. V organizaci orientované na úkoly jsou dávány do popředí schopnosti. Naopak v organizaci orientované na roli je kladen důraz na legitimitu a legálnost a často proto sklouzává k byrokracii.

Další významnou typologií organizační kultury, kterou je dle mého názoru vhodné uvést, je typologie Brookse (2003, s. 158-159). Ten rozlišuje organizační kultury moci, role a úkolu. Kultura moci je typická pro malé pracovní týmy s neformálními vztahy. Moc je většinou v rukou řídicího pracovníka, který klade důraz na důvěru. V kultuře role hraje významnou roli byrokracie a formálnost. Koordinaci aktivit mezi jednotlivými oblastmi zajišťuje řídicí zaměstnanec. Důraz je kladen na dodržování pravidel, postupů a norem chování. Má-li podniku kultura úkolu pak zaměstnanci mají v rámci jednotlivých týmů značnou volnost. Nesou však také za svou práci odpovědnost.

Deal a Kennedy (in Tureckiová, 2009, s. 78) rozlišují čtyři typy organizačních kultur s ohledem na to, jak je firma ochotna nést riziko a jak rychle přichází zpětná vazba týkající se výsledků činnosti zaměstnanců. Jedná se o organizační kultury frajerů, tvrdé práce, sázky na budoucnost a postupu. V kultuře frajerů je důraz kladen hlavně na individualismus. Zaměstnanci jsou ochotni podstoupit riziko a potřebují rychlou zpětnou vazbu na svou práci. Jsou silně motivováni potřebou úspěchu. S tímto typ kultury se setkáváme převážně ve stavebnictví, reklamě, filmech či v médiích. V kultuře tvrdé práce se zaměstnanci snaží podstupovat minimální riziko a vyžadují rychlou zpětnou vazbu. Jejich cílem je být produktivní v rámci aktivit, které s sebou nesou minimální riziko. Hlavním principem této kultury je kombinace práce a zábavy. Tato kultura se objevuje například v oblasti prodeje nemovitostí. Kultura sázky na budoucnost je založena na rozhodování, které je vysoce rizikové, ale zpětná vazba přichází až po dlouhé době. Tato kultura je typická pro projektové společnosti, výrobní firmy působící ve vysoce specializovaných a odborných oblastech či letecké společnosti. Kultura postupu je typická pro obory, v kterých je velmi těžké získat zpětnou vazbu. Zaměstnanci se tedy primárně soustředí na práci jako proces, a ne na její výsledek. Velmi často je tato kultura spojena s byrokracií. Můžeme se s ní tedy setkat například v bankách.

2.4 Silná a slabá organizační kultura, jejich vliv na společnost

Obecně platí, že úspěšný podnik potřebuje kvalitní organizační kulturu. Ta by měla fungovat jako určitý „duch“ organizace. V praxi se můžeme často setkat se situací, kdy má firma vynikající produkt a skvělou obchodní strategii, ale chybí jí dobrá organizační kultura. Takováto společnost prostě nežije a v podstatě se jedná jen o prázdnou skořápku. Takovýto podnik prostě nefunguje (Brooks, 2003, s. 131).

V tomto ohledu se většina autorů zaměřuje na sílu organizační kultury. Silná organizační kultura je stabilní, vyhraněná, jasná, vyhraněná a je pro ni typická vysoká míra sdílení v organizaci. Na výkonnost má vliv také obsah organizační kultury. V tomto ohledu je důležité, zda daná kultura zaměstnance aktivizuje a to, zda zajišťuje, že se zaměstnanci podílí na naplňování jejich hodnot a cílů (Lukášová, 2010, s. 58).

Dědina a Cethamr (2010, s. 20-23) tvrdí, že všechny organizace mají určitou kulturu. Obecně je možné rozlišovat silnou a slanou organizační kulturu. Silná kultura má na jednání zaměstnanců značný vliv. Síla kultury při to závisí převážně na tom, jak moc zaměstnanci akceptují zásadní hodnoty firmy. Síla organizační kultury při tom závisí na mnoha různorodých faktorech. Jedná se například o velikost podniku, délku její existence, fluktuaci práce či původu organizační kultury. Pro některé firmy hraje tato oblast značnou roli, pro jiné je nedůležitá. Obecně je však možné konstatovat, že cílem podniku by mělo být mít silnou organizační kulturu.

Podle Lukášové (2010, s. 32) je možné sílu organizační kultury definovat jako to, do jaké míry jsou normy, hodnoty, předpoklady a vzorce chování v dané organizaci sdíleny. Pokud jsou tyto prvky organizační kultury do vysoké míry sdíleny, jedná se o silnou organizační kulturu. Síla organizační kultury však neudává, zda jde o kulturu pozitivní či negativní. To záleží na charakteru jejich jednotlivých prvků. Jde-li o slabou organizační kulturu, vychází chování zaměstnanců spíše než ze sdílených obsahů z osobního charakteru jednotlivce.

Tureckiová (2009, s. 59-62) tvrdí, že silnou kulturu potřebují podniky hlavně v počátcích své existence, protože působí jako pojítka mezi zaměstnanci. V následujících fázích vývoje společnosti už hraje větší význam skutečnost, zda je organizační kultura vhodně zvolená. To v praxi znamená, zda je v souladu se strategií podniku a jeho cíli. To však neznamená, že silná kultura není výhodou. Síla kultury se bezprostředně projevuje při řízení podniku. Důležitá je také skutečnost, že se zaměstnanci ve firmě se silnou organizační kulturou lépe orientují a mají pocit sounáležitosti, který jim přináší pocit bezpečí a jistoty.

Dědina a Cejthar (2010, s. 20-23) uvádějí následující výhody silné organizační kultury. Silná organizační kultura zajišťuje soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců, který dále ulehčuje jejich vzájemnou komunikaci, řešení konfliktů a schopnost dojít ke vzájemné dohodě. Díky tomu, je možné rozhodnutí učiněná v rámci organizace rychleji implementovat do praxe. Silná organizační kultura umožňuje usměrňovat chování zaměstnanců, protože ti sdílí stejné hodnoty. V podstatě je možné říci, že organizační kultura funguje jako určitý neformální kontrolní mechanismus. Posiluje tak proces vzájemné koordinace jednotlivých postupů ve firmě. Prostřednictvím silné organizační kultury dochází ke sdílení norem a hodnot, což v praxi posiluje vzájemnou sounáležitost v podniku. Tato skutečnost působí také jako motivační faktor. Autoři však uvádí také nevýhody silné organizační kultury, mezi které patří například fakt, že silná organizační kulturu může ve svém konečné důsledku vést k uzavřenosti, což se projevuje neschopností vnímat signály z vnějšího prostředí. V praxi se tato skutečnost projevuje například tím, že vedení firmy odmítá změnit postupy, které již očividně nefungují, protože v minulosti přeci fungovaly. Silná organizační kultura může také způsobovat neschopnost přijímat změny. V některých případech lidé prostě nejsou ochotni přijmout fakt, že je nutné některé věci změnit a mají tendenci zůstat v zajetých kolejkách.

Silná organizační kultura však není spojena pouze s pozitivy. Je nutné si uvědomit také její negativní stránky. Bedrnová a Nový (2009, s. 440) popisují přednosti a nedostatky silné organizační. Ty jsou shrnuty v tabulce 1 níže.

Tabulka 1 Přednosti a nedostatky silné organizační kultury

| SILNÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA | |
|--|--|
| Přednosti | Nedostatky |
| Jasný a přehledný pohled na organizaci | Tendence k uzavřenosti firemního systému |
| Přímá a jednoznačná komunikace | Trvání na tradicích a nedostatku flexibility |
| Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí | Blokace nových strategií |
| Málo formálních kontrolních postupů (nižší nároky na kontrolu) | Vynucování konformity za každou cenu |
| Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků | Složitá adaptace nových spolupracovníků |
| Vysoká motivace | |
| Nízká fluktuace | |
| Značná identifikace s organizací a loajalita | |

Zdroj: Bedrnová a Nový, 2009, s 468

Jak je vidět v tabulce 1, podle Bedrnové a Nového (2009, s. 468) patří mezi největší přednosti silné organizační kultury fakt, že dává jasný a přehledný pohled na danou organizaci. V silné organizační kultuře probíhá komunikace přímo a je rychleji nalezeno řešení konkrétních problémů. Podstatné je také to, že zaměstnanci mají k podniku důvěru a jsou k němu loajální, což zvyšuje jejich motivaci pracovat. Ve firmách se silnou organizační kulturou se také setkáváme s nižší fluktuací zaměstnanců. Silná organizační kultura však není spojena pouze s pozitivy. Může s sebou nést také řadu nedostatků. Jedná se například o to, že společnosti se silnou organizační kulturou mají tendenci se uzavírat okolnímu světu. Vedení podniku často trvá na tradicích, které již ztratily svůj význam. Na zaměstnance je vyvíjen značný tlak, aby se s kulturou ztotožnili a udrželi konformitu. V rámci adaptace nově příchozích zaměstnanců se mohou objevit problémy se začleněním do kolektivu.

Armstrong (2015, s. 259) uvádí, že má organizační kultura značný vliv na úspěšnost podniku, protože dává zaměstnancům podniku pocit sounáležitosti. Z praxe je patrné, že má většina úspěšných podniků silnou organizační kulturu. Ta ovlivňuje hlavně na motivaci zaměstnanců, vztah k práci či pracovní morálku. Pro úspěšné podniky je při tom také typické, že mají „velkou myšlenku“, na které je firemní kultura založena a která slouží jako určité pojítko.

2.5 Změna organizační kultury

Změna organizační kultury je poměrně složitá. Nejedná se pouze o změnu organizační struktury, změnu komunikace, zavedení nových pracovních postupů či organizace práce. V rámci takto rozsáhlé změny je nutné zaměřit se na upevňování nových sociálních hodnot a jejich hierarchické struktury. Změny by se měly týkat také sociálních norem, pravidel, a hlavně vztahů na pracovišti a vztahu organizace k jejímu okolí. Změna organizační kultury je velmi složitý a komplexní proces, který většinou trvá několik let. Důvodem je skutečnost, že současné normy, hodnoty, tradice a rituály jsou ve většině případů organizaci silně zakotveny (Mascalu, 2014, s. 392-396).

Podle Urbana (2014, s. 89) je nutné organizační kulturu průběžně sledovat a prověřovat. Jedním z nejvýznamnějších nástrojů umožňujících monitoring organizační kultury je podle jeho názoru: *„dotazování zaměstnanců zaměřené na to, do jaké míry se žádoucí hodnoty a normy firemní kultury promítají ve skutečném jednání osob i organizace jako celku. Součástí tohoto cíleného dotazování může být i to, jak zaměstnanci projevy organizační kultury sami hodnotí.“* Podle Nenadála (2012, s. 198) by mělo být součástí tohoto procesu také hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků komplexního šetření je možné rozhodnout, jak s organizační kulturou podniku dále pracovat.

V některých případech je vhodné stávající organizační kulturu změnit. Podle Armstronga a Taylera (2015, s. 325) je vhodné přistoupit ke změně organizační kultury ve chvíli, kdy podnik velmi rychle roste nebo má postoupit do kategorie opravdu velkých podniků. Dále je to vhodné, pokud je podnik průměrný nebo horší nebo je v odvětví velmi silná konkurence. Lukášová (2010, s. 96) uvádí také další důvody, které by měly vést k změně organizační kultury. Jedná se zejména o nesoulad mezi stávající organizační kulturou a strategickými potřebami podniku, změny ekonomických, sociálních a technologických podmínek nebo změna postavení podniku na trhu. Dalšími důvody jsou změny uvnitř firmy, jako je například změna předmětu podnikání, přechod do další vývojové fáze, generační výměna zaměstnanců nebo fúze v rámci podniku.

Podle Brookse (2003, s. 106) je vhodné ke změně přistoupit, pokud chceme zachovat dynamičnost organizační kultury. Na kvalitu organizační kultury je nutné dohlížet, protože se jedná o zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku. Organizační kultura prostupuje všechny úrovně podniku a je tedy prakticky všudypřítomná. Má silný vliv hlavně na rozdělení

moci v podniku. Změna je velmi náročná, protože organizační kultura je zakotvena v myšlení lidí a souvisí také se socializací jednice. Mimo to mají firmy často více než jednu organizační kulturu.

Vlastní změně by tedy měla předcházet diagnostika organizační kultury. Následně je nutné nejdříve vypracovat budoucí vizi organizační kultury. Poté dochází k formulaci plánu a akčního programu pro realizaci změny. Součástí by mělo být také školení zaměstnanců a průběžné hodnocení úspěšnosti realizace změny. Nově zavedená organizační kultura by měla být pěstována. To zahrnuje její udržování, podporu a rozvoj prostřednictvím přímých i nepřímých nástrojů. Součástí posilování organizační kultury je také její vyladění dle představ vedení podniku (Veber a kol., 2009, s. 56) Změnu organizační kultury je možné shrnout do následujících bodů (Franková, 2011, 54-55):

- prošetření stávající organizační kultury;
- konfrontace stávající organizační kultury s cílovou organizační kulturou;
- zpochybnění stávající organizační kultury mezi zaměstnanci (většinou prostřednictvím workshopů určených pro malé skupiny zaměstnanců);
- převedení prvků nové organizační kultury do konkrétních rolí za pomoci řídicích zaměstnanců, jejich chování funguje jako mode žádoucího chování;
- kontrola a obnova nové organizační kultury.

Podobný postup jako výše uvedení autoři Veber a Franková, navrhuje také Urban (2014, s. 92-93), který změnu rozděluje do následujících etap:

- Hodnocení současného stavu organizační kultury: v rámci této fáze dochází ke zhodnocení současné situace v podniku. Je nutné jasně stanovit základní charakteristické znaky organizační kultury a jejich důvody. Vhodné je také stanovit, zda existuje možnost změnit. Velmi důležité je ujasnit si, zda organizační kultura odpovídá firemní strategii.
- Přípravná fáze: na základě informací zjištěných při hodnocení současného stavu je nutné stanovit si vizi, která je dále rozpracována do jednotlivých detailů. Změny by měly být provedeny v oblasti firemní struktury, individuálního rozvoje zaměstnanců a kultury podniku.
- Zavádění změn: v úvodu je nutné zjistit, jakými zdroji podnik disponuje. Dále je o změně nutné informovat všechny zaměstnance. Hlavním cíle této fáze je implementace změn do praxe a zhodnocení, zda byla implementace změn úspěšná.
- Stabilizace: cílem vedoucích zaměstnanců je, aby pracovníci sami rozpoznaly potřebu změny a přijaly novou organizační kulturu za svou. Dochází tedy k neustálému zlepšování organizační kultury a cílem dosahovat těch nejlepších výsledků.

