

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**  
MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ  
2012–2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jarmila Pourová**

**Diagnostika firemní kultury ve společnosti Vodafone CZ, a.s.**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)**

**2012-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Jarmila Pourová**

**Diagnostic of company culture in Vodafone Czech Republic,  
a.s.**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8. 3. 2015

*Jarmila Pourová* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce profesorovi PhDr. Eduardovi Entlerovi CSc. za odborně vedené a cenné připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také děkuji svým kolegům ze společnosti Vodafone CZ, a.s. za jejich vstupy do mé práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se věnuje tématu firemní kultury. Cílem práce je shrnout teoretická východiska a zároveň diagnostikovat firemní kulturu konkrétní společnosti, a to Vodafone CZ, a.s. (dále jen Vodafone). V práci budou použity techniky, a to typologie firemní kultury podle R. Harrisona a Ch. Handyho, SWOT analýza a srovnání složek firemní kultury společnosti.

## **Klíčová slova**

Firemní hodnoty, firemní kultura, prvky firemní kultury, silná firemní kultura, slabá firemní kultura, struktura firemní kultury, SWOT analýza, typologie firemní kultury, Vodafone.

## **Annotation**

This bachelor`s thesis devotes to the topic of organizational culture. It aims to summarize the theoretical basis and to diagnose corporate culture of particular company, namely Vodafone CZ, a.s. (hereinafter Vodafone). In this thesis, techniques will be used, such as typologies of organizational culture by R. Harrison and Ch. Handy, SWOT analysis and comparison of components of organizational culture of the company.

## **Keywords**

Company values, company culture, elements of the company culture, strong company culture, weak company culture, structure of the company culture, SWOT analysis, typology of the company culture, Vodafone.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY.....</b>	<b>10</b>
1.1 FIREMNÍ KULTURA .....	10
1.2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY.....	14
1.3 SWOT ANALÝZA .....	20
<b>2 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM .....</b>	<b>23</b>
2.1 SLOŽKY A STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY .....	23
2.2 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍDÍCÍ PROCESY .....	25
2.3 FIREMNÍ IDENTITA.....	26
2.4 PODNIKOVÁ ETIKA .....	27
<b>3 SHRNTUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>29</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>30</b>
<b>4 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY V PRAXI.....</b>	<b>30</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A FIREMNÍ KULTURY VODAFONE .....	30
4.2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY.....	31
4.3 SWOT ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY.....	32
<b>5 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM V PRAXI.....</b>	<b>35</b>
5.1 SLOŽKY A STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY .....	35
5.2 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍDÍCÍ PROCESY .....	47
5.3 FIREMNÍ IDENTITA.....	49
5.4 FIREMNÍ ETIKA .....	50
<b>6 DOPORUČENÍ.....</b>	<b>53</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>

# ÚVOD

*"Firemní kultura je to, co určuje chování lidí ve chvíli, když se na ně právě nedíváte“<sup>1</sup>.*

Thomas Tierney

Tento citát vyjadřuje povahu firemní kultury, která je odrazem sdílených hodnot firmy a zaměstnanců a projevuje se tak v jejich každodenním myšlení a chování. Kultura firmy představuje soubor hodnot, norem a postojů, které se formují v procesu vzájemné interakce jejich členů. Zároveň významným způsobem ovlivňuje všechny vnitropodnikové procesy a činnosti i vztahy s okolím. Je proto důležitým indikátorem dlouhodobé úspěšnosti podniku<sup>2</sup>.

Práce je zaměřena na analýzu firemní kultury konkrétní společnosti Vodafone. Protože tato společnost je dlouhodobě považována za firmu s velmi silnou firemní kulturou, pokusí se tato práce zanalyzovat právě firemní kulturu ve společnosti a potvrdit nebo vyvrátit toto mínění. Pro zjištění stavu firemní kultury ve společnosti Vodafone jsou v práci použity techniky typologie firemní kultury podle R. Harrisona a Ch. Handyho, SWOT analýza a srovnání složek firemní kultury společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitola se zaměřuje na vymezení základních pojmů a charakteristiku firemní kultury. Abychom co nejlépe pochopili firemní kulturu, je důležité pochopit všechny faktory, které firemní kulturu ovlivňují, a proto se práce věnuje i determinantům. Velký prostor je věnován typologiím firemní kultury. Podrobněji jsou v práci představeny nejznámější typologie firemní kultury, a to typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, Silná a slabá firemní kultura a typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho. Poslední část první kapitoly se zabývá SWOT analýzou. Druhá kapitola teoretické části se detailně věnuje jednotlivým složkám firemní kultury, tedy skutečnostem, které firemní kulturu utvářejí. Další

---

<sup>1</sup> William Butler Yeats: Citáty. *DatabazeKnih* [online]. Daniel Fiala, (c) 2008 - 2015 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.databazeknih.cz/citaty/william-butler-yeats-909>.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007, 199 s. ISBN 9788024714073.



podkapitoly této části se zabývají firemní kulturou a jejím vlivem na řídicí procesy. Rovněž se tato část věnuje firemní etice a identitě, protože je velmi důležité si uvědomit, že se nejedná o pojmy s firemní kulturou zaměnitelné, ale o témata s firemní kulturou úzce související a vzájemně se podmiňující. Třetí kapitola se zabývá shrnutím celé teoretické části.

Praktická část práce vychází z teoretické části. Předchůdcem společnosti Vodafone byl operátor Oskar, jehož duch přetrvává ve firemní kultuře až dosud, proto se první kapitola věnuje ve stručnosti historii firmy s důrazem na aspekty, které ovlivnily formování její kultury. Dále jsou v této kapitole použity následující nástroje na zjištění konkrétního stavu firemní kultury ve společnosti Vodafone, a to analýza typologie (typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho), abychom pochopili, která kultura ve společnosti převládá. Dalším nástrojem je SWOT analýza. Druhá kapitola praktické části se věnuje analýze jednotlivých složek firemní kultury, protože jak zjišťujeme v teoretické části, tak právě tyto složky jsou velmi důležitým aspektem firemní kultury, a proto je důležité jejich pochopení a rozbor. Praktická část je zakončena doporučením.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY

### 1.1 Firemní kultura

Slovo kultura pochází z latinského „colere“, a to znamená pěstování užitkových plodin. V přeneseném významu se objevil už v 1. století před n.l., kdy ho Cicero použil jako metaforu pro překlad Platonova pojmu „péče o duši“. Od 16. století se pojem kultura označuje už v tzv. vznešené lidské činnosti související hlavně s uměním, a to literatura, hudba, věda a filozofie. Kultura zahrnuje materiální i nemateriální výtvořiny člověka, jeho aktivity, myšlení, vztahy, chování, které se vyvíjí po celé generace v rámci společnosti.

Svoji specifickou kulturu mají nejenom národy, náboženské společenství a sociální skupiny, ale i jednotlivé firmy a organizace. Podnik také považujeme za určitý druh menšího společenství lidí, které si vytváří vlastní hodnoty, normy, vzorce chování a jednání. Firemní kultura je dnes vnímána jako jedna z velmi důležitých složek konkurenceschopnosti podniku a je indikátorem jeho úspěšnosti a výkonnosti.

Firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných v organizacích. Je to něco, co je charakteristické pro každou společnost a něco, co ji zároveň odlišuje v očích obchodních partnerů i zákazníků. Zahrnuje postoje, etická východiska, předpoklady a vyhlídky, které společně sdílejí zaměstnanci, a které ovlivňují způsob jejich chování a jednání mezi sebou uvnitř společnosti i ve vztahu k zákazníkům a partnerům.

Všechny tyto procesy pak vytvářejí vnitřní prostředí společnosti, ve kterém se odvíjí vlastní činnosti společnosti vedené řídicími pracovníky. Kultura společnosti bezprostředně rozhoduje o ekonomické úspěšnosti a spolu se strategií je faktorem konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Firemní kultura je velmi široký, komplexní a těžko uchopitelný pojem. Na firemní kulturu se můžeme dívat z několika pohledů. Jeden pohled je postavený na vědních oborech, které tento pojem studují. Jinak se na ni dívají vědní obory jako management a teorie obchodu a jinak obory, které přijaly antropologické a sociologické stanovisko.

O přesné a úplné vymezení firemní kultury se snažila celá řada autorů. Níže jsou v práci představeny alespoň některé z definic uváděných v odborné literatuře:

Definice dle Furnhama a Guntera „*Kultura jsou společné vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme*“<sup>3</sup>.

Pfeifer, Umlaufová definují kulturu jako „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“<sup>4</sup>.

Šigut říká „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život*“<sup>5</sup>.

Asi nejčastější citovanou definicí firemní kultury v odborné literatuře je definice E.H. Scheina: „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich*“<sup>6</sup>.

Teoretických definic lze najít spoustu, ale důležitější než znát definici je umět pochopit, co to kultura je a k čemu je dobrá“<sup>7</sup>.

Jednotlivá pojetí firemní kultury jsou odlišná, lze najít společné charakteristiky společností<sup>8</sup>:

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007, 199 s. ISBN 9788024714073

<sup>4</sup> PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 19 s. ISBN 807169018x

<sup>5</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 9-10 s. ISBN 8073570467

<sup>6</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 467 s. ISBN 8072610643.

<sup>7</sup> CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 40 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024713896.

- představuje sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si utvářejí, definují a interpretují sami členové společnosti,
- je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální a výrazně sociální povahu,
- vzniká, rozvíjí se, mění či zaniká ve zcela konkrétním čase a místě,
- je hlavně výsledkem procesu učení,
- je zprostředkována v adaptačním procesu,
- umožňuje jednoduchou orientaci v dění uvnitř podniku a dává význam jednotlivým událostem ve společnosti.

Tyto charakteristiky lze ještě rozšířit o další znaky<sup>9</sup>:

- firemní kultura působí a projevuje se v lidském vědomí i podvědomí,
- tvoří spojovací článek mezi minulostí, současností a budoucností,
- je mimořádně stabilní a je považována za samozřejmou a danou,
- je strukturovaná, poznatelná a lze ji i měřit.

I když je firemní kultura hlavně o myšlení lidí, existuje i těsná vazba s charakterem činnosti společnosti a okolnostmi, které ji provázejí.

Je důležité znát skutečnosti, které determinují firemní kulturu. Lze rozeznat dvě skupiny determinant. První skupina jsou vnitřní a vnější vlivy a druhá jsou ovlivnitelné a neovlivnitelné faktory<sup>10</sup>. Vnější vlivy jsou reprezentovány převážně hospodářskými, technickými, technologickými a ekologickými hledisky činnosti společnosti a společenskými podmínky rozvoje. Hlavní vnitřní vlivy jsou podniková strategie, organizační struktura, procesy a řídicí systémy. Vnitřní determinanty ovlivňovat můžeme, ale to samé nelze říci o faktorech z okolního prostředí.

Firemní kultura zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost a efektivitu organizace. Význam firemní kultury vyplývá z funkcí, které naplňuje a díky nimž ovlivňuje nejen chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace vůči okolnímu prostředí.

---

<sup>8</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 469 - 470 s. ISBN 8072610643.

