

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Firemní kultura

Kateřina Martinková, DiS.

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Martinková, DiS.

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Firemní kultura

Název anglicky

Corporate Culture

Cíle práce

Cílem závěrečné práce je v teoretické rovině vymezit problematiku firemní kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu zvoleného subjektu a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, změna firemní kultury

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G J. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
-

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firemní kultura" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 11. 2022

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) paní Ing. Kateřině Kuralové, Ph. D. za pomoc, vstřícnost, trpělivost a cenné rady, které mi byly užitečné při zpracování a kompletaci celé práce.

Firemní kultura

Abstrakt

Bakalářská práce popisuje firemní kulturu vybrané nadnárodní společnosti, kterou je Skupina ČEZ a její mateřská společnost ČEZ, a. s. V teoretické části práce je popsána historie firemní kultury, firemní identita a prvky firemní kultury. Součástí teoretických východisek je také popis konkrétních typologií, téma diagnostiky a také změna firemní kultury, tyto podklady jsou čerpány z dostupné literatury. Poznatky získané v teoretické části byly dále použity při zpracování praktické části, která na základě sběru dat formou dotazníkového šetření vnímání firemní kultury a firemních principů ve Skupině ČEZ a ve vybraných divizích mateřské společnosti ČEZ, a. s. V závěru vlastní části práce jsou navržena doporučení a případná zlepšující opatření, která by mohla mít kladný vliv na vnímání firemní kultury ve společnosti.

Klíčová slova: firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, změna firemní kultury

Corporate Culture

Abstract

The bachelor's thesis describes the corporate culture of a selected multinational company, which is the ČEZ Group and its parent company ČEZ, a. s. The theoretical part of the thesis describes the history of corporate culture, corporate identity and elements of corporate culture. Part of the theoretical starting points is also a description of specific typologies, the topic of diagnostics and also a change in corporate culture, these materials are drawn from the available literature. The knowledge gained in the theoretical part was further used in the processing of the practical part, which, based on data collection in the form of a questionnaire survey of the perception of corporate culture and corporate principles in the ČEZ Group and in selected divisions of the parent company ČEZ, a. s. In the conclusion of the actual part of the thesis, recommendations and possible improvements are proposed measures that could have a positive effect on the perception of corporate culture in society.

Keywords: corporate identity, corporate culture, elements of corporate culture, typology of corporate culture, diagnostics of corporate culture, change of corporate culture

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl.....	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Vymezení pojmu firemní kultura	15
3.1.1 Definice firemní kultury	15
3.2 Historie firemní kultury.....	16
3.3 Firemní identita	17
3.3.1 Základní prvky firemní identity	18
3.4 Prvky firemní kultury	18
3.4.1 Základní přesvědčení	19
3.4.2 Hodnoty a postoje	20
3.4.3 Normy chování	21
3.4.4 Artefakty	21
3.5 Typologie firemní kultury	22
3.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	23
3.5.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	26
3.5.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese	28
3.6 Diagnostika firemní kultury	29
3.6.1 Metody diagnostiky firemní kultury	29
3.6.2 Dotazovací metody	30
3.6.3 Pozorovací metody	31
3.7 Změna firemní kultury	32
3.7.1 Nástroje změny	32
3.7.2 Postup při změně podnikové kultury	33
4 Vlastní práce.....	35
4.1 Charakteristika zkoumaného objektu.....	35
4.1.1 Činnost společnosti (ČEZ, 2022).....	35
4.1.2 Rozpětí řízení v ČEZ, a. s.	36
4.1.3 Organizační struktura ČEZ, a. s.....	37
4.2 Firemní kultura Skupiny ČEZ.....	39
4.2.1 Firemní kultura jako standard Skupiny ČEZ	39
4.2.2 Etický kodex (ČEZ, 2020).....	44
4.3 Výsledky dotazníkového šetření firemní kultura v ČEZ, a. s.	46
4.3.1 Demografické údaje.....	47

4.3.2	Firemní principy	52
4.3.3	Spolupráce a stimulace	57
4.3.4	Etický kodex	60
4.3.5	Typologie firemní kultury.....	63
5	Výsledky a diskuse	69
5.1	Návrh na zlepšení	72
6	Závěr.....	75
7	Seznam použitých zdrojů	77
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	80
8.1	Seznam obrázků	80
8.2	Seznam tabulek	80
8.3	Seznam grafů.....	80
8.4	Seznam použitých zkratk.....	81
Přílohy		81
	Příloha č. 1 – Dotazník Firemní kultura ČEZ, a. s.	81

1 Úvod

V dnešní době se dříve, než kdy jindy je firemní kultura stále důležitější a můžeme říci, že ovlivňuje téměř každou činnost firmy. A to od získávání nových zaměstnanců, přes udržení stávajících, ale stejně tak ovlivňuje také získávání nových zákazníků či hledáním dodavatelů. Správně vybudovaná firemní kultura může dopomoci k většímu úspěchu na trhu.

Každá firma má svoji typickou firemní kulturu. Některé firmy si na ni zakládají a pečují o ni a jiné ani nevědí, že pojem firemní kultura existuje. V minulosti se podniky soustředily zejména na maximalizaci zisku a význam lidského faktoru v organizaci opomíjely. V současném rostoucím konkurenčním prostředí roste důležitost firemní kultury a zároveň také lidský faktor se stává jedním z nejdůležitějších prvků organizace.

Tvorba firemní kultury posledních několik let souvisí velmi úzce také s budováním společenské prestiže – zaměstnanec je hrdý na to, že je u dané firmy zaměstnaný. Můžeme tedy říci, že spokojenost zaměstnanců je tou nejlepší vizitkou a reklamou pro firmu. Dle Armstronga (2007) lidský kapitál představuje největší bohatství organizace a aby byla organizace na trhu úspěšná, měla by dokázat získat a udržet si kvalifikované a motivované zaměstnance a k tomu jí právě může pomoci firemní kultura.

Moderní odborná literatura zaměřená na management a řízení organizací uvádí základní faktory, které nejvíce odlišují úspěšné firmy od ostatních. Patří sem především obtížný vstup konkurentů na trh, nezaměnitelný vlastní produkt, vysoký podíl na trhu, špatná vyjednávací pozice kupujících nebo dodavatelů a velká rivalita mezi konkurenty. I když se zdá logické a samozřejmé, že ty tyto faktory zvyšují šance na úspěch na trhu, výsledky z praxe ukazují něco jiného. Žádná z pěti firem s nejlepšími obchodními výsledky v USA na počátku tohoto století neměla ani jednu uvedenou výhodu, avšak všechny spojovala silná firemní kultura (Brož, 2017).

Dle Brože (2017) je základním kritériem úspěšnosti v dnešní době angažovanost zaměstnanců. Takový zaměstnanec sdílí hodnoty a cíle pracoviště, prožívá uspokojení z úspěchu organizace a je její součástí. Pracuje s nadšením nad rámec svých povinností a má pocit plného zapojení, které mu přináší uspokojení.

Z pohledu zaměstnavatele pak přináší angažovanost zaměstnanců finanční prospěch a při stejných nákladech podávajíc vyšší výkon. Toto se však nedá koupit pomocí finančních odměn a benefitů. Firemní kultura by měla podporovat úspěšné působení firmy na trhu a vytvářet optimální sociální prostředí (Brož, 2017).

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit firemní kulturu a její změny v návaznosti na změny strategie firmy ve vybraných divizích Skupiny ČEZ, konkrétně v mateřské společnosti ČEZ, a. s. a navrhnout zlepšující doporučení.

Dílními cíli práce je identifikovat, jak zaměstnanci vnímají změny firemních principů, které jsou součástí firemní kultury. Dále určit, jaký mají zaměstnanci vztah k firmě a jaký postoj mají k její firemní identitě a prvkům její kultury a nakonec určit typ firemní kultury zkoumaného subjektu dle vybraných typologií firemních kultur.

2.2 Metodika

Před začátkem psaní bakalářské práce bylo zapotřebí vybrat oblast a téma z nabízeného seznamu a také téma, při kterém bude moci být využito poznatků z dosavadní pracovní praxe. Následně bylo zapotřebí promyslet obsah práce a základní seznam literatury, ze které bude čerpáno. Také bylo potřeba zamyslet se nad tím, jakou formou bude provedena analýza dat. V této práci i s ohledem na danou společnost a skupinu dotazovaných osob bylo vybráno dotazníkové šetření. Poté bylo možné začít psát samotnou práci.

V začátku psaní práce byl nejdříve stanoven její cíl. Teoretická část práce má za cíl vymezení tématu firemní kultura v obecné rovině. Cílem praktické části je na základě informací získaných v teoretické části zhodnotit firemní kulturu a její vnímání vybranými zaměstnanci v dané společnosti a navrhnout případné změny ve analyzované oblasti.

Následně byla vypracována metodika, která popisuje jednotlivé kroky, které byly zvoleny při psaní této práce.

V pomyslné třetí části práce byla sepsána teoretická část, která čerpá z poznatků odborné literatury, ale také z aktuálních článků k danému tématu dostupných na internetových stránkách. Poznátky byly shromažďovány metodou studia dokumentů, byla sepsána také literární rešerže a v neposlední řadě došlo k porovnání názoru odborných autorů. Zmiňovaná část „Teoretická východiska“ je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola pojednává o historii firemní kultury. Druhá kapitola se věnuje firemní identitě a jejím základním prvkům, jež jsou firemní komunikace, firemní design, firemní kultura. Třetí kapitola popisuje prvky firemní kultury, které jsou zde popsány jak v obecné rovině, tak detailně dle jednotlivých prvků v podkapitolách. Čtvrtá část se zaměřuje na vybrané

typologie firemní kultury. Nejdříve jsou popsány typologie obecně a v dalších podkapitolách jsou rozepsány tři typologie, které byly vybrány pro účel této práce, jedná se o typologii R. Harrisona a Ch. Handyho, typologii T. E. Deal a A. A. Kennedyho a Teorie „krychle 2x“ R. Goffeeho a G. Jonese. Šestá část se zaměřuje na diagnostiku firemní kultury, kde jsou popsány metody diagnostiky obecně, dotazovací metody a pozorovací metody. Poslední sedmou částí teoretických východisek je změna firemní kultury a její nástroje změny a také popis postupu změny.

V dalším již čtvrtém kroku bylo provedené výzkumné dotazníkové šetření firemní kultury a firemních principů v dané organizaci. Nejdříve byla potřeba nastudování informací potřebných pro uskutečnění kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Následně byl vytvořen dotazník, k čemuž byla použita publikace od Romana Kozla (2011), kde jsou instrukce, jak postupovat. Nejprve byl vytvořen seznam informací, která se mělo dotazováním získat. Po výběru způsobu dotazování byla sestavena skladba otázek ve vazbě na požadované informace. Následně byla provedena konstrukce celého dotazníku a pilotní studie.

Průzkum byl proveden ve třech divizích: divize jaderná energetika, divize klasická energetika a divize generálního ředitele. Dvě další divize uvedeny v dotazníku, tedy divize správa a divize strategie, byly uvedeny z toho důvodu, aby mezi zaměstnanci nemohl nastat jakýsi pocit ublížení na cti, jelikož některé divize spolu dá se říci soupeří. Ve finální hodnocení jsou tyto divize hodnoceny dohromady, jelikož počet odpovědí, který z každé jedné přišel by nebyl adekvátní pro vyhodnocení.

Poté bylo pomocí Formuláře Google spuštěno online dotazníkové šetření, které spočívalo v systematickém a plánovaném sledování předem daných skutečností, které byly stanoveny v cíli této bakalářské práce. Dotazník byl přístupný po dobu dvou týdnů, obsahoval devatenáct uzavřených otázek a tři otevřené.

Průzkum firemní kultury probíhal tedy pouze formou anonymního dotazníkového šetření. Vzhledem k vytíženosti zaměstnanců nebylo možné uskutečnit osobní rozhovor s odpovědnou osobou z personálního útvaru. Etapa dotazování byla uskutečněna na základě poznatků získaných v teoretické části práce a výstupy jsou popsány v jednotlivých kapitolách.

Dotazník byl rozeslán 50 zaměstnancům, z nichž odpovědělo 30. Z čehož vyplývá účast 60%. Dotazník byl rozeslán elektronickou formou do třech divizí: divize generálního ředitele, divize jaderná energetika a divize obnovitelné zdroje a klasické elektrárny, a

obsahoval 22 otázek, z nichž byly čtyři otevřené a osmnáct uzavřených. Při vyhodnocení dotazníku jsou filtrační otázky předsunuty dopředu pro lepší přehlednost rozdělení účastníků.

Jako hodnotící škála u odpovědí u většiny otázek byla použita tzv. Likertova škála, tedy (1 - naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – neutrální postoj/nevím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – naprosto souhlasím). Další možností volby odpovědí byl výběr z variant ano – ne či výběr z daných variant odpovědí. Jedna z otázek byla otevřená, tak se týkala osobního doporučení od jednotlivých respondentů a poslední otázka byla hodnocena hvězdičkami, aby bylo zdůrazněno, jak si zaměstnanci váží firmy.

V pátém kroku byla sepsána charakteristika vybraného subjektu Skupiny ČEZ, pomocí informací dostupných na internetových stránkách a z vnitřních dokumentů. Je zde popsána historie a současnost společnosti, její strategie a firemní kultura.

V šestém kroku byla provedena analýza dotazníkového šetření. Výsledky šetření jsou okomentovány a znázorněny v podobě koláčových grafů.

V sedmém kroku provedena agregace získaných poznatků. Je zde popsáno klima, které panuje ve společnosti, jsou zde identifikovány prvky firemní kultury, dále její síla a přiřazení k odpovídající typologii, které jsme uvedli v teoretické části této práce. Na závěr kapitoly je zhodnocení situace a je doporučen plán prací, který navrhuje postup činností, které povedou ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, útvary a divizemi. Tato doporučení vycházejí z dotazníkového šetření, jehož analýza byla provedena v předchozím kroku.

3 Teoretická východiska

3.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Zájem o firemní kulturu a její aktivní ovlivňování se v manažerské literatuře objevuje od 70. let minulého století, kdy americké manažery a teoretiky managementu zaujal rychlý růst a značný ekonomický úspěch japonských průmyslových společností. Zajímali se o to, jaký je rozdíl ve způsobu řízení japonských firem ve srovnání se západními firmami. Dalším důvodem, který zvýšil zájem o kulturu organizací, byla také kniha autorů Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ z roku 1982, jejímž hlavním poselstvím bylo, že všechny úspěšné společnosti mají specifické společné kulturní rysy, jež mimo jiné přispívají k jejich úspěch (Urban, 2014).

Kultura organizace odráží lidské dispozice, myšlení a chování lidí v podniku. Je výsledkem minulých činností, ale také omezujícím faktorem pro činnosti budoucí. Je poznatelná a působí na lidské vědomí i podvědomí a její projev je vidět v obou případech. Kultura organizace je extrémně dlouhodobá, a proto se také velice těžko mění, jde o kvalitativní veličinu, kterou nelze exaktně vyjádřit a kvantifikována (Veber, 2001).

Je těžké najít tu správnou definici a správné vymezení firemní kultury, neboť již samotný pojem kultura je velmi obsáhlý mezioborový pojem. Je to jakýsi systém pravidel, která zahrnují tedy postoje, normy chování, hodnoty, názory, které se utváří uvnitř skupiny za účelem jejího přežití. K osvojování těchto norem dochází v průběhu života jedince, a to hlavně prostřednictvím rodiny, školy a sociálních interakcí s ostatními lidmi a postupně se tak člověk sám stává nositelem kultury. Za tvůrce moderní vědecké definice je považován E. B. Taylor, který jako první vymezil pojem kultura z antropologického hlediska (Lukášová, 2010).

3.1.1 Definice firemní kultury

Definic tohoto pojmu existuje mnoho, každý autor uvádí vždy trochu jiný popis, avšak podstata zůstává stejná či podobná, umožňuje pochopit, jak firma funguje, jaké sdílí hodnoty a normy.

Zde je vybráno pouze několik definic:

- „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šingut, 2004).

- „Firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, 1993).
- „Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla výslovně formulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 1999)

V poslední době se k pojmu firemní kultury vyjadřuje také mnoho vyšších i řadových manažerů, jednu z možných novodobých uvádí např. Petr Kmošek (Kmošek, 2020) „Pojem firemní kultury můžeme definovat jako soubor toho, čemu lidé ve firmě věří, jak pracují, komunikují a jak se chovají uvnitř firmy i navenek. Zdravá firemní kultura má také velký vliv na to, jak je zaměstnavatel atraktivní a jak je schopný si udržet šikovné lidi. Tím vším kultura rozhoduje o dlouhodobém úspěchu či neúspěchu firmy. Kultura se projevuje chováním k zaměstnancům a také atmosférou, která ve firmě panuje“.

Dle Lukášové (Lukášová, 2010) můžeme tedy současné pojetí zobecnit a můžeme konstatovat, že organizační, nebo-li firemní kulturu lze chápat jako:

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010)

Ještě jiný pohled do problematiky vnáší Urban J. (Urban, 2014), který uvádí, že můžeme pojem firemní kultury rozdělit z dvou pohledu, a to užší pojetí, což jsou vnější projevy firmy, a širší pojetí, které obsahuje charakteristický způsob jednání a dalšího jednání osob působících v organizaci.

3.2 Historie firemní kultury

Firemní kultura v současném ekonomickém světě je stále důležitější a významnější pojem. Přestože se začíná objevovat již v 60. letech minulého století, do popředí zájmu se začíná dostávat až v 80. letech 20. století. (Lukášová, a další, 2004).

Dle výše uvedeného zdroje Lukášové, Nový a kol. (2004) a také dle Brooks (2003) se můžeme dočíst, že dalším důležitým prvkem zvyšováním zájmu o firemní kulturu bylo

vydávání odborných publikací, které se zabývaly hledáním cest zvyšování efektivnosti podniků. Jedny z nejznámější z té doby jsou „In Search of Excellence“ (1982) od Peterse a Watermana nebo další „Corporate Cultures“, kterou naopak napsali Deal a Kennedy. Deal a Kennedy (1982), jejichž publikace prohlašuje, že silné kultury mají kladný účinek na organizační výkon, se inspirovali silou a soudržností japonské národní i organizační kultury a nabádali k dosažení silných kultur. Prohlašovali, kultury tohoto typu budou „systém neformálních pravidel“, který poskytne poučení a motivaci pro zaměstnance.

Dá se říci, že všechna publikovaná díla se shodla v jedné myšlence, a to v důležitosti kulturních kvalit pro efektivní řízení podniku.

V knize od Brookse (Brook, 2003) se však můžeme dočíst, že pozornost byla zaměřena k pojmu firemní kultury mnohem dříve. Například Blake a Mouton (1969) nastínili souvislost mezi organizačními prvky jako kulturní a organizační výkon. Jaques (1952) zase tvrdil, že kultura dělá kompromis mezi chováním, postoji, hodnotami, přesvědčením a méně vědomými obyčejí a tabu.

Mnoho autorů se shoduje v tom, že efektivita managementu organizace se odráží od stylu jednání, myšlení a prožívání spolupracovníků. S touto myšlenkou také souvisí pojem „měkké faktory řízení“, na něj upozorňovali sociologové již před desítkami let a poukazovali na to, že to velmi důležitý pojem. Nicméně tento sociologický přístup došel popularizace a se zavedením pojmu firemní kultury (Nový, 1996).

3.3 Firemní identita

Firemní identita je soubor marketingových nástrojů, pomocí nichž se firma prezentuje vůči svému okolí. Je to ucelený obraz firmy, který zahrnuje komunikaci, firemní design, filozofii firmy, firemní kulturu a další. Firemní kultura jinak řečeno také „corporate identity“ představuje jedinečné vyjádření osobnosti firmy, její vlastnosti a charakteristiky. Jejím prostřednictvím se firma snaží pozitivně ovlivnit vnímání zaměstnanců i vnějšího okolí (Idealab.cz, 2021).