Jak již bylo výše uvedeno, proces implementace nové organizační kultury je poměrně složitý. V případě, že výše zmíněný postup nebyl úspěšný, je nutné ho opakovat. Dále je nutné tento proces velmi dobře zdokumentovat. Podle Urbana (2017, s. 90) přispívá k úspěšnému zavedení nové organizační kultury dobře formulovaná vize podniku, dostatek času k implementaci změn a využití firemních úspěchů k posilování nové organizační kultury. Neexistuje však záruka, že bude proces úspěšný. Důvodem neúspěchu může být mnoho. Jedná se například o odpor zaměstnanců, strach z neúspěchu, problémy s komunikací, nepochopení změny atd. (Franková, 2011, s. 89-91). Podle Bedrnové a Nového (2009, s. 102-103) platí, že čím silnější je organizační kultura tím je proces změny organizační kultury náročnější. Dále

hraje významnou roli, jak rozsáhlé jsou rozdíly mezi stávající a novou organizační kulturou. Nejspíše nejtěžší je ovlivnit základní hodnoty a životní filozofii jedince.

Největším problémem je odpor ke změnám, který má většina lidí. Podle Urbana (2017, s. 91) je možné tento odpor překonat za pomoci osvěty, komunikace, zapojení zaměstnanců do implementace změn do praxe, odměňování a v případě nutnosti také donucování. Nástroje podporující změnu je možné rozdělit na přímé a nepřímé. Mezi nejčastěji používané přímé nástroje využívané ke změně organizační kultury patří vzdělávání, příjemné pracovní prostředí, cílené projekty, změny řídicích procesů a personální změny. Nepřímými nástroji jsou zejména vnitropodniková média, chování spolupracovníků, změna způsobu komunikace, rozvoj neformální sítě vztahů, rozšiřování rituálů a nové způsoby oslav podnikových hrdinů.

2.6 Metodika práce

Jak již bylo výše uvedeno, hlavním cílem práce je na základě zjištěného stavu organizační kultury ve vybrané společnosti formulovat návrhy na zlepšení současné organizační kultury. Dílčím cílem práce je popsat stávající organizační kulturu a identifikovat nedostatky v jejím nastavení.

K dosažení výše zmíněných cílů byly využity základní metody vědeckého výzkumu. V rámci teoretické části práce byla využita metoda deskripce a interpretace. Tato kapitola je zpracována formou literární rešerše. Informace byly čerpány z odborné literatury, která se danému tématu věnuje. Jedná se například o knihu Michala Armstronga Řízení lidských zdrojů či publikaci Evy Bedrnové Psychologie a sociologie řízení. Celkový seznam použité literatury je uveden na konci práce.

Vzhledem k tématu a cílům předložené práce je primární metodou použitou při přípravě analytické části je diagnostika organizační kultury. Na počátku bylo nutné nashromáždit informace o organizační kultuře sledovaného podniku. Za tímto účelem byl realizován kvantitativní výzkum, který se uskutečnil prostřednictvím prozkoumání interních dokumentů podniku, dotazníkového šetření, rozhovoru a pozorování.

Primárním zdrojem informací byly interní dokumenty podniku, které byly prostudovány a následně analyzovány. Jedná se zejména o obchodní strategie podniku, personální strategii podniku a příručku kvality. V rámci studia těchto textů byl kladen důraz na vysledování projevů jednotlivých faktorů organizační kultury. Na základě těchto zjištění byly dále sledovány také projevy organizační kultury navenek. Jedná se například o jednotný design, který udržují všechny pobočky v Praze i v Plzni.

Nejspíše nejvýznamnějším zdrojem údajů bylo dotazníkové šetření. Na počátku bylo nutné vytvořit dotazník, který by umožnil shromáždit potřebné informace. Primárně bylo nutné přesně stanovit cíl dotazníkového šetření. Jak již bylo výše uvedeno, primárním cílem práce je zjistit stav a kvalitu organizační kultury ve firmě. Z tohoto důvodu se v provedený průzkum zaměřující se na zjištění postojů a názorů pracovníků na organizační klima. Vzhledem k tomuto cíli bylo nutné zjistit, jak hodnotí zaměstnanci svou práci, zda jsou loajální ke svému zaměstnavateli, jaké vztahy převládají na pracovišti, jaký mají názor na pracovní kolektiv, jak jim vyhovuje pracovní prostředí a jaká atmosféra panuje v podniku. Dále bylo nutné zjistit jejich názor na komunikaci uvnitř a vně podniku, včetně způsobu prezentace na veřejnosti. V neposlední řadě byly zjišťovány jejich návrhy vedoucí ke zlepšení organizační kultury.

Na základě těchto cílů byl vypracován samotný dotazník. Ten je rozdělen do čtyř částí v souladu s principy vědeckého výzkumu. V úvodu je respondent osloven a následně seznámen s cíli dotazníku. Byl také požádán o spolupráci a ujištěn, že jsou jeho odpovědi anonymní. To umožnilo respondentům odpovědět upřímně dle jejich pocitů a názorů. V další části dotazníky jsou uvedeny otázky, které přináší základní informace o dotazovaném. Zjišťován je věk, pohlaví, vzdělání, pracovní pozice a také to, jak dlouho daný zaměstnanec pracuje ve firmě. V následující části jsou otázky, jejichž cílem je zjišťovat názory respondenta na výše zmíněné

oblasti. Tyto otázky jsou formulovány jasně a srozumitelně, aby nedošlo k zbytečnému nedorozumění. Na konci dotazníku je samozřejmě dotazovanému poděkováno za spolupráci. Samotný dotazník je uveden v příloze práce.

Dotazníkové šetření probíhalo během dvou dní - 08. dubna (Praha) a 09. dubna 2019 (Plzeň). Dotazníky byly tazatelům zaslány předem prostřednictvím elektronické pošty. Zaměstnanci měli možnost zaslat vyplněné dotazníky elektronicky nebo je v písemné podobě odevzdat osobně. Nashromážděné dotazníky byly následně prostudovány pro případ, že by bylo nutné například některý z nich vyřadit z důvodů neplatnosti. Následně byly shromážděny získané odpovědi, která byly zpracovány v tabulkovém procesoru excel. V tomto programu byly vytvořeny také jednotlivé grafy, díky kterým je jednodušší vyhodnotit odpovědi. Nevýhodou použití dotazníku je výrazná redukce zkoumaného jevu, protože respondentům je nabízen pouze malý okruh otázek a odpovědí. Výhodou je jednoduchý sběr dat a následné vyhodnocení.

Dalším významným zdrojem informací byly rozhovory vedené se zaměstnanci podniku. Rozhovory byly neformální bez záznamu, byly součástí čtyř celodenních pozorovacích sezení na příslušném oddělení.

Jednalo se o zaměstnance odpovědné za styk se zákazníky, dotazována byla i personalistka společnosti. Zjišťovány byly zejména informace týkající se nastavení komunikace s obchodními partnery, zákazníky a veřejností i vnitřní nastavení oddělení.

Poslední využitou metodou je pozorování. Pozorování by mělo být vždy přesně zaměřené na určitý jev, ale není nutné předem stanovit kritéria jeho hodnocení. Obecně platí, že by měly být sledované jevy zaznamenávány do předem definovaného formuláře s jasně vymezenými kategoriemi. V rámci výzkumu bylo realizováno nepřímé pozorování, které mělo dlouhodobý charakter a přímé pozorování na příslušném oddělení v Plzni, které trvalo 4 dny. Jednalo se o zúčastněné pozorování, v rámci kterého se pozorovatel stává aktivní součástí skupiny, což umožnilo nashromáždřit velké množství podstatných informací. Značnou výhodou byla také skutečnost, že si zaměstnanci podniku neuvědomovali, že jsou cíleně sledováni a chovali se tedy přirozeně. Dlouhodobé sledování také umožnilo sledovat životní cyklus podniku a rituály, které se tak často neopakují.

Informace zjištěné prostřednictvím metod uvedených výše byly analyzovány s cílem zhodnotit současnou organizační kulturu podniku. Součástí šetření bylo vymezení silných a slabých stránek organizační kultury a určení typologie organizační kultury. Na základě výsledků zkoumání byly připraveny návrhy na zlepšení organizační kulturu podniku, které by měly přispět ke zefektivnění chodu podniku. Součástí práce byl také návrh na implementaci nově formované organizační kultury včetně popisu jednotlivých aktivit a určení odpovědných osob.

Dotazníkové šetření probíhalo na oddělení Zákaznické péče, na kterém celkem pracuje 48 zaměstnanců. Zapojilo se z nich 45 osob. Z celkového počtu zaměstnanců se jedná o 56 % zaměstnanců sledovaného podniku, ale o 94 % zaměstnanců z předmětného oddělení, na kterém probíhal výzkum.

Většinu respondentů tvořily ženy (56 %). Většinou se jedná o osoby ve věku od 30 do 39 let (33 %). Další významnou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku od 40 do 49 let (21 %). Celkem 16 % respondentů bylo starších 50 let a zbytek (14 %) byl mladší než 30 let.

3 Analytické-praktická část

A analytické části se nejdřív bude práce věnovat předmětné společnosti, její organizační struktuře a následně také výsledkům dotazníkového šetření.

3.1 Představení firmy

V rámci své práce se zaměřím na podnik EP Energy trading, a.s., který vznikl jako nástupce firmy United Energy Trading, a.s. v roce 2012. Základní informace o podniku jsou uvedeny v tabulce 1 níže. Jak je vidět, jedná se o společnost obchodující s elektřinou a plynem. Zaknihované akcie naznačují, že se společnost účastní i veřejných výběrových řízení pro státní organizace.

Tabulka 1 Základní informace o sledovaném podniku

| | |
|--------------------------------|---|
| Název podniku | EP Energy Trading, a.s. |
| IČO | 273 86 643 |
| Sídlo podniku | Klimentská 1216/46, Praha 1 |
| Datum vzniku | 31. října 2005 |
| Právní forma | akciová společnost |
| Předmět podnikání | obchod s plynem |
| | obchod s elektřinou |
| Akcionáři | EP Energy, a.s. |
| Akcie | 16 ks kmenových akcií na jméno v zaknihované podobě |
| Jmenovitá hodnota akcie | 1 000 000 Kč |
| Základní kapitál | 16 000 000 Kč |

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin (2019)

Sledovaná společnost je součástí skupiny EP Energy a.s., která je, jak vidíme výše, jediným akcionářem. Jedná se o evropskou energetickou společnost, která se zaměřuje na teplárenství, distribuci elektrické energie, tranzit, distribuci a skladování zemního plynu. V současné době působí ve Velké Británii, Německu, Itálii, na Slovensku a Maďarsku (O nás, 2019).

Vízi podniku je „*V energetice hrajeme významnou roli.*“ Podnik působí na českém trhu od roku 2005, kdy fungoval pod názvem United Energy Trading, a.s. V roce 2012 došlo k transformaci společnosti, v rámci které došlo mimo jiné také ke změně názvu na EP Energy trading, a.s. Jedná se tedy o stabilní společnost, která má na českém trhu stabilní pozici. Jde o druhého největšího výrobce elektřiny v České republice. Hlavním předmětem podnikání společnosti EP Energy trading, a.s. je distribuce elektřiny a plynu do firemních objektů a soukromých domů. Energii dodává d více než 60 000 odběrných míst v Čechách a na Slovensku (O nás, 2019). Jejich specializací je rovněž nákup na velkoobchodních trzích i účast ve veřejných výběrových řízeních. Mezi jejich významné referenční společnosti a instituty patří např. Nestlé, Mondelez, Nemocnice na Homolce, Český rozhlas, Heineken nebo Danone.

V rámci obchodní strategie, kterou společnost začala v nedávné době uplatňovat, je kladen důraz na spolehlivost a transparentnost veškerých podnikových procesů. Obchodní strategie podniku je založena na nabídce výhodné ceny, férovém jednání se zákazníky a snaze usnadnit klientům život tím, že nebudou zatěžováni administrativou. Firma zaručuje dodržování smluvních závazků, rychlé a otevřené jednání. Podnik zaměstnává výhradně odborníky ve svém oboru, kteří jsou schopni reagovat na konkrétní požadavky klientů a hledat řešení šitá jim na míru. Obchodní zástupci podniku jsou vstřícní a ochotní kdykoliv zákazníkům odborně poradit. Ve své práci se řídí heslem: „*Chceme, abyste svůj čas a energii mohli věnovat tomu, na čem vám záleží.*“ Firma klade značný důraz na společenskou odpovědnost a dodržování závazků, které z ní vyplývají. Podpora je poskytována v oblasti sportu a kultury (O nás, 2019).

Podnik vykazuje v posledních letech zisk. Podle tiskové zprávy firmy, je v současné době nejvýznamnějším dodavatelem tepla a druhým největším výrobcem elektřiny v České republice. Díky ekonomické síle vlastníka podniku, který disponuje vlastními zdroji energie, je firma pro své zákazníky stabilním partnerem. Díky tomu, že nabízí jedny z nejlepších cenových podmínek na trhu a jistotu dodržení smluvních závazků, dosahuje dlouhodobě dobrých obchodních výsledků. Základní informace o hospodaření podniku za posledních 5 let jsou uvedeny v tabulce 2 níže.

Tabulka 2 Kvantitativní ukazatele popisující podnik (tis. Kč)

| Ukazatel | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Základní jmění | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 |
| Obrat | 13 657 125 | 14 926 122 | 14 872 435 | 13 528 009 | 14 467 122 |
| Výsledek hospodaření | 234 128 | 235 994 | 116 096 | 84 527 | 56 129 |
| Počet zaměstnanců | 81 | 85 | 83 | 84 | 86 |

Zdroje: výroční zprávy podniku

Z dat uvedených v tabulce 2 je zjevné, že výsledek hospodaření podniku v posledních letech klesá. Důvodem jsou značné investice, které podnik v posledních letech udělal s cílem zlepšit své postavení na trhu. Výhodnější je v tomto případě zaměřit se na obrat podniku, který je ve sledovaném období stabilní. Je tedy zjevné, že podnik hospodaří se svým majetkem dlouhodobě efektivně. Pro ilustraci jsou informace o vývoji výsledku hospodaření a obratu podniku v letech 2014 až 2015 v grafu 1 v příloze, obsahujícím dva ukazatele v samostatných grafech.

Zejména výsledek hospodaření, který odráží vztah mezi náklady a výdaji naznačuje, že společnost potřebuje změnu a zefektivnění, co lze dosáhnout i změnou organizační kultury. Obrat je na tom lépe, po stagnaci a výrazným propadu v roce 2017 opět roste, no i zde je vidět, že zlepšení rentability společnosti je žádoucí.