<sup>9</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 137 s. Psyché. ISBN 8024704056.

<sup>10</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 14-15 s. ISBN 8073570467.

Nejnámější funkce firemní kultury jsou<sup>11</sup>:

Vnější funkce, které představují:

- Způsob adaptace firmy na okolní podmínky – firemní kultura ovlivňuje flexibilitu organizace. Silná kultura může způsobit, že není možné dosáhnout záměry, které si vedení definuje.
- Tvář firmy, její image – vychází ze způsobu, jakým se firma prezentuje a ovlivňuje to, jak je chápána okolním prostředím.

Vnitřní funkce, které představují:

- Způsob integrace uvnitř firmy – tato funkce představuje způsob, kterým jsou ve firmě implementovány nové způsoby práce, metody, technologické postupy i strategické záměry a která do značné míry ovlivňuje jejich přijetí či odmítnutí.
- Průbojnost strategie firmy – v případě, že firemní kultura vychází ze strategických cílů společnosti, dostává se jí mimořádného významu.

Jiný pohled na funkce firemní kultury představuje<sup>12</sup>:

- Redukce konfliktů uvnitř organizace – firemní kultura podporuje soudržnost organizace, napomáhá konzistentnosti a je zdrojem integrace.
- Zabezpečení kontinuity a usnadnění koordinace – díky sdíleným normám a hodnotám firemní kultura zajišťuje žádoucí chování zaměstnanců a přispívá ke shodě.
- Redukce nejistoty pracovníků, vliv na jejich pracovní spokojenost a pohodu – hodnoty a normy organizační kultury snižují nejistotu pracovníků, protože jim dávají návod, jak se věci dělají a jak je obvyklé a požadované se chovat.
- Zdroj motivace – firemní kultura přispívá ke ztotožnění členů organizace s jejími cíli a posláním a pozitivně tak ovlivňuje vnitřní motivaci.
- Konkurenční výhoda – silná a relevantní firemní kultura podporuje konzistentní vnímání a myšlení, snižuje potřebu kontroly a je zdrojem spokojenosti a motivace.

---

<sup>11</sup> PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 33 s. ISBN 807169018x.

<sup>12</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 12 s. Expert (Grada). ISBN 9788024729510.

## 1.2 Typologie firemní kultury

Každá firemní kultura je originální, specifická a neopakovatelná. I přes toto tvrzení je možné analyzovat některé základní typy, které se ve společnostech objevují nejčastěji. Ačkoliv jsou typologie zjednodušeny a mají řadu dalších omezení, představují určitý model, ke kterému se organizace snaží přiblížit anebo se mu vyhnout<sup>13</sup>.

Dále jsou představeny nejznámější typologie firemní kultury. Jako první bude představena typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho, která bude následně analyzována i v praktické části.

### Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie R. Harrisona publikována v roce 1972 byla první typologií firemní kultury a dodnes je všeobecně uznávána. Harrison definoval čtyři základní typy kultury: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. V roce 1976 Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou Ch. Handy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů<sup>14</sup>.

Schématické znázornění organizačních struktur, které jsou příznačné pro jednotlivé typy kultur, představují tyto obrazce:

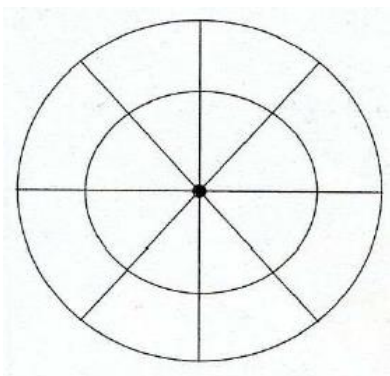
---

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 482 s. ISBN 8085943573

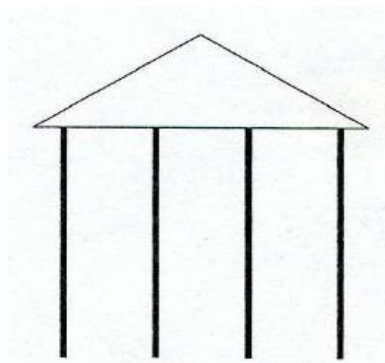
<sup>14</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 76 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

Obrázek 1: Typy kultur a organizační struktury podle R. Harrisona a Ch. Handyho

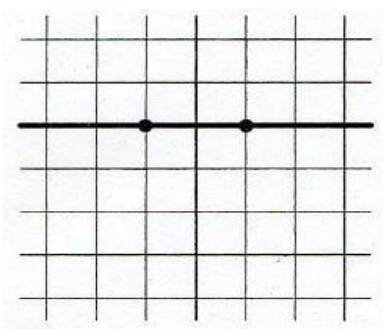
KULTURA MOCI:



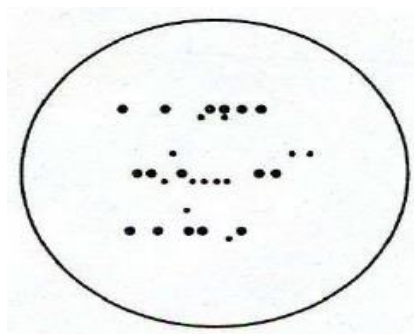
KULTURA ROLÍ:



KULTURA VÝKONU (ÚKOLU):



KULTURA PODPORY (OSOBNÍ):



Zdroj:<sup>15</sup>

Jednotlivé typy kultur lze charakterizovat následovně:

- Kultura moci – tato kultura se vyznačuje výrazným autoritativním stylem řízení. Klíčoví manažeři vědí všechno a také všechno mohou. Tato kultura vyhovuje lidem ochotným riskovat a toužícím po moci. Úspěch společnosti je závislý na osobách v centru organizace a tak jejich odchod nebo selhání mohou způsobit

---

<sup>15</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 113 s. ISBN 80-85839-09-1.

destabilizaci společnosti. Touto kulturou se často vyznačují velké zločinecké organizace.

- Kultura rolí – jedná se o kulturu založenou na pravidlech, normách a postupech. Role vyjadřuje očekávaný způsob chování. Tato kultura vyhovuje jedincům, kteří preferují bezpečí a předvídatelnost a může být frustrující pro ty, kteří jsou ambiciózní a touží po moci. Jejím hlavním negativem je změna a reagování na ně. Tuto kulturu mívají ve státních úřadech a v armádě.
- Kultura výkonu (úkolů) – v této kultuře je plnění úkolů nadřazeno dodržování předpisů. Společnosti pracují rychle a pružně. Zaměstnanci ztotožňují své cíle s cíli společnosti a jsou motivováni radostí z vykonané práce. Tato kultura je u manažerů nejpreferovanější. Kulturu úkolů můžeme najít v reklamních agenturách.
- Kultura podpory osobnosti (osob) – společnosti s touto kulturou podporují své členy a poskytují jim uspokojení prostřednictvím vzájemných vztahů. Tato kultura upřednostňuje liberální styl řízení, po pracovnících vyžaduje samostatnost a kvalifikované výkony. Jednotlivci pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu společnosti. Tato kultura je typická pro vysokoškolské učitele.

### **Silná a slabá firemní kultura**

Hlavní rozdělení firemní kultury vychází z míry jejího vlivu na vnitropodnikovou organizaci řízení a jednání členů společnosti. Vliv slabé firemní kultury je zřetelný velmi málo, ale naopak silná firemní kultura dokáže ovlivnit charakter i průběh všech firemních procesů.

Mluvíme-li o silné firemní kultuře, jedná se o kulturu, kde platí:

- Jednotlivé oblasti firemní kultury jsou jasně, přehledně a srozumitelně dávány najevo všem zaměstnancům. Všichni vědí, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Firemní kultura se opírá o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou konzistentní, logicky uspořádané. Hodnoty,



standards a symboly jsou snadno sdělitelné a srozumitelné zaměstnancům na všech hierarchických úrovních společnosti.

- Celý systém firemní kultury musí být v rámci sociálního systému co nejvíce rozšířen. Je nezbytné, aby pracovníci byli s jednotlivými prvky firemní kultury dostatečně seznámeni, setkávali se s jejich existencí doslova na každém kroku.
- Firemní kultura je stabilizována a zakotvena v každodenním jednání všech nebo alespoň většiny zaměstnanců tzn. že firemní hodnoty, vzorce a normy jednání vzrostly do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců<sup>16</sup>.

K hlavním pozitivům silné firemní kultury řadí autoři odborné literatury tyto skutečnosti<sup>17</sup>:

- zjednodušuje pohled na společnost, dělá je tak více přehledným,
- zprostředkovává jasnější komunikaci mezi všemi pracovníky,
- napomáhá rychlejší orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců,
- usnadňuje rychlé rozhodování,
- urychluje implementaci strategií a záměrů ve společnosti,
- klade menší nároky na kontrolu pracovníků,
- přispívá ke stabilizaci pracovníků a zvyšuje jejich motivaci,
- podporuje týmovou práci.

Podle E.H. Scheina hraje silná firemní kultura významnou roli především v počátečních rozvoje společnosti. V této fázi firemní kultura pomáhá stmelovat pracovníky organizace a zakotvovat potřebné hodnoty, postoje, normy a vztahy. V dalších etapách vývoje společnosti pak důležitost síly firemní kultury ustupuje do pozadí a na významu nabývá její soulad s firemní strategií<sup>18</sup>.

Silná kultura může mít i své nedostatky, které mohou komplikovat další vývoj a rozvoj společnosti. Jedná se o tendenci k uzavřenosti, která se projevuje podceňováním informací a ostatních vlivů přicházejících z vnějšího prostředí, ztrátu flexibility a fixaci

---

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 482 s. ISBN 8085943573.

<sup>17</sup> Tamtéž, 472-473.

<sup>18</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 139 s. Psyché. ISBN 8024704056.

na tradiční hodnoty a vzory a vynucování konformity za každou cenu se snahou vyhnout se kritice a konfliktům<sup>19</sup>.

Možnost odstranění nebo minimalizace výše uvedených nedostatků souvisí s obsahem firemní kultury. Silná a přitom zdravá firemní kultura má takový hodnotový systém, který podněcuje kreativitu pracovníků, toleruje dílčí neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie a neodsuzuje věčné pracovní konflikty<sup>20</sup>.

Velmi přesně je uveden tento pohled na vlastnosti silné a zdravé podnikové kultury<sup>21</sup>:

- základní principy podnikové kultury vycházejí z podnikové strategie,
- ve společnosti existují podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika není potlačována, ale je považována za prostředek pro hledání konstruktivních řešení,
- pracovníci věří své společnosti, podporují ji,
- způsob komunikace a osobní vztahy v podniku jsou na velmi dobré úrovni,
- podnikové vedení přebírá odpovědnost, je iniciativní, sdílí informace s ostatními
- a nebrání pracovníkům veřejně vyjadřovat jejich názor a připomínky,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědností,
- řízení je založeno na podpoře a povzbuzování.

K vytvoření silné a žádoucí firemní kultury jsou potřebné následující předpoklady<sup>22</sup>:

- pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům,
- jasně stanovený strategický plán,
- efektivní komunikace, týmová práce a otevřenost vůči změnám,
- péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj,
- spravedlivý způsob odměňování ve společnosti,
- pozitivní a přátelská atmosféra ve společnosti.