3.3.1 Základní prvky firemní identity

- **Firemní komunikace**

- můžeme říci, že obsahuje všechny komunikační prostředky, což znamená jak komunikaci s vnějším prostředím tak vnější a všechny formy chování, jimiž o sobě firma něco sděluje. Klade si za cíl oslovení jednotlivých cílových skupin, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě a aby se firemní komunikace stala důležitou a nedílnou součástí firemní identity (Svoboda, 2003).

- **Firemní design**

- je podstatou vizuální identity firmy, protože jeho prostřednictvím se může firma odlišit od ostatních firem a také je přesněji identifikovatelná. Jde o soubor vizuálních hodnot používaných v komunikaci uvnitř a především vně firmy. Pro pojem „design“ se často používá označení jednotný vizuální styl, což znamená graficky zpracovaná vizuální tvář firmy. V první řadě je to název firmy a způsob jeho prezentace – logo či logotyp, poté firemní barvy, oblečení (uniformy), informační letáky, vizitky, potisky atd. Dále sem patří webové stránky, reklamní hesla a postupy. Jednotný vizuální styl je tvořen grafickým manuálem, který obsahuje souhrn grafických pravidel (Svoboda, 2003).

- **Firemní kultura**

- jak už je zmiňováno v práci, firemní kultury zahrnuje celkový charakter firmy a jejich pracovníků navenek, atmosféru firmy, ovzduší a vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy (Vysekalová, a další, 2009)

3.4 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní komponenty kulturního systému. Tyto prvky nejsou autory, kteří se touto problematikou zabývají, vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, avšak dle uvedených definic můžeme říci, že nejčastěji jsou za prvky firemní kultury považovány:

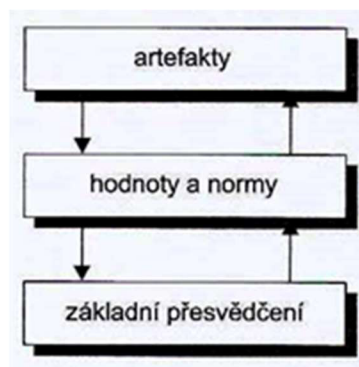
- základní přesvědčení
- hodnoty
- normy
- postoje

- artefakty (vnější představitelé kultury materiální i nemateriální povahy) (Lukášová, 2010).

Dle Hofsteda (1984) mohou být mezi prvky kultury také symboly k nimž patří např. logo firmy, avšak jiní jsou názoru, že symboly jsou velice obsáhlý pojem, neboť vlastně všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly a řada pojmů se u různých autorů také překrývá (Lukášová, 2010).

Tento výčet prvků je založen na Scheinově tříúrovňovém modelu. Základním předpokladem lze označit vnímání reality, které je považováno za samozřejmé a neměnné. Tyto předpoklady jsou automatické a nevědomé proto jsou obtížně identifikovatelné (Lukášová, a další, 2004).

Obrázek 1 Scheinův model organizační kultury



Obr1.

zdroj: Schein, 1992, s. 29, upraveno

3.4.1 Základní přesvědčení

Pojem základní přesvědčení si můžeme vysvětlit jako ustálené představy zaměstnanců o fungování společenských procesů ve firmě, které jsou zaměstnanci sdíleny a jsou považovány za samozřejmé a nezpochybnitelné. Jsou vysoce stabilní a zcela automatické. Jejich odolnost vůči změně je velmi silná.

Dle Scheina (1992) je organizační kultura jádrem základního přesvědčení, které ovlivňuje vývoj poznávacích procesů mezi zaměstnanci dané organizace a to např. při výběru a výkladu informací a jistě ovlivňuje rovněž emocionální reakce lidí příslušné organizace. Říká, že za zdroj vzniku základního přesvědčení lze považovat opakovanou zkušenost, tedy pokud se určitý typ uvažování a chování pracovníků v organizaci při řešení určité situace osvědčil, je toto považováno za vzor, který má být nadále užíván. Mimo jiné

dělí základní přesvědčení na tři oblasti, a sice na přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí, vztahující se k integraci vnitřních procesů a týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (Lukášová, 2010).

3.4.2 Hodnoty a postoje

Za hodnotu je považováno to, co je důležité, čemu je v dané organizaci přikládán význam a co má vliv na volbu z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Hodnotou je to, o čem se pracovníci domnívají, že je dobré či špatné, přijatelné nebo nepřijatelné. Jako příklad organizační hodnoty můžeme uvést např. spokojenost zákazníků, spokojenost pracovníků nebo zodpovědnost vůči životnímu prostředí.

Postojem lze označit vztah k určitému objektu, kdy tímto objektem může být jak osoba tak také nějaká věc, ale i konkrétní událost nebo určitý problém (Lukášová, 2010).

Jak uvedla Z. Tvrdá (Tvrdá, 2021) jsou firemní hodnoty myšlenky a postoje, se kterými se ztotožňuje celá firma. Jsou důležité pro rozhodování, týmovou práci a k cestě ke společným cílům.

Tyto hodnoty jsou podstatné z toho důvodu, že určují směr, kterým se má firma ubírat. Vytvářejí jakousi mapu, do které se podíváte, když potřebujete najít správnou cestu. Pokud jsou ve firmě stanoveny, je s nimi jednodušší rozhodování ohledně jejího směřování, sdělování principů zákazníkům a klientům a přijímání zaměstnanců.

Pokud nebudou hodnoty stanoveny, mohou se nakonec vytvořit sami, avšak nemusejí být takové, které si firma představuje. Při samovolném vytváření se často stává, že to nejsou hodnoty, které by pomáhaly reputaci firmy.

Je tedy důležité se jim věnovat, jelikož jsou důležitou součástí firemní kultury. Znamená to, že všechna oddělení by měla jednat na základě hodnot firmy. Aby se tak mohlo stát, zaměstnanci by měli vidět stejné chování také u vedení firmy.

Pokud chce organizace v dnešním světě vytvořit stabilní firemní hodnoty měla by:

- sdílet svoji vizi
- vytvářet originální hodnoty, které budou snadno pochopitelné a jednoduché
- postupně vytvořené hodnoty rozvíjet

V případě dobře nastavených firemních hodnot může firma:

- pomoci zaměstnancům v lepším rozhodování
- přilákat nové talentované lidi do kolektivu
- zvýšit motivovanost a zapojování zaměstnanců

- zaujmout klienty s podobnými firemními hodnotami
- zjednoduší práci firemnímu marketinku a internímu komunikačnímu týmu (Tvrdá, 2021).

3.4.3 Normy chování

Normy jsou nepsaná pravidla či zásady chování v určitých situacích, které zaměstnanci akceptují jako celek. Můžeme je nazvat skupinovými normami chování. Jsou to neformální pravidla, sdílená lidmi, a pokud se jimi jedinec neřídí, může být kolektivem odmítán. Pro organizaci je dodržování norem chování velmi důležité, neboť jejich dodržování přispívá ke stabilnímu a předvídatelnému pracovnímu prostředí a v takovém případě může zvyšovat výkon pracovníků a současně snižuje nutnost provádění kontrolní činnosti pracovníků (Tvrdá, 2021).

3.4.4 Artefakty

K artefaktům materiální povahy obvykle patří architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy, propagační brožury a další.

V současné době jsou lidé zaplaveni množstvím informací, které na ně působí prostřednictvím reklam (v médiích i na internetu) a je tedy důležité pro každou firmu, aby si vytvořila charakteristickou image. Tato image je obsažena již v budově, ve které má firma své sídlo, kdy stavba může mít specifickou architekturu, a to včetně použitých materiálů a barev.

K artefaktům nemateriální povahy náleží organizační mluva, kdy se jedná o používaný způsob mluvy uvnitř organizace, který poukazuje na to, do jaké míry jsou vztahy v organizaci formální či neformální, jaké hodnoty jsou v dané firmě preferovány a jaká další specifika firma má. Sladěná organizační mluva přispívá k dorozumění mezi lidmi, a pokud pojmům lidé nepřikládají stejný význam, dochází mezi lidmi na pracovišti ke konfliktům.

Dalším artefaktem jsou historky, které vychází z událostí, jež se v určité firmě skutečně staly a jsou nositelem informací o přesvědčeních, hodnotách a normách uznávaných organizací a také informací o důsledcích, pokud je někdo neakceptoval. Historky jsou rovněž důležitým nástrojem při předávání organizační kultury novým pracovníkům, kdy tento způsob předávání informací je pro mnohé lidi přitažlivý a tím se stává dobře zapamatovatelným.

Podstatným artefaktem jsou také mýty, kdy se může jednat o vyprávění smyšlených příběhů vysvětlující určité jednání či chování, které se tváří jako legitimní, ale ve skutečnosti nemá prověřený základ např. při rozdílech ve vyplácení mezd, kdy důvodem těchto rozdílů je uváděna potřeba vyšších dovedností k výkonu určité práce, ale ve skutečnosti to tak není (Brown, 1995). Mýtem však také je způsob uvažování při vysvětlení žádoucího či nežádoucího chování v organizaci nemající odůvodněný základ např. mýtus, že nějaká metoda v organizaci funguje, ale neexistuje prověření žádnou metodou, potvrzující tuto skutečnost (Trice a Beyer, 1990) (Lukášová, 2010).

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které se v organizaci udržují a předávají dále. V případě zvyků se jedná např. o oslavy narozenin, vánoční večírky nebo dárky při odchodu do důchodu, které přispívají ke stmelení kolektivů a k integraci organizace. Rituály jsou totožné se zvyky, ale mají navíc symbolickou hodnotu nap. rituál zdravení či rituál hlasování na poradě. Ceremoniály jsou slavnostní události, které se konají při výjimečných situacích v organizaci a jsou pečlivě připravovány. Tím, že se tyto společenské akce konají si lidé v organizaci připomínají organizační hodnoty, oceňují úspěchy a vyzdvihují organizační hrdiny, kteří bývají zosobněním kladných uznávaných a organizací sdílených hodnot např. vyhodnocení nejlepšího zaměstnance roku (Lukášová, 2010).

3.5 Typologie firemní kultury

V současné odborné literatuře existuje velké množství typologií organizačních kultur. A je třeba upozornit na to, že každá firma a její kultura je specifická a pokus zařadit ji do určitého typu by mohl působit jako zjednodušující. Přesto však mají tyto organizace některé společné prvky, podle který je lze zařadit do určité typologie (Pospíšilová, 2018).

V oblasti organizační kultury je vývoj typologií už po několik desítek let poměrně populárním předmětem výzkumného zájmu badatelů jako je Handy (1976), Miles a Snow (1978), Ansoff (1979), Deal a Kennedy (1982) a další (Lukášová, 2010).

Význam těchto dosud zkonstruovaných typologií je dvojitý, a to (Lukášová, 2010):

1) teoretický

- typologie mapují typické obsahy organizační kultury, tyto kultury se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit a prohlubovat tak vědecké bádání v dané oblasti,

2) praktický

- manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují, a tím ji lépe poznávat a rozumět ji. Představují teoretické základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.

Lukášová (2010) dále píše, že typologie, které byly vyvinuty, identifikují typické obsahy organizační kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, který organizaci ovlivňuje.

Pokud utřídíme nejznámější typologie, jež byly doposud zveřejněny a publikovány, lze je rozdělit do tří základních skupin:

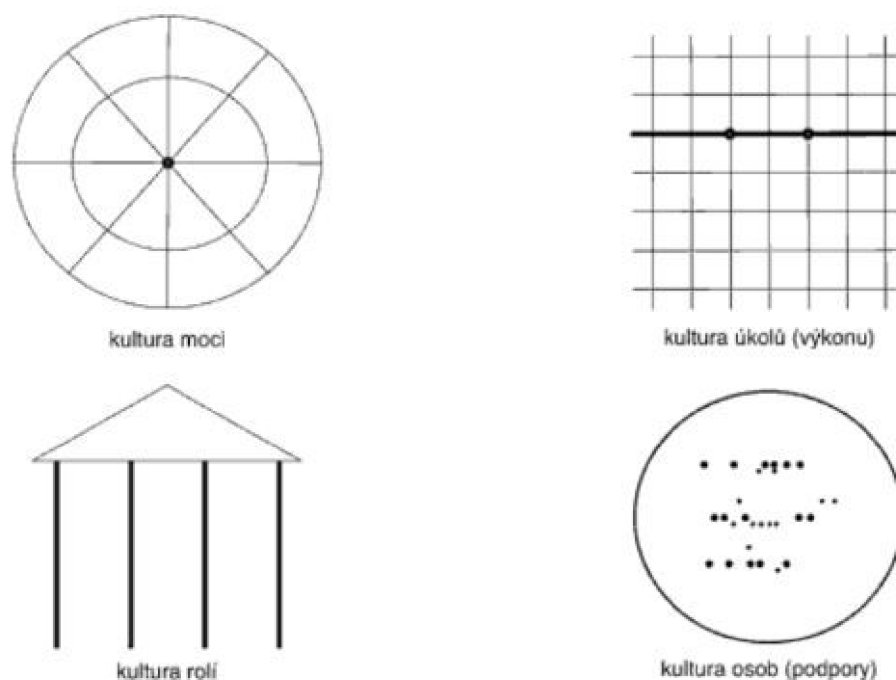
1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace (Lukášová, a další, 2004)

Pro účely této bakalářské práce byla vybrána z každé skupiny typologií pouze jedna.

3.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Z okruhu typologií, které se vztahují k organizační struktuře, jsem vybrala typologii za jejímž vznikem stojí R. Harrison, který ji publikoval jako první. Ta se následně stala v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou. Byly zde vymezeny čtyři základní typy a to, kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob. O pár let později na něj navázal Ch. Handy, který Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů (Lukášová, 2010).

Obrázek 2 Schématické znázornění organizačních struktur podle Charlese Handyho



zdroj: Lukášová 2010, upraveno

Kultura moci je kultura organizací, u kde je dominující jedna osoba a ta také přebírá moc. V kultuře tohoto typu osoby, které jsou v centru a do jejichž rukou se moc centralizuje jsou považovány za ty, co vědí vše. Jejich autorita je postavena hlavně na strachu, jež z nich okolí má. Graficky je znázorněna jako pavučina, kde moc je centralizována ve středu. Tato kultura je typická pro organizace zabývající se obchodem, financemi, ale také pro malé či rodinné firmy (Pospíšilová, 2018).

Kultura rolí je vytvořena jako spojení článků řetězu a bývá graficky znázorněna jako řecký chrám, který má základní pilíře a ty jsou postaveny na funkcích a specializacích a z nich poté vycházejí sloupy znázorňující střední management. Vše je založeno na pravidlech, postupech, normách – může být označována jako byrokratická. Chování jednotlivců je na pracovních pozicích jasně stanoveno popisem práce, normami atd. Vrcholem je pyramidová střecha, jež představuje vedení organizace, které řídí nižší stupně. Tento typ kultury je spíše typický pro stabilní organizace, kde je předvídatelný cyklus apod. Nalézt se dá také např. ve státních úřadech či armádě. Typická je pomalost reakce na změnu, pozitivní je naopak bezpečí a jistota, která se jednotlivcům nabízí (Pospíšilová, 2018).

Kultura jedinců, osob nebo také kultura podpory, ta poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Lidé se cítí být členy organizace a mají zájem na úspěchu celé organizace. Vztahy v organizaci jsou partnerské, nikdo nemá dominantní převahu. Příkladem této kultury jsou skupiny odborníků (lékařů či právníků), kteří se rozhodnout spojit své síly a pracovat společně, například s cílem snížení provozních nákladů. Jednotlivci sice pracují samostatně, avšak pravomoci v organizaci jsou sdíleny (Pospíšilová, 2018). Kultura je znázorněna uzavřeným kruhem, uvnitř kterého je množina bodů o různé velikosti a seskupení.

Kultura výkonu nebo úkolová kultura je zaměřena především na dosažení výsledků, cílů a na realizaci projektů. Pravomoci v organizaci, kde převažuje tento typ kultury, jsou rozdělovány spíše podle odbornosti a ne na základě pozic. Cílem managementu je poté vytvářet týmy, které jsou následně schopné plnit cíle organizace. Z toho poté plyne, že nejdůležitějšími principy jsou poté zaměření na výsledek, přizpůsobivost, ztotožnění se s individuálními a skupinovými cíly, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem, jež je založený na schopnostech a výkonnosti. Důležitým faktorem u této kultury je uspokojení a radost z odvedené práce. Graficky bývá znázorňován jako síť nebo matice, která má některá vlákna silnější než jiná a kde se pravomoci soustřeďují do určitých průsečíků (Pospíšilová, 2018).

3.5.2 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Představitelem typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí je typologie podle Deala a Kennedyho z roku 1982. Dle nich je kultura organizací nejvíce ovlivňována širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Rozlišují čtyři základní typy kultur, které jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu a to mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.

Obrázek 3 Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho, 1982

		MÍRA RIZIKA	
		malá	velká
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	malá	„Procesní“ kultura	Kultura „sázky na budoucnost“

(zdroj: Lukášová a spol. 2004, upraveno)

Kultura drsných hochů je mladá kultura, která je rychlá a typická pro individualisty, kteří podstupují vysoké riziko a potřebují zpětnou vazbu na své aktivity. Ve firmě z kulturou drsných hochů panuje velká soupeřivost a s tím související napětí, pracovníci jsou tvrdí k sobě i ostatním. S tímto typem kultury se setkáme nejčastěji v oblasti zábavního průmyslu, kosmetického průmyslu, ale také v oblasti reklamy atd. Je zde také vysoká fluktuace a vytvoření soudržnosti skupiny je velice složité (Lukášová, a další, 2004). Dle Bělohlávka (1996) ji můžeme nazvat také jako kulturu frajerů.

Kultura tvrdé práce, zde kladou podniky důraz na aktivitu, iniciativu a práci v týmech, která je propojena se zábavou a legrací. V této kultuře je nejdůležitější hodnotou zákazník a jeho potřeby. Důležitou roli hraje vše, co podporuje motivaci a morálku příslušníku kultury, jako jsou slogany, soutěže, kluby, setkání, výroční shromáždění atd. Je obvyklé, že pracovníci se ztotožňují spíše s činností samotnou než s firmou a při případném

neúspěchu se hned přesouvají jinam a nehledají příčiny, tohoto nezdaru. Nejčastěji se jedná o kulturu prodejních organizací, a to včetně firmy zabývající se podomním prodejem a firem zaměřených na masově orientované konzumenty (Lukášová, a další, 2004).

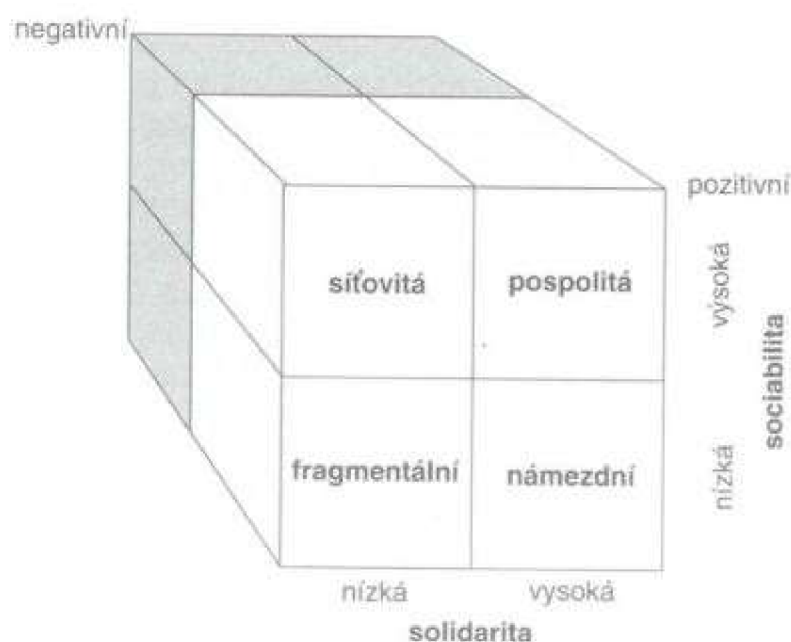
Kultura sázky na budoucnost, je kultura podniků, které podstupují velká rizika a zpětná vazba na jejich aktivity je pomalá. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Kontrolují každý krok a snaží se o eliminaci rizik. Charakteristické pro tuto kulturu je respekt k hierarchii a autoritě a ochota ke spolupráci. Lidé jsou schopni pracovat tvrdě a pod tlakem. Karierní postup je však velmi pomalý, mladí pracovníci mají minimální pravomoc a až po letech jsou považováni za zralé a kompetentní. Tuto kulturu můžeme vidět u leteckých či naftařských společnostech, ale také ve farmaceutickém, chemickém či jaderném průmyslu (Lukášová, a další, 2004).