V rámci dalšího vývoje je hlavním úkolem podniku udržet současnou tržní pozici v oblasti prodeje elektrické energie a plynu. Cílem je zvýšení prodeje v segmentu domácností. Společnost se chce v roce 2019 zaměřit se na udržení ziskovosti v rámci dodávek energií koncovým zákazníkům, a to i přes aktuální vysoce konkurenční podmínky na trhu a opatrný přístup k riziku, který společnost preferuje. Podnik bude pokračovat v upevňování vztahů se svými partnery a rozvíjení obchodních vztahů s novými protistranami. Interně se společnost

zaměří na optimalizaci procesů a na zvyšování kvality obsluhy koncovým zákazníkům. Firma se zaměřuje také na aktivity v oblasti výzkumu a vývoje a ochrany životního prostředí.

3.2 Organizační kultura zkoumané společnosti a její vliv na zaměstnance

Organizační kultura podniku EP Energy trading, a.s. je spojena primárně s kulturou prodeje. Tato skutečnost je dána zejména tím, že se firma snaží zákazníkovi nabídnout co nejvýhodnější podmínky k nákupu. Cílem je, aby si zákazníci vytvořili k firmě pozitivní vztah a zůstali ji dlouhodobě věrní. Vedení je odpovědné za stanovení a prověření potřeb zákazníků. V této kapitole bude popsána organizační kultura podniku a její jednotlivé prvky. Informace byly získány v rámci studia a zkoumání interních dokumentů. Během rozhovorů se zaměstnanci firmy a pozorování.

Organizační kultura vychází z podnikové strategie firmy, která komplexně upravuje fungování společnosti. Strategie je založena na vizi podniku, která zní: „*V energetice hraje významnou roli.*“ Vize byla přijata vedením společnosti s ohledem na jejich představu o možnostech působení podniku. Vize je dle mého názoru velmi dobře definována a odráží filozofii, kterou se firma řídí. Podle teorie by měla být vize formulována jasně, stručně, výstižně a měla by reflektovat základní myšlenku podniku. Těmto požadavkům skutečně odpovídá. Její výhodou je, že je jasná a jednoduchá, díky čemuž je srozumitelná pro zákazníky, externí partnery podniku a také pro zaměstnance.

V rámci podnikové strategie je formulován dlouhodobý cíl podniku, kterým je dosáhnout maximálního podílu na trhu s energiemi. Dále jsou formulovány dílčí cíle podniku, která zní:

- zvyšovat hodnotu firmy a její podíl na trh;
- nabízet produkty na světové úrovni;
- být perspektivním partnerem pro zákazníky a obchodní partnery;
- zajistit zaměstnancům perspektivní pracovní prostředí včetně kvalifikačního růstu.

Největším pozitivem výše uvedených strategických cílů je skutečnost, že bylo myšleno na všechny oblasti – rozvoj společnosti, zákazníky, zaměstnance. Nevýhodou však zůstává, že jsou jednotlivé cíle poměrně obecné. Tato skutečnost nemusí být podle Forta a Vacíka (2012, s. 186) zase takový problém, pokud podnik připravuje krátkodobý plán. Ten by měl obsahovat konkrétní krátkodobé cíle. Tento problém řeší podnik tím, že pravidelně přijímá krátkodobý plán na horizont 1 rok. Tento plán je pravidelně každý rok aktualizován s ohledem na vývoj na trhu. Cíle, které jsou v plánu stanoveny, jsou konkrétní. Pro rok 2019 je úkolem podniku udržet současnou tržní pozici v oblasti prodeje elektrické energie a plyn. Cílem je zvýšení prodeje v segmentu domácností o 10 %. Dále se chce společnost v tomto roce zaměřit také na udržení ziskovosti v rámci dodávek energií koncovým zákazníkům.

V rámci podnikové strategie se zaměřuje firma na komplexní nabídku produktů a služeb, která zahrnuje přípravu nabídky pro klienta na základě jeho specifických potřeb, po zajištění administrativního servisu až po následný poprodejní servis. Heslem společnosti je flexibilita, spolehlivost, tradice a kvalita. Důraz je kladen na přijatelné ceny, kvalitní služby a férové jednání.

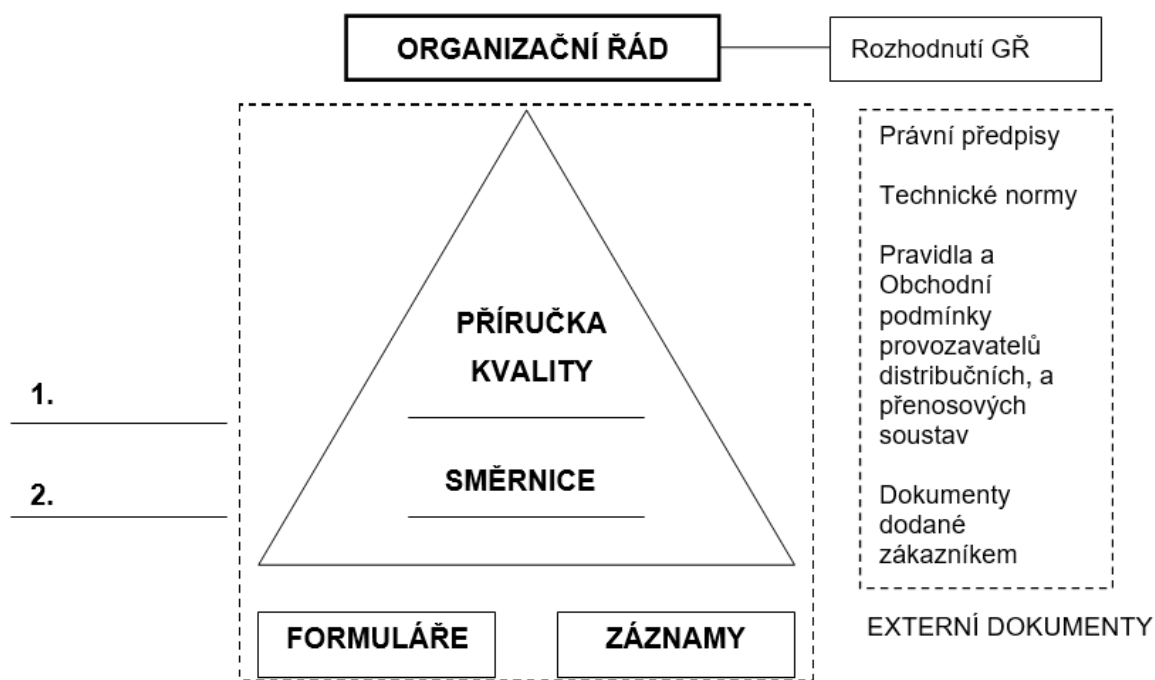
Na základě firemní strategie, dostupné na webových stránkách společnosti a v interních dokumentech, je stanovena detailnější obchodní strategie. V rámci té je kladen důraz na zajištění nabídky kvalitních produktů a služeb, které by byly schopny konkurovat světovým distributorům energií. Cena při tom musí odpovídat nabízené kvalitě služeb. Podnik se dlouhodobě prezentuje jako stabilní partner, který nabízí kvalitní služby všem zákazníkům bez ohledu na to, zda se jedná o domácnosti či velké obchodní korporace. Díky dlouhodobým

zkušenostem jsou zaměstnanci podniku schopni připravit nabídku na míru všem klientům. Cílem je, aby byla spolupráce dlouhodobá a pro obě strany přínosná. Dále se firma prezentuje také tím, že jsou všechny její vnitropodnikové procesy v souladu s přijatými certifikačními systémy.

Při plnění strategických a krátkodobých cílů hraje významnou roli práce obchodních zástupců, kteří reprezentují podnik navenek. Na ty jsou také v tomto ohledu kladeny největší nároky, protože je jejich hlavním úkolem reprezentovat podnik navenek a přispívat k budování jeho dobrého jména. Po obchodních zástupcích je požadováno, aby byli vstřícní, ochotní, příjemní a jednali profesionálně. Také další zaměstnanci musí jednat v souladu s podnikovou strategií.

V rámci podniku je pro všechny zaměstnance závazný organizační řád podniku. Na jeho základě byla formulována Příručka kvality a jednotlivé interní směrnice. Tyto dokumenty jsou připravovány na základě platných právních předpisů, technických norem, pravidel a obchodních podmínek provozovatelů distribučních a přenosných soustav a dokumentů, které podniku dodávají zákazníci. Pro ilustraci uvádím na obrázku 1 níže schéma rozdělení dokumentace v podniku.

Obrázek 1 Rozdělení interní dokumentace v podniku



Zdroj: EP Energy Trading, 2009, s. 8-9

V současné době neexistuje speciální směrnice, která by se věnovala problematice organizační kultury podniku. Částečně se tímto tématem zabývá Příručka kvality, která se mimo jiné zaměřuje na lidské zdroje. Lidský kapitál hraje velmi důležitou roli. Prostřednictvím činnosti zaměstnanců dochází k naplňování cílů podniku. Důležitou roli tedy hraje adaptace nových zaměstnanců tak, aby přijali podnikovou kulturu a zapadli do pracovního kolektivu. Každý nový zaměstnanec prochází procesem adaptace, v rámci kterého se seznamuje s podnikem a jeho organizační kulturou. Nově přijatý pracovník je seznámen s obecnou charakteristikou společnosti. K prostudování je mu poskytnut organizační řád, Příručka kvality a interní směrnice. Po dobu adaptace je mu k dispozici vedoucí zaměstnanec, který vede jeho zaškolení, poskytuje mu důležité informace a zodpovídá jeho dotazy. Při výběru zaměstnanců

je kladen důraz na jejich kvalifikaci a odbornou způsobilost. Konkrétní požadavky jsou uvedeny v popisu pracovních míst. Zaměstnancům je umožňováno další vzdělávání. Jednou za rok je připravován plán rozvoje zaměstnanců, který obsahuje nabídku vzdělávacích kurzů a dalších aktivit vedoucích ke zvýšení jejich kvalifikace. Je zde jasně vymezeno, kdo má na školení nárok a jaké podmínky musí splnit.

Jednotlivé pracovní postupy jsou upraveny interními dokumenty. Zaměstnanci musí při výkonu svého zaměstnání postupovat v souladu s nimi. Cílem je zajistit jednotné vystupování podniku navenek. Činnost zaměstnanců je průběžně monitorována a kontrolována. Zaměstnanci mají možnost podávat zlepšovací návrhy. Po vedoucích pracovnících je požadováno, aby v tomto ohledu zaměstnancům naslouchali a využívali jejich potenciálu.

V rámci popisu a rozboru organizační kultury je také zcela zásadní zaměřit se na její jednotlivé prvky. Konkrétně se bude jednat o hodnoty, postoje, normy, rituály a image společnosti. Jednotlivé prvky jsou popsány na základě studia interních dokumentů, rozhovorů se zaměstnanci a pozorování.

Nejvíce ceněnými hodnotami jsou pro společnost konkurenceschopnost a spokojenost zákazníků. Podnik působí na trhu, na kterém je potřeba neustále bojovat o přízeň zákazníků. Je tedy nutné hledat prvky, kterými může podnik konkurovat ostatním firmám na trhu. To se projevuje také v postojích, prostřednictvím kterých se podnik prezentuje navenek. Firma se zaměřuje zejména na vztahy se zákazníky, kterým je věnována zvýšená pozornost. Důraz je kladen na vstřícnost, otevřenost a ochotu vyjít zákazníkům vstříc.

Ve firmě jsou zaměstnancům k dispozici interní dokumenty, které jsou vnímány jako základní normy jejich jednání. Jde zejména o organizační řád podniku a příručku kvality. Tyto dokumenty jsou umístěny na společném disku podniku, kde k nim mají přístup všichni zaměstnanci. V podniku byla zjištěna existence řady nepsaných norem, které zaměstnanci respektují. Týkají se většinou mezilidských vztahů na pracovišti, komunikace a řešení problémů.

Na základě pozorování a informací získaných během rozhovorů, je možné konstatovat, že má společnost určité zvyklosti a tradice, na jejichž dodržování si zakládá a snaží se je podporovat. Pravidelně každý rok se koná vánoční večír, na který jsou zváni všichni zaměstnanci. V rámci oslavy je pro zaměstnance připravena večeře a zábavný program. Mezi důležité zvyky patří oslavy narozenin a odchodu do důchodu. Za tímto účelem přispívají všichni zaměstnanci každý měsíc do interního fondu, který je použit na zakoupení dárku. Oslavenec při tom připravuje drobné pohoštění pro své kolegy.

Na image není v současné době kladen příliš velký důraz. Podnik v podstatě nedodržuje jednotnou image. Firma se navenek prezentuje prostřednictvím svých webových stránek. Ty jsou značně nepřehledné. Jako určitý jednotící prvek image firmy je možné vnímat logo. To se objevuje na všech veřejných dokumentech. Je uvedeno na webových stránkách, interních dokumentech podniku, v hlavičce dopisního papíru, na smlouvách, v e-mailech atd. Logo podniku je poměrně jednoduché. Je založeno na názvu podniku, který je v něm také uveden. Logo je uvedeno na obrázku č. 2 níže.

Obrázek 2 Logo podniku



Zdroj: www.epet.cz

V rámci studia interních dokumentů, rozhovorů se zaměstnanci a pozorování nebylo možné identifikovat základní přesvědčení, kterým se zaměstnanci řídí. Firma v současné době nemá žádné podnikové hrdiny. Obecně je tento pojem spojován se zakladateli podniku. Mělo by se jednat o osobu, která věnovala společnosti celý svůj život a vykonala něco výjimečného. Také se nepodařilo vysledovat žádné mýty či pověsti, o které by se organizační kultura opírala. V rozhovorech v průběhu návštěv podniku bylo vysledováno, že pro některé zaměstnance je vzorem jejich vedoucí, který je odborníkem ve svém oboru, uzavírá skvělé obchodní kontrakty atd. Nicméně, někteří z nich měli pocit, že není přítomná lidská stránka, tedy se jedná spíše o manažera než lídra, který by je vtáhl do ducha společnosti a motivoval ke snaze podílet se na vnitřní atmosféře společnosti.

V rámci své organizační kultury je společnost silně orientována na zákazníka, což je primárně dáno charakterem podnikání. Tato skutečnost je patrná z hodnot, kterých si podnik cení a které uvádí i na svých webových stránkách a interních dokumentech. Jednou z nejdůležitějších hodnot je spokojenost zákazníka. Na základě rozhovorů s vedoucími zaměstnanci bylo potvrzeno, že si jsou zaměstnanci podniku vědomi nutnosti rychle reagovat na přání zákazníků a vycházet jim vstříc. V rámci dotazníkového šetření se potvrdilo, že si jsou významu názoru zákazníka vědomi také řadoví zaměstnanci. Jejich chování je sledováno vedoucími. Důraz je při tom kladen na to, aby se zaměstnanci chovali k zákazníkům příjemně a v případě nutnosti jim poradili.