---

<sup>19</sup> NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 26-27 s. ISBN 8071692603.

<sup>20</sup> Tamtéž, 28 s.

<sup>21</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 213 s. ISBN 8086419673.

<sup>22</sup> DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 225 s. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.

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

Autoři této typologie jsou přesvědčeni, že firemní kulturu ovlivňuje širší sociální a podnikatelské prostředí. V rámci tohoto přesvědčení identifikovali čtyři základní typy kultur (kultura všechno nebo nic, kultura analyticko – projektová, procesní kultura a kultura typu chléb a hry). Tyto typy vyplývají z rizikovosti prostředí, kde společnost pracuje a z rychlosti zpětné vazby.

Obrázek 2: Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Zdroj<sup>23</sup>

- Kultura „tvrdé práce“ – je specifická pro společnosti s kulturou, kde je preferovaná nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci, která je spojená s legrací a zábavou. Důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Úspěch se hodnotí hlavně podle vyrobeného nebo prodaného množství. A ve společnostech se používá hodně sloganů, soutěží a společného setkávání. Tato kultura se vyskytuje hlavně v prodejních firmách, včetně společností, které se zaměřují na podomní prodej.
- Kultura „drsných hochů“ – podporuje individualisty, kteří se nebojí rizik. Používá se nekonvenční komunikace a cizí slova. Muži i ženy mají rovnoprávné postavení. Ve společnosti panuje soupeřivost a napětí. Ve společnostech nejsou dovoleny chyby, ani žádné zaváhání. Tyto společnosti nemají dlouhodobou orientaci, mají problémy s fluktuací a netýmovostí. S touto kulturou se můžeme

<sup>23</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 80 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

setkat např. ve stavebnictví, v manažerském poradenství a společnostech produkující kosmetiku).

- Kultura „sázky na budoucnost“ – je typická pro firmy, jejichž rozhodnutí jsou velmi riziková a úspěch či neúspěch se ukáže až po dlouhé době. Vedoucí pracovníci, kteří rozhodují, zodpovídají za budoucnost celé společnosti. Lidé, kteří pracují v této kultuře respektují hierarchii a autority. Kariérní postup je velmi pomalý. Příkladem firem s touto kulturou jsou firmy z oblasti leteckého, automobilového průmyslu, které investují velké částky do vývoje.
- „Procesní“ kultura – tato kultura uznává hodnoty jako technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Tato kultura je typická pro organizace s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Díky tomu se pracovníci zaměřují spíše na to, jak se co dělá, než na pracovní výsledky. Důraz je kladen na pojmenování funkcí a formality. Tato kultura směřuje k byrokracii a je typická pro banky, pojišťovny a státní služby<sup>24</sup>.

### 1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je vysoce efektivní a jednoduchý nástroj pro zjištění opravdového stavu, potřebných změn, případných rizik a nutných kroků pro změnu slabých stránek na silné a eliminaci rizik. Představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek definovaného tématu. Protože v sobě zahrnuje techniky strategické analýzy, bývá součástí všech důležitých strategických dokumentů. Podle Tiché a Hrona<sup>25</sup> „SWOT analýza je otevřeným ohodnocením společnosti a je velmi užitečnou pomůckou k popisu celkové situace ve společnosti“.

---

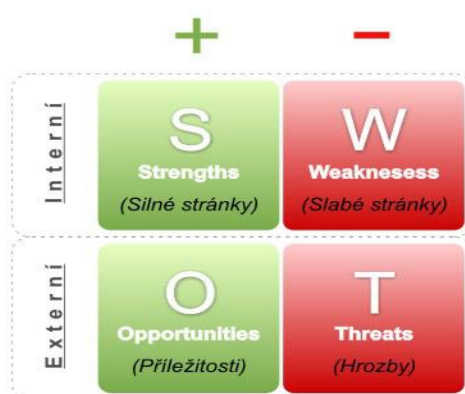
<sup>24</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 79-82 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

<sup>25</sup> IVANA TICHÁ, Jan Hron. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 118 s. ISBN 8021309229.

Základ metody záleží na definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou vymezeny čtyřmi proměnnými:

- strenghts – přednosti (silné stránky),
- weaknesses – nedostatky (slabé stránky),
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby.

Obrázek 3, internetový zdroj [www.filosofie-uspechu.cz](http://www.filosofie-uspechu.cz)



Zdroj:<sup>26</sup>

Postup při zpracování SWOT analýzy<sup>27</sup>:

1 fáze – analýza vnějšího prostředí tj. získání informací pro definování příležitostí a hrozeb ve sledované oblasti.

„Příležitosti“ máme na mysli v případě, že se stane významná vnější situace, která pozitivně ovlivňuje nebo může ovlivnit budoucí záměr společnosti např. příznivý vývoj ekonomické situace.

„Hrozby“ zase představují možné negativní dopady vnějšího prostředí na řešený záměr. Hrozby jsou závažné překážky pro realizaci záměru společnosti např. recese na trhu.

---

<sup>26</sup> Analýza SWOT [online]. [cit.2012-30-12]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>

<sup>27</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 91 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

2 fáze – analýza vnitřního prostředí tj. identifikace silných a slabých stránek ve sledované oblasti.

„Silné stránky“ jsou zdroj, dovednosti, pozitivní potenciál a další výhody ve standardním prostředí, které jsou zároveň výhodné pro řešení záměr např. dobré jméno společnosti.

„Slabé stránky“ zase představují slabiny, omezení, nedostatky a další negativní faktory vztahující se ke standardnímu prostředí.

## 2 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM

### 2.1 Složky a struktura firemní kultury

Stejně jako neexistuje jedna definice firemní kultury, ani složky firemní kultury nejsou vymezeny shodně. Jednotlivými složkami firemní kultury se označují nejjednodušší strukturální jednotky, které vlastně představují základní komponenty kulturního systému dané společnosti. Nejčastěji se za složky firemní kultury považují: základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování a artefakty materiální a nemateriální povahy, hrdinové.

Základní předpoklady jsou zažitá představa lidí o tom, jak funguje realita, která se formuje ze zkušeností nabitých během celého života. Lidé je berou za zcela pravdivé, samozřejmé a nezpochybnitelné.

Hodnoty jsou považovány za základní klíčový prvek firemní kultury a jsou velmi často součástí komunikačních programů jak pro zaměstnance, tak i pro zákazníky dané společnosti. Klíčové hodnoty jsou ovlivňovány názory, cíli a záměry společnosti, ale i zaměstnanců. V moderních společnostech se často podílejí na vytváření hodnot přímo zaměstnanci dané společnosti. Pokud ale nejsou založeny na dřívějším učení a nejsou zvnitřněny, mohou představovat pouze hodnoty deklarované. Rozpor mezi prosazovanými a skutečně uplatňovanými hodnotami pak může vést k nepřijetí těchto hodnot zaměstnanci a zákazníky<sup>28</sup>.

Postoje představují vztahy k hodnotám – pozitivní či negativní vztah k osobě, věci nebo problému. Postoje mají psychologickou funkci, protože přispívají k udržování vnitřní psychické rovnováhy.

Normy jsou další důležité prvky firemní kultury. Mají za úkol definovat nepsaná pravidla a obvyklé způsoby jednání. Normy v podstatě zaměstnancům říkají, co se předpokládá, že budou dělat, říkat a v co budou věřit. Normy se mohou týkat etiky práce, zacházení manažerů se členy společnosti, firemní komunikace, ale například

---

<sup>28</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 23 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

i oblékání. Normy nejsou předávány v písemné podobě, protože kdyby byly, tak to jsou zásady nebo procedury. Normy se předávají ústně či chováním a jsou upevňovány reakcemi lidí na jejich dodržování či porušování. Dodržování norem se odměňuje a porušování se postihuje<sup>29</sup>.

Artefakty dělíme na artefakty materiální povahy, což jsou lidské výtvořiny. Patří mezi ně architektura budov, materiální vybavení, logo, firemní oblečení, propagační brožury atd. Naopak artefakty nemateriální povahy jsou viditelné, ale nehmatatelné stránky společnosti, které tvoří jazyk, historky, mýty a zvyky.

Hrdinové jsou skuteční lidé, ale nevylučují se ani imaginární lidé, kteří slouží jako vzor správného přístupu a chování. Fungují jako příklad ideálního manažera nebo zaměstnance. Často jimi bývají přímo zakladatelé firem či společností. Příkladem mohou být Tomáš Baťa, Steve Jobs.

Asi nejznámější model firemní kultury určující její jednotlivé vrstvy, který je citovaný ve většině publikací o firemní kultuře, vyvinul E.H. Schein.

Rozlišuje tři roviny firemní kultury, které se od sebe odlišují tím, jak se prezentují, nakolik jsou zjevné a rozpoznatelné vnějším pozorovatelem<sup>30</sup>:

- Artefakty – představují vrstvu firemní kultury, která je nejvíce na povrchu. Vnější pozorovatel může artefakty vnímat zrakem, sluchem či pocitově (architektura, jazyk, technologie a výrobky, oficiálně vyhlášené hodnoty, rituály). Vnější pozorovatel je může bez větších problémů rozpoznat, je velice neskutčné rozšifrovat její význam. Hlavním důvodem je to, že artefakty jsou význačné a jejich správné pochopení není možné bez hlubšího poznání celé firemní kultury. Hlavním nepochopením může být právě fakt, že pozorovatel se na artefakty dívá podle jeho osobních zkušeností a pocitů.
- Zastávané hodnoty, normy a pravidla jednání – tvoří střední vrstvu firemní kultury, která je pro vnějšího pozorovatele zřetelná jen částečně. Hodnoty vycházejí ze základních předpokladů a jsou úrovní vědomou a tím i do určité míry ovlivnitelnou.

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692.

<sup>30</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership* / by Edgar H. Schein. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 16-27 s. ISBN 0787903620.



- Základní předpoklady – tvoří jádro kultury, představují to, co je dané a není dále zpochybňováno či diskutováno. Základní předpoklady jsou vryty v myslích lidí, působí samozřejmě a nevědomě. Měnit tuto vrstvu firemní kultury je obtížné a časově náročné. Lidé mají tendenci vžitá základní předpoklady hájit a jejich zpochybňování nebo snaha o jejich změnu je emočně destabilizuje. Bez poznání základních předpokladů dané kultury není možné správně vysvětlit význam hodnot a artefaktů.

## **2.2 Firemní kultura a řídicí procesy**

Vztah firemní kultury a řídicích procesů je velmi významný, protože se tyto dva elementy navzájem ovlivňují ve všech úrovních podnikového řízení. Když je kultura opravdu silná, vytváří pozitivní efekt, který se projevuje v důležitých řídicích procesech, jako jsou koordinace, integrace a motivace.

Proces koordinace – představuje sladění jednotlivých částí celku za účelem doražení stanovených cílů. Ke koordinaci využívají podniky strukturální nástroje, jako jsou plány, pokyny nebo programy. Ale v poslední době začal být kladen důraz i na tzv. nestrukturální nástroje koordinace, ke kterým patří i firemní kultura. Když je firemní kultura silná, systémově kompatibilní, srozumitelná a funkční, zajišťuje organizaci všeobecný souhlas s podnikovými cíli a prioritami napříč celou organizací.