Procesní kultura, zde se soustřeďují pracovníci hlavně na to, jak věci vlastně dělat, než „co“ dělat. Technická dokonalost, správný postup, zaměření na detaily a přesnost, to jsou zde uznávané hodnoty. Úspěch se dá jen těžko definovat, proto jsou zde důležité pozice. Je kladen důraz na pojmenování funkcí a na kompetence. Jednotlivým pozicím také odpovídá nábytek a vybavení kanceláří, proto je struktura systému dobře viditelná. Procesní kultura funguje ve stabilním a předvídatelném prostředí a je typická pro banky, pojišťovny nebo státní správu (Lukášová, a další, 2004).

3.5.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tato typologie spadá do typologií formulovaných ve vztahu k chování organizace, resp. jejích pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci. Zabývá se charakterem těchto vztahů a jejich důsledkem na efektivnost organizace. Teorie „krychle 2S“ je postavena na dvou pojmech: sociabilita a solidarita (Lukášová, a další, 2004).

Obrázek 4 Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese, 1998



zdroj: Lukášová a spol. 2004, upraveno

Sociabilitou je nazývána míra přátelství mezi členy organizace. Čím nižší tako sociabilita je, tím jsou lidé více zaměřeni na sebe. **Solidarita**, neboli soudržnost, je poté založena na společných úkolech, zájmech a společně sdílených cílech. Vztahy pracovníků nemusejí být přátelské, ale míra solidarity může být vysoká a díky tomu pracovních spolupracují efektivně (Lukášová, a další, 2004).

Jak můžeme vidět výše na obrázku č. 4 kombinaci zmíněných dvou dimenzí vznikají následně čtyři typy kultur: síťovitá, námezdní, fragmentární a pospolitá. Tyto typy mohou být pro podnik pozitivní nebo negativní, a tím vzniká tedy osm typů kultur, které vytváření krychli (Lukášová, a další, 2004).

Síťová kultura je založena především na vztazích, vzájemném přátelství, laskavosti a vstřícnosti. **Námezdní kultura** je jejím opakem, vyznačuje se intenzivní prací, snažením,

vzrušením a energií, ale také lidmi pracujícím pouze pro peníze a osobní zisk. Ve **fragmentární kultuře** jsou individualisté, a ti se mezi sebou příliš nepřátelí a nijak zvlášť se nepodporují a tím nepodporují ani cíle organizace. Pro **pospolitou kulturu** je typická rovnováha solidarity a sociability. Lidé jsou přátelštější a loajální k organizaci, angažovaní a otevření novým myšlenkám, mají zájem o proces i o výsledky (Lukášová, a další, 2004).

3.6 Diagnostika firemní kultury

Dle Lukášové a Nového (2004) je poznání a pochopení firemní kultury velmi důležité v případech, že se management firmy rozhodne pro přijetí důležitých rozhodnutí týkajících se výkonnosti organizace jako například rozhodnutí týkající se implementace firemní strategie, problematika nízké výkonnosti podniku, plánování fúze a další úkony. Aby podnik získal relevantní informace o kultuře firmy provádí se tzv. diagnostika firemní kultury, která vychází z kvalitní metodologie. Aby diagnostika byla kvalitní musí nést prvky aplikovaného vědeckého výzkumu.

3.6.1 Metody diagnostiky firemní kultury

K diagnostice firemní kultury se používají kvalitativní a kvantitativní metody. V ranných fázích výzkumu dané problematiky se objevovaly neshody autorů ohledně aplikace těchto dvou typů metod, nicméně v současné době převládá názor, že ideálním výzkumným postupem je kombinace obou zmiňovaných metod při zohlednění účelu a cíle výzkumu (Lukášová, a další, 2004).

To, že je kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu výhodná, zmiňuje také Bělohlávek (1996), ale Nový a Surynek (2002) zmiňují, že pro získání nejobektivnějších empirických dat je nutné použít nejméně dvě až tři techniky, kdy se nejčastěji jedná o použití dotazníkového šetření, pozorování, interview a studium dokumentů.

Cílem **kvalitativních metod** je získat co nejvíce informací o zkoumaném jevu a porozumět mu. Tyto metody nepracují s čísly, ale s kvalitativními informacemi a to zejména se slovy. Nevýhodou kvalitativních metod je náročnost z hlediska sběru informací a jejich vyhodnocení. Je zde velice důležitá redukce získaných dat a výsledkem kvalitativních metod jsou závěry. Mezi kvalitativní metody můžeme zařadit pozorování, hloubkový rozhovor nebo analýzu dokumentů (Lukášová, a další, 2004).

U kvantitativních metod jsou naopak proměnné předem zvoleny a stanoveny. Základ tvoří měřitelná, kvantitativní data. Respondent je omezen nabídkou odpovědí a výsledkem

je nalezení prostého výsledku z velkého množství informací. Výhodou kvantitativní metod je snazší sběr dat a možnost srovnání výsledků napříč odděleními nebo organizacemi. Základními technikami sběru dat touto metodou je pozorování a dotazování ve standardizované podobě (Bělohlávek, 1996).

3.6.2 Dotazovací metody

V dotazovacích metodách klade otázky či jiné podněty výzkumník a respondenti na tyto podněty reagují. Obsah, forma i pořadí otázek je u těchto metod pevně stanoveno. Mezi dotazovací metody řadíme dotazník, anketu a rozhovor. Nejčastějšími technikami výzkumu jsou dotazník a standardizovaný rozhovor, jelikož tyto metody jsou jednoduché na vytvoření, je zde možnost získání velkého množství dat, nemají vysoké náklady a výsledky lze statisticky zpracovat (Bedrnová, a další, 2012).

Jak uvádí Nový a Surynek (2002) dělíme rozhovor na nestandardizovaný, standardizovaný a polostandardizovaný a to dle míry formalizace jeho scénáře. *Nestandardizovaný rozhovor*, jak už název napovídá, nemá pevně stanovené pořadí otázek ani jejich formu. Tento typ se používá v případech, kdy o zkoumaném jevu máme málo informací. *Standardizovaný rozhovor* má naopak přesně stanovené pořadí i formu otázek. Nakonec *polostandardizovaný rozhovor* kombinuje výhody obou předchozích typů.

Základem dotazovacích metod jsou otázky. Tyto otázky mohou být otevřené, uzavřené a polootevřené. Při sestavování otázek musí autor brát zřetel na typ výzkumu a výzkumné cíle. V případě odpovědi na otevřenou otázku má respondent možnost se volně vyjádřit. Nevýhodou těchto metod je složitější zpracování odpovědí. Otázky uzavřené nabízejí stanovené varianty odpovědí, v tomto případě je poté nevýhodou, že bude chybět vhodná odpověď. Otázky polootevřené nabízejí možnost odpovědi i výběru z nabídky odpovědí (Nový, a další, 2002).

Největší slabinou dotazovacích metod je následně subjektivní pohled dotazovaných na objektivní skutečnosti. Zjištěná data lze však dobře statisticky zpracovat, a to je i důvod, proč patří dotazovací metody k oblíbeným druhům výzkumu (Nový, a další, 2002).

Lukášová (2004) uvádí, že není možné, aby tyto metody postihovaly všechny oblasti zkoumané problematiky firemní kultury vzhledem k její komplexnosti, a to bere jako zápornou stránku těchto metod. Kritickým bodem konstrukce dotazníků je to, že není jednoduché ani jasné, jaké zvolit oblasti otázek, aby postihovaly relevantní aspekty firemní kultury.

3.6.3 Pozorovací metody

Vědecké pozorování je jednou ze všeobecně akceptovaných výzkumných metod a hraje důležitou roli v rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu (Foret, a další, 2013)

Vědecké pozorování by mělo probíhat systematicky, objektivně a z předem stanovených podmínek a musím mít přesně formulovaný cíl a objekt pozorování (Bedrnová, a další, 2012).

Při pozorování je sociální realita zachycen očitým svědkem, tedy pozorovatelem, na jehož možnostech je pozorování závislé (Nový, a další, 2002).

Dále dle jiného názoru lze pozorovat „vnější projevy člověka, prostředí, ve kterém se pohybuje, případně bezprostřední chování.“ (Bedrnová, a další, 2012). Stejná autora také dodává, že naopak nelze pozorovat myšlení, prožívání a motivaci lidí.

Pozorování dále můžeme dělit dle zjevnosti procesu a dle postavení pozorovatele:

První rozdělení rozlišuje Bedrnová (2012) na pozorování zúčastněné a nezúčastněné. Při zúčastněném pozorování se pozorovatel stává součástí pozorovaného objektu a má vliv na to, co se odehrává. V nezúčastněném pozorování naopak pozorovatel není součástí výzkumu, toto pozorování se používá pro maximalizaci objektivitu výzkumu.

Výhodou pozorování je že, sledujeme určitý úsek chování, tudíž nezávisí na ochotě zkoumaného člověka poskytnout informace. Za výhodu můžeme také považovat bezprostřední zaznamenání situace (Bedrnová, a další, 2012).

Nevýhodou pozorování je fakt, že pozorujeme jen v určitém časovém úseku a sledujeme jen vnější projevy chování. Vzhledem k těmto nevýhodám bývá pozorování doplňováno dalším technikami, nejčastěji poté dotazováním (Nový, a další, 2002).

3.7 Změna firemní kultury

Změna podnikové kultury je dle mnoha názoru složitý proces, avšak ne neuskutečnitelný. Je to ale dlouhodobá a obtížná záležitost, která musí být dobře naplánována a řízena, a také dobře komunikována jak zaměstnancům, tak k zákazníkům firmy.

Dle Lukášové (2010) existují dva druhy změny, primární a doprovodná. **Primární změna** je prováděna za předpokladu, kdy současná kultura ohrožuje výkonnost organizace a je příčinou dalších problémů. **Doprovodná změna** je v situaci, kdy je vázána ještě na jiné typy organizačních změn v těch případech, kdy změna vyvolá změnu podnikové kultury.

Při změně kultury je potřeba vypracovat vizi budoucí podnikové kultury a na jejím základě udělat plán a akční program realizace. Nezbytnou součástí je také školení pracovníků a průběžné vyhodnocování úspěšnosti změny (Veber, 2001).

3.7.1 Nástroje změny

Nástroje změny můžeme zjednodušeně rozdělit na přímé a nepřímé (Umlaufová, a další, 1993):

Přímé jsou ty, u kterých lze sledovat jejich dopad použití. Lze je snadněji vymezit na určitou akci nebo opatření a výsledky jejich použití jsou rychleji viditelné. Mezi přímé nástroje řadíme např. personální změny, vzdělávání a výcvik zaměstnanců, tvorby pracovního prostředí, změny v organizační struktuře, změny v technice a technologiích a další.

Nepřímé nástroje jsou naopak vidět jen zprostředkovaně, s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání je však velmi efektivní. Jedná se například o použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy, nástěnky, rozhlas apod.), jiný způsob komunikace (šíření rituálů a historek) a osobní příklad (prezentace a podpora jiných postojů či norem chování) atd.

3.7.2 Postup při změně podnikové kultury

Jak píše Rolínek (2003) každá změna by měla obsahovat tři etapy:

1. Diagnostiku
2. Vizi posunu
3. Zásahy

Diagnostika je popsána v bodě 3.6 *Diagnostika firemní kultury*.

Vize posunu je postavena na *formulování strategicky potřebné kultury*, tzn. jaký typ firemní kultury by nejvíce odpovídal strategickým zájmům, jaké klíčové představy, přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet. A dále je na *konfrontaci vžitých kultury a strategicky potřebné kultury* – zde se zvažuje vzájemná míra shody mezi fakty, která byla zjištěna v diagnostické etapě a podstatou strategicky potřebné kultury, kterou si podnik formuloval strategicky. Na základě výsledků porovnání poté vymezení podstatu žádoucího posunu v kultuře firmy (Rolínek, a další, 2003).

Obrázek 5 Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře

Výsledek konfrontace	Podstata žádoucího posunu
Soulad	Pěstování
Nepoměr	Vyladění
Rozpor	Přetvoření

zdroj: Rolínek a spol. 2003

Pěstování kultury firmy – znamená péči o odpovídající představy, přístupy a hodnoty, a zároveň jde o jejich udržování, podporu a rozvoj přímými a nepřímými nástroji.

Vyladění kultury firmy – je procesem posilování a rozvoje a upevňování žádoucích představ, přístupů a hodnot. Ale také oslabování a potlačování těch nevhodných pro strategii podniků pomocí nástrojů.

Přetvoření kultury firmy – zahrnuje odstranění vžitých představ, přístupů a hodnot, které zaměstnanci sdílejí, avšak jsou v rozporu s nároky na budoucí prosperitu firmy. Je tedy nezbytné nahradit je novými či odlišnými představami, přístupy a hodnotami. Je vhodné jejich podstatu korigovat podle toho, aby se daly s aktuální kulturou sloučit (Rolínek, a další, 2003).

Poslední etapa jsou **zásahy**, postup jejich provádění je následující (Rolínek, a další, 2003):

- Specifikace zásahu
- Podpůrná kampaň
- Příprava klíčových sil
- Realizace programů zásahu
- Monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury
- Úsilí o důvěru a porozumění

Při změně podnikové kultury je také důležité dodržovat **principy změny**. Rozhodující v tomto případě jsou (Nový, 1993):

Zabezpečení maximální a rychlé informovanosti všech spolupracovníků, a to prostřednictvím informačních schůzek nebo krátkých školení. Je zde nezbytná účast vrcholového vedení podniku a složení skupiny by vždy mělo být pozičně podobné. V praxi se ukazuje, že je vhodné soustředit předpokládané nositele odlišných kultur.

Druhý princip je **zpracování platné varianty zásad podnikové kultury do písemné podoby**. Je důležité dát dokumenty k dispozici všem spolupracovníkům. Je totiž nezbytné hlavní priority, cíle a hodnoty firmy veřejně a jasně formulovat. Teprve po jejich zviditelnění mohou začít být všeobecně přijímány.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumaného objektu

Základní údaje o společnosti

Název firmy:	ČEZ, a. s.
Sídlo:	Duhová 2/1444, 140 53 Praha 4
e-mail:	cez@cez. cz
www stránky:	www.cez.cz
Odvětví:	Energetika, OKEČ 40.10
IČ/DIČ:	45274649/CZ45274649
Předmět činnosti:	Výroba a rozvod elektřina, Výroba a rozvod tepla
Auditor:	Ernst&Young Audit s. r. o.
Ratingová hodnocení:	A-, stabilní výhled (Standard&Poor's), Baa1, stabilní výhled (Moody's)

Zapsán v obchodním rejstříku vedeném městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1581

4.1.1 Činnost společnosti (ČEZ, 2022)

Akciová společnost ČEZ byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Hlavním akcionářem je Česká republika, pro kterou vykonává správu jejího akciového podílu Ministerstvo financí České republiky. Hlavním předmětem činnosti ČEZ, a. s. je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Zároveň se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla.

V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika) Skupina ČEZ, která se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy. Skupina ČEZ patří do evropské desítky největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou. V České republice je Skupina ČEZ největším výrobcem elektřiny a tepla, na většině území provozovatelem distribuční soustavy a nejsilnějším subjektem na velkoobchodním i maloobchodním trhu s elektřinou. Většina výrobních kapacit je soustředěna v mateřské společnosti ČEZ, a. s.

Skupina ČEZ patří mezi nevýznamnější ekonomické subjekty v České republice a působí dále v zemích západních, středních a jihovýchodních. Skupina ČEZ je jednou z deseti největších energetik v Evropě, má více než 3,5 milionu zákazníků a zhruba 28 tisíc zaměstnanců.

V současné době vlivem tlaku na ekologické aspekty ČEZ výrazně zrychluje přechod k budoucí bezemisní energetice. Hlavními prioritami strategie ČEZ jsou přeměna výrobního portfolia na nízkoemisní již od roku 2030, uhlíková neutralita do roku 2040 a nabídka nejlepších energetických řešení a nejlepší zákaznické zkušenosti na trhu. Nové cíle a směřování ČEZ jsou ukotveny v projektu pod názvem Vize 2030 – Čistá energie zítřka, a i na dále to potvrzuje plán Skupiny ČEZ být lídrem v udržitelném rozvoji v České republice a v celé střední Evropě (ČEZ, 2022)

4.1.2 Rozpětí řízení v ČEZ, a. s.

Řízení v ČEZ, a. s. je prováděno skrze manažery. Firma je akciovou společností, což znamená, že nejvyššími orgány jsou Valná hromada a Dozorčí rada. Těmto dvěma orgánům je podřízené Představenstvo, které zároveň je hlavní výkonným orgánem firmy. Tomuto orgánu jsou podřízeny jednotlivé divize, které jsou uvedeny v organizační struktuře. Každé divizi jsou podřízeny jednotlivé útvary a ty se poté také dělí na jednotlivá oddělení. Dále ve firmě také orgán Výbor pro audit, který sleduje postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a proces jejího povinného auditu, doporučuje statutárního auditora a posuzuje jeho nezávislost, hodnotí účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu a případně systému řízení rizik (ČEZ, 2021).

V skupině ČEZ je uplatňováno koncernové řízení, které je podporované přípustnými formami procesního a projektového řízení. Řízení uvnitř právních subjektů je pak uplatňováno především formou liniového, procesního a projektového řízení (ČEZ, 2021).