Vedení podniku vnímá pozitivně, pokud zaměstnanci přicházejí s návrhy na zlepšení postavení na trhu. Vedení podniku je nakloněno změnám, ale v praxi je jejich implementace poměrně složitá. V podstatě chybí vůle dotáhnout věci do konce. Vedoucí pracovníci jsou ochotni svým podřízeným naslouchat, pokud přijdou s nějakým návrhem. Na druhou stranu je kladen důraz na tradici a stabilitu. Tato skutečnost je dána charakterem podnikání a firemní strategií. Cílem podniku je, aby zákazníci vnímali podnik jako spolehlivého perspektivního partnera.

Organizační kultura je poměrně málo formalizovaná. V podstatě neexistují dokumenty, které by danou oblast upravovali. Firma je orientována spíše krátkodobě. Přestože v podniku existují strategické dokumenty, důraz je kladen na plánování v krátkodobém časovém horizontu. Na základě strategických dokumentů jsou každý rok připravovány plány na 1 rok. V nich jsou stanoveny finanční ukazatele, kterých by mělo být na konci roku dosaženo. Za plánování je odpovědné vedení podniku, které rozhoduje na základě dat poskytnutých jednotlivými odděleními. To také kontroluje, zda je reálný stav v souladu s tím plánovaným. Případné rozdíly jsou podrobeny prozkoumání.

Kompetence v oblasti rozhodování jsou jasně stanoveny interními dokumenty. Do značné míry je rozhodování centralizované, což ve firmě způsobuje napětí. Vedení podniku rozhoduje o strategických otázkách. Rozhodování je činěno vždy na základě údajů, která jsou systematicky v průběhu roku shromažďována. Jedná se zejména o finanční data. Přístup jednotlivých vedoucích je značně individuální a je ovlivněn jejich osobností. V rámci podniku není definováno, jakému způsobu vedení je dáván přednost. Záleží tedy na vedoucích, jak k této oblasti přistoupí.

Ve firmě je kladen důraz na odpovědnost zaměstnanců. V popisu pracovních míst je jasně definováno, za co jsou zaměstnanci odpovědní a jejich činnost je v tomto ohledu pravidelně kontrolována. Kritéria hodnocení úspěchu zaměstnanců jsou jasně definována. Pracovníci jsou s nimi seznámeni při svém nástupu do zaměstnání a pravidelně jsou probírána s nadřízeným v průběhu osobních pohovorů. Podnik je poměrně dost orientován na lidi. Lidský kapitál je vnímán jako zdroj konkurenceschopnosti podniku. Zaměstnanci mají možnost dalšího profesního rozvoje a je jim nasloucháno.

3.3 Výsledky výzkumu

Jak již bylo výše uvedeno, v rámci výzkumu bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku. Dotazník byl zaslán zaměstnancům oddělení Péče o zákazníky, která se složená z dvou úseků, a to Zákaznická péče - Call Centrum a Zákaznická péče - Obchodní oddělení klienti segmentu Maloodběr. Do dotazníkového šetření se zapojilo 45 osob. Z celkového počtu se jedná o 56 % zaměstnanců sledovaného podniku a o 94 % zaměstnanců z příslušného oddělení Zákaznické péče. Graf v příloze grafy.

Celkem se tedy výzkumu účastnilo 48 osob. Většina (54 %) dotazovaných měla středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Druhou nejpočetnější skupinu (23 %) tvořily osoby s vysokoškolským vzdělání. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 21 % respondentů. Dále bylo během šetření zjišťováno, jak dlouho dotazovaní v podniku pracují. Doba praxe ve firmě se pohybovala od 4 měsíců do 12 let. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik působí na trhu od roku 2005, není možné, aby některý z dotazovaných pracoval v podniku déle než 14 let. Dotazovaní pracovali ve firmě ve většině případů 2 až 5 let (35 %). Druhou nejpočetnější skupinou (27 %) byli pracovníci působící ve společnosti 5 až 9 let. Další početnou skupinu (21 %) tvořili zaměstnanci působící v podniku méně než 1 rok. Celkem 17 % dotazovaných pracovalo ve firmě více než 10 let. Konkrétní počty zaměstnanců jsou uvedeny v grafu 3 v příloze grafy.

Respondenti měli následně pomocí pěti bodové škály vyhodnotit otázky uvedené níže v tabulce a uvést, zda souhlasí či nesouhlasí s předloženým tvrzením (1 zcela souhlasím – 5 zcela nesouhlasím). Následně bylo pomocí váženého aritmetického průměru vypočítáno průměrné hodnocení k dané otázce.

Znění jednotlivých otázek týkajících se vztahu zaměstnance k podniku, které zaměstnanci hodnotili pomocí pěti bodové škály, je pro přehlednost uvedené v tabulce 3 níže. Většině dotazovaných bylo v podstatě jedno, kde pracují. S daným tvrzením se ztotožnilo celkem 68 % respondentů. Pouze 39 % dotazovaných bylo hrdých na to, že v daném podniku pracuje. Je tedy zjevné, že většina zaměstnanců nemá dostatečně silný vztah k firmě, ve které pracuje. To se také projevilo v tom, zda vnímají zaměstnanci úspěchy podniku jako své vlastní. S tímto tvrzením souhlasilo pouze 34 % dotazovaných. Celkem 51 % zaměstnanců takto úspěchy podniku nevnímalo. Přesto většina respondentů uváděla, že jsou vůči podniku loajální. Takto odpovědělo celkem 72 % dotazovaných. Je tedy zjevné, že se s podnikem nejsou schopni přímo identifikovat. Průměrné hodnocení ve výše uvedených otázkách je uvedeno v tabulce 3.

Tabulka 3 Průměrné hodnocení tvrzení v oblasti vztahů zaměstnance k podniku

| Výrok | Průměrné hodnocení |
|---|--------------------|
| Jsem hrdý na to, že pracuji v této firmě. | 4,1 |
| V podstatě je mi jedno, kde pracuji | 1,9 |
| Jsem k podniku loajální | 1,4 |
| Úspěchy podniku beru jako své vlastní | 3,8 |

Zdroje: vlastní práce autora

Většina dotazovaných (53 %) hodnotila pracovní kolektiv jako uspokojivý. Respondenti také velmi často uváděli, že je pracovní kolektiv výborný a přátelský. Poměrně velké množství osob uvádělo, že je nezajímá, s kým pracují. Takto odpovědělo 26 % dotazovaných. Jako

výborný a přátelský vnímalo pracovní kolektiv 15 % dotazovaných. Pouze 6 % respondentů uvedlo, že je situace v tomto ohledu neuspokojivá. Grafické vyhodnocení je k dispozici v příloze grafy.

S výše uvedenou otázkou souvisí také názory účastníků výzkumu na vztahy na pracovišti. Většina respondentů (48 %) odpověděla, že jsou vztahy přátelské, ale se spolupracovníky se mimo práci nestýkají. Jako pracovní a formální hodnotí pracovní vztahy 41 % respondentů. Celkem 11 % vnímalo pracovní vztahy jako přátelské a se svými kolegy se stýkali také mimo zaměstnání ve svém volném čase.

To se projevilo také v následujících otázkách viz níže uvedená tabulka. Podle většiny respondentů (54 %) vládne v podniku příjemná atmosféra. S tímto tvrzením nesouhlasilo celkem 24 % dotazovaných. Také pracovní vztahy s kolegy byly většinou dotazovaných vnímány jako dobré. Takto odpovědělo 72 % dotazovaných. S tímto tvrzením nesouhlasilo celkem pouze 11 % respondentů. Také spolupráci s kolegy hodnotila většina dotazovaných jako dobrou. Takto odpovědělo celkem 68 % dotazovaných. Spolupráci hodnotilo jako problematickou 23 % respondentů. To souvisí nejspíše s faktem, že je ve firmě podporována týmová práce. S tímto tvrzením souhlasilo celkem 64 % dotazovaných. Konflikty se podle jejich názoru v podniku příliš často neobjevují. Pouze 18 % dotazovaných uvádělo, že ve firmě dochází často ke konfliktům.

S danou oblastí souvisí také způsob komunikace, který v podniku převládá. Podle většiny zaměstnanců převažuje ve firmě elektronická komunikace. Takto se vyjádřilo 56 % respondentů. Podle 44 % dotazovaných v podniku převažuje ústní komunikace. Podle většiny dotazovaných není komunikace ve firmě jasně nastavena interními pravidly. Takto se vyjádřilo 54 % respondentů. Průměrné hodnocení ve výše uvedených otázkách je uvedeno v tabulce 4.

Tabulka 4 Průměrné hodnocení tvrzení v oblasti vztahů na pracovišti

| Výrok | Průměrné hodnocení |
|---|--------------------|
| Na pracovišti vládne příjemná atmosféra | 2,3 |
| Na své nejbližší kolegy se mohou spolehnout | 1,8 |
| Ve firmě je dobrá spolupráce mezi kolegy | 2,1 |
| Ve firmě je podporována týmová práce | 2,2 |
| Ve firmě dochází často ke konfliktům | 4,4 |
| Komunikace ve firmě je jasně nastavena interními pravidly | 3,8 |

Zdroje: vlastní práce autora

Většina dotazovaných uvedla, že není s vizí, misí a strategií podniku dostatečně seznámena. Takto se vyjádřilo celkem 58 % dotazovaných. Pouze 24 % respondentů mělo pocit, že vizí, misí a strategií podniku zná. To se projevilo také v případě hodnocení následujícího tvrzení. Zaměstnanci byli přesvědčeni, že vize, mise a strategie podniku nejsou dostatečně komunikovány vůči veřejnosti. Takto se vyjádřilo celkem 73 % dotazovaných. Pouze 14 % respondentů mělo opačný názor. Není tedy divu, že zaměstnanci mají problém ztotožnit se s filosofií firmy. Hlavním důvodem je zejména fakt, že její filosofii neznají. Pouze 12 % respondentů uvedlo, že filosofii podniku sdílí. Podobně je tomu také v případě firemních hodnot. S těmi se bylo schopno ztotožnit pouze 13 % respondentů. Průměrné hodnocení ve výše uvedených otázkách je uvedeno v tabulce 5.

Tabulka 5 Průměrné hodnocení tvrzení v oblasti vize, mise, strategie a hodnot podniku

| Výrok | Průměrné hodnocení |
|---|---------------------------|
| Jsem seznámena s vizí, misí a strategií podniku | 3,9 |
| Vize, mise a strategie podniku jsou jasně komunikovány vůči veřejnosti. | 4,2 |
| Znám a sdílím filosofii svého podniku | 4,4 |
| Mám pozitivní vztah k hodnotám, které jsou ve firmě prosazovány | 4,1 |

Zdroje: vlastní práce autora

Dále bylo zjišťováno, jaké hodnoty jsou ve firmě oceňovány. Dotazovaní měli u každé z uvedených hodnot uvést bodové hodnocení dle důležitosti (0 – nejméně ceněno, 5 – nejvíce oceňováno). Podle zaměstnanců jsou nejvíce ceněnou hodnotou schopnosti a dovednosti zaměstnanců a jejich odborná kvalifikace. Na další příčce se umístila odpovědnost za svěřené úkoly. Jednotlivé hodnoty jsou níže v tabulce 6 seřazeny podle důležitosti.

Tabulka 6 Průměrné hodnocení jednotlivých hodnot

| Hodnota | Průměrné hodnocení |
|-------------------------------------|---------------------------|
| Schopnosti a dovednosti zaměstnanců | 4,7 |
| Odborná kvalifikace | 4,2 |
| Odpovědnost za svěřené úkoly | 3,9 |
| Soutěživost | 3,4 |
| Přátelství mezi zaměstnanci | 2,7 |
| Důvěra | 2,6 |
| Dodržování pravidel | 2,4 |

Zdroje: vlastní práce autora

Firemních hodnot se týkala také další otázka, v rámci které měli respondenti ohodnotit, jaké chování je ve firmě oceňováno. Jednotlivá tvrzení při tom měli ohodnotit pomocí škály od 0 do 5 (0 – nejméně ceněno, 5 – nejvíce oceňováno). Mezi nejvíce oceňované chování patřila schopnost jednat poctivě a korektně, pružně se přizpůsobovat požadavkům zákazníků a respektovat tradici firmy. Konkrétní výsledky jsou uvedeny níže v tabulce 7.

Tabulka 7 Průměrné hodnocení oceňovaného chování

| Chování | Hodnocení |
|------------------------------------|------------------|
| uplatňovat nové poznatky a postupy | 2,9 |

| | |
|---|-----|
| dosahovat vysoké kvality služeb a produktů | 3,4 |
| dbát na dodržování termínů | 2,8 |
| chovat se poctivě a korektně | 4,4 |
| pružně se přizpůsobovat požadavkům zákazníků | 4,2 |
| dbát na pořádek a pracovní kázeň | 2,4 |
| dodržovat dohody s partnery | 3,8 |
| odměňovat kvalitu a dokonalost | 3,1 |
| kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů | 3,3 |
| expandovat (na nové trhy, produkty). | 2,1 |
| získat přední místo na trhu | 3,8 |
| cíleně a průběžně sledovat chování a kroky konkurence. | 3,9 |
| uplatňovat nové poznatky a postupy | 3,4 |
| cíleně budovat image firmy (prezentovat své úspěchy) | 2,1 |
| investovat rozumně, se zárukou maximálních výsledků | 1,9 |
| usilovat o jistotu pro zaměstnance | 3,2 |
| respektovat tradice firmy | 4,2 |
| podporovat město, region | 3,7 |
| podporovat zdravotnictví, sport, kulturu | 2,9 |

Zdroje: vlastní práce autora

Podle většiny dotazovaných (53 %) s nimi nadřízení komunikují většinou korektně a formálně. Celkem 39 % zaměstnanců popisovalo komunikaci jako přátelskou a otevřenou. Pouze 8 % respondentů uvedlo, že komunikace ze strany nadřízeného je direktivní a nařizující. Dále měli respondenti ohodnotit styl vedení svého přímého nadřízeného. Většina dotazovaných (38 %) vnímala styl vedení svého nadřízeného jako participující. Tento typ vedoucích podporuje rozvoj svých podřízených a je ochoten jim naslouchat. Pro podnik je dominance tohoto stylu vedení výhodou. Celkem 32 % dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízení mají demokratický styl vedení. Tento typ vedoucích naslouchá názorům svých podřízených a jejich doporučení bere při rozhodování v úvahu. Rozhodnutí však dělá sám. Také tento vedoucího stylu je pro podnik přínosem. Podle 23 % dotazovaných má nadřízený liberální styl vedení. Pro něj je charakteristická pasivita a přenášení odpovědnosti na druhé. Pouze 7 % hodnotilo vedoucí styl nadřízeného jako direktivní, který se vyznačuje absolutní převahou a dominancí nadřízeného, který nebere v úvahu názory svých podřízených. Pro ilustraci jsou názory respondentů uvedeny v grafu č. 5 níže. S hodnocením nadřízených souvisí také to, zda vnímají zaměstnanci někoho z podniku jako hrdinu. Na tuto otázku odpovědělo pouze 23 dotazovaných. Většina z nich (68 %) vnímala jako hrdinu svého nadřízeného. Zakladatele podniku vnímá jako

hrdinu 21 % dotazovaných a ředitele 11 % respondentů. Grafické vyhodnocení je k dispozici v přílohách.