Proces integrace – vyjadřuje sjednocení jednotlivých elementů v celek jednoho systému. Firemní kultura reprezentuje společné a všem nadřazené základní podnikové hodnoty a normy a tak působí jako „sociální lepidlo“. Nevyhnutelnou podmínkou pevné vnitřní integrace podniku je však identifikace členů organizace s nejvyššími podnikovými prioritami.

Proces motivace – firemní kultura nezvyšuje jenom pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale často má i stimulační funkci – iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu zaměstnanců. Silná firemní kultura má sama o sobě vlastní motivační obsah, protože pro zaměstnance je atraktivní identifikovat se s kulturou, která vede firmu k všeobecně uznávanému úspěchu<sup>31</sup>.

### 2.3 Firemní identita

Obecně lze říci, že firemní kultura vytváří zázemí pro podnikovou identitu, je jejím základem. Bez silné firemní kultury není skoro možné vybudovat koncept podnikové identity. To Bedrnová a Nový uvádí, že<sup>32</sup> „*Na rozdíl od podnikové kultury však pojem podniková identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování, a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Vytváření podnikové identity je vždy řízený proces, probíhající v řídicí hierarchii směrem shora dolů.*“ Klíčovou úlohu v tomto procesu přitom hraje formulace, vyjádření a realizace podnikatelské strategie. Hlavní prvky, které utvářejí podnikovou identitu jsou podle Vysekalové a Mikeše<sup>33</sup>:

- Podniková komunikace – představuje pocit sounáležitosti a odpovědnosti pracovníků směrem k organizaci a naopak. Podobně je to i s firemní kulturou, která pro podnikovou identitu připravuje zázemí. Do podnikové komunikace patří i komunikace s odběrateli, zákazníky a širokou veřejností. Z toho plyne její velký vliv na vytváření pozitivního povědomí o firmě. Ve větší míře jsou veřejnosti prezentovány převážně pozitivní informace, ale někdy lze i zveřejnit ty méně příznivé, protože pak společnosti získají pověst solidnosti a fair play.
- Podnikový design – reprezentuje vnější, vizuálně vnímatelné podnikové artefakty jako jsou architektura budov, vnitřní vybavení, design výrobků,

---

<sup>31</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 494-495 s. ISBN 8085943573

<sup>32</sup> Tamtéž, 501-502 s.

<sup>33</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 40 s. ISBN 9788024727905.

zařízení kanceláří, podnikové prodejny, logo, vizitky. I zde tedy vidíme návaznost na firemní kulturu. Dobře promyšlený podnikový design pomáhá společností hlavně uvnitř podniku, firma získá jasný a nezaměnitelný profil, dokáže zavést na trh rychle prodej nových výrobků, sjednotí vnitřní a vnější pohled na podnik, otvírá nové možnosti pro získání důvěry a přispívá k estetické tváři každodenního života.

- Podnikové jednání – vychází z jednotných a relativně stabilních pravidel, norem a vzorů jednání, které vytváří typický styl aktivit dané společnosti. Tento přístup společnosti uplatňují jak vůči zaměstnancům, tak a i svému sociálnímu a podnikatelskému prostředí. I zde vidíme, že podnikové jednání vychází z firemní kultury. V tomto případě není pouze vnitropodnikovou záležitostí, ale funguje i jako nástroj pozitivní podnikové identity směrem navenek.

## 2.4 Podniková etika

Rozdíl mezi firemní kulturou a podnikovou etikou velmi trefně vystihuje Bedrnová a Nový<sup>34</sup> „*Podniková kultura zahrnuje společné hodnoty a normy, pravidla a standardy jednání a vzájemného kontaktu, jejichž cílem je pozitivně ovlivnit podnikové procesy. Podniková etika je však záležitostí těchto norem a charakteru, který je jim na počátku vtisknut.*“

Pojem etika pochází z řeckého „ethos“, tj. mrav, zvyk, obyčej. Jedná se o nauku zabývající se správným chováním v lidské společnosti. Podnikovou etiku tvoří pojmy jako je pravda, spravedlnost, rovnost, individuální svoboda a společenská odpovědnost směrem k vlastním zaměstnancům i okolnímu prostředí.

---

<sup>34</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 507 s. ISBN 8085943573

Etické kodexy stanovují hlavní principy etického chování se společností, a proto jsou velmi spjaty s podnikovou etikou. Kodexy částečně doplňují legislativu, ale hlavně kladou důraz na morální jednání pracovníků. Etické kodexy se v různých oborech mohou lišit, ale obecně se orientují na tyto oblasti<sup>35</sup>:

- slušnost a dodržování zákonů,
- bezpečnost a kvalita výrobků,
- střety zájmů a jejich řešení,
- uzavírání pracovních smluv,
- bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků,
- poctivost v obchodních praktikách,
- vztahy a jednání s dodavateli,
- vztahy a jednání se zákazníky,
- ochrana životního prostředí.

---

<sup>35</sup> Tamtéž, 507 s.

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Chceme-li firemní kulturu lépe poznat a pochopit, je třeba se zaměřit na její obsah a analýzu. Analýzu lze provést několika způsoby například analýzou typologie nebo SWOT analýzou. V odborné literatuře najdeme řadu možných typologií firemní kultury.

Silná a žádoucí firemní kultura znamená pro společnost především konkurenční výhodu. Svým vlivem na průběh a realizaci řídicích procesů umožňuje vyšší hospodářskou výkonnost. Firemní kultura nenapomáhá pouze ekonomické prosperitě firmy, ale posiluje i identifikaci pracovníků s organizací, jejich motivaci a angažovanost.

Obsah tvoří základní předpoklady, názory, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy. Zatímco artefakty tvoří vrstvu kultury snadno viditelnou a nejsnadněji ovlivnitelnou, základní předpoklady představují její nosný pilíř, který je často neuvědomovaný, ale o to více členy organizace hájený. Toto jádro firemní kultury je pro vnějšího pozorovatele často nepostřehnutelné.

Kultura je dle názoru většiny současných autorů něčím, co existuje v každém z nás v podobě přesvědčení, postojů, hodnotových preferencí, norem chování, které jsme si osvojili v různých sociálních celcích. Kultura představuje systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jedinců.

Z tohoto pojetí kultury lze odvodit, že svou kulturu mají také firmy a podniky, kde sdílení hodnot, norem a představ určují jakási pravidla hry, která do značné míry ovlivňují myšlení a jednání pracovníků i celkovou atmosféru ve společnosti.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY V PRAXI

### 4.1 Charakteristika společnosti a firemní kultury Vodafone

Po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800 v říjnu roku 1999 se Český Mobil a.s. stal prvním duálním mobilním operátorem v České republice. Komerční provoz nejmodernější GSM sítě v České Republice byl zahájen pod značkou Oskar. Společnost vstoupila na trh 1. března 2000 jako třetí a nejrychleji se rozvíjející mobilní operátor v České republice. Zasadila se o radikální změny na českém mobilním komunikačním trhu a mobilní telefony cenově zpřístupnila každému spotřebiteli.

Během necelého roku vybudovala společnost síť srovnatelnou s konkurencí. Rychle získala uznání i v mezinárodním měřítku a v letech 2001 a 2002 byla pětikrát nominována na prestižní ocenění World Communication Award jako nejlepší mobilní operátor. V roce 2002 měla společnost milion zákazníků.

Společnost vstoupila na trh s jasně vymezenou inovativní strategií přímého styku se zákazníkem, která se stala základem úspěchů firmy. Tyto úspěchy odrážely i odhodlání měnit tvář českého mobilního trhu a jeho zaběhnuté zvyklosti. Například v roce 2004 udělala kampaň na pokrytí, během které byl Nuselský most obalený červenou fólií. Tato reklama přinesla společnosti zápis do Guinnessovy knihy rekordů za největší reklamní plochu v ČR.

V červnu 2005 se společnost stala členem rodiny Vodafone a v roce 2006 se Oskar Mobil a.s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a.s. S příchodem Vodafone se stal generálním ředitelem společnosti Graham Maher, který do Čech přinesl velmi inovativní firemní kulturu, a to VBO (Value Based Organization). Tato firemní kultura byla specifická, protože vycházela z řadových zaměstnanců, kteří se podíleli na stavění firemní kultury a strategie. Tato kultura byla pro společnost tak silná, že ji podporovali i další generální ředitelé Muriel Anton a Balesh Sharma.

## 4.2 Typologie firemní kultury

Abychom lépe poznali, která typologie firemní kultury vládne společností Vodafone, autorka se rozhodla udělat průzkum mezi zaměstnanci společnosti a využít k tomu typologii podle R. Harrisona a Ch. Handyho. Průzkum byl proveden napříč celou společností. Společnost má šest hlavních oddělení. Z každého oddělení bylo požádáno o vyplnění průzkumu deset zaměstnanců. Celkem tedy zpracovalo průzkum 60 zaměstnanců. Tento vzorek nemusí být považován za reprezentativní, ale pro tento průzkum je dostačující, protože jej vyplnili zástupci z každého oddělení a tím je zastoupena celá společnost. Celkový počet zaměstnanců ve společnosti je nyní 1600.

Průzkum byl zaměřen na dvanáct oblastí a to:

Kultura osob:

- humanisticky – podporující,
- afiliace, sounáležitost,
- souhlas, dohoda.

Kultura rolí:

- konvenčnost,
- závislost,
- vyhýbání se.

Kultura moci:

- opozice,
- moc,
- soutěživost.

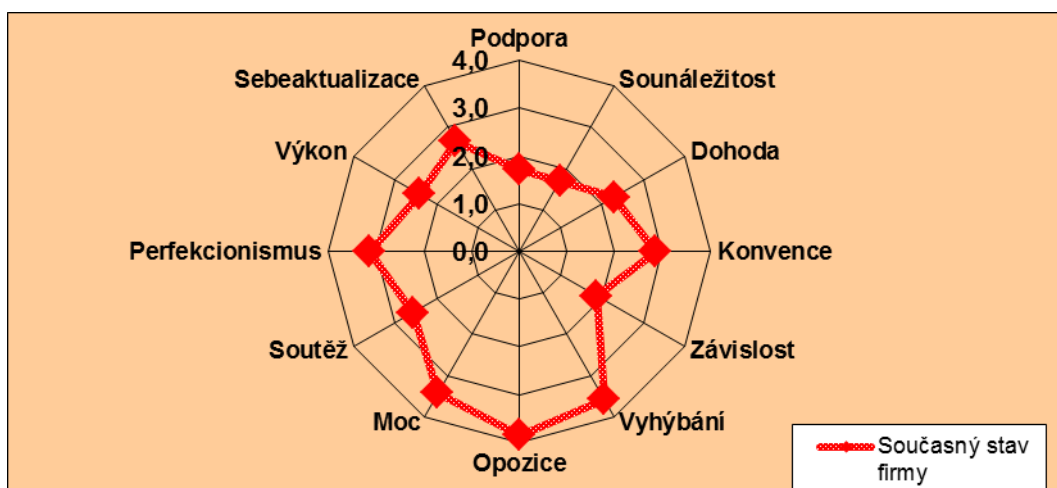
Kultura úkolů:

- perfekcionismus,
- výkon, dosažení cílů,
- sebeaktualizace, sebeuvědomění.