Řízení ve skupině ČEZ také znamená zavést maximálně efektivní systém řízení a to integrovaně. Zajistit transparentní prostředí na všech úrovních řízení a kvalitní komunikací vytvořit podmínky k vysoké výkonnosti a tím k udržení dlouhodobé prosperity společnosti i všech členů Skupiny ČEZ. Společnost má za cíl systematicky rozvíjet uspokojování potřeb vnějšího i vnitřního zákazníka metodou procesně orientovaného modelu řízení založeného na (ČEZ, 2021):

a) jasně stanovených odpovědnostech a kompetencích jednotlivých stupňů řízení,

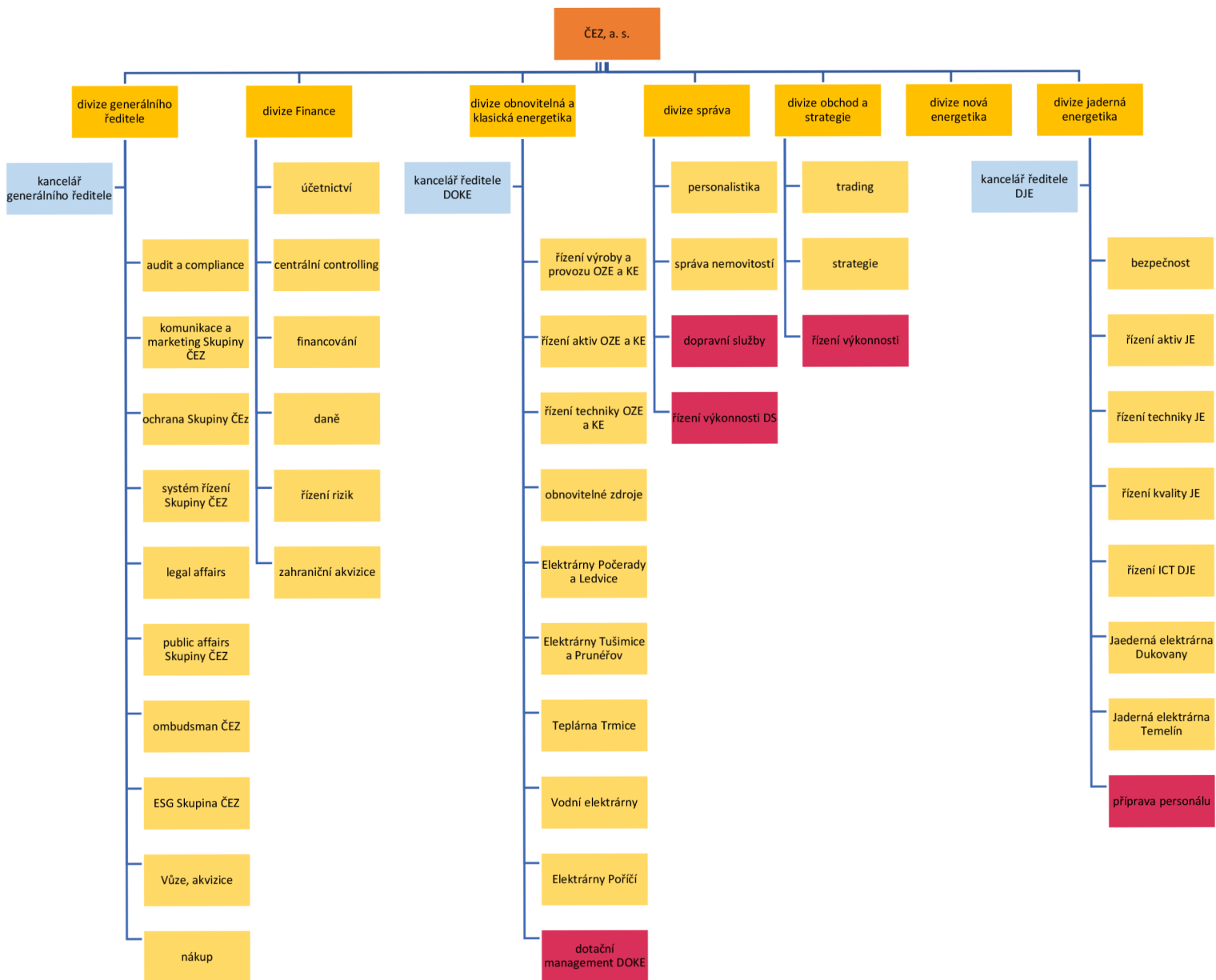
- b) uplatňování principu jediného odpovědného garanta dané oblasti z úrovně nejvyššího vedení, odpovědného za dosahování stanovených cílů
- c) vyhlášení a uplatňování dílčích koncepcí a politik v řízení významných procesů navazujících na koncepci podnikatelské činnosti a podporujících dosahování synergických účinků, např. uplatňováním principu projektového řízení při zavádění významných inovací
- d) v důsledném sledování a průběžném vyhodnocování stanovených měřitelných cílů, zejména ve vztahu k naplnění očekávání akcionářů, zákazníků a zaměstnanců společnosti a k bezpečnému, spolehlivému a k životnímu prostředí šetrnému provozu zařízení,
- e) přechodu na hodnotově založenou metodu finančního řízení s podporou jednotného a spolehlivého informačního systému, umožňujícího optimální rozvoj zpětnovazebních činností (controlling, manažerský informační systém, benchmarking), s cílem tento model řízení po jeho osvojení standardizovat ve Skupině ČEZ.

4.1.3 Organizační struktura ČEZ, a. s.

Základními organizačními útvary společnosti jsou **divize**. Divize se mohou dále členit na organizační útvary nižší úrovně podle charakteru, složitosti a významu činností a v souladu se stanoveným rozpětím řízení a kritérii existence pro jednotlivé typy organizačních útvarů. Specifickými útvary jsou **organizační jednotky**, které se dále mohou členit na organizační útvary nižší úrovně podle charakteru, složitosti a významu činností a v souladu se stanoveným rozpětím řízení a kritérii existence pro jednotlivé typy organizačních útvarů. Základní organizační strukturu společnosti schvaluje představenstvo; její aktuální verze je uvedena v příloze tohoto dokumentu (ČEZ, 2021) .

Organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 6.

Obrázek 6 Organizační struktura ČEZ, a. s.



zdroj: zpracováno autorem

4.2 Firemní kultura Skupiny ČEZ

Firemní kultura samotné společnosti vychází z aktuální podnikatelské strategie. Hlavním cílem je definovat firemní kultur prostřednictvím hodnot a vzorů chování zaměstnanců a tím přispívat k úspěšnému a bezpečnému naplnění poslání, vize a strategie Skupiny ČEZ.

a) Poslání a vize

Posláním skupiny ČEZ je zajišťovat bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníků i celé společnosti. Její vizí je poté přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života (ČEZ, 2022).

b) Strategie

Poslední platná strategie Skupiny ČEZ byla stanovena v roce 2019 ve vazbě na aktualizovanou koncepci podnikatelské činnosti společnosti. Následně poté v květnu roku 2021 byly, v rámci akcelerované strategie VIZE 2023 – Čistá energie zítřka, definovány strategické cíle až do roku 2030, které zohledňují dekarbonizační¹ vizí Evropské unie a byly stanoveny konkrétní ambice v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje s cílem maximalizovat hodnotu pro akcionáře (ČEZ, 2022).

Pro účely každodenní správy agendy udržitelného rozvoje a ESG iniciativ byl v roce 2021 zřízen útvar ESG².

4.2.1 Firemní kultura jako standard Skupiny ČEZ

Jelikož je Skupina ČEZ velká nadnárodní společnost má firemní kulturu ukotvenou v dokumentu typu standard, který spadá pod oblast řízení Životní cyklus zaměstnance, jehož garantem je personální útvar.

Ve standardu jsou obsaženy základní oblasti firemní kultury společnosti – principy firemní kultury, nositele firemní kultury, očekávané pracovní chování, nástroje firemní kultury a monitoring firemní kultury.

¹ Dekarbonizace – zbavení zdrojů škodlivých látek rtuti (Hg)

² ESG – Environmental, social, governance – environmentální, sociální a governance označuje nefinanční kritéria, která měří dopad na životní prostředí (E), respekt k sociálním hodnotám (S) a kvalitu řízení společnosti (G)

a) Firemní principy (ČEZ, 2020)

Jsou hodnoty, jejichž naplňování se od zaměstnanců očekává a jejich dodržování je žádoucí, neboť jsou základnou firemní kultury Skupiny ČEZ.

Obrázek 7 Firemní principy



BEZPEČNOST – Bezpečnost je u nás na prvním místě a podle toho se chováme.



VÝKONNOST – Pro úspěch v našem podnikání je třeba zvyšovat náš výkon.



INOVACE – Díky zaměření na inovace a zlepšování uspějeme u našich zákazníků a v měnícím se prostředí.



ODBORNOST – Pro udržení naší konkurenceschopnosti musíme své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a společně sdílet.



SPOLUPRÁCE – Vzájemná spolupráce, důvěra a ohleduplnost jsou důležité pro náš úspěch.

zdroj: interní dokument ČEZ, a. s.

b) Nositelé firemní kultury (ČEZ, 2020)

Nositeli firemní kultury jsou všichni zaměstnanci. Významnou roli v prosazování a rozvíjení žádoucí firemní kultury má strategický management a vedoucí.

Nároky ve vztahu k leadershipu (vůdcovství) pro strategický management a vedoucí jsou rozpracovány a v dílčích projevech očekávaného pracovního chování u jednotlivých firemních principů.

Strategický management a vedoucí kladou důraz na pozitivní motivaci – ocenění, pochvala, konstruktivní zpětná vazba motivující k žádoucímu pracovnímu chování zaměstnanců, projevy zájmu, přístup s respektem, veřejného uznání, poskytování příležitostí a vytváření podmínek k profesnímu růstu.

Prosazování a rozvíjení firemní kultury je jednou z nejdůležitějších rolí strategického managementu a vedoucích. Jednání strategického managementu a vedoucích je vzorem pro ostatní zaměstnance a významný vliv na pracovní chování zaměstnanců.

c) Očekávané pracovní chování (ČEZ, 2020)

Projevy pracovního chování popsané u jednotlivých principů jsou vyjádřením žádoucí firemní kultury, která přispívá k úspěšnému a bezpečnému naplnění poslání, vize a strategie firmy. Toto pracovní chování se očekává od strategického managementu, vedoucích zaměstnanců a řadových zaměstnanců. Musí být průběžně uplatňováno, posilováno a oceňováno.

Hodnocení pracovního chování v souladu s firemními principy je součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců. Jedním z hlavních cílů hodnocení zaměstnanců je motivovat je k žádoucímu pracovnímu chování.

d) Nástroje rozvoje firemní kultury (ČEZ, 2020)

Firemní kultura je rozvíjena nástroji s různou účinností, adekvátně vzhledem k situaci. Strategický management a vedoucí na všech úrovních řízení pozitivně ovlivňují pracovní chování zaměstnanců správně zvolenými a použitými nástroji rozvoje firemní kultury. Níže jsou uvedeny klíčové nástroje rozvoje firemní kultury.

➤ **Chování podle vzoru**

Základním nástrojem rozvoje firemní kultury z pohledu leadershipu je chování podle žádoucího vzoru. Svým chováním člověk ve vedoucí pozici nastavuje vzor svým podřízeným zaměstnancům. Tento nadřízený musí oceňovat projevy očekávaného pracovního chování v týmu jako vzor pro ostatní, a naopak upozorňovat na nežádoucí pracovní chování. K tomu využívá efektivní způsob komunikace.

➤ **Stanovování cílů**

Vedoucí zaměstnance stanovuje podřízeným zaměstnancům cíle v souladu s prioritami útvaru/společnosti. Dále podporuje očekávané pracovní chování zaměstnanců v souladu s principy firemní kultury. Způsob zadávání cílů ze strany vedoucího zaměstnance a jejich náročnost ovlivňuje motivaci zaměstnanců k jejich dosahování a uplatňování žádoucích projevů pracovního chování.

➤ **Zpětná vazba**

Pravidelná zpětná vazba (nikoliv pouze v rámci ročního hodnocení) ovlivňuje pracovní chování zaměstnance, umožňuje vyzdvihovat očekávané chování, a naopak eliminovat chování nevhodné.

Vhodně podanou zpětnou vazbou dává vedoucí zaměstnanec najevo zájem o zaměstnance, kvalitní výkon a zlepšování. Měla by být poskytována bezprostředně po provedené činnosti. Konstruktivní zpětná vazba je poskytována po přípravě, za vhodných podmínek (prostor, čas, naladění). Popisuje konkrétní pracovní chování, nezaměřuje se na osobu a její vlastnosti. Osoba poskytující zpětnou vazbu mluví za sebe, s pochopením; zejména uvádí, co udělat jinak, ještě lépe (nikoliv, co bylo špatně).

Roční hodnocení

Jednou z forem zpětné vazby je pravidelné roční hodnocení. Do něj vstupuje hodnocení strategických a individuálních cílů a zároveň i hodnocení, zda a jak zaměstnanci při své práci jednájí v souladu s firemními principy. Je hodnoceno reálné pracovní chování jednotlivců vůči stanoveným očekáváním.

Firemní principy poskytují vodítko pro poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům k jejich pracovnímu výkonu a pro sebehodnocení zaměstnanců.

Oceňováním mimořádných výkonů a očekávaného pracovního chování vedoucí pozitivně ovlivňuje jednotlivce i týmy.

Porada

Porada poskytuje prostor pro uplatnění – zpětné vazby, zadávání a hodnocení úkolů atd. jednotlivci, tak i celému týmu.

➤ **Rozvoj znalostí a dovedností a dalších kompetencí**

Firemní kultura je mimo jiné postavena na znalostech a dovednostech osob, které ji utváří. Znalosti a dovednosti a následně zkušenosti jsou vysoce ceněnou hodnotou společnosti, a to s ohledem na čas, který je zapotřebí k jejich získání.

➤ **Obsazování pracovních pozic**

Obsazování pracovních pozic podle principů umožňuje identifikovat nejvhodnější uchazeče z interního a externího trhu. Při výběru zaměstnance je nutné, kromě odborných znalostí, přihlídnout i k vlastnostem uchazeče, které jsou předpokladem k plnění očekávaného pracovního chování.

e) Monitoring firemní kultury (ČEZ, 2020)

Monitoring firemní kultury probíhá v pravidelných intervalech standardizovaným dotazníkem, převážně online formou. Útvar personalistika je garantem části dotazníku společné pro právní subjekty Skupiny ČEZ, prezentuje výsledky, koordinuje práci s výsledky a sleduje trendy výsledků v čase.

Monitoring firemní kultury probíhá většinou každé 2 roky v celé Skupině ČEZ postupně ve všech částech společnosti. Poslední proběhl v listopadu 2021. Část průzkum, zaměřená na mateřskou společnost ČEZ, a. s. ukázal, že 91% zaměstnanců je spokojeno se svým zaměstnáním, 81% se cítí být motivováno odvádět svou práci, co nejlépe. Z těchto dvou hodnotících kritérií vyplývá, že se zvyšuje ochota stávajících zaměstnanců doporučit ČEZ, a. s. jako zaměstnavatele, tento fakt reprezentuje hodnota NPS 35³, která je dvojnásobná oproti roku 2019. Zaměstnanci také velmi silně oceňují stabilitu a jistotu práce, což potvrzuje také skutečnost, že drtivá většina odpovídajících neplánuje v příštích dvou letech zaměstnání změnit.

³ NPS – ochota doporučit ČEZ jako zaměstnavatele

Průzkum také ukázal, že zaměstnanci mají dostatečné informace o strategii a souhlasí s ní 76% odpovídajících. Od posledního monitoringu v roce 2019 se také výrazně zlepšilo vnímání atmosféry a vztahů ve firmě. 87% zaměstnanců je spokojeno se svým nadřízeným a odpovědělo, že jim dává prostor k samostatnému plnění úkolů, jednají s respektem a zadávají úkoly a cíle srozumitelně. Pozitivně byla také hodnocena lepší informovanost ze strany vedoucích.

Největší prostor ke zlepšení je v množství byrokracie, možnostech karierního růstu a k přístupu vedení firmy a nadřízených k práci ve formě home-office.

4.2.2 Etický kodex (ČEZ, 2020)

Cílem společnosti je patřit mezi moderní, úspěšné a konkurenceschopné firmy, proto je tedy žádoucí věnovat více pozornosti každodenní postojům a jednání členů Skupiny ČEZ a jejich zaměstnancům. Konkrétní mezilidské vztahy jsou základem, bez kterého nelze budovat důvěru uvnitř ani vně společnosti.

Významným tzv. neformální prvkem firemní kultury je etický kodex, který motivuje zaměstnance k žádoucímu chování a jednání jak uvnitř společnosti, tak na navenek. Kodex tedy určuje, jak by se měli všichni, kdo jsou součástí Skupiny ČEZ, chovat.

Aktuálními hlavními pojmy etického kodexu jsou oblasti:

1. Obecné zásady

- při jednání zaměstnanci dodržují etické zásady a právní normy, ke svým obchodním partnerům přistupujeme s respektem

2. akcionáři

- systematickým a etickým způsobem se usiluje o zvyšování hodnoty kapitálu akcionářů

3. zákazníci

- se všemi zákazníky se jedná transparentně a čestně

4. zaměstnanci

- svým zaměstnancům vytváří ČEZ pozitivní pracovní prostředí, kde mohou rozvíjet svůj potenciál a profesně růst. Neakceptuje jakoukoliv formu diskriminace a obtěžování.

5. Dodavatelé

- S dodavatelem vždy jedná s respektem a poctivostí. Požaduje se od nich na oplátku dodržování etických standardů a pravidel Skupina ČEZ

6. Veřejná správa a ostatní instituce

- V dané oblasti podnikání se chová apoliticky a k orgánům státní správy se přistupuje s respektem a vzájemnou úctou

7. Média

- Informace poskytované veřejnosti musí být vždy objektivní a pravdivé

8. Charitativní dary, sponzoring

- Nezištně jsou podporovány charitativní, vědecké, výzkumné, vzdělávací, kulturní a jiné projekty. Nikdy však v případě konfliktu zájmů či politických aktivit.

9. Compliance

- Součástí Etického kodexu jsou „Pravidla pro dodržování Etického kodexu“, která napomáhají jeho správnému pochopení, významu a dodržování zásad v základních oblastech, jimiž je BEZPEČNOST A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY, VNĚJŠÍ VZTAHY A TRH, OCHRANA. Tento kodex je závazný a je schválen představenstvem společnosti ČEZ, a. s., jako závazný pro zaměstnance a členy statutárních orgánů v celé Skupině ČEZ. Pravidla v něm obsažená mohou být dále rozpracována v interní řídicí dokumentaci Skupiny ČEZ nebo v interní řídicí dokumentaci jednotlivých společností a mohou zohledňovat jak oborová, tak národní specifika. Každý zaměstnanec musí mít na paměti, že je představitelem Skupiny ČEZ, a proto zodpovídá nejen za dodržování Etického kodexu, ale nesmí přehlížet ani jeho porušování.

10. Ochrana dobrého jména

- Etický kodex Skupiny ČEZ vychází z právního řádu České republiky a Evropské unie, plně respektuje příslušné normy, mezinárodní dohody o lidských právech, o boji s korupcí a ochraně životního prostředí. Etický kodex platí stejně pro nás všechny, kteří jsme součástí Skupiny ČEZ. Dobré jméno Skupiny ČEZ ovlivňuje do značné míry to, co dělá každý její zaměstnanec. Nezákonné či jinak nevhodné chování, i pouze jednoho, může společnost poškodit. Proto by měl každý zaměstnanec svým chováním dbát na zachování dobrého jména Skupiny ČEZ.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření firemní kultura v ČEZ, a. s.

Průzkum firemní kultura probíhal pouze formou dotazníkového šetření, které bylo anonymní. Vzhledem k vytíženosti zaměstnanců nebylo možné uskutečnit osobní rozhovor s odpovědnou osobou z personálního útvaru. Etapa dotazování byla uskutečněna na základě poznatků získaných v teoretické části práce a výstupy jsou popsány v jednotlivých kapitolách.

Dotazník byl rozeslán 50 zaměstnancům, z nichž odpovědělo 30. Z čehož vyplývá účast 60%. Dotazník byl rozeslán elektronickou formou do třech divizí: divize generálního ředitele, divize jaderná energetika a divize obnovitelné zdroje a klasické elektrárny, a obsahoval 22 otázek, z nichž byly čtyři otevřené a osmnáct uzavřených. Při vyhodnocení dotazníku jsou filtrační otázky předsunuty dopředu pro lepší přehlednost rozdělení účastníků.

Jako hodnotící škála u odpovědí u většiny otázek byla použita tzv. Likertova škála, tedy (1 - naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – neutrální postoj/nevím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – naprosto souhlasím). Další možností volby odpovědí byl výběr z variant ano – ne či výběr z daných variant odpovědí. Jedna z otázek byla otevřená, tak se týkala osobního doporučení od jednotlivých respondentů a poslední otázka byla hodnocena hvězdičkami, aby bylo zdůrazněno, jak si zaměstnanci váží firmy.