Dále byly zjišťovány názory respondentů na vztah vedení podniku k zaměstnancům. Pode většina dotazovaných jim dávají vedoucí pracovníci dostatek prostoru k uplatnění jejich znalostí a dovedností. Takto se vyjadřovalo celkem 63 % dotazovaných. Pouze 9 % respondentů uvádělo, že tomu tak není. Pro spokojenost zaměstnanců je důležité také to, zda je vedení podniku ochotno naslouchat názorům a nápadům zaměstnanců. V tomto ohledu měli dotazovaní pocit, že jim vedení vychází vstříc a jejich nápady bere v potaz. Takto se vyjádřilo celkem 67 %. Také hodnocení má značný vliv na to, jaký vztah mají zaměstnanci k podniku, ve kterém pracují. Důležité je, aby bylo z jejich pohledu spravedlivé. Pro podnik je pozitivním zjištěním fakt, že drtivá většina je s hodnocením své práce spokojena. S výrokem souhlasilo celkem 83 % dotazovaných. Pouze dva respondenti uvedli, že tomu tak není. Zbytek nebyl schopen dané tvrzení ohodnotit.

Důležité však není pouze finanční hodnocení, ale také další zaměstnanecké benefity. Z tohoto důvodu bylo zjišťováno, zda mají respondenti pocit, že o ně podnik pečuje. Většina dotazovaných (63 %) uváděla, že tomu tak je. Celkem 8 % uvedlo, že tomu tak není. Podle názoru dotazovaných se ve firmě koná dostatek akcí určených pro zaměstnance. Takto se vyjádřilo celkem 54 % dotazovaných. V rámci dotazníku uváděli dotazovaní, že podnik pravidelně pořádá vánoční večírky a dětský den. S tvrzením nesouhlasilo 35 % respondentů. Celkové podmínky na pracovišti byly zaměstnanci hodnoceny jako vyhovující pro 73 % oslovených pracovníků. Průměrné hodnocení ve výše uvedených otázkách je uvedeno v tabulce 8.

Tabulka 8 Průměrné hodnocení tvrzení v oblasti přístupu vedení podniku k zaměstnancům

| Výrok | Průměrné hodnocení |
|---|--------------------|
| Mám možnost uplatnit při práci své znalosti a dovednosti | 2,1 |
| Vedení podniku a nadřízení naslouchají mým názorům a nápadům, jejichž cílem je zlepšení fungování podniku | 1,9 |
| S ohodnocením své práce jsem spokojen/a | 1,4 |
| Vedení podniká má zájem o své zaměstnance a pečuje o ně | 2,1 |
| V podniku se koná dostatek akcí určených zaměstnancům (oslovy atd.) | 2,6 |
| Podmínky na pracovišti mi vyhovují | 2,2 |

Zdroje: vlastní práce autora

Respondenti byli také dotazovaní na to, jak hodnotí organizační kulturu podniku. Nejdříve bylo nutné zjistit, zda se v minulosti s tímto pojmem již setkali. Většina respondentů uvedla, že tento pojem již dříve slyšela. Takto se vyjádřilo celkem 67 % osob. Dále bylo zjišťováno, zda obsah daného pojmu znají. Celkem 65 % uvádělo, že je seznámena s významem tohoto pojmu. Většina zaměstnanců podniku je tedy dle mého názoru schopna zhodnotit sílu organizační kultury. V následující otázce byli tedy požádáni, aby ohodnotili sílu organizační

kultury podniku, ve kterém pracují. Většina zaměstnanců uvedla, že firma nemá silnou organizační kulturu. Průměrné hodnocení ve výše uvedených otázkách je uvedeno v tabulce 9.

Tabulka 9 Průměrné hodnocení tvrzení v oblasti přístupu vedení podniku k zaměstnancům

| Výrok | Průměrné hodnocení |
|---|---------------------------|
| V minulosti jsem se již setkal s pojmem organizační / podniková kultura | 1,9 |
| Vím, co pojem organizační kultura znamená | 1,8 |
| Podnik, ve kterém pracuji, má silnou organizační kulturu | 4,2 |

Zdroje: vlastní práce autora

Dále bylo nezbytné zjistit, zda je možné učinit změny v oblasti organizační kultury. Proto bylo zjišťováno, jakým způsobem je organizační kultura podniku zdokumentována, zda je vedení podniku nakloněno inovacím a zda je ochotno vzdát se starých zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce. Organizační struktura podniku a jednotlivé procesy jsou definovány prostřednictvím interních dokumentů. Podle názoru respondentů je vedení podniku nakloněno inovacím a je ochotno přijmou riziko. Takto s vyjádřilo celkem 57 % dotazovaných. S daným tvrzením nesouhlasilo 29 % osob. Přesto není podnik podle názoru většina respondentů (68 %) schopen odstranit procesy a postupy aplikované v rámci řízení, které jsou zastaralé a brání rozvoji organizace či jednotlivců. To nejspíše souvisí s tím, že vedení podniku není ochotno porušovat staré zvyky a nahrazovat je novými způsoby práce. Tento názor zastávalo 63 % dotazovaných. Průměrné hodnocení ve výše uvedených otázkách je uvedeno v tabulce 10.

Tabulka 10 Průměrné hodnocení tvrzení v oblasti ochoty vedení podniku ke změnám

| Výrok | Průměrné hodnocení |
|--|---------------------------|
| Organizační struktura podniku a jednotlivé procesy jsou jasně definovány prostřednictvím interních dokumentů | 1,3 |
| Vedení podniku je inovativní, kreativní a je ochotné přijímat riziko. | 2,9 |
| Procesy a postupy aplikované v rámci řízení, které jsou zastaralé a brání rozvoji organizace či jednotlivců, jsou odstraňovány a nahrazovány novými. | 3,9 |
| V podniku existuje ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce | 3,6 |

Zdroje: vlastní práce autora

Poslední sada otázek se zaměřovala na firemní image, která je nejspíše nejlépe viditelnou složkou firemní kultury. Většina dotazovaných (81 %) uvedla, že firemní identita není v rámci exteriéru a interiéru podniku striktně dodržována. Při komunikaci s klienty a partnery jsou jim k dispozici na intranetu společnosti konkrétní vzory dokumentů, které je nutné využívat. Jedná se zejména o hlavičkový papír a elektronický podpis. Nemají však k dispozici žádné vzory pro přípravu prezentací. Firma nevyžaduje, aby zaměstnanci nosili stejnokroj. Určitá pravidla odívání je však nutné dodržovat. Vedení podniku však na nich striktně netrvá. Průměrné hodnocení ve výše uvedených otázkách je uvedeno v tabulce č. 11.

Tabulka 11 Průměrné hodnocení tvrzení v oblasti firemní image

| Výrok | Průměrné hodnocení |
|---|--------------------|
| V rámci exteriér a interiéru podniku je striktně dodržována firemní identita (barvy, viditelnost loga atd.) | 4,1 |
| V rámci komunikace (korespondence, prezentace atd.) máme k dispozici konkrétní vzory dokumentů, které je nutné využívat | 3,6 |
| V podniku je nutné nosit stejnokroj (uniformu) | 4,8 |
| V podniku je nutné striktně dodržovat pravidla odívání daná podnikem | 3,7 |

Zdroje: vlastní práce autora

Diskuze

Předložená práce se věnovala problematice organizační kultury. Jedná se o téma, které je nadčasové. Organizační kultura může podle odborné literatury (Lukešové (2010, s. 51 a další autoři) pro podnik znamenat značnou konkurenční výhodu, která může zlepšit jeho postavení na trhu. S tímto tvrzením souhlasí také Dědina a Cejthamr (2010, s. 79), kteří v souvislosti s tím vnímají vliv organizační kultury na procesy řízení a rozhodování. Z výše uvedených výsledků je patrné, že ve společnosti existuje organizační kultura, která odráží život zaměstnanců ve společnosti, organizační kultura jako soubor hodnot, ze kterých vycházejí konkrétní představy o tom, co je důležité a správné. To je v souladu s tvrzením Dědiny a Cejthamra (2010, s. 20-23) že všechny organizace mají určitou kulturu.

Na základě výsledků výzkumu, bylo možné vytypovat několik problematických oblastí. Jedná se zejména o následující oblasti:

- vedení podniku danému tématu nevěnuje pozornost;
- organizační kultura není dostatečně silná;
- příliš velká orientace na přítomnost;
- nevýrazná image podniku.

Největším problémem je skutečnost, že vedení podniku nemá o organizační kultuře firmy přehled. Není tedy divu, že v dané oblasti nevykonává žádnou systematickou činnost. To

má negativní dopad na kvalitu a sílu organizační kultury. Společnost má jednoznačně dobře propracovanou strategii, chybí jí ale dotažení změny z marketingového oddělení do lidských zdrojů a mezi zaměstnance samotné. Je zcela jasné, že je to cesta na delší období, ale poté lze v souladu s Lukášovou (2010, s. 28) předpokládat, že dojde k zvýšení výkonnosti, zaměstnanci se budou aktivně podílet na naplňování hodnot a cílů společnosti.

Vedoucí pracovníci jsou s tímto pojmem seznámeni, ale v rámci pozorování bylo vysledováno, že je nikdo nemotivuje k systematickému sledování dané oblasti, a že na to oni samy ani nemají příliš čas. Ukázalo se, že změnit vzhled webových stránek není všechno, je potřeba mnohem větší úsilí. Tomuto tématu je nutné se podrobněji věnovat, protože dle Brookse (Brooks 2003, s.131) společnost bez kultury je pouze prázdnou skořápkou a taková společnost nefunguje správně a hrozí jí, že nepřežije.

Dalším významným problémem je skutečnost, že organizační kultura nemá dostatečnou sílu. Tato skutečnost souvisí s výše uvedeným problémem. Vedení firmy k posílení organizační kultury prakticky nedělá dostatečné kroky. Zaměstnanci nejsou schopni se s podnikem ztotožnit, což má negativní vliv na jejich pracovní nasazení. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit se na posílení organizační kultury, což je dlouhodobý proces a je nutné k němu přistupovat citlivě. Jak uvádí Lukášová (2010, s.58), silná organizační kultura je stabilní, jasná a je pro ni typické, že ovlivňuje i fungování zaměstnanců ve společnosti – zvyšuje výkon, aktivizuje, zajišťuje, aby se zaměstnanci podíleli na naplňování cílů a vize společnosti.

Organizační kultura se v současné době orientována na přítomnost. To by se s ohledem na cíle podniku mělo změnit. Vedení by se mělo více zaměřit na budoucnost. V současné době se plánování zaměřuje pouze na krátkodobý horizont 1 roku, což není dostačující, je nutné přemýšlet více do budoucna. Při plánování by měly být brány v úvahu interní i externí faktory, které mají na činnost podniku vliv. Stávající organizační kultura podniku je spojena primárně s kulturou prodeje. Tato skutečnost vyplývá z charakteru trhu, na kterém podnik působí. S ohledem na silnou konkurenci v daném segmentu musí být podnik schopen zákazníkovi nabídnout co nejvýhodnější podmínky, je nezbytně nutné, aby si zákazníci vytvořili k firmě pozitivní vztah a zůstali jí dlouhodobě věrní, loajalita zákazníku je z dlouhodobého hlediska důležitá.

Poslední problematickou oblastí je image podniku. Komplexní firemní image by se měla dostat více do popředí. Jedná se o prvek, který je dobře viditelný a pro zaměstnance je tedy na počátku změny možné se s ním poměrně lehce identifikovat. Mimo to, jak uvádí Armstrong a Taylor (Armstrong a Taylor, 2015, s. 257-262) dává podnik prostřednictvím své image jasnou zprávu také zákazníkům. Mezi materiální projevy patří uspořádání a design kanceláří, ale zejména jsou materiální projevy silně spojeny s firemní identitou a mají vliv na utváření firemní image, na používání loga, vzhled oficiálních dokumentů apod. V souladu s tím, že logo je důležitým prvkem identity společnosti je v doporučení navrhnuté nové logo, které je svěží, příjemné na pohled.

3.4 Doporučení

S ohledem na výše uvedené informace byla zpracována doporučení pro zlepšení situace ve sledovaném podniku. První doporučení se týká faktu, že vedení firmy v současné době nevěnuje dostatečnou pozornost organizační kultuře. Prvním krokem by mělo v tomto ohledu být podrobnější zjištění současné organizační kultury. Za tímto účelem by mělo vedení podniku realizovat komplexní prošetření, které by zahrnovalo vyhodnocení firemních dokumentů, šetření mezi zaměstnanci, zákazníky i obchodními partnery formou dotazníkového šetření, případně rozhovory. Na základě takto nashromážděných údajů by měla být komplexně popsána stávající organizační kultura. Následně by mělo vedení společnosti stanovit organizační kulturu, které chce dosáhnout. Na základě komparace současné organizační kultury

a požadovaného ideálu, by měly být naplánovány kroky, které by vedly ke změně. Na tomto úkolu bude nutná spolupráce mezi vedením společnosti a liniiovými manažery jak z marketingového oddělení, tak z lidských zdrojů, ale i řadovými zaměstnanci.

Ideální organizační kultura by měla vycházet z firemní strategie. Ta byla nově formulována přibližně před rokem. Jak již bylo uvedeno v popisu, v strategii je vymezena vize podniku a jeho cíle. Organizační strategie by se měla stát základem prosazované organizační kultury. Na jejím základě by měly být formulovány organizační hodnoty a postoje. Strategie, vize a cíle, to je podnět pro marketingové oddělení.