Zaměstnanci ohodnotili každou oblast body 1 až 5 podle toho do jaké míry mají pocit, že zaměstnanci a společnost danou kulturou žijí. Výsledek byl poté vynesena na

speciální „pavoučí“ graf. Z výsledku je patrné, že společnost vnímají zaměstnanci jako firmu plnou podpory, sounáležitosti a dohody a zároveň ji nevnímají jako firmu opoziční, plnou moci a vyhýbání se. Zaměstnanci tedy vidí společnost jako kulturu osob.

Graf 1: Výsledek průzkumu typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho



Zdroj:<sup>36</sup>

### 4.3 SWOT analýza firemní kultury

Dalším empirickým průzkumem, který je využitý v této práci, je SWOT analýza. Hlavní důvody pro tento způsob jsou, že autorka zná společnost velmi dobře, protože v ní pracuje patnáct let a právě tato analýza jí pomůže identifikovat její silné a slabé stránky, které pak lze dále rozpracovat a vyvodit doporučení či příležitosti ke zlepšení.

<sup>36</sup> Autor práce



**Silné stránky:**

- vysoká loajalita zaměstnanců,
- celosvětově silné renomované jméno společnosti,
- velmi silné firemní hodnoty, Vodafone Way koncept
- CSR aktivity,
- neformální prostředí,
- silná pozice na trhu,
- dobré jméno,
- inovativní přístup,
- dobrá informovanost zákazníků.

**Slabé stránky:**

- lpění na kultuře z historie společnosti,
- povinná pravidla v rámci Vodafone Group,
- nové sídlo společnosti na druhé straně Prahy,
- vztahy jsou upřednostněny před procesy,
- těžší adaptace pro nové zaměstnanci, kteří přicházejí z formálnějšího prostředí,
- přechod společnosti od kmenových zaměstnanců k partnerským společnostem.

**Hrozby:**

- malá ochota ke změnám a aktuálním trendům,
- nepružnost při realizaci změn z důvodů složitých schvalovacích procesů,
- odcizení mezi zaměstnanci z centrály a call center,
- aktivity vyplývají z potřeb jednotlivců, místo firmy,
- vyšší fluktuace nově příchozích zaměstnanců,
- zaměstnanci partnerských společností nemusí sdílet firemní hodnoty společnosti Vodafone a tím ohrozit zákaznickou zkušenost.

**Příležitosti:**

- zajistit rovnováhu mezi dlouhodobými a novými zaměstnanci,
- využít globální jméno pro lokální trh a sdílet zkušenosti v oblasti firemní kultury z ostatních Vodafone zemí,
- využívání nových trendů způsobu práce (home office),

- návrhy na inovace od zaměstnanců skloubit s transparentními, rozhodovacími procesy,
- příprava nových zaměstnanců již v rámci náboru a při úvodním školení,
- zajistit firemní kulturu u partnerských společností jako u zaměstnanců Vodafone.

SWOT analýza nám ukazuje, že společnost na jedné straně může stavět na silných základech v historii společnosti, ale zároveň je potřeba balancovat tuto skutečnost s novými trendy a inovacemi. Je pro ni velmi důležité najít rovnováhu mezi dlouhodobými a novými zaměstnanci. Globální jméno společnosti a možnost sdílet zkušenosti mezi jednotlivými zeměmi může společnosti pomoci právě v nových trendech a inovacích.

Zároveň česká pobočka může zase s ostatními zeměmi sdílet svou silnou firemní kulturu a ukázat neformální přátelské prostředí. I nová centrála může pomoci firemní kultuře právě v rovnováze mezi zaměstnanci, protože právě přestěhování zajistí přirozenou fluktuaci a tím příliv nových zaměstnanců. Zaměstnanci mohou využívat moderní způsoby výkonu práce (home office, flexi office), kdy zaměstnanci nemají pevné pracovní místo.

Posledním velmi důležitým zjištěním je ovlivnění partnerských společností, které se společností Vodafone spolupracují a zajišťují zásadní oblasti jako technologickou podporu, tak péči a prodej. Protože se v posledních letech trend partneringu rozšiřuje, je velmi důležité zaměřit se na toto téma mnohem více. Je potřebné pracovat s partnerskými společnostmi velmi úzce a navazovat i tam na silnou firemní kulturu, která vznikla ve Vodafone.

## 5 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM V PRAXI

### 5.1 Složky a struktura firemní kultury

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, nejčastěji se za složky firemní kultury považují základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování a artefakty materiální a nemateriální povahy, hrdinové. Právě proto, že všechny tyto složky formují firemní kulturu, je velmi důležité analyzovat právě stav těchto složek ve společnosti Vodafone.

#### Základní předpoklady

Základní předpoklady pro silnou firemní kulturu ve společnosti Vodafone jsou zakořeněné hodně hluboko a sahají právě až do Oskara. Společnost si zakládá na kariérním růstu a právě z tohoto důvodu si spousta zaměstnanců pamatuje firemní kulturu z dob Oskara a úspěšně je buduje i nadále. Oskar se chtěl vždy odlišovat od své konkurence bližším a přátelským přístupem k zákazníkům – být vtipný, originální a odvážný, a to se mu daří po celou dobu existence právě díky tomu, že má na čem stavět.

#### Hodnoty

Jak již bylo zmíněno Vodafone je založený na kultuře založené na hodnotách (anglicky Value Based Organization – VBO). Tato kultura vznikla právě za éry Grahama Mahera a v té době se ze společnosti stala organizace založená na hodnotách. Hodnoty firmy, které dávali dohromady sami zaměstnanci po dobu jednoho roku, se staly součástí obchodního modelu a odpověděly na otázku „JAK“ neboli „HOW“.

Co je vlastně organizace založená na hodnotách<sup>37</sup>? *“Ve společnosti postavené na hodnotách je všem jasné proč existujeme (účel), kam směřujeme (vize), co děláme (naše strategie) a jak spolupracujeme (naše kultura), protože je vše v souladu. To znamená, že společnost pracuje a žije ve zvláštní „zóně“. Zóna je místo, kde pracují zapálení lidé, kreativní týmy a lídři, kteří firemní prostředí a svou vlastní budoucnost vytvářejí společně a s opravdovým zájmem. VBO chápe, že lidé jsou v centru všeho dění – jsou*

---

<sup>37</sup> Interní zdroje společnosti Vodafone

v jejím srdci. Jde především o srdce a hodnoty, jejichž prostřednictvím lidé komunikují mezi sebou, se zákazníky i s ostatními bez ohledu na jejich minulost či znalosti. Hodnoty se naplno projeví pouze tehdy, pokud je lidé opravdu vezmou za své a ztotožní se s nimi. Pokud se to stane, vytvoří se tím prostředí, ve kterém se všichni podílejí na řízení. Pravidla a tituly jsou druhořadé, na prvním místě je zákazník. Společnost si váží svých zaměstnanců, respektuje a podporuje jejich profesní růst“.

Obrázek 4: Hodnoty společnosti Vodafone



Zdroj:<sup>38</sup>

„Hodnoty“, které odpovídaly na otázku „JAK“ - „HOW“. Patřily sem:

- vítězíme vtipem a originalitou,
- respektujeme odlišné názory,
- stojíme za našimi lidmi,
- jsme lidé, ne stroje,
- co řekneme, to splníme,

<sup>38</sup> Interní zdroje společnosti Vodafone

- nebojíme se vystoupit z řady,
- jsme tu doma.

Současné hodnoty se od těch původních moc nemění a to právě ukazuje na sílu firemní kultury, která se drží už více než 4 roky. Současné hodnoty jsou sjednocené v rámci všech Vodafone zemí a nazývají se Vodafone Way.

Vodafone Way přináší i něco nového – reálně vtahuje zákazníka do všeho, co Vodafone dělá. Vodafone Way je koncept, který sjednocuje všechny pobočky společnosti Vodafone ze všech zemí, kde působí tak, aby značka působila konzistentně a zákazníci se mohli spolehnout na jednotný přístup a standard služeb bez ohledu na to, v které zemi se zákazník nachází. Vodafone je globální firma a Vodafone Way je způsob naplnění globální strategie, kterou prezentuje jednotná globální tvář společnosti. Vodafone chce být blízko k lidem, ke svým zákazníkům a plnit všechna jejich přání, ale i přesto je každá lokální pobočka něčím výjimečná a vychází i z domácích tradic. Pro Vodafone ČR není tento zákaznický orientovaný přístup, který přináší Vodafone Way, v podstatě ničím novým. Už za dob Oskara byli zákazníci na prvním místě a věnovala se jim jedinečná a individuální pozornost. Ne ve všech zemích má však Vodafone podobnou historii a proto se zrodil koncept Vodafone Way.

Pojďme si blíže představit 4 hlavní principy (hodnoty), na kterých Vodafone Way stojí<sup>39</sup>.

### ***Zákazníkům sneseme modré z nebe“ (angl. Customer Obsessed)***

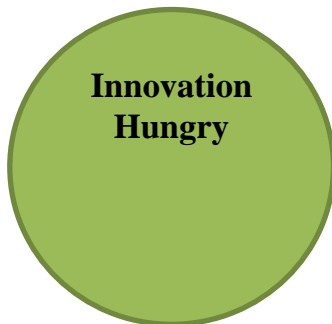


V doslovném překladu bychom mohli říci, že je Vodafone přímo posedlý svými zákazníky. Znamená to, že se s nadšením snaží splnit očekávání zákazníků a co nejlépe porozumět jejich potřebám a přáním. Zákaznická zkušenost je důležitým vodítkem každého rozhodnutí a klade se na ni velký důraz. Tuto hodnotu dokazuje například Nadace Vodafone, která působí celosvětově.

---

<sup>39</sup> Interní zdroje společnosti Vodafone

**„Máme vždycky spoustu nápadů“ (angl. Innovation Hungry)**



„*Innovation Hungry*“ je o vytváření a poskytování nových produktů a služeb a zavádí se nový a svěží způsob myšlení. Vodafone podniká v dynamickém prostředí, které podporuje inovace a riziko je nevyhnutelnou součástí rozhodnutí. Vodafone nechce, aby podnikové systémy a procesy stály v cestě inovacím, ale právě naopak. Důležité je být neustále napřed, učit se z chyb a sdílet získané zkušenosti. Příkladem je spuštění Turbointernetu o více než jeden rok dříve než u konkurence.

**„Máme kuráž a jsme soutěživí“ (angl. Ambitious and Competitive)**



Vodafone o sobě říká, že do každé činnosti vnese energii a vášně, nastavuje vysoké cíle a standardy pro svoje lidi, a tím se mu daří být o krok vepředu před konkurencí. Úspěch se neměří v porovnání s nastavenými plány, ale v porovnání s konkurencí. S cílem být nejlepší na trhu si vybírá ty nejlepší a nejtalentovanější pracovníky. Důraz je kladený na spolupráci a vzájemnou podporu, protože jenom tak dokáže být společnost mnohem silnější a efektivnější než samotní jednotlivci. Příkladem je program „Discovery“, kde společnost spolupracuje s těmi nejlepšími studenty z různých vysokých škol.