4.3.1 Demografické údaje

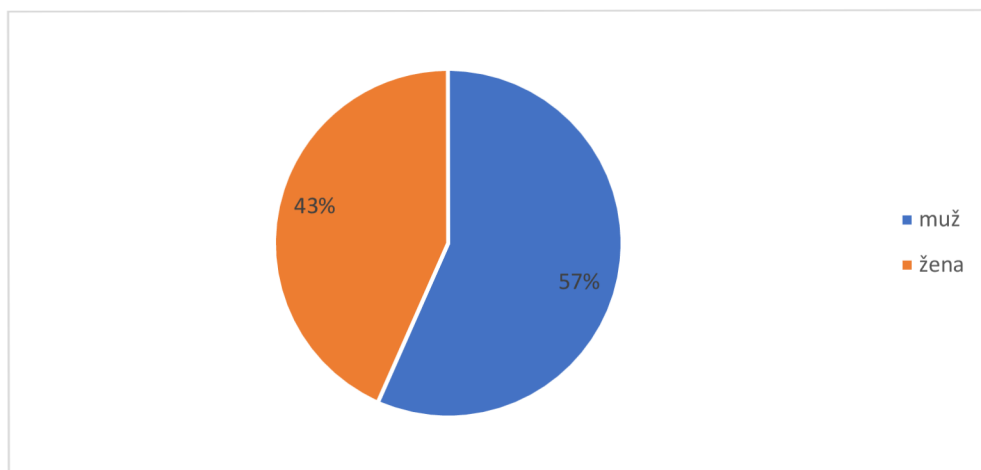
Otázky v této části byly zaměřeny na pohlaví a věk a dále byly také do této skupiny zahrnuty informace o tom, zda respondent pracuje ve vedoucí pozici či nikoliv, počet let kdy je u firmy zaměstnaný a v jaké divizi v současné době působí.

Otázka č. 1

Jste (Jaké je Vaše pohlaví):

Z níže uvedeného grafu č. 1 lze konstatovat, že poměr mužů a žen byl vyrovnaný. Z 30 dotázaných bylo 43% žen a 57% mužů.

Graf 1 Pohlaví respondentů



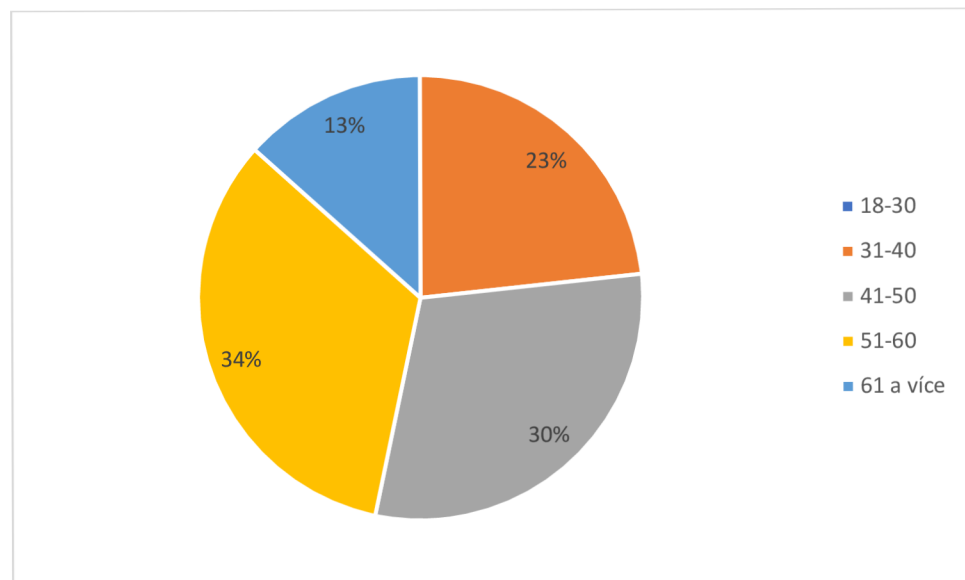
zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 2

Kolik je Vám let?

Dle níže uvedeného grafu č. 2 je možné vidět, že největší počet dotazovaných byl věku 51 – 60 let, další nejvýše zastoupenou skupinou byl věk 41 – 50, poté 31 – 40 a nejméně zástupců bylo ve věku 61 a více.

Graf 2 Věk respondentů



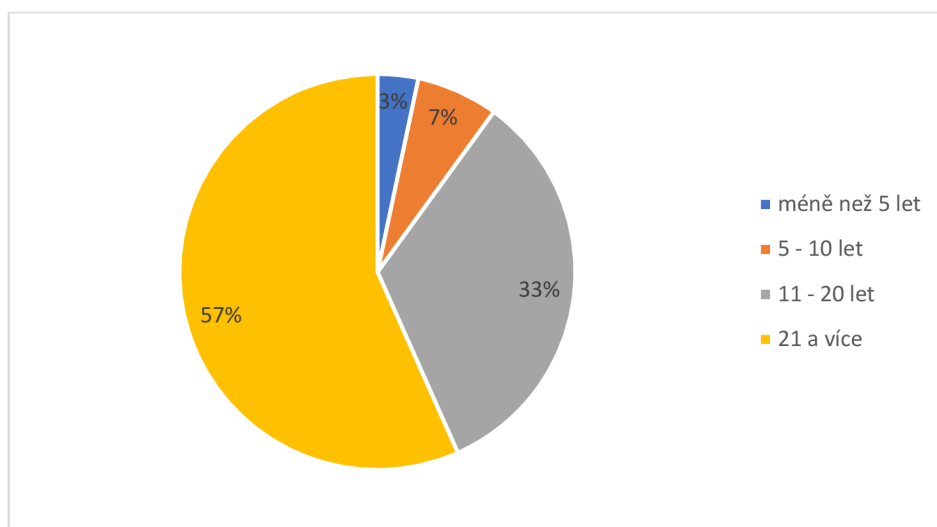
zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 3

Jak dlouho jste zaměstnaný/á v ČEZ, a. s.

Z grafu č. 3 vyplývá, že nejvíce respondentů 57% je ve firmě zaměstnáno více než 21 let. 11 – 20 let zde pracuje 33% dotázaných, 7% v rozmezí 5 – 10 let a 3% méně než 5 let.

Graf 3 Délka zaměstnaní v ČEZ, a. s.



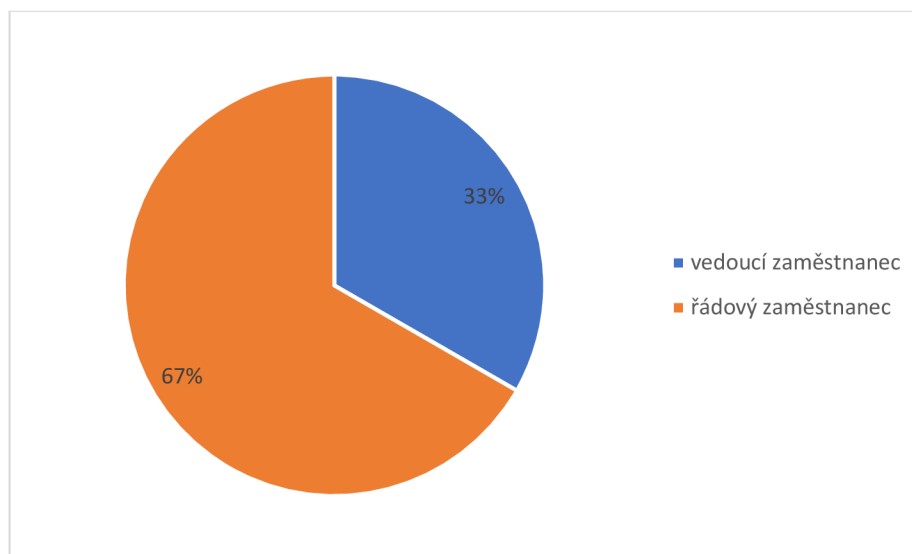
zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 4

Pracujete jako vedoucí zaměstnanec?

Dle grafu č. 4 lze říci, že 20 respondentů, kteří se zúčastnili, pracuje jako řadový zaměstnanec, což převyšuje účast zaměstnanců ve vedoucích pozicích, těch bylo 10.

Graf 4 Pozice zaměstnance



zdroj: Zpracováno autorem

Výše uvedený výsledek šetření lze také rozdělit do tabulky podle toho, zda jsou respondenti ve vedoucí pozici či nikoliv dle pohlaví. Toto reprezentuje níže uvedená tabulka č. 1. Ve vedoucích pozicích pracují 7% žen a 27% mužů, jako řadový zaměstnanec pracuje 36% žen a 30% mužů.

Tabulka 1 Rozdělení dle pohlaví vedoucí a řadové pozice

vedoucí zaměstnanec	žena	muž
ano	7%	27%
ne	36%	30%

Zdroj: zpracováno autorem

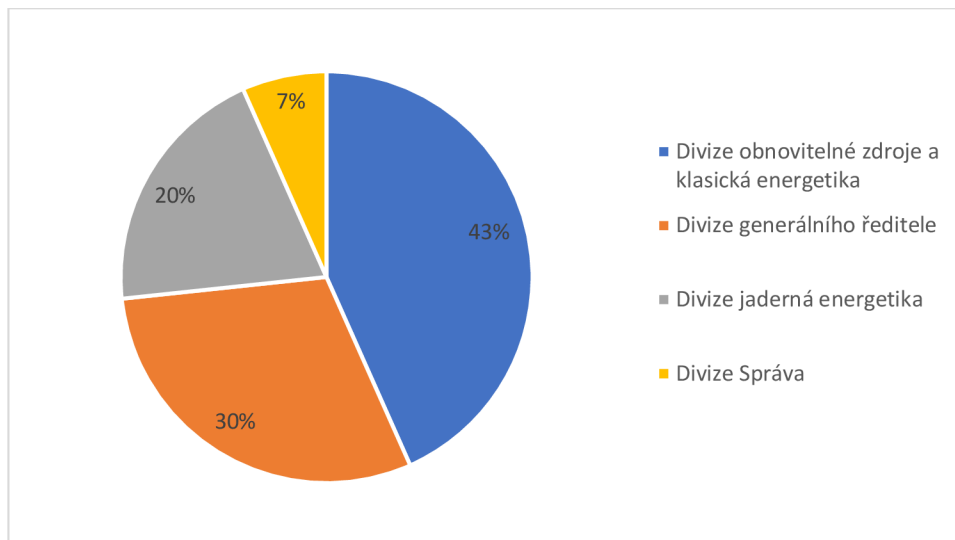
Otázka č. 5

V jaké divizi v rámci ČEZ, a. s. v současné době působíte?

Dle grafu č. 5 lze vidět, že dotazníku bylo zahrnuto 5 divizí. Nejvíce respondentů se zúčastnilo z divize obnovitelné zdroje a klasická energetika (13), druhých nevyšší počet zúčastněných bylo z divize generálního ředitele, dále 6 z divize jaderná energetika, 2 z divize správa a 0 z divize obchod a strategie.

Pro účely vyhodnocení byla sloučena divize generálního ředitele a divize správa, celkem tedy 11 respondentů, jelikož právě 2 zaměstnanci se špatně zařadili, jelikož v uplynulém roce došlo k přeskupení některých útvarů. Z divize obchod a strategie nebyl dotazován žádný zaměstnanec, tako divize tam byla dána pro účely méně jasného rozklíčování účastníků mezi respondenty.

Graf 5 Divize, ve které respondent působí



zdroj: Zpracováno autorem

4.3.2 Firemní principy

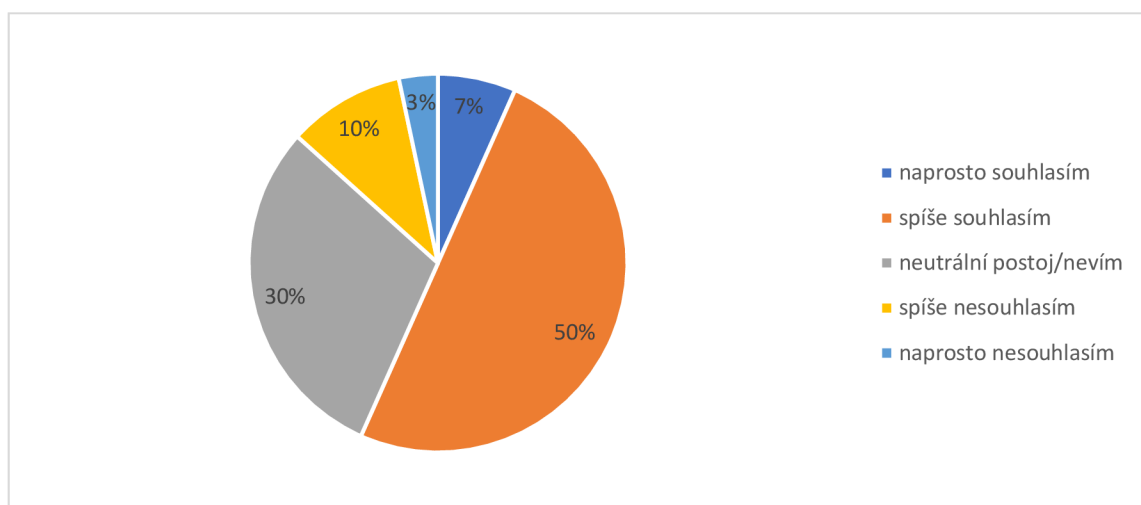
Pod tento pojem byly pro účely vyhodnocení zařazeny otázky související s principy firemní kultury, jak je zaměstnanci chápou a jaký k nim mají postoj. Také je zde vyhodnocen názor na změnu principů.

Otázka č. 6

V roce 2006 byly v ČEZ, a. s. (i v celé Skupině) zavedeny principy firemní kultury, ovlivnilo jejich zavedení Vaši práci (v roce 2007 byly zařazeny do standardů ročního hodnocení)?

Dle níže uvedeného grafu č. 6 lze vidět, že polovina respondentů cítí, že zavedení firemních principů ovlivnilo jejich práci. 7% respondentům ovlivnily práci zásadně. 30% má neutrální postoj, 10% nevidí vliv jejich zavedení na práci a 3% naprosto nesouhlasí.

Graf 6 Firemní principy a roční hodnocení



zdroj: zpracováno autorem

Z tabulky č. 2 je patrné, že dle vedoucích zaměstnanců zavedení principů ovlivnilo jejich práci, pouze 3% si myslím, že ne. Na druhé straně u respondentů na nevedoucí pozici si většina, tedy 43%, myslím, že zavedení principů jejich práci neovlivnilo – tento názor není však většinový, neboť na 23% změna vliv měla.

Tabulka 2 Firemní principy a roční hodnocení – vedoucí a řadový zaměstnanec – přehled

Vedoucí zaměstnanec	Ovlivnilo	Neovlivnilo
ano	30%	3%
ne	23%	43%

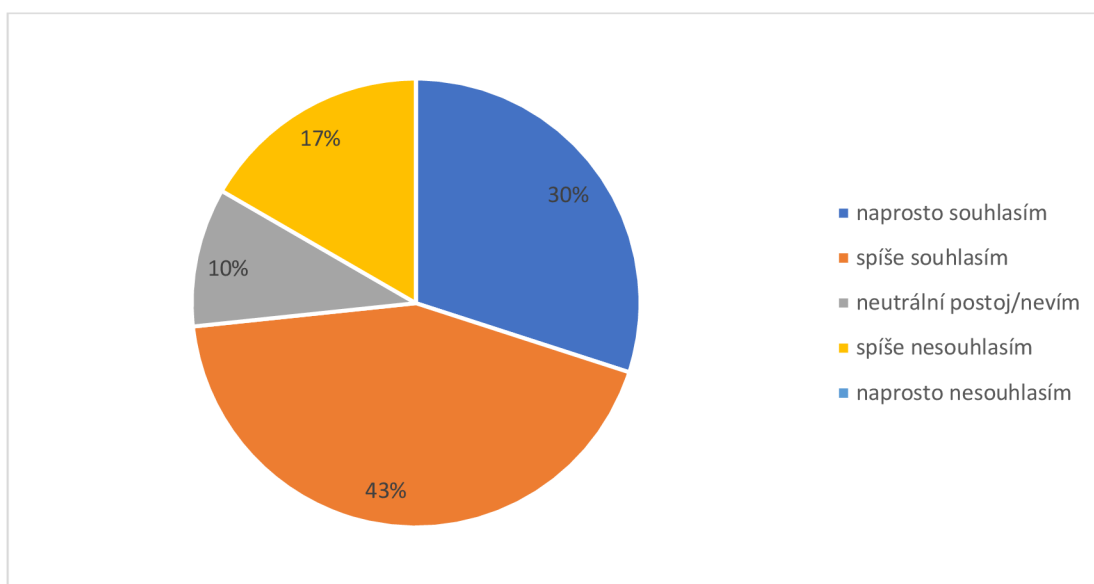
Zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 7

Principy zavedené v roce 2015 byly zredukovány. Dávala Vám tato úprava smysl?

Z grafu č. 7 je patrné, že většina respondentů vidí smysl v redukci principů 73%, 10% dotázaných ve změně nevidělo žádný význam, z čehož 17% je neutrálního postoje.

Graf 7 Změna principů po 10 letech



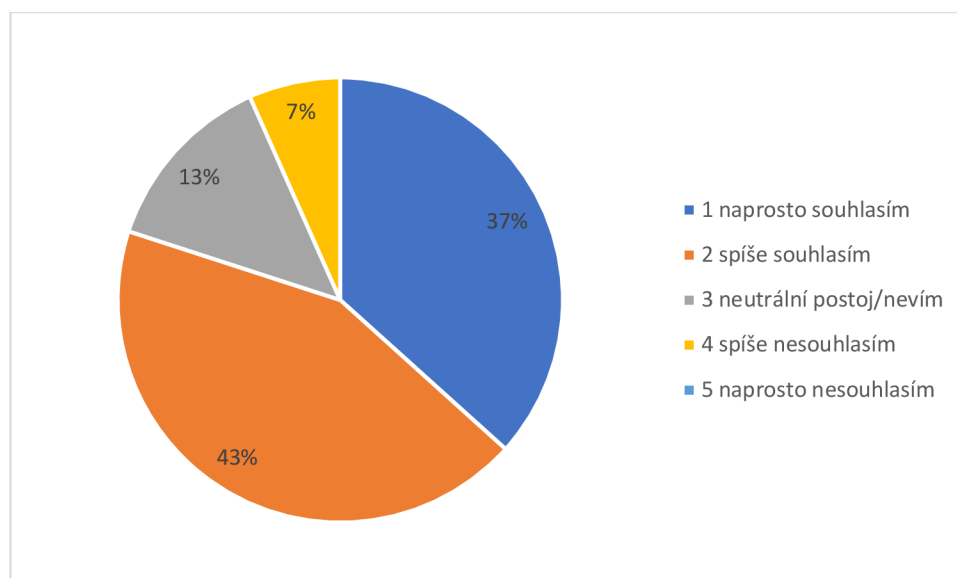
Zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 8

Myslíte si, že byly změny ve firemních principech v letech 2007 a 2015 dostatečně komunikovány? (on-line materiály, informace od nadřízených a další)

Podle níže uvedeného grafu č. 8 je zřejmé, že většina respondentů, tedy 80% považuje komunikaci při změně principů za dostatečnou. 13% je neutrálního názoru a 7% si myslí, že změna byla komunikována nedostatečně.

Graf 8 Komunikace a změna principů



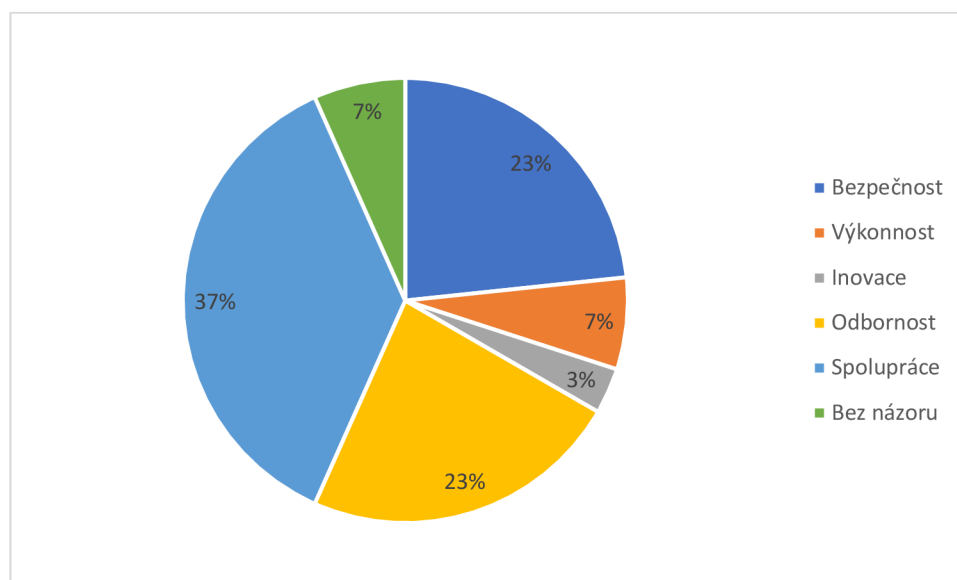
zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 9

Jaký ze současných principů nejvíce ovlivňuje Vaši práci? (Bezpečnost, Výkonnost, Odbornost, Inovace, Spolupráce)

Z níže uvedeného grafu č. 9 lze vyčíst, že práci nejvíce respondentů ovlivňuje princip Spolupráce (37%), na druhém místě jsou shodně principy Odbornost a Bezpečnost (oba po 23%), 3% ovlivňuje princip Inovace, 7% ovlivňuje princip Výkonnost a 7% se nevyjádřilo.