S ohledem na vizi podniku a firemní strategii by se v rámci organizační strategie měly do popředí dostat následující hodnoty – flexibilita, spolehlivost, tradice a kvalita. Důvodem volby těchto hodnot je charakter trhu, na kterém podnik působí. Na trhu s energiemi je poměrně silná konkurence a podnikání je spojeno s vysokou mírou rizika. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl podnik schopen rychle reagovat na změny a přizpůsobit se jim. Spolehlivost a tradice jsou hodnoty, které posilují důvěryhodnost firmy mezi jejími zákazníky a obchodními partnery. Ta je pak schopna udržet si stávající klienty a díky své dobré pověsti získávat nové. Tímto způsobem se snaží podnik podporovat svou konkurenceschopnost. Další důležitou hodnotou je kvalita. Ta hraje také významnou roli, protože pokud nebude zákazník spokojen s kvalitou poskytovaných služeb, nebude jich využívat. Je nutné se ještě víc zaměřit na získávání zpětné vazby a to nejenom prostřednictvím obchodních zástupců, ale i prostřednictvím nezávislé agentury. Podněty je nutné využít jako inspiraci k dalším krokům vpřed. Spokojenost zákazníků, inovace a odlišení jsou tou správnou cestou.

Své postoje by měl dávat podnik veřejně najevo zejména v oblasti vztahu k zákazníkům, ochrany životního prostředí a vztahu k zaměstnancům. V oblasti vztahu se zákazníky by měla být vyžadována otevřenost a profesionální jednání. Zákazník je vnímán jako partner, se kterým je nutné jednat s úctou a respektem. Vedení firmy by mělo prosazovat principy, které podporují koncepci udržitelného rozvoje. Životní prostředí je vnímáno jako podstatná součást každodenního života a je nutné takto k němu také přistupovat. Ve vztahu k zaměstnancům by mělo být vždy přistupováno v souladu se zákoníkem práce. Podnik by měl věnovat pozornost také svým zaměstnancům. Vedení by se mělo snažit zajistit, aby na pracovišti panovala příjemná atmosféra a dobré mezilidské vztahy. Vedoucí pracovníci by měli být vedeni k tomu, aby jednali s podřízenými s respektem a naslouchaly jejich názorům a návrhům.

Jak již bylo zmíněno výše, organizační kultura vychází z organizační strategie firmy, která komplexně upravuje fungování společnosti. Strategie je založena na vizi podniku. Vize byla přijata vedením společnosti s ohledem na jejich představu o možnostech působení podniku. Vize je dle zjištěných skutečností velmi dobře definována a odráží filozofii, kterou se firma řídí. Odpovídá teorii i doporučením odborníků, je formulována jasně, stručně, výstižně a reflektuje základní myšlenku podniku. Je jasná a jednoduchá, díky čemuž je srozumitelná pro zákazníky, externí partnery podniku a také pro zaměstnance. I přes uvedené skutečnosti nebyla správně komunikována ve společnosti a nebyla úplně přijatá zaměstnanci, kteří ni „nežijí“.

S tím souvisí také druhý zmiňovaný problém, a to skutečnost, že organizační kultura není moc silná. Zaměstnanci s firemní kulturou nejsou dostatečně ztotožněni a její potenciál tedy není odpovídajícím způsobem využit. Vedení podniku by se tedy mělo zasadit o její posílení. Jedná se o dlouhodobý proces, který vyžaduje značnou trpělivost a citlivý přístup. Vedení podniku by tedy mělo postupovat systematicky. Základem daného procesu by měla být formulace plánu, podle kterého bude postupováno.

Prvním, co by určitě v procesu posilování organizační kultury nemělo chybět, je nutnost vytvořit specifický dokument, který by popisoval základní prvky organizační kultury. Mělo by se jednat o interní dokument, který by byl využíván zejména v rámci procesu adaptace nových zaměstnanců. Měl by však být k dispozici také stávajícím pracovníkům, kteří by do něho mohli kdykoliv nahlédnout. Měl by tedy být k dispozici na intranetu firmy. Dokument by měl

obsahovat základní charakteristiku podniku, podnikovou vizi, firemní strategii, cíle společnosti, firemní hodnoty a postoje, požadavky kladené na zaměstnance, charakteristiku firemní image atd. S obsahem dokumentu by měli být seznámeni vedoucí pracovníci, kteří by ho následně prezentovali členům svého pracovního týmu. Při vytváření dokumentu by se mělo myslet také na skutečnost, že Call centrum je první, s kým se klient potká, když potřebuje řešit nějaký problém nebo zodpovědět otázku. Je proto vhodné nastavit ve firmě Call skript, aby každý operátor nejenom podával stejné a správné informace, ale také řešil požadavek stejným postupem, oslovil klienta i se s ním loučil předepsaným postupem, aby společnost na zákazníka působila uceleně. Klient tak nebude následně zmatený, pokud by příště řešil požadavek s jiným operátorem, který by měl jiné postupy.

Dále by měl být realizován workshop pro vedoucí pracovníky, na kterém by se seznámili s pojmem organizační kultura a způsoby jejího prosazování mezi zaměstnanci. V rámci workshopu by měl být vedoucím vysvětlen význam organizační kultury pro rozvoj společnosti. Měli by být také seznámeni s cílovou organizační kulturou podniku. Jejich role v procesu implementace organizační kultury je zcela zásadní. Měli by si tedy být dobře vědomi důležitosti organizační kultury a toho, jaká je jejich role v rámci jejího prosazování. Po absolvování workshopu by měly vedoucí jednotlivých úseků prosazovat firemní kulturu mezi svými podřízenými. Jejich hlavní rolí by mělo být chovat se v souladu s organizační kulturou a působit na ostatní pracovníky jako vzor. Součástí workshopu by mělo být také posilování manažerských dovedností vedoucích pracovníků. Cílem je jim tímto způsobem pomoci při rozvoji stylu řízení, který by přispěl ke zlepšení atmosféry na pracovišti. Vedoucí by se měli seznámit s manažerskými technikami, styly řízení a manažerskými procesy. Workshop by měl být zaměřen prakticky a měl by ho vést lektor, který má osobní zkušenosti s vedením týmů. Oslovena by měla být externí firma, která poskytuje služby v této oblasti. Cena takového školení se pohybuje v řádu desítek tisíc. Záleží i na délce školení, počtu zúčastněných osob. I podnikový hrdina ve zkoumané společnosti chybí, někteří dotázaní označili jako hrdinu vedoucího oddělení, který je velkým odborníkem v technických věcech, ale není až tolik silný v personálních otázkách, empatii. Jedná se o manažera, nikoliv lídra. Je to velká škoda, protože hrdina je vzorem pro zaměstnance, táhne své spolupracovníky směrem, který udává společnost. Určitě by bylo dobré na tuto problematiku nasměřovat pohled. Vedení lidí se může stát také součástí workshopu o důležitosti organizační kultury a jak pro ni nadchnout i své podřízené.

Pro řadové zaměstnance by mělo být připraveno marketingovým a HR oddělením speciální setkání s vedením podniku, na kterém by byla prezentována nová strategie firmy, která je základem organizační kultury. V rámci prezentace by mělo být vysvětleno, z jakého důvodu byla přijata nová firemní strategie a jaké jsou její cíle. Setkání by mělo být koncipováno tak, aby bylo působeno na jejich pocity. Cílem by mělo být vytvořit mezi zaměstnanci pocit sounáležitosti a hrdosti, na to že mohou ve firmě pracovat. Z tohoto důvodu by měly být informace prezentovány nejvyšším vedením společnosti, aby bylo pracovníkům jasné, že si vedení firmy uvědomuje jejich důležitost. Přímou na setkání doporučuji shrnout vizi do několika bodů, které lze případně i umístit na viditelných místech společnosti jako tištěné zarámované plakáty.

Výše zmíněné kroky – vytvoření interního dokumentu, workshop pro vedoucí pracovníky, setkání vedení podniku se zaměstnanci – mají zásadní roli v rámci zahájení procesu implementace organizační kultury. Jedná se však pouze o první krok. Dále je nutné zaměřit se na stabilizaci nové organizační kultury. K té by mělo dojít zejména prostřednictvím systematického působení vedení firmy a vedoucích zaměstnanců. Ti by měli jednat v souladu s organizační kulturou a působit na zaměstnance společnosti jako vzor. Jejich postup k řešení jednotlivých situací a jednání se zaměstnanci firmy by měl být v souladu s organizační kulturou. Pracovníci společnosti tak budou moci sledovat přímo v praxi, jakým způsobem by měli sami jednat.

Určitě by bylo dobré zavést co nejdříve pravidelné porady liniových manažerů se zaměstnanci. Je jasné, že společnost i vedoucí jsou krajně zaneprázdnění, nicméně, i porady a pravidelné hodnocení práce zaměstnanců patří do organizační kultury. Táto část zatím prakticky vůbec nebyla do organizační kultury zapracovaná, neslouží manažerům jako nástroj efektivní komunikace, identifikace zaměstnanců se společností a motivaci zaměstnanců. Absence pravidelného hodnocení práce pak snižuje motivaci zaměstnanců, zaměstnanci nemají možnost participovat na řešení úkolů, rozvíjet se, a i touto cestou zvyšovat svojí identifikaci se společností, jejími hodnotami. Rozhodně doporučuji věnovat poradám a pravidelnému hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců podstatně vyšší pozornost. Zlepší se komunikace i zmapování potřeb zaměstnanců.

Dalším způsobem, jak posilovat firemní kulturu je budovat mezi zaměstnanci hrdost na to, že pracují v dané firmě. Toho je možné dosáhnout například tím, že jim budou pravidelně prezentovány úspěchy podniku. Úspěchy by měly být spojeny s nasazením zaměstnanců a jejich dobře odvedenou prací. Vedení podniku by mělo pracovníkům za dobře odvedenou práci děkovat a dát jim najevo, že si jich váží. Za tímto účelem je možné využít firemní intranet. Také vedoucí jednotlivých oddělení by měli vyjadřovat členům svého týmu úctu a vděk za dobře odvedenou práci.

Vhodné je také realizovat pro zaměstnance akce, na kterých by byl posilován jejich pocit sounáležitosti vůči podniku. Vhodné je zavést například sportovní den, na kterém by probíhaly sportovní soutěže v jednotlivých týmech. Prostřednictvím týmových soutěží je možné nenásilnou formou posilovat vztahy mezi členy daného týmu. Levnou variantou je například uspořádání bazaru pro dětský domov nebo psí či kočičí útulek. Lidé mohou přinést např. oblečení, které jim už nepadne velikostí, upéct buchtu nebo se jinak zapojit a výtěžek se následně odnese – společně nebo přes vybrané osoby na místo určení. Další levnou záležitostí jsou různé hry, ať už deskové nebo venku – moderní jsou únikové hry. Společně lze např. připravit společnou snídani atp. Právě prostřednictvím dobrých pracovních vztahů a přátelské atmosféře na pracovišti je možné posilovat v zaměstnancích pocit sounáležitosti a pomoci jim tak identifikovat se s organizační kulturou. Mimo to takto vznikne další z firemních rituálů, který se stane nedílnou součástí organizační kultury.

Obecně tedy platí, že by vedení firmy mělo věnovat posilování organizační kultury do budoucna více pozornosti než v minulosti. Vedení podniku by mělo pravidelně realizovat průzkumy, analyzovat nashromážděné informace a hodnotit, do jaké míry se organizační kultura odpovídá požadovanému ideálu.

Další pozorovaným problémem je administrativní zátěž. Ta je i po provedených změnách nejenom na zákaznících (i přes motto, že vše bude jednoduché a přehledné), ale i na samotných zaměstnancích. Kromě jiného bylo například vyzorováno, že teamleaderka Call centra většinu svého času třídí poštu nebo úkoly v zákaznickém systému. Dnes je určitě možnost zajistit program, který podle klíčových slov třídí alespoň většinu pošty a tím ulehčit teamleaderce, která by měla prostor věnovat se složitějším reklamacím, komunikaci s kontrolními orgány, vedením svého týmu atd. Nyní tato činnost přechází na vedoucí oddělení, která již tak má dost práce neustálým pendlováním mezi Prahou a Plzní, a ještě navíc řeší úkoly, které by bez problémů zvládla její podřízená. Ověřeným platformou, která může zajistit plynulé rozdělení došlé pošty i příchozích hovorů je program Genesys Desktop. Využívá ho například konkurenční společnost ČEZ. Cena takového softwaru se odvíjí i od náročnosti a požadavků uživatele. Základní verze vyjde zhruba na 500tis. Dále pak záleží, zda-li např. společnost bude požadovat rozšíření o český jazyk. Taková služba vyjde na 200tis. Určitě se jedná o velkou investici, která bude mít dopad na celkové fungování společnosti. Rychlejší vyřízení požadavků, nižší chybovost, odlehčení aplikaci Outlook, která nefunguje správně z důvodu velkého objemu dat, které denně proudí na zákaznické oddělení a z něj zpět ke klientům. Dále navrhovaný program umožňuje různé reporty počtů emailů, hovorů, délka hovoru i délka

zpracování e-mailu. Implementace nového komunikačního prostředku by byla nejnáročnější pro IT oddělení ve spolupráci a vedením a následně i zaměstnanci, kteří se budou muset zaškolit v práci s Genesysem. Správné a efektivní využívání času může mít za následek i snížení počtu operátorek, čímž firma opět ušetří náklady za zaměstnance.

Dalším zkoumaným byla facebooková stránka společnosti. I přes snahu své zaměstnance proškolení v odborné tematice, se objevují stížnosti typu, že nedostali správnou radu, případně se operátorky ve svých doporučeních rozcházejí atd. Určitě by bylo vhodné zaměřit se jednak na formu telefonického projevu operátorek na lince a pak také na jejich odborné znalosti. Jedná se o oddělení, kde bývá fluktuace vyšší než na jiných odděleních, je tedy vhodné věnovat těmto lidem vyšší pozornost. Navíc jsou to oni, kdo jako první jedná s klientem, na základě čehož si klient vytváří svůj obraz o společnosti. Co se týká samotné společnosti a spokojenosti klientů, je možné nechat si udělat průzkum spokojenosti, který lze opakovat a případně na zlepšení/ zhoršení výsledků navázat i odměny, mimořádné bonusy apod.

Dalším problémem byla přílišná orientace podniku na přítomnost. Podnik v podstatě připravuje pouze dva typy dokumentů – krátkodobý roční plán a strategické plány. Krátkodobé plány jsou formulovány pro období jednoho roku. Strategické plány mají dlouhodobý charakter. Dle mého názoru by k posílení orientace na budoucnost pomohla příprava střednědobých plánů, které by se zaměřovaly na období 5 let. Podnik by tak měl další nástroj plánování, který by mimo jiné umožnil posilování firemní kultury a hodnot. Plán by se neměl týkat pouze cílů v tržní oblasti. Firma by se v něm měla zaměřit také na rozvoj zaměstnanců, budování firemní kultury a cíle v oblasti společenské odpovědnosti podniku. Na formulaci střednědobých plánů by se měli podílet vedoucí jednotlivých oddělení a vedení podniku. Střednědobý plán by se měl stát základem pro krátkodobé plány. I vzhledem k prognózám, které předpokládají spíše nárůst cen energií je nutné uvažovat o tom, jak zvýšit prodej a následně zisk. Je nutné nabídnout klientům perfektní servis a dobré zaměstnance motivovat a udržet.