**„Jsme světoví, přesto sví“ (angl. One company, local roots)**



Tento princip hovoří o tom, že Vodafone pracuje jako jedna společnost. Jednotlivé pobočky spolupracují napříč celou skupinou Vodafone, aby tak dosáhly toho nejlepšího pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře. Značka Vodafone vyznává mezinárodní hodnoty, ale také hodnoty lokální komunity země, kde žije. Tuto hodnotu podporuje program Mezinárodní mobility zaměstnanců.

Dalším důkazem fungování je i jedinečná neformální firemní kultura Vodafone, která navazuje a je pokračovatelem kultury a hodnot Oskara.

Aby bylo možné naplnit všechny čtyři výše uvedené hodnoty a aby vystupování a fungování společnosti Vodafone jako celku bylo konzistentní bez ohledu na to, kde, v čem, a komu svoje služby poskytuje, předsevzal si označit všechny svoje činnosti nálepkou „rychle, jednoduše, s důvěrou“.

### **„Rychle“ (angl. Speed)**

Vodafone se soustředí na rychlost uvedení produktů a služeb na trh, nebojí se riskovat a řešit problémy okamžitě, svižně a s nadhledem. Zbraní proti konkurenci jsou neustálé inovace. Potrpí si však, aby rychlost nikdy nebyla na úkor kvality nebo bezpečnosti.

### **„Jednoduše“ (angl. Simplicity)**

Dělat věci jednoduše pro svoje zákazníky, partnery a mezi sebou navzájem. To je jedním ze základních hesel společnosti Vodafone. Hledá jednoduchá řešení, které odstraní zbytečné komplikace a snižuje prvky, které nepřinášejí žádnou hodnotu pro zákazníky a zaměstnance. Jednoduchost procesů je také podmínkou.

### **„S důvěrou“ (angl. Trust)**

Vodafone si zakládá na čestném jednání, poctivosti a férovosti a váží si důvěry, kterou do společnosti vkládají zákazníci, partneři a vlastní zaměstnanci. Spolehlivost a transparentnost jsou nevyhnutelnou součástí jednání nejen mezi zákazníky, ale i mezi sebou navzájem. Důraz je kladený na vzájemnou pomoc, spolupráci a zpětnou vazbu. Lidé jsou vnímáni jako individuality a každý si je vědom svého přínosu ke společnému výsledku. Když se něco podaří a dostaví se úspěch, všichni ho společně oslavují. Jednotlivcům i týmům se tímto dostane individuálního uznání. Pravidelné kontroly a rovnováha jsou důležité, ale ve firmě nemá svoje místo přílišné využití formální moci, nepřevzetí zodpovědnosti nebo obviňování druhých. Vodafone důvěřuje svým lidem a to samé očekává i od nich.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Interní zdroje společnosti Vodafone

## **Postoje**

O postojích není potřeba v případě Vodafone dlouze mluvit, právě skutečnost, že hodnoty se drží ve společnosti už hodně dlouho, ukazuje, že postoje zaměstnanců a firmy jako takové jsou velmi vřelé a že zaměstnanci podporují firemní cíle a hodnoty a celkově firemní kulturu.

## **Normy chování**

Normy chování ve Vodafone vychází z celkové firemní kultury a nálady ve společnosti. Panuje zde velmi příjemná atmosféra a neformální prostředí, ale v některých situacích se firma musí přizpůsobit globálním pravidlům. Pro detailnější rozbor jsou vybrány dvě aktivity – pravidla na meetingích a tzv. absolute rules.

Pravidla na meetingích – vedení společnosti se rozhodlo zaměřit se na efektivnější vedení pracovních porad. Členové OLC (ředitelé Vodafone CZ) za tímto účelem definovali tři pravidla, která jsou závazná pro celou firmu. V místnostech pro konání meetingů je možné také najít kromě pravidel i doporučení, jak zvýšit efektivitu a kulturu. Důvodem pro tento krok je spousta času stráveného právě „meetingováním“. Z interního průzkumu vyplynulo, že manažeři tráví na poradách každý rok průměrně až 84 pracovních dní. Ostatní zaměstnanci věnují meetingům průměrně 25 pracovních dní ročně – což je zároveň délka roční dovolené. Vedení tým nechce říci, že porady jsou zbytečné, ale chce lidem připomenout, že je potřeba trávit čas na poradách účelně a efektivně.

Pravidlo č. 1: Bez agendy není meeting! Organizátor meetingu musí připravit a rozeslat agendu. Agenda by měla obsahovat<sup>41</sup>:

- cíl, který je S.M.A.R.T. – specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný,
- body, o kterých se bude diskutovat a rozhodovat nebo které je potřeba prezentovat, schválit - realistický časový rozvrh.

---

<sup>41</sup> Interní zdroje společnosti Vodafone



Pravidlo č. 2: Poskytnout účastníkům zápis z meetingu (meeting minutes) Organizátor musí do smlouveného termínu všem účastníkům poskytnout zápis z meetingu. Zapisovatel se určí před začátkem meetingu. Na konci meetingu organizátor shrne projednaná témata a následující kroky. Organizátor specifikuje, kdy a v jaké podobě účastníci dostanou zápis z meetingu.

Pravidlo č. 3: Čas jsou peníze – vyžadujte dochvilnost! Jednejte efektivně a berte ohled na ostatní účastníky meetingu! Pokud se nemůžete dostavit na schůzku, předem se omluvte nebo za sebe pošlete zástupce s mandátem pro danou problematiku. Pokud se organizátor meetingu zpozdí o víc než 5 min., považujte mítink za zrušený. Když má klíčová osoba (na které závisí finální rozhodnutí) víc než pětiminutové zpoždění, může organizátor schůzku rozpustit. Zpoždění a důvod zrušení mítinku se uvádějí v zápisu z meetingu.

Absolute rules – Vodafone si svých zaměstnanců váží a záleží mu na jejich bezpečnosti. Bezpečnostní předpisy nejsou ve všech zemích na stejné úrovni, a tak je jednotná politika v tomto směru jednou z priorit globální společnosti. Ta připravila pro všechny země několik základních pravidel tzv. Absolute rules, které jsou závazné jak pro Vodafone, tak i pro jejich dodavatele. Jejich dodržování pomůže snížit množství pracovních úrazů. Nedodržování těchto pravidel Vodafone Global netoleruje. Níže uvedené symboly jsou umístěné na viditelných místech ve všech budovách Vodafone.

Obrázek 5: Absolute rules



„Při jízdě autem **vždy** používejte bezpečnostní pásy.“



„**Vždy** používejte vhodné ochranné pracovní pomůcky. Pokud provádíte výškové práce, je vaší povinností po celou dobu používat jištění.“



„Pokud k tomu nemáte kvalifikaci, **nikdy** nezasahujte do elektrických přístrojů či obvodů.“



„**Nikdy** nepracujte pod vlivem omamných látek (alkohol, léky, drogy), které mohou snižovat vaši schopnost vykonávat danou činnost.“



„**Nikdy** nepřekračujte povolenou rychlost a vždy přizpůsobte jízdu typu vozovky, vozidla či povětrnostním podmínkám.“



„**Nikdy** netelefonujte za jízdy bez použití hands-free.“

Zdroje:<sup>42</sup>

### Materiální afrtefakty

Logo – Vodafone ve všech zemích používá jednotné logo. Stejně jako barva loga je pevně daná, používá se červeno-bílá kombinace a to buď společně s nápisem Vodafone pod znakem, což je preferovaná možnost, nebo bez, pokud to situace dovoluje. Takovým případem je například použití u produktů, v interní komunikaci, na zákaznických fakturách, v prostředí firmy, v digitální podobě apod.

---

<sup>42</sup> Interní zdroje společnosti Vodafone

Obrázek 6: Logo společnosti Vodafone



Zdroj:<sup>43</sup>

V souvislosti s logem lze uvést jednu zajímavost. Mnoho lidí si myslí, že logo Vodafone obsahuje kapku, a proto má název Vodafone něco společného s vodou. Skutečnost je však jiná. Tato kapka v logu je uvozovka, která značí přímou řeč a přímý přístup k zákazníkovi, který chce Vodafone vyzdvihnout. Samotný název Vodafone je zkratkou anglických slov **VO-DA-FONE** (VOice – hlas, DAta – data, FONE – telefon).

Slogan – „Power to you“ - Tak zní slogan operátora Vodafone, který od 15. září 2009 doprovází veškeré marketingové aktivity Vodafone po celém světě. Angličtina má zdůraznit mezinárodnost skupiny Vodafone. Sloganem se snaží vyjádřit, že zákazník je tady na prvním místě, a to jak v České republice, v Německu nebo na Fidži. Tento slogan je momentálně jediným a jednotným sloganem Vodafone.

Obrázek 7: Logo společnosti Vodafone



Zdroj:<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Interní zdroje společnosti Vodafone

<sup>44</sup> Tamtéž

Tento slogan by se neměl překládat, měl by být tedy vhodný i pro lidi, kteří neovládají anglický jazyk. Firma si i pomocí jednotného sloganu chce vybudovat jméno stabilní jednotné společnosti a nepovažuje za nevýhodu to, že ne všichni lidé si ho umí přeložit do svého jazyka, protože jde jen o jeden z mnoha komunikačních prostředků, kterými chtějí tlumočit svůj cíl: plnit požadavky zákazníků.

Architektura a interiér – Vodafone nechal pro své zaměstnance zařídit originální interiér společnosti, který navozuje příjemnou pracovní atmosféru. K odpočinku slouží nejen pěkně zařízené prostorné kuchyňky na každém patře, ale i například tzv. Relax Zone s pohodlnými křesly a sedacími vaky. Pobavit se je možné též při videohrách, kulečnicku nebo stolním tenise.

Obrázek 8: Interiéry společnosti Vodafone



Zdroj: <sup>45</sup>

Od ledna 2015 má společnost nové sídlo a to v Praze Stodůlkách, kde chce pokračovat v podobném stylu interiéru jako na Vinici. Ale navíc je nová budova více ekologická. Bohužel pro zaměstnance je nové sídlo na druhé straně Prahy. Zaměstnanci, kteří již přizpůsobili svůj soukromý život (bydlení, lékaře apod.) této straně Prahy si tak budou muset zvykat na delší dojíždění do práce. Zároveň má společnost Call centrum v Chrudimi, a proto i do Call centra je cesta mnohem delší.

---

<sup>45</sup> Soukromý archiv autorky

## **Nemateriální artefakty**

Vodafone má v České republice 1600 zaměstnanců, z nichž většina pracuje ve Stodůlkách v Praze, kde sídlí centrála společnosti. Call centrum má firma v Chrudimi a pak partnerská Call Centra v Ostravě a Ústí nad Labem, další zaměstnanci pracují v prodejnách a kontaktních místech v jednotlivých českých a moravských městech. Proto je pochopitelné, že se zvyky mohou na různých místech v něčem lišit. Jinou povahu mohou mít i zvyky v téměř výlučně mužském oddělení, jakým je Technology a v oddělení People, kde je naopak převaha žen.