Graf 9 Firemní principy a jejich vliv na práci jedince



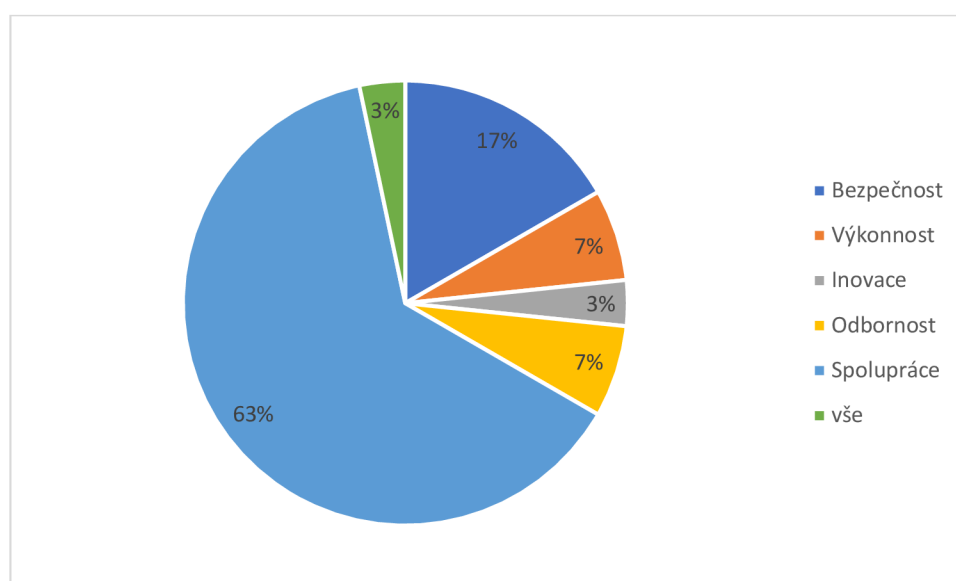
zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 10

S jakým principem se nejvíce ztotožňujete?

Na tomto grafu č. 10 lze vidět, že více než polovina dotazovaných se ztotožňuje s principem spolupráce 63%, 17% s principem Bezpečnost, 7% s principem Odbornost, 7% s principem Výkonnost, 3% s principem Inovace a 3% se ztotožňují se všemi principy.

Graf 10 Ztotožnění zaměstnance s principem



zdroj: Zpracováno autorem

4.3.3 Spolupráce a stimulace

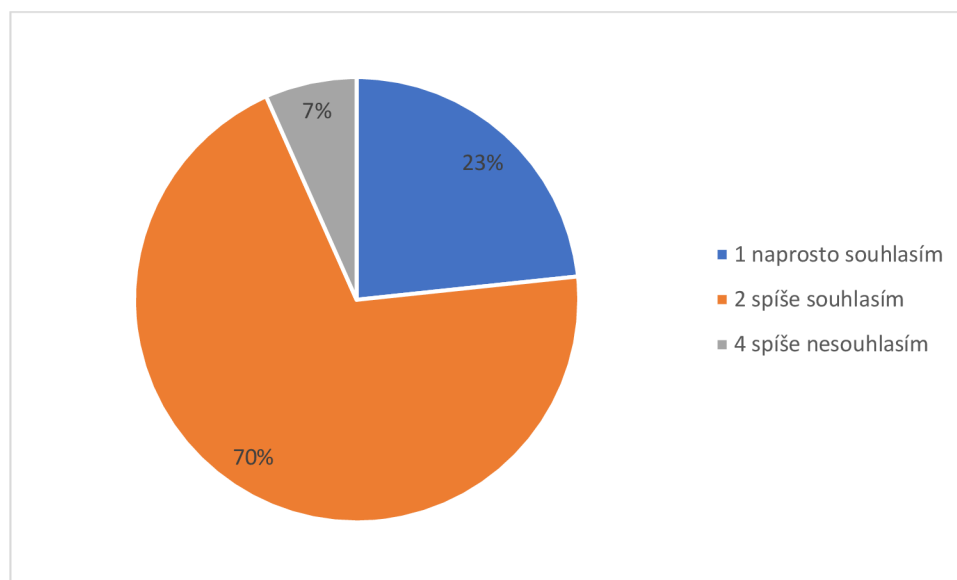
Zde jsou otázky týkající spolupráce s kolegy, zda má respondent možnost ve firmě prosazovat své nápady, zda se cítí být dostatečně stimulován k odvádění, co nejlepší práce.

Otázka č. 11

Funguje dle Vašeho názoru správně spolupráce s Vašimi kolegy a kolegyněmi?

Z grafu č. 11 je patrné, že pro většinu respondentů funguje spolupráce s kolegy dobře. Pro 23% osob je spolupráce v naprostém pořádku, 70% osob mají drobné připomínky a 7% dotázaných vidí spolupráci s kolegy jako problematickou.

Graf 11 Spolupráce s kolegy



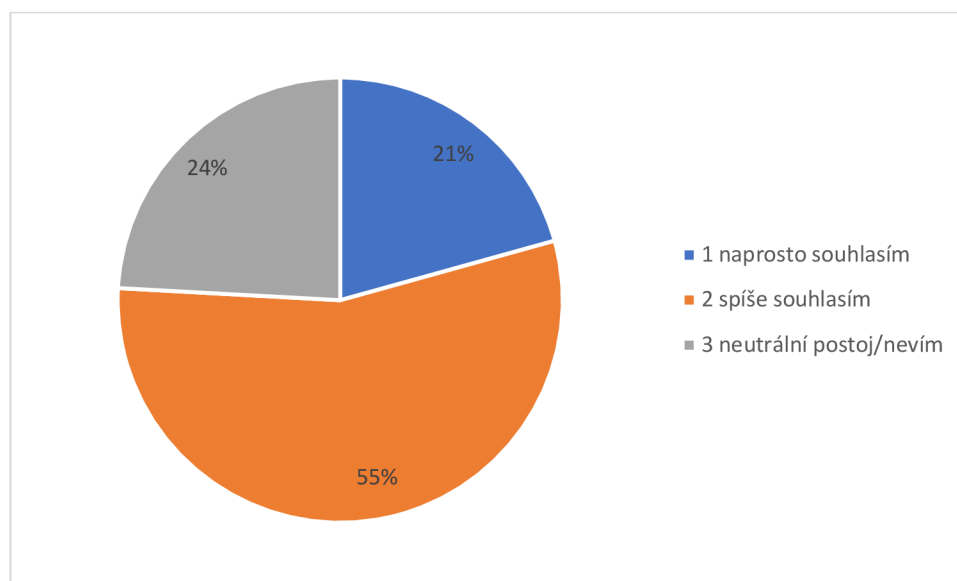
zdroj: zpracováno autorem

Otázka č. 12

Máte možnost ve firmě naplňovat své nápady?

V této otázce, která je znázorněna grafem č. 12, odpověděli všichni účastníci. 21% respondentů je spokojeno a má možnost naplňovat své nápady, 55% respondentů má poté malé výhrady a 24% je neutrálního postoje.

Graf 12 Naplňování nápadů ve firmě



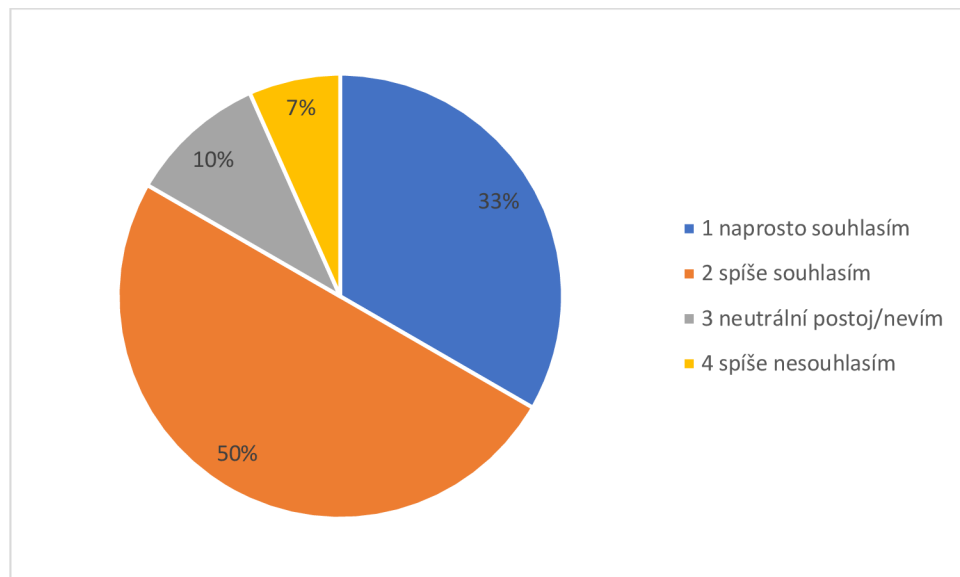
zdroj: zpracováno autorem

Otázka č. 13

Jste dostatečně stimulován/a k tomu, abyste odvedl/a, co nejlepší práci? (finanční ohodnocení, pochvala od nadřízeného a jiné)

Dle grafu č. 13 je patrné, že 33% dotázaných se cítí dostatečně stimulováno, 50% vidí nějaký prostor pro zlepšení, 10% má neutrální postoj a 7% cítí, že jejich stimulace od nadřízeného je nedostatečná.

Graf 13 Stimulace



zdroj: zpracováno autorem

4.3.4 Etický kodex

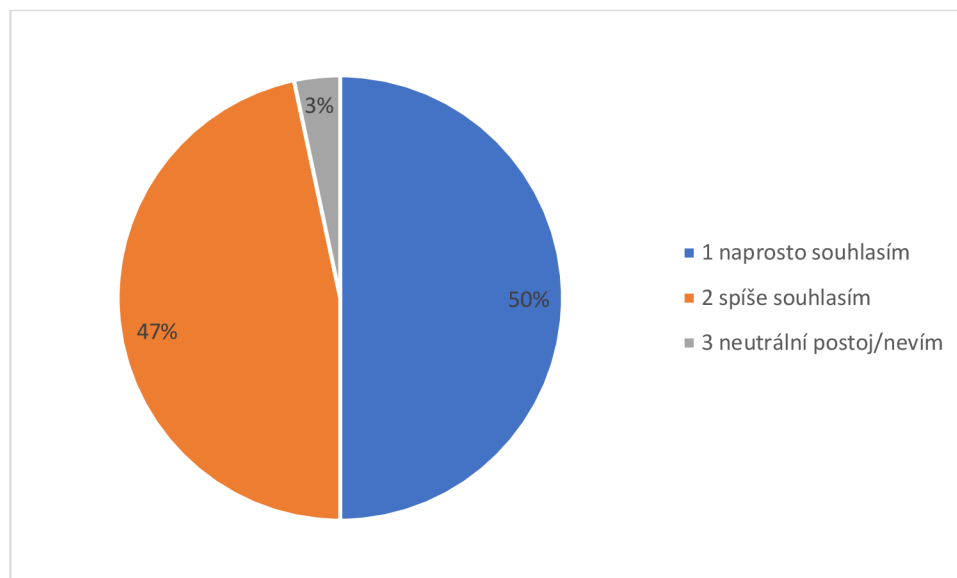
Daná oblast byla věnována povědomí o etickém kodexu a s ním související činnosti – investice do životního prostředí a péče o bývalé zaměstnance, kteří odešli do důchodu.

Otázka č. 14

Myslíte, že ČEZ, a. s., investuje dostatečné množství finančních prostředků do ochrany životního prostředí?

Dle odpovědí, které reprezentuje graf č. 14, lze říci, že dotázaní hodnotí investice do ochrany životního prostředí pozitivně tedy. 50% osob naprosto souhlasí, 47% má drobné připomínky a pouze 3% jsou bez odpovědi.

Graf 14 Ochrana životního prostředí



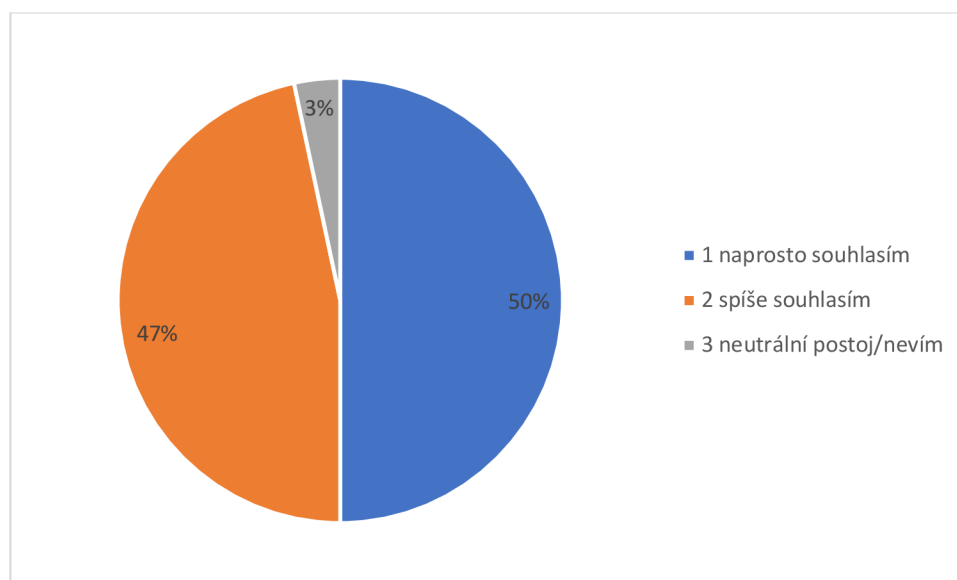
zdroj: zpracováno autorem

Otázka č. 15

Máte dostatek informací k Etickému kodexu v ČEZ, a. s.? (on-line materiály; informace, proč je etický kodex aplikován v rámci firmy)

Dle odpovědí uvedených v grafu č. 15 lze konstatovat, že zaměstnanci mají dostatek informací týkajících se Etického kodexu ČEZ, a. s..

Graf 15 Etický kodex



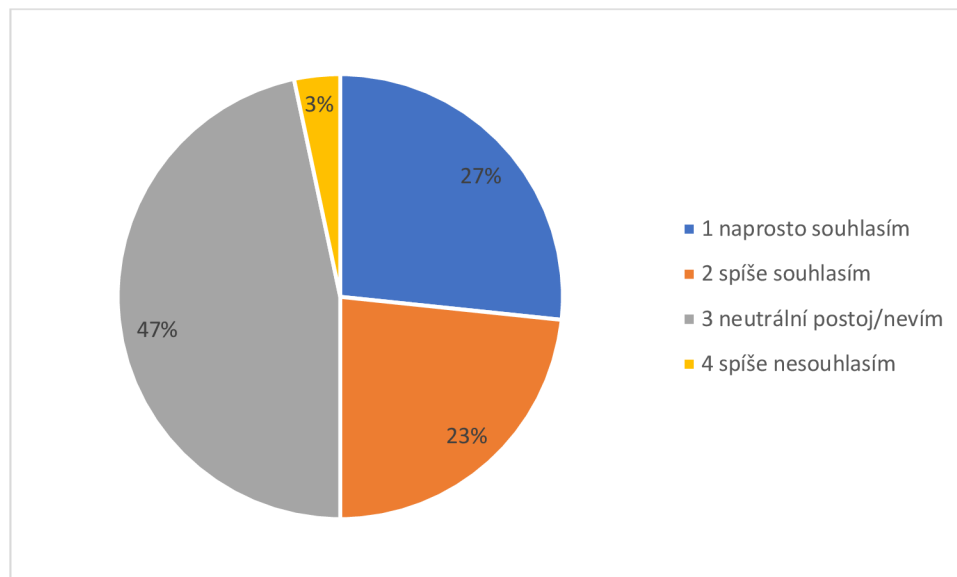
zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 16

Stará se firma dostatečně o své bývalé zaměstnance, kteří jsou již v důchodu? (zajímá se, co dělají; organizuje setkání; posílá dárky k Vánocům)

V této otázce, která je níže reprezentována grafem č. 16, jsou dotazovaní spíše neutrálního postoje 47%, 27% naprosto souhlasí, 23% spíše souhlasí a 3% máji názor, že péče je nedostatečná.

Graf 16 Péče o bývalé zaměstnance



zdroj: zpracováno zaměstnancem

4.3.5 Typologie firemní kultury

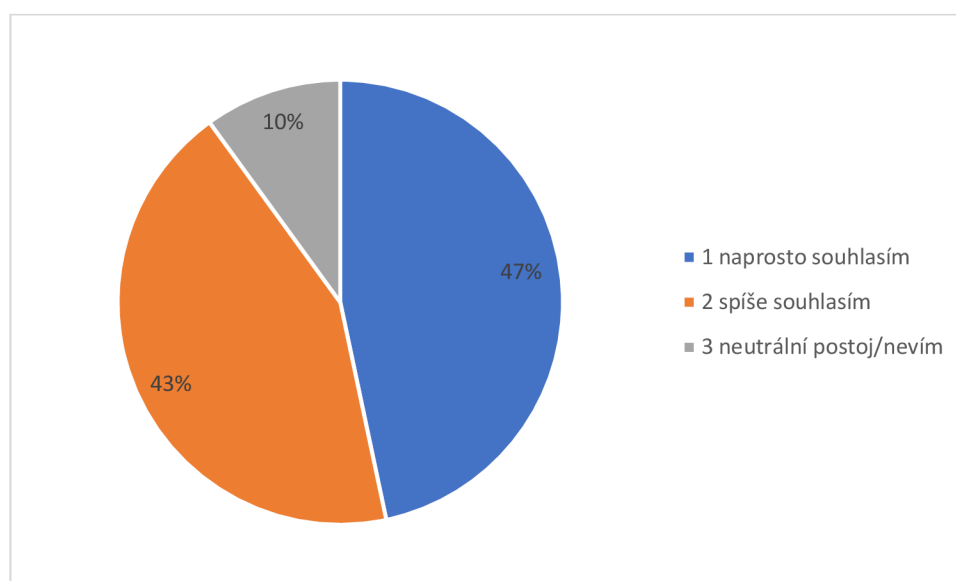
Pod tento pojem byly zahrnuty otázky související právě typologiemi, které byly popsány v teoretické části. Dále jsou zde také otázky související se strategií firmy, se zájmem respondenta o zaměstnavatele a také osobní doporučení dotázaných. Na závěr je celkové hodnocení firmy.

Otázka č. 17

Souhlasíte se současnými strategickými prioritami ČEZ, a. s. (Skupiny ČEZ)?

Na grafu č. 17 lze vidět, že zaměstnanci se strategickými prioritami souhlasí – 47% naprosto souhlasí, 43% spíše souhlasí a pouze 10% se nevyjádřilo.