V neposlední řadě je dobré věnovat se i potřebám klientů. Zavedení zákaznického portálu je náročnějším úkolem pro vlastní IT oddělení, případně ve spolupráci s externí firmou, ale klientům usnadní přístup k informacím o platbách, fakturách. Určitě je velice výhodné, když si firma – klient může v zákaznickém portálu nejenom prověřit uhrazené/ neuhrazené platby, ale rovnou stáhnout daňový doklad k přijaté platbě, případně ověřit vystavení roční faktury, platnosti Smlouvy, případně cenu, za kterou energie odebírá.

Poslední problematiku oblastí byla firemní image. V této oblasti byly vysledovány značné nedostatky. Vedení podniku by mělo této oblasti věnovat zvýšenou pozornost. Důvodem je skutečnost, že firma se zákazníky komunikuje primárně nepřímou a musí se tedy odpovídajícím způsobem prezentovat navenek. Nejspíše nejdůležitějším prostředkem jsou v tomto případě webové stránky podniku, které jsou v současné době nedostatečné. Mělo by tedy dojít k jejich změně. Východiskem při tom může být logo podniku a z něho odvozené firemní barvy. To by se mělo také změnit. Logo firmy by mělo vycházet z názvu společnosti, mělo by být jednoduché a příjemné na pohled. Návrh nového loga podniku je uveden na obrázku č. 3 níže.

Obrázek 3 Návrh nového loga podniku



Zdroj: interní dokumenty podniku

Nové logo je velmi jednoduché a na pohled příjemné. Má jasnou vypovídací hodnotu. Logo by mělo být umístováno na všechny formální dokumenty podniku. Jedná se zejména o dokumenty využívané v rámci komunikace se zákazníky a obchodními partnery. Zaměstnanci by ho měli využívat také při elektronické komunikaci, kde je součástí jejich elektronického podpisu. Logo by mělo být uvedeno také na vstup do budovy označen logem podniku.

Podnikový design by měl vycházet z loga. Z něho je možné odvodit podnikové barvy, které by měly sloužit jako komunikační nástroj v rámci webových stránek podniku. Základní barvou by měla být světle zelená a její odstíny. Barva byla volena tak, aby byla na oko příjemná a neagresivní. Cílem bylo podpořit tímto způsobem image podniku, který se prezentuje jako stabilní silná firma, o které mohou zákazníci důvěřovat. Na webových stránkách je vhodné využít také další paletu barev, která by měla usnadnit zákazníkům orientaci (elektřina – tyrkysová a zelená, plyn – fialová a růžová). Také interiér sídla podniku by měl být vybaven ve firemních barvách. Jednotlivé kanceláře by měly být označeny štítky v podnikových barvách. V jednotném designu by měly být připravovány také propagační materiály a reklamní předměty.

4 Závěr

Práce se věnovala formulaci návrhů na zlepšení současné organizační kultury ve vybraném podniku. Na základě tohoto primárního cíle byly vymezeny cíle dílčí, které mají přispět k dosažení výše zmíněného cíle. Jedná se o popis stávající organizační kultury sledovaného podniku, rozbor organizační kultury a formulace návrhů na zlepšení. Výše popsaných cílů bylo dosaženo prostřednictvím kvantitativního výzkumu.

Pro účely práce byl vybrán podnik EP Energy trading, a.s. Jedná se o evropskou energetickou společnost, která se zaměřuje na teplárenství, distribuci elektrické energie, tranzit, distribuci a skladování zemního plynu. Podnik působí na českém trhu od roku 2005, kdy fungoval pod názvem United Energy Trading, a.s. Hlavním předmětem podnikání společnosti EP Energy trading, a.s. je distribuce elektřiny a plynu do firemních objektů a soukromých domů. Energii dodává do více než 60 000 odběrných míst v Čechách a na Slovensku.

Na základě zkoumání interních dokumentů bylo zjištěno, že firma v současné době nemá speciální směrnici, která by se týkala její organizační kultury, způsobu komunikace se zákazníky, oblékání se apod. Částečně se tímto tématem zabývá Příručka kvality. Organizační kultura je tedy málo formalizovaná. Armstrong a Taylor (2015, s. 257-262) řadí mezi hlavní prvky organizační kultury artefakty, normy chování, postoje, hodnoty a základní přesvědčení. Podle Scheina (2010, s. 21) jsou jednotlivé prvky organizační kultury uspořádány do jednotlivých vrstev. Jednotlivé vrstvy obsahující např. jazyk, rituály, normy chování v rámci firmy, k obchodním partnerům i k zákazníkům. Podle Brookse (2003, s. 225) mají rituály značný vliv na budování identity podniku, a proto by se jim měla věnovat patřičná pozornost. Nejvíce ceněnými hodnotami jsou pro společnost konkurenceschopnost a spokojenost zákazníků. V rámci postojů se firma zaměřuje na vztahy se zákazníky. Důraz je kladen na vstřícnost, otevřenost a ochotu vyjít zákazníkům vstříc. Ve firmě jsou dodržovány určité zvyklosti a tradice. Pravidelně každý rok se koná vánoční večír, na který jsou zváni všichni zaměstnanci. Mezi důležité zvyky patří oslavy narozenin. Oslavenec při tom připravuje drobné pohoštění pro své kolegy. Značné problémy se projevují v oblasti podnikové image. Firma se navenek prezentuje prostřednictvím svých webových stránek. Jako určitý jednotící prvek je možné vnímat logo. To se objevuje na všech veřejných dokumentech, ale pouze v České pobočce, filiálka na Slovensku používá jiné logo. Vedení podniku je nakloněno změnám. Uvědomují si, že narůstající organizační, procesní a systémové nároky vycházející z neustálého růstu společnosti. Politikou kvality vůči klientům i zaměstnancům společnost také zvýšení konkurenceschopnosti a dobrého postavení na národním i zahraničním trhu. Vysokou organizaci a systémový přístup v každé oblasti působení pomůže podle autorů Dědina a Cejthamr (2010, s. 20-23), ale i dalších, společnosti dosáhnout efektivnějšího podnikání, vyšší výkonnosti a tím zvýšení vnitřní i tržové hodnoty a kredibility společnosti. Společnost taktéž může následně očekávat pozitivní dopad v podobě zvýšení atraktivnosti pro potenciální investory. Součástí koncepce by mělo být i vytváření zdrojů pro vhodné pracovní prostředí, či vytváření podmínek pro kvalitativní rozvoj pracovníků. I možnost rozvoje či příjemné pracovní místo mají dle Dědiny a Cejthamra (2010, s. 20) vliv na motivaci k práci, loajálnost i výkonnost. Vlastní implementace změn je však poměrně složitá, proto chybí vůle dotáhnout začatou změnu do konce. V rámci firmy je kladen důraz na stabilitu a tradici. To je dáno strategií podniku a charakterem trhu. Podnik totiž musí být pro zákazníky a obchodní partnery spolehlivým a perspektivním partnerem.

Na základě rozboru organizační kultury sledovaného podniku byly vytipovány konkrétní problémy. V první řadě se jedná o fakt, že vedení podniku danému tématu nevěnuje pozornost. To se projevuje na síle organizační kultury, která není dostatečná. Právě toto je dalším významným problémem. Mezi problémy patří také fakt, že se firma příliš orientuje na přítomnost a image podniku není dostatečně výrazná.

Pro jednotlivé oblasti byly formulovány návrhy na řešení, které měly přispět k posílení organizační kultury. V první řadě by mělo vedení podniku zjistit, jaká je současná organizační kultura pomocí komplexního prozkoumání. Současně by měla být popsána organizační kultura, které chce firma dosáhnout. Na základě komparace současné organizační kultury a požadovaného ideálu, by měly být naplánovány kroky, které by vedly ke změně. Základem nové organizační kultury by se měla stát vize podniku a firemní strategie.

Při posilování organizační kultury by mělo být postupováno systematicky. Základem daného procesu by měla být formulace plánu procesu změny. První důležitá věc je příprava specifického interního dokumentu, který by popisoval základní prvky organizační kultury. Měl by obsahovat základní charakteristiku podniku, podnikovou vizi, firemní strategii, cíle společnosti, firemní hodnoty a postoje, požadavky kladené na zaměstnance, charakteristiku firemní image atd. Dále by měl být realizován workshop pro vedoucí pracovníky, na kterém by se seznámili s pojmem organizační kultura a způsoby jejího prosazování mezi zaměstnanci. Zde by jim měl být vysvětlen význam organizační kultury pro rozvoj společnosti a jejich role v rámci procesu implementace změn. Po absolvování workshopu by měli vedoucí jednotlivých úseků prosazovat organizační kulturu mezi svými podřízenými. Jejich hlavní rolí by mělo být chovat se v souladu s organizační kulturou a působit na ostatní pracovníky jako vzor. Pro řadové zaměstnance by mělo být připraveno speciální setkání s vedením podniku, na kterém by byla prezentována nová strategie firmy, která je základem organizační kultury. Setkání by mělo být koncipováno tak, aby bylo působeno na jejich pocity. Tím však tento proces nekončí. Dále je nutné zaměřit se na stabilizaci nové organizační kultury. K té by mělo dojít zejména prostřednictvím systematického působení vedení firmy a vedoucích zaměstnanců. Dalším způsobem posilování firemní kultury je budování hrdosti zaměstnanců na to, že pracují v dané firmě. Toho je možné dosáhnout například tím, že jim budou pravidelně prezentovány úspěchy podniku. Pro zaměstnance by jistě bylo motivující nastavení odměny, např. vánoční, podle obratu, který firma bude mít v daném roce. Plnění nastavených cílů pro ně bude mít nový rozměr a stanou se tak součástí plánování. Cíle budou najednou jejich součástí. Vhodné je také realizovat pro zaměstnance akce, na kterých by byla posilován jejich pocit sounáležitosti vůči podniku.

Vzhledem k tomu, že se podnik příliš orientuje na přítomnost, mělo by dojít k formulaci střednědobého plánu. Ten by měl fungovat jako další nástroj plánování, který by sloužil k posílení firemní kultury a hodnot. Firma by se v něm měla zaměřit na rozvoj zaměstnanců, budování firemní kultury a cíle v oblasti společenské odpovědnosti podniku.

Poslední problematickou oblastí byla firemní image. Vedení podniku by mělo této oblasti věnovat zvýšenou pozornost, protože jeho prostřednictvím se podnik prezentuje navenek a dává také jasný signál zaměstnancům. Východiskem image by mělo být nové logo podniku a z něho odvozené firemní barvy. V souladu s tím by měly být vytvořeny nové webové stránky. Také interiér sídla podniku by měl být vybaven ve firemních barvách. V jednotném designu by měly být připravovány také propagační materiály a reklamní předměty.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. Počet stran 928. ISBN 978-80-247-5258-7

BAŠTECKÁ, B. *Psychosociální krizová spolupráce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). Počet stran 320. ISBN 978-80-247-4195-6

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009. Počet stran 800. ISBN 978-80-7261-169-0

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. a HORVÁTOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Albatros Media, 2016. Počet stran 432. ISBN 978-80-7261-4301

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. Počet stran 224. ISBN 978-80-247-4429-2

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. Počet stran 296. ISBN 80-7226-763-9

BRUCE, A. *A briefcase book Manager's guide to motivating employees*. New York: McGraw-Hill, 2011. Počet stran 224. ISBN 978-0071772976

DĚDINA, V. a CAJTHAMR, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. Počet stran 352. ISBN 978-80-247-3348-7

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a KOSTROŇ, L. *Personální strategie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013. Počet stran 159. ISBN 978-80-7179-564-3

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. a MINKOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3. vydání. Mc Graw Hill, 2010. Počet stran 576. ISBN 978-0-07-1664-18-9

FORT, J. a VACÍK, E. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. Počet stran 381. ISBN 978-80-247-3985-4

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. Počet stran 256. ISBN 978-80-247-3317-3

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Počet stran 224. ISBN 978-80-247-2497-3

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2010. Počet stran 240. ISBN 978-80-247-2951-0

MASCALU, E. (2014). *Organizational culture changing in the organization*. 19. vydání. In: Revista Academiei Fortelor Terestre, 2014. Počet stran 194. ISBN 0-203-93596-9

MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní Institut vysoká škola, 2010. Počet stran 148. ISBN 978-80-7265-075-0

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. Počet stran 377. ISBN 978-80-7261-186-7

ROBBINS, S. P. a JUDGE, T. A. *Essentials of Organizational Behavior*. 15. vydání. New Jersey: Prentice Hall, 2013. Počet stran 676. ISBN 978-0-13-283487-2

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. 3. vydání. San Francisco: Jossey – Bass, 2004. Počet stran 437. ISBN 0-7879-6845-5

SVATOŠ, V. *Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. Počet stran 123. ISBN 978-80-247-5476-5

ŠÍDOVÁ, O. (2011) *Kulturní přístup k organizacím a metodologické aspekty výzkumu*. 1. vydání. Praha: FSH UK, 2011. Počet stran 201. ISBN 978-80-87398-15-9

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vydání. Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. Počet stran 132. ISBN 978-80-239-9191-8

URBAN, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Počet stran 110. ISBN 978-80-87974-05-6

VEBER, a kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2014. Počet stran 736. ISBN 978-80-7261-274-1

VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. Počet stran 192. ISBN 978-80-2472-790-5

Internetové zdroje

O nás (2019) [on-line]. Praha: Epet.cz. [cit. 2019-27-02]. Dostupné z: www.epet.cz

URBAN, J. (2017) *Je spokojený zaměstnanec výkonnější zaměstnanec?* [on-line]. Praha: Ebschool.cz. [cit. 2019-27-02]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/je-spokojenzamestnanec-vykonnejsi-zamestnanec>

ALVESSON, M. *Understanding organizational culture* [on-line]. Sage Publications Ltd 2013 [cit. 2019-08-10]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=BDsV8eHp0_MC&printsec=frontcover&dq=understanding+organizational+culture&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjdrs7dqvjAhWnwsQBHTkiBksQ6AEIKTAA#v=onepage&q=understanding%20organizational%20culture&f=false

Veřejný rejstřík a sbírka listin: EP Energy Trading [cit. 2019-20-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=306717&typ=PLATNY>

Seznam příloh

| | |
|---|-----|
| Příloha 1 Text oslovovacího e-mailu respondentům..... | II |
| Příloha 2 Dotazník..... | III |
| Příloha 3 Grafy | IX |