Obecně však ke zvykům patří oslavy narozenin, dary při narození dítěte a svatbě, rozloučení při odchodu z firmy nebo odchodu na mateřskou dovolenou nebo celofiremní večírky při příležitosti oslav narozenin firmy, významných milnicích v životě firmy či vánoční večírky.

K rituálům patří zdravení se ať už na chodbách, ve výtahu, v kuchyňkách nebo po příjezdu na své pracovní místo. Komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké místo v organizaci zaujímají, zde prakticky neexistují.

Vodafone slaví významné milníky svého fungování spolu se svými zaměstnanci a často i se zákazníky. Posledním příkladem takového ceremoniálu byla oslava 10. výročí založení firmy, kterou doprovázel nejen večírek s interním názvem "mejdan, co má koule" ale i jedna vcelku netradiční iniciativa – Vodafone vyzval své zaměstnance i širokou veřejnost, aby s ním oslavili toto jubileum darováním krve. Tento projekt dostal název "Daruji" a dominoval mu slogan "Jsme stejná krevní skupina". Podrobnosti je možné nalézt na webových stránkách [www.darujem.cz](http://www.darujem.cz). Nyní čeká společnost oslava 15. výročí, tak uvidíme, jestli nás společnost zase něčím překvapí.

## **Hrdinové**

Každá organizace potřebuje kromě velkých hrdinů, jakými jsou osobnosti historie nebo současnosti, i hrdiny každodenní, ze kterých si zaměstnanci mohou brát příklad. Vodafone právě k tomuto účelu vytvořil program Vodafone Way Heroes.

Program Vodafone Way Heroes vznikl na podporu prosazení nového způsobu fungování firmy – Vodafone Way. Jde o globální iniciativu, která má několik cílů. Najít, vybrat a ocenit ty zaměstnance, kteří svou práci i další činnosti vykonávají podle principů Vodafone Way, převzali odpovědnost za prosazení změny a osobně tak přispěli k obdivu zákazníků nebo k realizaci firemní strategie v souladu se stanovenými zásadami.

Pravidelně komunikovat vítězné příběhy v rámci Vodafone ČR i celé Vodafone Group jako ukázkou značky, přístupů a hodnot.

Podmínka účasti v programu je jediná – udělat něco mimořádného, čímž zaměstnanec osobně přispěje k získání obdivu zákazníků nebo realizaci firemní strategie. Může se také jednat o aktivitu, díky níž se zaměstnanci podařilo zvýšit efektivitu, rychlost a jednoduchost firemních interních procesů a tím přímo zvýšit spokojenost interních zákazníků (spolupracovníků) a nepřímo tedy i zákazníků externích. Napsat o svém počínu může zaměstnanec sám nebo jej může s jeho souhlasem nominovat jeho nadřízený či spolupracovník.

Každý měsíc je vyhlášován jeden nebo více vítězných příběhů. Vítěze má rovněž každé čtvrtletí. Příběhy jsou jednou měsíčně vybírány šestičlennou porotou, kterou tvoří zástupci z jednotlivých oddělení. Měsíční vítěz získá předem určený počet benefitních bodů, které může využít na cokoli z bohaté nabídky benefitního programu. Čtvrtletní vítěz si jako cenu odnese víkendový pobyt pro dva v hotelu v Karlových Varech nebo v jižních Čechách. Ty úplně nejlepší příběhy s dopadem na externího zákazníka mají navíc šanci dostat se do celofiremního finále konaného jednou za rok, v rámci kterého vybere Vodafone Group 25 nejsilnějších příběhů a pro jejich protagonisty zorganizuje víkendový pobyt v Londýně.

Za firemního hrdinu bychom mohli považovat bývalou generální ředitelku Oskara, Karlu Stephens. Tato výrazná osobnost se vryla do paměti všem zaměstnancům, kteří ji zažili „na vlastní kůži“. Tuto Kanadanku přivedlo do Česka v roce 2000 životní krédo "Nebát se", kdy po kariéře v Číně a Rumunsku přijala nabídku Oskara a v roce 2002 již stála v jeho čele. Za jejího vedení se stal Oskar v roce 2005 nejrychleji rostoucím českým operátorem. O jejím úspěchu a schopnostech mluvil i fakt, že se v roce 2004 stala nejlépe placenou manažerkou v České republice. Úspěšně se jí dařilo spojit

profesní život s rodinným, čímž se stala příkladem i mnohým ženám s dětmi. Tato sympatická Kanadanka zavedla v Oskarovi usměvavou kulturu, kde trička byla firemním oděvem a kravaty tabu.

Dalším nezapomenutelným hrdinou je Grahame Maher, který přebral žezlo od Karly Stephens a vedl český Vodafone od února 2006 do června 2008, kdy se přesunul na pozici CEO v Kataru a přenechal místo současné generální ředitelce Muriel Anton. Grahame Maher zemřel 2. listopadu 2010 ve věku 51 let. Tento muž přetvořil bývalého Oskara na pobočku největšího světového operátora. Pod jeho vedením se firma během dvou let začala více orientovat na firemní zákazníky, vstoupila na trh mobilní reklamy a přišla s myšlenkou sdílení mobilních sítí. U české veřejnosti se proslavila zejména reklamou s "falešnými soby" Petra Čtvrtníčka, kterou odstartovala kampaň, v jejímž rámci "nasadila konkurenci parohy" na jejich billboardech. To přilákalo Vodafone 125 tisíc nových zákazníků. Graham Maher byl známý svým neformálním vystupováním a schopností zaujmout. Byl to výjimečný manažer i člověk. Byl jedinečný svým netradičním přístupem, nikdy nekončícím optimismem a mimořádným smyslem pro humor. Vždyť který generální ředitel by v rámci své manažerské praxe hnal ovce Prahou, nechal se zavřít na ulici do klece či plaval se svou kanceláří po Vltavě.

## **5.2 Firemní kultura a řídicí procesy**

V oblasti řídicích procesů se Vodafone hodně zaměřuje právě na motivaci. Na své zaměstnance se zaměřuje ihned od nástupu do zaměstnání.

### **Adaptace zaměstnanců**

Nástup do nového zaměstnání není jednoduchý. Pro někoho je to výzva a vítaná změna, pro jiného stresová situace. Vodafone se proto snaží tuto situaci nováčkům co nejvíce usnadnit a zpříjemnit. Ještě před nástupem nového zaměstnance do práce se mu věnuje oddělení People, které ho připraví na nejdůležitější věci, jež ho čekají. Rovněž jeho budoucí manažer, asistentka a tzv. „parták“ zařizují vše potřebné pro co nejhladší nástup a začlenění do nového týmu.

Pro nové manažery je ještě před nástupem na novou pracovní pozici připraven tzv. manažerský onboarding, kde se v pěti modulech nový manažer dozví, jak to ve Vodafone chodí. Pro případné prohloubení znalostí nebo osvojení si nových schopností pro vykonávání manažerské role jsou k dispozici také kurzy a školení, které si může zaměstnanec po dohodě s personálním oddělením zvolit.

### **NEO – vstupní školení pro nováčky**

Na tomto školení jsou novým zaměstnancům prezentovány informace o společnosti, její kultuře a fungování. Nováčkovi jsou rovněž představeny jednotlivá oddělení, jejich náplň práce a zároveň i pravidla, kterými se všichni řídí. Toto celodenní školení však není nabitě jen množstvím informací, ale i zábavou, dobrým jídlem a malým dárkem. Pro zaměstnance, kteří budou v kontaktu se zákazníky, je navíc připraveno ještě další čtrnáctidenní školení.

### **Školení**

Pro zaměstnance jsou připraveny různé školení z oblasti tzv. soft skills, jazykové kurzy či semináře technického zaměření.

### **Soft skills**

Soft skills, tedy v překladu tzv. měkké schopnosti, můžeme definovat jako soubor vlastností a schopností, které jsou často nezbytnou součástí pracovního úspěchu a patří tam např. umění komunikace, empatie, týmová spolupráce, schopnost poradit si v krizových situacích či schopnost rozhodovat pod tlakem. Na tyto kurzy se mohou zaměstnanci přihlásit na portálu k tomu určeném. Dále mají možnost vybrat si z nabídky otevřených kurzů od různých firem, přičemž zaměstnanci Vodafone mají nárok na určitou předem dohodnutou slevu. Manažeři mají samozřejmě možnost proškolit i celé své týmy, stačí jen kontaktovat oddělení Training & Development, které je schopno zajistit jakýkoliv kurz „šitý na míru“.

### **Jazykové kurzy**

S určitými jazykovými školami má Vodafone pro své zaměstnance dohodnutou zvýhodněnou cenu výuky jazyků. Vlastní jazyková výuka je zajišťována na základě objednávky zaměstnance potvrzené jazykovou školou a na základě schválení jeho



přímým nadřízeným. Cenu jazykového kurzu si hradí zaměstnanec sám z vlastních prostředků nebo prostřednictvím benefičních bodů.

### **Zaměření na talenty**

"Lída" (odvozeno od anglického slova leader nebo leadership) je program pro talenty objevené prostřednictvím "Development Boards" plánovaný po dobu jednoho roku (začátek programu na podzim a konec v létě následujícího roku). "Lída" nabízí programy pro nominované zaměstnance, kteří v manažerské roli již jsou nebo mají potenciál do takové pozice postoupit. Cílem je podchytit a dále rozvíjet vynikající pracovníky napříč celou organizační strukturou Vodafone. Tento program by měl účastníkům pomoci poznat sami sebe, objevit svou roli v organizaci, podívat se na podnikání z různých perspektiv a posilovat a rozvíjet své silné stránky.<sup>46</sup>

## **5.3 Firemní identita**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak firemní identita vychází z firemní kultury a je tomu tak i ve společnosti Vodafone.

### **Podniková komunikace a jednání**

Vodafone se úspěšně brání negativním důsledkům, které mohou doprovázet silnou firemní kulturu. Jeden příklad by se však přece jen našel. Zaměstnanci jsou v důsledku velmi neformální firemní kultury zvyklí na určitý způsob chování a komunikace, který zahrnuje tykání, velmi otevřenou a přátelskou konverzaci, občasné používání slangových výrazů a celkově neformální komunikační styl. Nesmí však zapomínat, že někteří obchodní partneři a dodavatelé na tyto způsoby nemusí být zvyklí a takové chování by mohly považovat za nedostatek úcty, respektu nebo projev neprofesionality.

Proto si tato firemní kultura vyžaduje větší kontrolu chování při jednáních s novými dodavateli a přiměřené přizpůsobení se komunikačnímu stylu partnera. Musím však

---

<sup>46</sup> Interní zdroje společnosti Vodafone

podotknout, že představitelé ostatních firem jsou často příjemně překvapeni firemní kulturou Vodafone a jednání pak probíhají v uvolněnějším a přátelštějším duchu.

### **Podnikový design**

Ten velmi souvisí právě s materiálními artefakty jako jsou logo, slogan, architekturu budov, které jsou zanalyzovány v odstavci č. 5.1.