Graf 17 Strategické priority



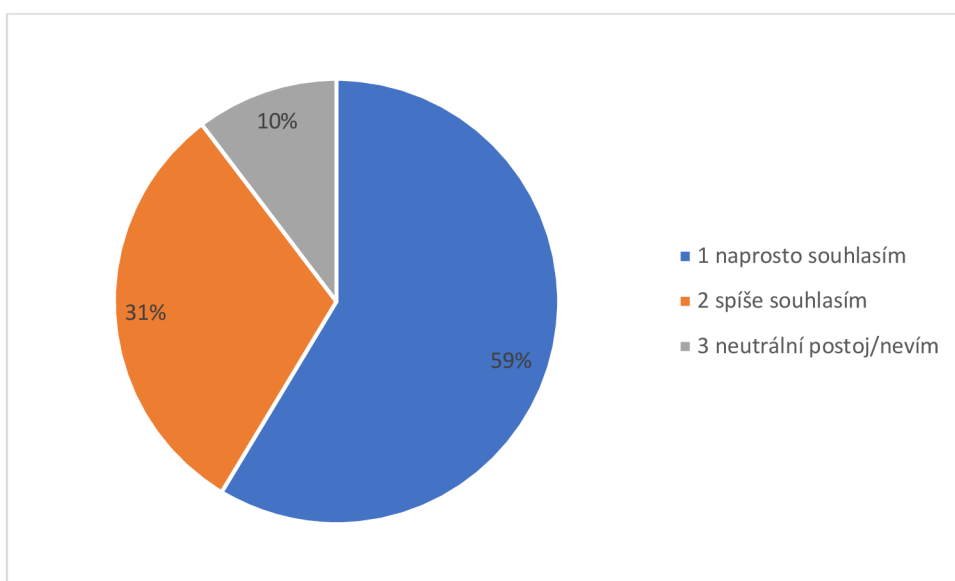
zdroj: zpracováno autorem

Otázka č. 18

Zajímáte se sám/a o aktuální dění týkající se ČEZ, a. s.?

K této otázce se vyjádřilo 97% dotázaných. 59% naprosto souhlasí, 31% spíše souhlasí a 10% má neutrální postoj. Výsledky lze vidět na grafu č. 18 níže.

Graf 18 Zájem zaměstnance o firmu



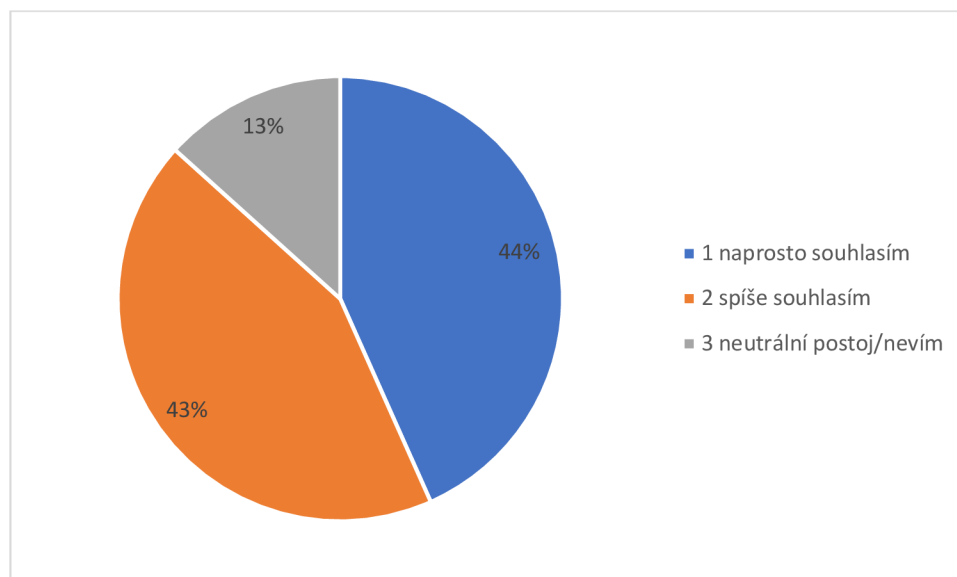
zdroj: zpracováno autorem

Otázka č. 19

Myslíte si, že firemní kultura ČEZ, a. s. má vliv na výkonnost firmy jako celku?

Dle grafu č. 19 je patrné, že z celkového počtu 44% naprosto souhlasí, 43% spíše souhlasí a 13% má neutrální postoj nebo neví, zda firemní kultura má vliv na výkonnost firmy jako celku.

Graf 19 Firemní kultura a výkonnost firmy



zdroj: zpracováno autorem

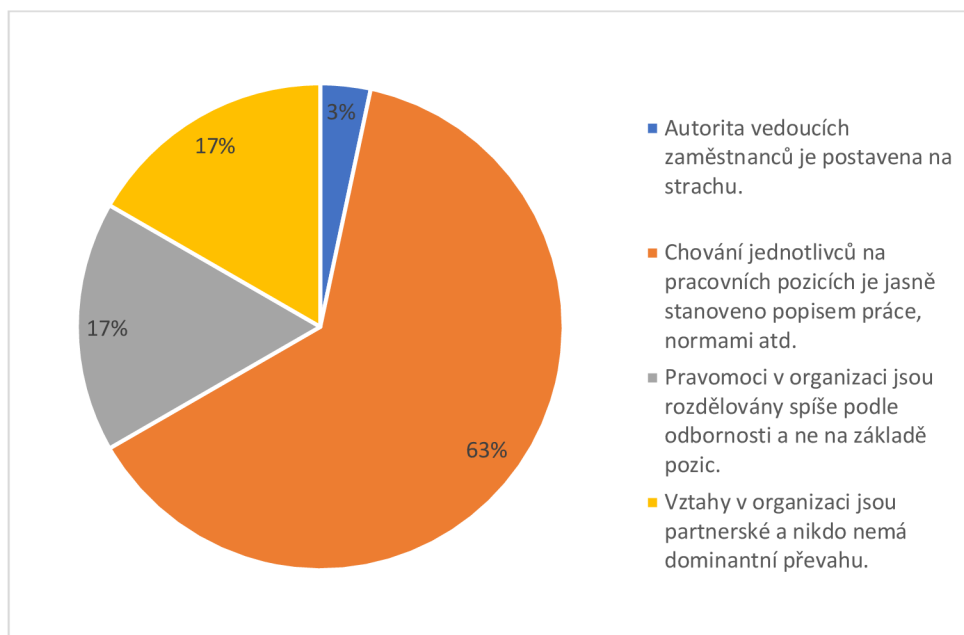
Otázka č. 20

Jaká věta nejlépe vystihuje ČEZ, a. s.?

V této otázce byly dány 4 věty, kdy každá věta vystihuje jednu z typologií firemní kultury a dotazovaní měli určit, jaká věta je pro ČEZ, a. s. nejtypičtější. Výsledky lze vidět na grafu č. 20.

- 1) Autorita vedoucích zaměstnanců je postavena na strachu – 3%
- 2) Chování jednotlivců na pracovních pozicích je jasně stanoveno popisem práce, normami atd. – 63%
- 3) Pravomoci v organizaci jsou rozdělovány spíše podle odbornosti a ne na základě pozic – 17%
- 4) Vztahy v organizaci jsou partnerské a nikdo nemá dominantní postavení – 17%

Graf 20 Specifikace pomocí vět z různých typologií FK



zdroj: zpracováno autorem

Otázka č. 21

Napadá Vás nějaké doporučení ohledně zlepšení firemní kultury v ČEZ, a. s.?

Doporučení jsou následující, vyjádřilo se pouze 37%. Bez doporučení bylo tedy 63% zaměstnanců.

- Pokud do firemní kultury patří i pracovní prostředí, tak bych ho tam zařadila
- Zlepšit komunikaci.
- Větší sdílení informací mezi útvary
- Větší průhlednost napříč útvary a týmy, jasná zadání a zodpovědnost
- Motivace není jen o penězích
- Ve firemní kultuře jsou uvedené principy jasné (jen doplňuji, že se mi zdály jasnější a lépe vstřebatelné ty z první verze v roce 2006). Osobně jsem se těmito zásadami řídil už 20 let před "principy", pro mne nebylo jejich vydání žádnou změnou.

Osobně jako zásadní problém vnímám, aby se principy řídili vedoucí pracovníci. Nap. v roce 2006 začaly principy platit. V následujícím roce (2007) proběhly zásadní organizační změny (správci, ...) na "klasikách". Zažil jsem u kolegů/kolegyň jejich "komunikaci" s centrálou. Způsob jednání vedoucích s těmito lidmi, kteří měli z organizačních důvodů odejít, byl pro mne naprosto nepochopitelný, byl jsem zděšen. Nechápal jsem to, jaká může vypadat přístup a komunikace s pracovníky s praxí 30 let. Proto mi za těch 16 let, co principy platí, zůstává v ústech pachů, že tyto principy platí pouze pro lid, nikolivě pro pány.

- Problém je její dodržování, postrádám to zejména u vedoucích pracovníků lokalit
- Zaměřit se na komunikaci se zaměstnanci a zlepšení leadershipu
- Lepší spolupráce/komunikace napříč divizemi
- Aktualizace na základě vývoje vnějších podmínek
- Zlepšení komunikace mezi jednotlivými útvary a divizemi

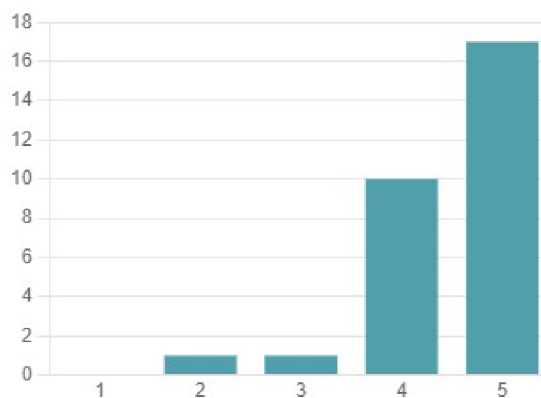
Otázka č. 22

Kolika hvězdičkami byste ohodnotil/a hrdost, že pracujete v ČEZ, a. s.?

Dle grafu č. 21 lze vidět, že většina dotazovaných ohodnotila svého zaměstnavatele nejvyšším počtem hvězdiček 57%, 33% osob dalo čtyři hvězdičky, 3% tři, 3% osob dvě hvězdičky a 3% osob se nevyjádřilo.

Graf 21 Hrdost na svého zaměstnavatele

4.48
Průměrné hodnocení



zdroj: zpracováno autorem

5 Výsledky a diskuse

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci ze tří různých divizí. V dotazníku je uvedeno divizí více, aby mezi zaměstnanci nemohl nastat jakýsi pocit ublížení na cti, jelikož některé divize spolu dá se říci soupeři. Ve finální hodnocení jsou tyto divize hodnoceny dohromady, jelikož počet odpovědí, který z každé jedné přišel by nebyl adekvátní pro vyhodnocení.

Skupina ČEZ si zakládá na tom, aby zaměstnanci ve společnosti byli genderově vyvážení, což výsledky, byť na menší skupině osob, potvrzují. Horší výsledky má tato genderová vyrovnanost na vedoucí pozicích, 2 ženy vs. 8 mužů, což také paradoxně koresponduje s tím, jaká je ve firmě praxe. Firma je od svého začátku zaměřena technickým a výrobním směrem, a tudíž od počátku byla většina zaměstnanců spíše mužského pohlaví. Avšak změnou doby se začala tato praxe měnit a na místech techniků, specialistů a vedoucí vidíme čím dál častěji také ženy.

Dalším zajímavým údajem je počet let u zaměstnavatele – lidé pracují ve firmě většinou více než 11 let, což značí, že ČEZ, a. s. je stabilní a stále žádaný zaměstnavatel a když se zaměstnancům občas něco nelíbí to, že mají stabilní zaměstnání a s tím související ohodnocení převáží pravděpodobně tuto nespokojenost. Dále délka zaměstnání ve firmě také vyjadřuje to, že ČEZ, a. s. si váží zkušenosti a odbornosti a tyto zaměstnance, které mají povědomí o firmě se snaží hýčkat. Věk porovnávaných zaměstnanců je různorodý, avšak nejvíce je jich ve skupině 51+ a to souvisí právě s praxí a oddaností k zaměstnavateli.

Další část šetření byla zaměřena na vnímání principů firemní kultury a také na jejich změny, ke kterým dochází, pokud se mění strategie firmy.

Většina zaměstnanců souhlasila s tím, že zavedení firemních principů v roce 2006 v rámci nové strategie firmy, ovlivnilo jejich práci. Tyto principy totiž byly také zařazeny do ročního hodnocení, které probíhá v rámci motivačních kroků. Pozitivním výsledkem je, že pro všechny ve vedoucí pozici, byla tato změna důležitá a ovlivnila jejich práci.

Po 9 letech v návaznosti na dění ve světě a udržení konkurence schopnosti provedl ČEZ změnu strategie, a to způsobilo změnu firemních principů a došlo k jejich redukci. Na většinu respondentů změna neměla vliv, avšak někteří odpověděli, že změnu vnímali. Velice dobrý výsledek je, že lidé ve vedoucích pozicích vnímají tuto redukci/změnu jako smysluplnou, což je důležité z toho pohledu, že vedoucí jsou nositeli strategie uvnitř firmy a měli by jít svým podřízením příkladem. Je zajímavé, že pro některé respondenty jsou

vlastně principy zbytečné, neboť se těmito hodnotami a postoji řídí automaticky. Avšak změna principů a strategie přinesla také organizační změny, což mělo za následek i pro pouštění zaměstnanců. Jeden z respondentů poukazuje na to, že i přes principy a firemní kulturu se nadřízení zaměstnanci lidé z hlavního vedení ČEZ, a. s. neuměli správně komunikovat a ohodnotit zaměstnance, kteří měli praxi 30 let. Většina respondentů vyhodnotila, že změna byla dobře komunikována a byl poskytnut dostatek pokladů a informací.

Další otázka se týkala toho, jaký ze současných principů ovlivňuje nejvíce práci respondenta. Na pomyslném prvním místě se umístila spolupráce, poté shodný počet „bodů“ měla bezpečnost a odbornost, následovala výkonnost a inovace.

Na toto navazoval dotaz z jakým z principů se nejvíce ztotožňujete, zde někteří uvedli shodný princip jako v předchozí otázce, někteří uvedli rozdílný. Tento rozdílný přístup závisí dle mého názoru na povaze jedince a na jeho přístupu k práci, ale také na tom v jakém dělá útvaru a jakého má nadřízeného. Některé z útvarů jsou více založeny na dodržování bezpečnosti a některé kladou větší důraz na spolupráci.

V oblasti spolupráce panuje mezi dotazovanými shoda, u většiny z nich funguje spolupráce s kolegy v pořádku, pouze s malými připomínkami. Ale najdou se i lidé, kteří s kolegy vychází špatně.

Další pozitivní zjištění je, že dotázaní mají možnost naplňovat své nápady – tedy zaměstnavatel potažmo nadřízený respektuje jejich rozvoj a snaží se jim vyjít vstříc v realizaci svých myšlenek. A čímž souvisí také to, že většina z nich se cítí být dostatečně stimulována za odvedení, co nejlepší práce.

Dalším důležitým pojmem je etický kodex, je pro firmu v dnešní době jedním z nejdůležitějším předpisem. Jsou to tak zvané nepsané normy chování a postojů, které by měli zaměstnanci dodržovat a zároveň by je firma měla dodržovat vůči externímu okolí.

ČEZ, a. s. má deset základní bodů kodexu. Etický kodex a jeho dodržování je ve firmě více řešeno a posledních cca 7 let. Dříve lidé věděli, že něco takové existuje, ale nebylo o něm tolik slyšet. Se změnou celosvětového přístupu k odpovědnosti firem, byl etický kodex také více prezentován i v ČEZ, a. s. a v celé Skupině.

Dle odpovědí lze vyhodnotit, že zaměstnanci mají dostatek informací k etickému kodexu a řídí se jím ve své každodenní práci.

Se společenskou odpovědností také souvisí otázka péče o ochranu životního prostředí. Většina respondentů souhlasí s tím, že ČEZ, a. s. dává dostatečné množství finančních prostředků do této oblasti.

V neposlední řadě obsahuje také péči o své zaměstnance, v dotazníku se otázka týkala bývalých zaměstnanců v důchodu. Vzhledem k tomu, že má ČEZ, a. s. rozsáhlý program, ve kterém se věnuje svým bývalým zaměstnancům, kteří mu byli „celý život“ věrni, je zajímavé, že skoro polovina dotázaných měla neutrální postoj a jeden dokonce nesouhlasil.

Dalším okruhem otázek byly témata týkající se zájmů respondentů o svého zaměstnavatele, o strategii, o aktuální dění ve firmě. Jak už vyplynulo také z principů zaměstnanci souhlasí se současnou strategií ČEZ, a. s. a také danými strategickými prioritami. Většina zaměstnanců se také sama aktivně zajímá o aktuální dění ve firmě a také o dění, které se odehrává mimo ni, ale přímo se jí týká.

V oblasti typologie byly dotazovaným položeny příklady jednotlivých typologií od R. Harrisona a Ch. Handyho, které se vztahují k organizační struktuře. Většina respondentů se shodla na tom, že v ČEZ, a. s. funguje **Kultura rolí**. Jelikož ve své strategii v uplynulých letech firma poukazovala na to, že její strategie je vlastně antický chrám, který má 4 pevné pilíře. V ČEZ, a. s. je opravdu vše založeno zároveň na pravidlech, postupech a normách. Tato typologie může být označována jako byrokratická, což vlastně souhlasí. Neboť v šetření, které prováděl samotný ČEZ, a. s. se zaměstnanci shodli, že zde panuje ještě mnoho byrokracie. Chování jednotlivců na pracovních pozicích je jasně stanoveno a každá pracovní pozice má svůj popis práce a zaměstnanec ho má přístupných ve svých osobních údajích.

Jak píše Pospíšilová (2018) a jak již bylo zmíněno v teorii, tento typ kultury je typický pro stabilní organizace, což ČEZ, a. s. je.

Další část zaměstnanců přiřadila svého zaměstnance k typologii **Kultura jedinců, osob nebo také kultura podpory**. Což je vlastně také správně, neboť poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Lidé se cítí být členy organizace a mají zájem na úspěchu celé organizace (Pospíšilová, 2018). Co zde nemusím být pravda je, že vztahy jsou partnerské, to totiž ani v některých činnostech v takto velké firmě nejde. Vždy musí být nadřízený, který vše vede a měl by být autoritou, může být i partnerem pro spolupráci, ale pouze do určité míry.

Někteří respondenti našli ČEZ, a. s. také v **Kultuře výkonu nebo úkolové kultuře**. Zde se zaměřují především na dosažení výsledků, cílů a na realizaci projektů (Pospíšilová, 2018), pravomoci jsou rozdělovány spíše podle odbornosti a ne na základě pozic, což v hlavním přístupu vedení ČEZ, a. s. není pravda.

Lze však konstatovat, že v ČEZ, a. s. se nakonec prolínají všechny tři zmíněné typy typologií, které stanovili R. Harrison a Ch. Handy. Celé fungování ČEZ, a. s. zaštiťuje Kultura rolí, jako základ a zahrnuje poté v sobě jak kulturu jedinců, osob nebo podpory a Kulturu výkonu nebo úkolu. Dvě další kultury můžeme vidět u práce malých útvarů či projektových týmů.

Celkově se dá říci, že respondenti vnímají firemní kulturu ČEZ, a. s. velice dobře a myslí si, že má vliv na výkonnost firmy.

Celkové hodnocení hrlosti na to, že pracují v ČEZ, a. s. vyšlo 4, 48 bodů, kdy maximální hodnota ocenění byla pět hvězdiček. Zaměstnanci si tedy firmy váží a i přes některé připomínky a občasnou nespokojenost, jsou z celkového hlediska ve firmě spokojeni a hrdí na své zaměstnání.