Příloha 1 Text oslovovacího e-mailu respondentům

Vážený pane, Vážená paní,

chtěla bych Vás touto cestou požádat o spolupráci při prozkoumání organizační kultury ve Vaší firmě. Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží výhradně jako podklad pro účely mé bakalářské práce. Dotazník je samozřejmě zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

Děkuji za ochotu
Viera Jakobová
Student VŠEM

Charakter organizační kultury podniku

1. Jak hodnotíte pracovní kolektiv?
Výborný a přátelský
Uspokojivý
S kým pracuji mě v podstatě nezajímá
Neuspokojivý
2. Koho vnímáte v podniku, jako „hrdinu“ (vzor pro ostatní zaměstnance)
Zakladatele firmy
Ředitele podniku
Svého nadřízeného
Jiná osoba (uved'te prosím):
3. Jaké jsou vztahy na pracovišti?
Spíše pracovní/formální
Přátelské, ale se spolupracovníky se mimo práci nestýkám
Přátelský, se spolupracovníky se stýkám i ve svém volném čase
4. Jaký typ komunikace ve firmě převládá
Ústní
Písemná
Elektronická
5. Jak s Vámi komunikuje nadřízený?
Přátelské a otevřené
Korektní a formální
Direktivní a nařizující
6. Styl vedení svého přímého nadřízeného bych charakterizoval jako:
Direktivní (prosazuje svůj názor, nenaslouchá ostatním, nejčastěji rozhoduje sám)
Demokratický (naslouchá názorům ostatních, rozhoduje ale bere při tom v potaz názory ostatních)
Liberální (přenechává odpovědnost ostatním, není aktivní)
Participující (dává prostor ostatním, vede podřízené k osobnímu rozvoji)
7. Jaké hodnoty jsou v podniku oceňovány:
U každé z níže uvedených hodnot uveďte bodové hodnocení od 0 do 5
(0 – nejméně ceněno, 5 – nejvíce oceňováno)

Odborná kvalifikace
 Schopnosti a dovednosti zaměstnanců
 Soutěživost
 Přátelství mezi zaměstnanci
 Dodržování pravidel
 Odpovědnost za svěřené úkoly
 Důvěra
 Jiné:

8. Jaké akce se v podniku pravidelně konají?

Vánoční večírky
 Oslavy narozenin zaměstnanců
 Oslava výročí založení podniku
 Sportovní den
 Dětský den
 Další:

V podniku je důležité
 (0 – nejméně ceněno, 5 – nejvíce oceňováno)

| | |
|---|--|
| uplatňovat nové poznatky a postupy | |
| dosahovat vysoké kvality služeb a produktů | |
| dbát na dodržování termínů | |
| chovat se poctivě a korektně | |
| pružně se přizpůsobovat požadavkům zákazníků | |
| dbát na pořádek a pracovní kázeň | |
| dodržovat dohody s partnery | |
| odměňovat kvalitu a dokonalost | |
| kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů | |
| expandovat (na nové trhy, produkty). | |
| získat přední místo na trhu | |
| cíleně a průběžně sledovat chování a kroky konkurence. | |
| uplatňovat nové poznatky a postupy | |

| | |
|--|--|
| cíleně budovat image firmy (prezentovat své úspěchy) | |
| investovat rozumně, se zárukou maximálních výsledků | |
| usilovat o jistotu pro zaměstnance | |
| respektovat tradice firmy | |
| podporovat město, region | |
| podporovat zdravotnictví, sport, kulturu | |

U tvrzení níže uveďte prosím, zda s tvrzením souhlasíte či nikoliv. Využijte při tom škálu uvedenou níže:

- 1 – souhlasím
- 2 – spíše souhlasím
- 3 – nevím
- 4 – spíše nesouhlasím
- 5 – nesouhlasím

Jsem hrdý na to, že pracuji v této firmě.

1 2 3 4 5

V podstatě je mi jedno, kde pracuji

1 2 3 4 5

Úspěchy podniku beru jako své vlastní

1 2 3 4 5

Jsem k podniku loajální

1 2 3 4 5

Na pracovišti vládne příjemná atmosféra

1 2 3 4 5

Ve firmě je dobrá spolupráce mezi kolegy

1 2 3 4 5

Na své nejbližší kolegy se mou spolehnout

1 2 3 4 5

Ve firmě je podporována týmová práce

1 2 3 4 5

Ve firmě dochází často ke konfliktům

1 2 3 4 5

Jsem seznámena s vizí, misí a strategií podniku

1 2 3 4 5

Vize, mise a strategie podniku jsou jasně komunikovány vůči veřejnosti.

1 2 3 4 5

Znám a sdílím filosofii svého podniku

1 2 3 4 5

Mám pozitivní vztah k hodnotám, které jsou ve firmě prosazovány

1 2 3 4 5

Komunikace ve firmě je jasně nastavena interními pravidly

1 2 3 4 5

Mám možnost uplatnit při práci své znalosti a dovednosti

1 2 3 4 5

Vedení podniku a nadřízení naslouchají mým názorům a nápadům, jejichž cílem je zlepšení fungování podniku

1 2 3 4 5

S ohodnocením své práce jsem spokojen/a

1 2 3 4 5

Vedení podniká má zájem o své zaměstnance a pečuje o ně

1 2 3 4 5

V podniku se koná dostatek akcí určených zaměstnancům (oslovy atd.)

1 2 3 4 5

Podmínky na pracovišti mi vyhovují

1 2 3 4 5

V minulosti jsem se již setkal s pojmem organizační / podniková kultura

1 2 3 4 5

Vím, co pojem organizační kultura znamená

1 2 3 4 5

Podnik, ve kterém pracuji, má silnou organizační kulturu

1 2 3 4 5

Vedení podniku je inovativní, kreativní a je ochotné přijímat riziko.

1 2 3 4 5

Procesy a postupy aplikované v rámci řízení, které jsou zastaralé a brání rozvoji organizace či jednotlivců, jsou odstraňovány a nahrazovány novými.

1 2 3 4 5

V podniku existuje ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce

1 2 3 4 5

Organizační struktura podniku a jednotlivé procesy jsou jasně definovány prostřednictvím interních dokumentů

1 2 3 4 5

V rámci exteriér a interiér podniku je striktně dodržována firemní identita (barvy, viditelnost loga atd.)

1 2 3 4 5

V rámci komunikace (korespondence, prezentace atd.) máme k dispozici konkrétní vzory dokumentů, které je nutné využívat

1 2 3 4 5

V podniku je nutné nosit stejnokroj (uniformu)

1 2 3 4 5

V podniku je nutné striktně dodržovat pravidla odívání daná podnikem

1 2 3 4 5

Chtěli byste něco změnit na podniku, kde pracujete?

ANO NE

Pokud ano, tak uveďte co:

Základní údaje o respondentovi:

Pohlaví:

Muž Žena

Věk:

Mladší 30 let

30–39 let

40–49 let

Starší 50 let

Nejvyšší dosažení vzdělání:

Základní vzdělání

Vyučen

Středoškolské

Vyšší odborné

Vysokoškolské

Délka praxe v podniku:

Méně než 1 rok

2-5 let

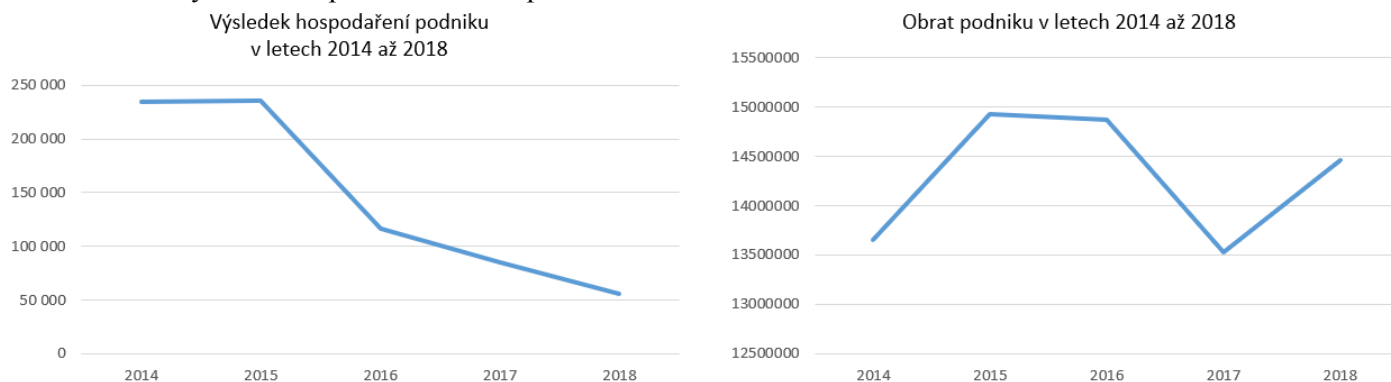
5-9 let

9-14 let

15-20 let

Příloha 3 Grafy

Graf 1 Výsledek hospodaření a obrat podniku v letech 2014 až 2018



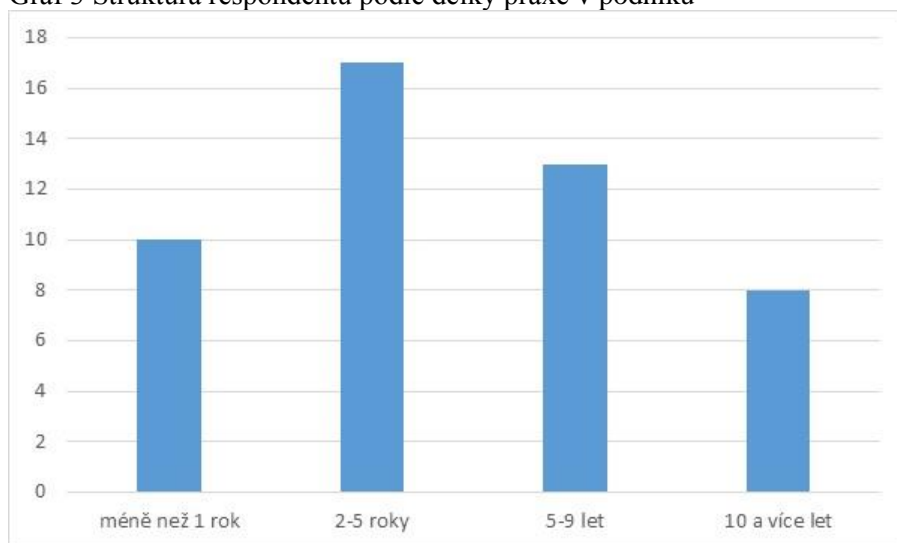
Zdroje: vlastní práce autora

Graf 2 Struktura respondentů podle věku a pohlaví



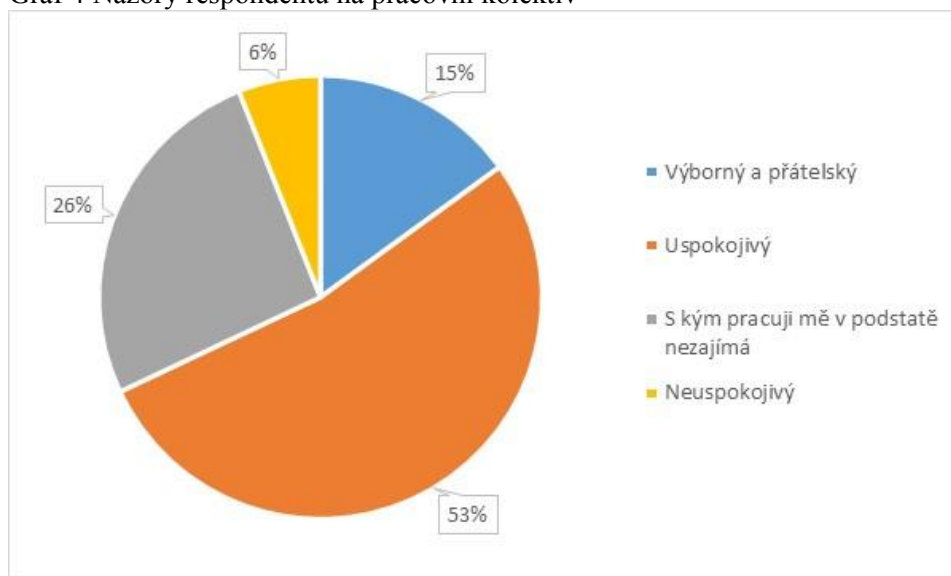
Zdroje: vlastní práce autora

Graf 3 Struktura respondentů podle délky praxe v podniku



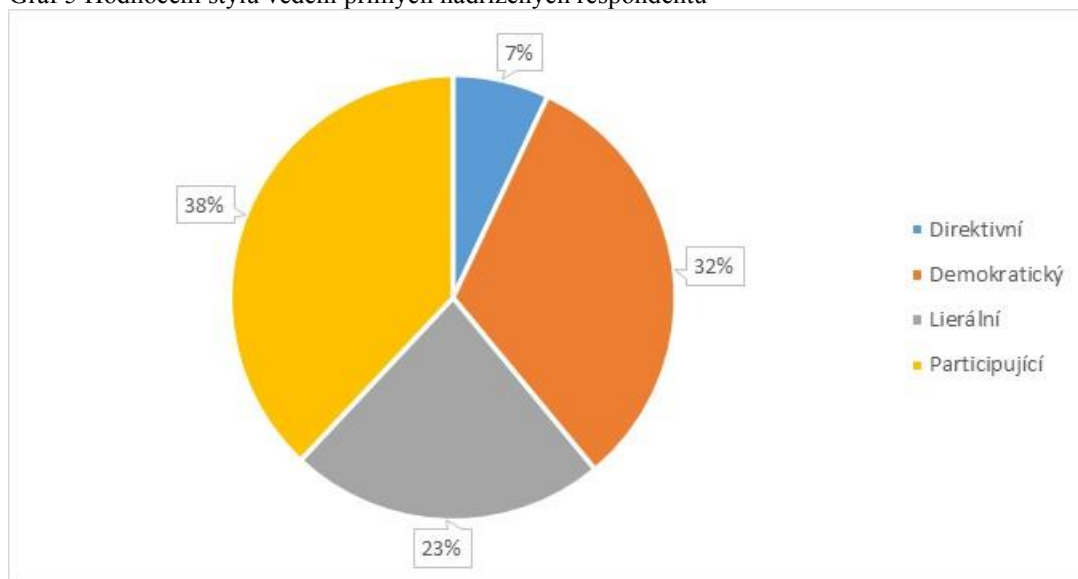
Zdroje: vlastní práce autora

Graf 4 Názory respondentů na pracovní kolektiv



Zdroje: vlastní práce autora

Graf 5 Hodnocení stylu vedení přímých nadřízených respondentů



Zdroje: vlastní práce autora