5.1 Návrh na zlepšení

Na základě zjištěných výsledků lze říci, že největší prostor pro zlepšení je asi stále v oblasti komunikace. Problémů je zde více, například komunikace změn vůči zaměstnancům na nižších pozicích, kteří nejsou zaměstnání v hlavním sídle ČEZ, a. s., ale pracují na elektrárenských lokalitách. Pokud na zmíněných lokalitách nemají dobrého personalistu či dobrého vedoucího, dochází poté k tomu, že lidé jsou znechucení a otráveni, neboť nemají přesné informace o tom, co se děje a chystá, a následně se bere jako samozřejmost, že jsou se změnami obeznámeni. Problém v komunikaci také umocňuje fakt, že firma je opravdu velká a ne vždy, se podaří podchytit to, jaký mají zaměstnanci přístup k práci a jak jsou loajální ke svému nadřízenému, potažmo k firmě. Může tedy nastat situace, kdy někteří zaměstnanci ne vždy respektují rozhodnutí zaměstnavatele a snaží se ho, co nejdéle ignorovat a informaci předat až na poslední chvíli. Toto se děje i u vedoucích pracovníků.

Dle dostupných informací a zkušeností je známo, že komunikace například dobře funguje v oblasti personálních věcí. Před několika lety bylo stanoveno, že každá divize má svého konkrétního personalistu a když jde řešení problému přímo přes něj, nedochází poté k nejasným situacím.

Zásadní nedostatky jsou určitě v tom, že vzhledem k velikosti firmy dochází k jakémusi komunikačnímu šumu. Ne všichni zaměstnanci, se dokáží dobře zorientovat v množství informací a to již poté závisí na vedoucích, jak svým podřízeným pomohou. Je pravda, že v ČEZ, a. s. je stále mnoho byrokracie a to je jeden z problémů, který je potřeba odstranit a pracovat na zlepšení ve všech oblastech. Řešením by mohlo být, ulevit vedoucím pracovníkům od administrativy, např. projektů tím, že více věcí bude digitalizováno či zjednodušeno. Ale ne vždy je tento přístup možný.

Co se týká komunikace samotné byl navržen plán prací pro průzkum, vyhodnocení a implementaci. Nejdříve bylo navrženo sestavit dotazník pro průzkum, který bude zahrnovat otázky týkající se komunikace s nadřízeným či podřízeným, v rámci projektu, mezi divizemi či útvary, příprava podkladů pro průzkum 1-2 měsíce. Dotazník bude rozeslán po jednotlivých dotčených divizích, termín pro vyplnění dotazníku je navržena délka 1 měsíce. Po uzavření termínu bude provedeno vyhodnocení, budou identifikovány problémy a bude navrženo jejich řešení, délka pro zpracování 2 měsíce.

Dle dosavadních zkušeností se jako nejlepší řešení finálního řešení problému s komunikací jeví, uspořádat teambuilding zaměřený na komunikaci a spolupráci. Nejdříve po útvarech a odděleních, vždy společně vedoucí pozice a podřízené pozice – max. počet 30 osob. Následně udělat to samé mezi divizně mezi útvary, které spolu nejvíce komunikují. Vzhledem k většímu počtu osob a náročnosti příprav je stanoven termín 8 měsíců. Po ukončení teambuildingu bude sestaven na zpětnou vazbu, zda se komunikace zlepšila a bude zde také požadavek na doporučení zlepšení ze strany účastníků. Sběr dat a vyhodnocení je plánován na dobu 3 měsíců. Výstupem celého šetření a činností bude hodnotící zpráva o celém projektu na zlepšení komunikace. Dle zprávy budou navrženy další kroky na zlepšení a udržení efektivní komunikace.

Firemní principy se zdají být nastaveny správně a také zaměstnanci je vidí jako smysluplné a vnímají je, že odrážení strategii firmy. Zde žádné zlepšení v tuto chvíli není potřeba. Pouze je dobré principy stále připomínat, aby zaměstnanci nezapomněli, co je stavebním kamenem strategie firmy, neboť ne všichni nově příchozí zaměstnanci chápou, jaký mají tyto pojmy význam či smysl.

V oblasti etického kodexu lze konstatovat, že ČEZ, a. s. zvládá vše na výbornou. Kodex výborně komunikován vůči zaměstnancům všichni jsou s ním obeznámeni a respektují ho. V této oblasti nebyly identifikovány žádné připomínky.

Co se týče celé firemní kultury, není stanoveno žádné konkrétní doporučení, jelikož ČEZ, a. s. a celá Skupina ČEZ, má firemní kulturu propracovanou a také dobře ukotvenou ve svých standardech, dokumentech a předpisech. Je však třeba stále se o firemní kulturu zajímat a udržovat ji aktuální. Dokument týkající firemní kultury Skupiny ČEZ, má na starosti útvar personalistika, což je správně, vzhledem k tomu, že tento útvar má největší přehled o personálním obsazení společnosti a také má nejvíce možností komunikace se zaměstnanci.

6 Závěr

Tato bakalářská práce popisuje téma firemní kultury a všechny její oblasti, které k tomuto pojmu patří. Ať už se jedná o historii, základní definice, firemní identitu a její prvky, hodnoty a postoje. Dále byly popsány vybrané typologie a také změna firemní kultury, jelikož tento jev je v dnešním turbulentním světě normální. Aby firma byla stále úspěšná musí stále aktualizovat svoji strategii a to souvisí se změnou firemní kultury.

Hlavním cílem bylo zhodnotit vnímání firemní kultury a její změny v návaznosti na změny strategie firmy ve vybraných divizích Skupiny ČEZ, konkrétně v mateřské společnosti ČEZ, a. s.

Dílčím cílem práce bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají změny firemních principů, které jsou součástí firemní kultury, dále jaký vztah mají k firmě a jaký postoj mají k její firemní identitě, prvkům její kultury a také vyhodnotit a popsat, do jaké typologie, dle R. Harrisona a Ch. Handyho firma patří.

V návaznosti na výsledky lze říci, že firma se nedá zařadit pouze jedné ze čtyř typologií, které se vztahují k organizační struktuře dle výše uvedených pánu. A to z toho důvodu, že tato struktura je velice rozvětvená a dalo by se říci, že každý útvar je taková malá firma. Dle odpovědí zaměstnanců lze stanovit, že ČEZ, a. s. nejlépe vystihuje Kultura rolí, kdy základem je tedy řecký chrám, který má své nosné pilíře a ty jsou postaveny na funkcích a specializacích, avšak vše se řídí normami a pravidly. Avšak při práci v menších projektech či skupinách můžeme najít také Kulturu jedinců a osob nebo Kulturu výkonu a úkolu.

Změny ve firemní kultuře, konkrétně ve firemních principech, v závislosti na změnách strategie vnímají zaměstnanci jako smysluplné a souhlasí s postupnými kroky a následnými úpravami, které firma činí. Nejvíce z uvedených principů se lidé ztotožňují se spoluprací a následně s bezpečností, což je dobrá kombinaci, neboť v oblasti, ve které byl průzkum proveden, tedy v divizích, které úzce spoluprací s elektrárnami, které vyrábějí elektrickou energii, jsou tyto dva principy velice důležité.

Dle odpovědí je možné vidět, že respondenti jsou spokojeni ve svém zaměstnání, jsou spokojeni s motivací a celkové hodnotí ČEZ, a. s. jako zaměstnavatele, který je vysoké úrovni. Zajímají se o dění ve firmě a jsou hrdí na to, že v ní mohou pracovat.

Nejproblémovější oblast, která vyšla najevo je oblast komunikace a následně předávání informací. V této oblasti byla dána doporučení a byl navržen plán činností pro postupné zlepšení.

Z celkového pohledu je firemní kultura ČEZ, a. s. funkční, dobře zavedená a respektovaná na všech úrovních firmy.

7 Seznam použitých zdrojů

Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. str. 357. ISBN 80-7169-614-5.

Bedrnová, Eva a Ivan, Nový. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha : Prospektrum, 1994. 80-7175-010-7.

Bedrnová, Eva, Jarošová a Ivan, Nový. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. 978-80-7261-239-0.

Bělohávek, František. 1996. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. 80-85839-09-1.

Brook, Ian. 2003. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. 80-7226-763-9.

Brož, David. 2017. Jaká firemní kultura je nejlepší. *HR News*. [Online] 20. 10 2017. [Citace: 28. 11 2022.] <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>.

ČEZ, a. s. 2020. Intranet ČEZ. [Online] 27. 11 2020.

<https://intranet.cezdata.corp/i/file/edee/2020/11/eticky-kodex-desatero-cj-xi2020-20201127-123700.pdf>.

—, 2021. *Organizační řád ČEZ, a. s.* Praha : ČEZ, a. s., 2021.

—, 2022. www.cez.cz. *Skupina ČEZ*. [Online] 2022. [Citace: 2. 10 2022.] <https://www.cez.cz/cs/o-cez/profil-cez>.

ČEZ, Skupina. 2020. Firemní kultura. [Online] 2020.

—, 2021. *Systém ovládnání a řízení ve Skupině ČEZ*. Praha : ČEZ, 2021.

—, 2022. Zpráva o udržitelném rozvoji Skupiny ČEZ 2021. [Online] 2022. [Citace: 10. 10 2022.]

1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993. 80-7169-018-x.

Foret, Miroslav a Silvia, Megyesiová. 2013. *Marketinkový výzkum v regionální rozvoji*. Brno : Mendelova univerzita v Brně, 2013. ISBN 978-80-7375-773-1.

Idealab.cz. 2021. [Idealab.cz/slovník/firemni-identita](https://idealab.cz/slovník/firemni-identita). *Idealab.cz*. [Online] 2021. [Citace: 11. 20 2021.] <https://idealab.cz/slovník/firemni-identita/>.

- Kmošek, Petr. 2020.** <https://www.kmosek.com>. <https://www.kmosek.com/know-how/rozdil-mezi-organizacni-a-firemni-kulturou/>. [Online] 20. květen 2020. [Citace: 1. srpen 2021.] <https://www.kmosek.com/know-how/rozdil-mezi-organizacni-a-firemni-kulturou/>.
- Lukášová, Růžena a Nový, Ivan. 2004.** *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. str. 23. ISBN 80-247-0648-2.
- Lukášová, Růžena. 2010.** *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. str. 12. ISBN 978-80-247-2951-0.
- Nový, Ivan a Surynek, Alois. 2002.** *Sociologie a ekonomie pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2002. 80-247-0384-X.
- Nový, Ivan. 1996.** *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha : Grada Publishing, 1996.
- **1993.** *Podniková kultura a identita*. Praha : VŠE, 1993. 80-7079-159-4.
- Pfeifer, Umlaufová. 1993.** *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada Publishing, 1993.
- Pospíšilová, Alena. 2018.** Typologie firemní kultura. *podnikas.cz*. [Online] 4. 12 2018. [Citace: 10. 12 2021.] <https://www.podnikas.cz/typologie-firemni-kultury/>.
- **2018.** www.podnikas.cz. www.podnikas.cz. [Online] 12. 18 2018. [Citace: 27. 8 2021.] www.podnikas.cz/zmena-firemni-kultury.
- Rolínek, Ladislav a spol., a. 2003.** *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice : autor neznámý, 2003. 80-7040-613-5.
- Svoboda, Václav. 2003.** *Corporate Identity*. Zlín : Univezita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-106-1.
- Šingut, Zdeněk. 2004.** *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI, 2004. str. 9. ISBN 80-7357-046-7.
- Šingut, Zdeněk. 2004.** *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : Aspi, 2004.
- Tvrďá, Zuzana. 2021.** www.menseek.eu. *Menseek*. [Online] 20. květen 2021. <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>.
- Umlaufová, Miloslava a Pfeifer, Zdeněk. 1993.** *Firemní kultura*. Praha : Grada Publishing, 1993. str. 19. ISBN 80-7169-018-0.
- Urban, Jan. 2014.** *Firemní kultura a identita*. 2014, str. 110.

Veber, Jaromír. 2001. *Management (základy, prosperita, globalizace)*. Praha : Management Press, 2001. str. 632. ISBN 80-7261-029-5.

Vysekalová, J. a Mikeš, J. 2009. *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Scheinův model organizační kultury	19
Obrázek 2 Schématické znázornění organizačních struktur podle Charlese Handyho	24
Obrázek 3 Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho, 1982	26
Obrázek 4 Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese, 1998	28
Obrázek 5 Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře.....	33
Obrázek 6 Organizační struktura ČEZ, a. s.	38
Obrázek 7 Firemní principy	40

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení dle pohlaví vedoucí a řadové pozice	50
Tabulka 2 Firemní principy a roční hodnocení – vedoucí a řadový zaměstnanec – přehled	53

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	47
Graf 2 Věk respondentů	48
Graf 3 Délka zaměstnání v ČEZ, a. s.	49
Graf 4 Pozice zaměstnance	50
Graf 5 Divize, ve které respondent působí	51
Graf 6 Firemní principy a roční hodnocení	52
Graf 7 Změna principů po 10 letech	53
Graf 8 Komunikace a změna principů	54
Graf 9 Firemní principy a jejich vliv na práci jedince	55
Graf 10 Ztotožnění zaměstnance s principem	56
Graf 11 Spolupráce s kolegy	57
Graf 12 Naplňování nápadů ve firmě	58
Graf 13 Stimulace	59
Graf 14 Ochrana životního prostředí	60

Graf 15 Etický kodex.....	61
Graf 16 Péče o bývalé zaměstnance	62
Graf 17 Strategické priority	63
Graf 18 Zájem zaměstnance o firmu.....	64
Graf 19 Firemní kultura a výkonnost firmy.....	65
Graf 20 Specifikace pomoci vět z různých typologií FK	66
Graf 21 Hrdost na svého zaměstnavatele.....	68

8.4 Seznam použitých zkratk

NPS – ochota doporučit ČEZ jako zaměstnavatele

ESG – Environmental, social, governance – enviromentální, sociální a governance označuje nefinanční kritéria, která měří dopad na životní prostředí (E), respekt k sociálním hodnotám (S) a kvalitu řízení společnosti (G)

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník Firemní kultura ČEZ, a. s.

Dotazník Firemní kultura ČEZ, a. s.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jelikož jsem se dostala do závěrečné části svého studia na České zemědělské univerzitě v Praze, ráda bych Vás požádala o pomoc při zpracování mé bakalářské práce na téma Firemní kultura ČEZ, a. s.

Cílem mého výzkumu je zhodnotit, jak vnímáte firemní kulturu ve firmě, a také jaký názor máte na firemní principy, které byly zavedeny v roce 2006 a následně v roce 2015 došlo k jejich úpravě a redukci.

Dotazník se skládá z 22 otázek (různé typy odpovědí) a předpokládám, že Vám nezabere více než 5 minut Vašeho času.

Zároveň zaručuji anonymitu při zpracování výsledků.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění nejdéle do 3. 3. 2022.

Předem Vám velice děkuji za pomoc a spolupráci.

Přeji mnoho úspěchů,

Kateřina Martinková

1

Pracujete jako vedoucí zaměstnanec?

ano

ne

V roce 2006 byly v ČEZ, a. s. (i v celé Skupině) zavedeny principy firemní kultury, ovlivnilo jejich zavedení Vaši práci (v roce 2007 byly zařazeny do standardů ročního hodnocení)?

**Bezpečně tvoříme hodnoty, Zodpovídáme za výsledky, Jsme jeden tým,
Pracujeme na sobě, Rosteme za hranice, Heldáme nová řešení, Jednáme fér**

1 = naprosto souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = neutrální postoj/nevím, 4 = spíše nesouhlasím,
5 = naprosto nesouhlasím

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Principy zavedené v roce 2006 byly v roce 2015 zredukovány. Dávala Vám tato úprava smysl?

1 = naprosto souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = neutrální postoj/nevím, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím



1

2

3

4

5



4

Myslíte si, že byly změny ve firemních principech (v letech 2007 i 2015) dostatečně komunikovány? (on-line materiály, informace od nadřízených a další)

1 = naprosto souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = neutrální postoj/nevím, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Jaký ze současných principů nejvíce ovlivňuje Vaši práci?

Bezpečnost, Výkonnost, Inovace, Odbornost, Spolupráce

6

S jakým principem se nejvíce ztotožňujete?

Bezpečnost, Výkonnost, Inovace, Odbornost, Spolupráce

7

Funguje dle Vašeho názoru správně spolupráce s Vašimi kolegy a kolegyněmi?

1 = *naprosto souhlasím*, 2 = *spíše souhlasím*, 3 = *neutrální postoj/nevím*, 4 = *spíše nesouhlasím*, 5 = *naprosto nesouhlasím*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

Máte možnost ve firmě naplňovat své nápady?

1 = *naprosto souhlasím*, 2 = *spíše souhlasím*, 3 = *neutrální postoj/nevím*, 4 = *spíše nesouhlasím*, 5 = *naprosto nesouhlasím*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9

Jste dostatečně stimulován/a k tomu, abyste odvedl/a, co nejlepší práci?
(finační ohodnocení; pochvala od nadřízeného a jiné)

1 = *naprosto souhlasím*, 2 = *spíše souhlasím*, 3 = *neutrální postoj/nevím*, 4 = *spíše nesouhlasím*, 5 = *naprosto nesouhlasím*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

Myslíte, že ČEZ, a. s., investuje dostatečné množství finančních prostředků do ochrany životního prostředí?

1 = *naprosto souhlasím*, 2 = *spíše souhlasím*, 3 = *neutrální postoj/nevím*, 4 = *spíše nesouhlasím*, 5 = *naprosto nesouhlasím*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

Máte dostatek informací k Etickému kodexu v ČEZ, a. s.? (on-line materiály; informace, proč je etický kodex aplikován v rámci firmy)

1 = *naprosto souhlasím*, 2 = *spíše souhlasím*, 3 = *neutrální postoj/nevím*, 4 = *spíše nesouhlasím*, 5 = *naprosto nesouhlasím*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

Stará se firma dostatečně o své bývalé zaměstnance, kteří jsou již v důchodu? (zajímá se, co dělají; organizuje setkání; posílá dárky k Vánocům)

1 = *naprosto souhlasím*, 2 = *spíše souhlasím*, 3 = *neutrální postoj/nevím*, 4 = *spíše nesouhlasím*, 5 = *naprosto nesouhlasím*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13

Souhlasíte se současnými strategickými prioritami ČEZ, a. s. (Skupiny ČEZ)?

Efektivní provoz, optimální využití a rozvoj výrobního portfolia

Moderní distribuce a péče o energetické potřeby zákazníků

Rozvoj nové energetiky v ČR

Rozvoj energetických služeb v Evropě

1 = naprosto souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = neutrální postoj/nevím, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14

Zajímáte se sám/a o aktuální dění týkající se ČEZ, a. s.?

1 = naprosto souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = neutrální postoj/nevím, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15

Myslíte si, že firemní kultura ČEZ, a. s. má vliv na výkonnost firmy jako celku?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16

Jaká věta nejlépe vystihuje ČEZ, a. s.?

- Autorita vedoucích zaměstnanců je postavena na strachu.
- Chování jednotlivců na pracovních pozicích je jasně stanoveno popisem práce, normami atd.
- Vztahy v organizaci jsou partnerské a nikdo nemá dominantní převahu.
- Pravomoci v organizaci jsou rozdělovány spíše podle odbornosti a ne na základě pozic.

17

Napadá Vás nějaké doporučení ohledně zlepšení firemní kultury v ČEZ, a. s.?

18

Kolika hvězdičkami byste ohodnotil/a hrdost, že pracujete v ČEZ, a. s.?



19

Jak dlouho jste zaměstnaný/á v ČEZ, a. s.?

- méně než 5 let
- 5 - 10 let
- 11 - 20 let
- 21 a více

20

V jaké divizi v rámci ČEZ, a. s. v současné době působíte?

- Divize generálního ředitele
- Divize jaderná energetika
- Divize obchod a strategie
- Divize obnovitelné zdroje a klasická energetika
- Divize správa

21

Jste:

- žena
- muž

Kolik je Vám let?

- 18 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 a více

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovi formuláře.