## **5.4 Firemní etika**

Společenská odpovědnost (CSR – Corporate Social Responsibility) je přirozenou součástí každodenního podnikání společnosti Vodafone ať už ve vystupování navenek nebo uvnitř firmy. Je tedy i nedílnou součástí firemní kultury společnosti a koncept CSR se projevuje ve všech aktivitách firemního života. Proto se práce bude věnovat problematice společensky odpovědného podnikání Vodafone blíže. CSR lze rozdělit do těchto hlavních oblastí etika podnikání, životní prostředí, sociální oblast.

### **Etika podnikání**

#### **Zákazníci – zodpovědný marketing**

Vůči zákazníkům uplatňuje Vodafone odpovědný marketing. Jinými slovy to znamená, že s nimi komunikuje jasně a otevřeně, aby se uměli na základě poskytnutých informací dobře rozhodnout. Vodafone prohlašuje, že nepoužívá "reklamštinu", tj. nic neříkající a opakované fráze používané v reklamách na získání zákazníků. Otevřená komunikace bez skrytých háček či podmínek drobným písmem je základem reklamních kampaní Vodafone a také něco, čím se chce odlišovat od konkurence.

Jedním z nejlepších příkladů je vánoční kampaň z roku 2006, kde Vodafone představil čivavy s falešnými sobími parohy. Snažil se tak originálním způsobem upozornit na netransparentnost reklamních kampaní svých konkurentů. Tato kampaň byla na konferenci o společenské odpovědnosti navržena skupinou Vodafone k představení jako "best practices", tedy nejlepší praxe, i ostatním dceřiným společnostem Vodafone. Tito "falešní sobi" získali navíc další ocenění, a to výhru v kategorii "The most attractive

title" – Nejatraktivnější titul. Patří sem však i aktivity bezpečnějšího internetu a mobilního obsahu pro děti. Jako první operátor v ČR nabídl Vodafone možnost zapnout si zdarma tzv. dětský profil, tedy blokování stránek určených dospělým.

#### Dodavatelé – Etický nákup

Společnost Vodafone má několik tisíc dodavatelů. Za účelem zajištění jejich odpovědného chování vůči společnosti i životního prostředí byl napříč celou skupinou Vodafone zaveden kodex etického nákupu, se kterým dodavatelé spolupracující se společností Vodafone musí souhlasit.

Kodex stanovuje standardy bezpečných a spravedlivých pracovních podmínek, enviromentálního řízení a péče o životní prostředí, odmítá úplatkářství a korupci a zaměřuje se na citlivou problematiku třetího světa v rámci celého dodavatelského řetězce skupiny Vodafone.

Vodafone si dodavatele nevybírá jen na základě cen zboží a služeb, ale i podle dodržování mezinárodních standardů práce a podle jejich vztahu k životního prostředí. Také se zavázal pravidelně zjišťovat, zda dodavatelé dodržují pravidla kodexu. Platí to však i obráceně. Pro případ podezření z úplatkářství či korupce při obchodování se společností Vodafone, připravila firma program nazvaný "Vyjádřete se – Speak Up". Všichni dodavatelé tak mají možnost nezávisle se vyjádřit k možnému střetu zájmů a upozornit na problémy s porušováním etických pravidel ve vztahu ke společnosti Vodafone.

#### **Životní prostředí**

Společnost Vodafone má životním prostředí jako jednu z hlavních priorit. Dokazují to mimo jiné i interní kampaně v rámci firmy. Zaměstnancům jsou neustále na očích praktické rady a doporučení, jak třídit odpad, jak šetřit papírem či tipy na úsporu elektrické energie. A to ukazuje i fakt, že v nové budově neexistují odpadkové koše na směsný odpad.

Odpady – firma o velikosti Vodafone produkuje nemalé množství odpadů. Vodafone se je snaží nejen třídit, ale i minimalizovat jejich vznik. Vyprodukovaný odpad zaměstnanci třídí do různě označených odpadkových košů (plast, papír, sklo, baterie apod.).

Recyklace není prázdný pojem ani v oblasti výstavby a údržby sítě (antény, konstrukce BTS, kontejnery pro technologie apod.). Z důvodu šetření surovin se celá globální firma zavázala, že 95% síťového vybavení, které bylo vyřazeno z provozu, bude znovu využito nebo recyklováno. Vodafone ČR zatím závazek úspěšně splňuje.

### **Sociální síť**

Pro Vodafone je důležité znát názory svého okolí, ať už partnerů či široké veřejnosti, proto je s nimi v neustálém kontaktu, zjišťuje jejich názory na své aktivity a snaží se od nich čerpat nové náměty. Mezi zúčastněné strany Vodafone patří neziskové organizace, instituce a komunity (zkratka NGOs) klíčové z hlediska společenské odpovědnosti firem (CSR), dodavatelé, média, státní instituce, zákazníci, zaměstnanci.

#### Neziskové organizace

Vodafone komunikuje s neziskovými organizacemi různými způsoby. Hlavně však na celofiremních setkáních zaměstnanců, osobních setkáních, workshopech, blogách a e-komunikací, zapojováním do projektů a partnerskou spoluprací, na dnech otevřených dveří, konferencích a seminářích.

#### Zaměstnanci

Na atraktivním prostředí pro zaměstnance se podílí zejména neformální firemní kultura, jejíž součástí je neformální oblečení a tykání si na všech hierarchických úrovních. Management nemá oddělené kanceláře, ale sedí spolu s ostatními zaměstnanci ve společném otevřeném prostranství. Ti tak mohou za svým nadřízeným kdykoli zajít k vedlejšímu stolu ať už pro radu, rozhodnutí nebo si jen popovídat. Vítány jsou i maminky nebo tatínkové se svými ratolestmi či domácí mazlíčky.

## 6 DOPORUČENÍ

Všechny výše uvedené analýzy ukazují, že společnost může být hrdá na svou firemní kulturu a převážně na své zaměstnance, kteří ji tvoří a podporují ji již od vzniku společnosti. Kořeny firemní kultury společnosti Vodafone ČR můžeme hledat jednak v jeho předchůdci Oskarovi, tak v mateřské společnosti Vodafone Global. Z Oskara si Vodafone ČR ponechal zejména svou neformálnost, která je velmi výrazným rysem jeho kultury, čímž se mírně liší i od ostatních dceřiných poboček Vodafone. Členství v rodině světového operátora přidává atmosféru mezinárodnosti, přináší jasnou formulaci zásad a principů, kterých se kultura drží a ukotvuje spojitost s vizí a strategií firmy. Oba vlivy mají společnou silnou zákaznickou orientaci, originalitu, odvahu a radost z toho, co dělají. Na druhé straně je třeba se zaměřit na negativa spojená s neformálním přístupem. Jako je například těžší adaptace pro nové zaměstnance, kteří přicházejí z formálnějšího prostředí jako jsou finanční instituce, státní úřady.

Co je ale neoddiskutovatelné, že velmi osobitou podobu vtiskl společnosti Grahame Maher a tehdejší vedení společnosti, které se zasloužilo o to, že se z Vodafone ČR stala organizace založená na hodnotách – na hodnotách, které si určili sami zaměstnanci.

Můžeme s jistotou tvrdit, že kultura českého Vodafone je kulturou silnou. Splňuje všechny podmínky vymezené v kapitole 1.3 a zároveň je z průzkumu vidět, že je i kulturou osob. Což ukazují i hrdinové, které má společnost jak ve své historii, tak i současnosti. Koncept Vodafone Way jasně a výstižně formuluje principy, na jejichž fungování firma stojí a které jsou tedy silně zakomponovány i do firemní kultury společnosti. Globální iniciativa Vodafone Way Heroes se dokonce zaměřuje konkrétně na jeden z významných prvků firemní kultury, na hrdiny. Tito hrdinové slouží jako vzor pro své spolupracovníky a jejich příběhy inspirují ostatní, aby pracovali efektivně, kreativně a podle zásad Vodafone Way. V poslední době je třeba, aby společnost našla nového hrdinu, který bude příkladem pro ostatní zaměstnance jako byl v minulosti Graham Maher.

Dále z jednotlivých složek vyplývá, jak se společnost velmi zaměřuje na zákaznickou zkušenost, kterou se snaží předat zákazníkům přes své zaměstnance. Tím, že se společnost čím dál více zabývá spoluprací s partnery, je třeba ctít z obou stran

vzájemnou kompatibilitu firemních kultur již při samotném výběru, tak při běžném provozu. Dále se nesmí podcenit loajalita partnerských zaměstnanců, protože jedině tak, budou pracovat a žít v duchu Vodafone – zkrátka abychom nepoznali rozdíl mezi kmenovými a partnerskými zaměstnanci. Proto by se autorka ráda dále více věnovala tématu firemní kultury a to právě u partnerských společností.

## ZÁVĚR

Firemní kultura zásadním způsobem ovlivňuje každý aspekt organizačního života, včetně strategie, struktury, řídicích procesů, vztahů pracovníků ke společnosti a mezi sebou navzájem.

Jako způsob myšlení a vnímání, který ve společnosti převládá, má firemní kultura také funkci externí, protože ovlivňuje přizpůsobivost společnosti vůči okolnímu prostředí. Přestože je firemní kultura zakotvena v minulosti a vychází z tradic společnosti, ovlivňuje její současné i budoucí působení.

Hlavními charakteristikami kultury Vodafone ČR je její neformálnost a orientace na lidi, kteří jsou v centru dění společnosti. Základní hodnoty firemní kultury představuje celosvětový koncept Vodafone Way sjednocující všechny pobočky Vodafone, aby značka působila konzistentně a zákazníci se mohli spolehnout na rovný přístup a standard bez ohledu na to, ve které zemi služby Vodafone nabízí.

Vodafone Way je též způsob prosazování globální strategie. Zároveň si však Vodafone cení rozmanitosti svých trhů a prostřednictvím zachování místní kultury se snaží být blíž ke svým lidem. O tom je i jeden z principů Vodafone Way "Jsme světoví, přesto sví".

Neformálnost, odvaha a český humor jsou rovněž dědictvím Oskara, předchůdce Vodafone, který na českém mobilním trhu fungoval od roku 2000. Oskar přestal existovat v únoru 2006, kdy ho necelý rok předtím odkoupil právě největší světový operátor Vodafone. Vedení globální společnosti se neformální a "usměvavá" kultura operátora líbila natolik, že se rozhodlo zachovat ducha Oskara. Významným obdobím ve formování firemní kultury byly též roky 2006–2008, kdy stál v čele společnosti Grahame Maher. Tehdy se ve firmě začal prosazovat model VBO – Value Based Organization, tedy organizace založená na hodnotách.

O tom, že ve Vodafone jsou nejdůležitější lidé, svědčí i fakt, že si zaměstnanci vytvářeli tyto hodnoty sami. Ty zůstaly zachovány i v novém modelu Vodafone Way.

Není pochyb, že firemní kultura společnosti Vodafone ČR je kulturou silnou. Důvodem je hlavně její silná vzájemná vazba s podnikovou strategií (a též pilíři značky), jasné definování pravidel a norem chování, které jsou zaměstnancům zřetelně zprostředkované, sdílené hodnoty, s nimiž se zaměstnanci identifikují a které se odečítají v jejich myšlení, chování, jednání a ve všech podnikových činnostech. Silnou firemní kulturu obvykle doprovázejí pozitivní a negativní jevy.

Silná firemní kultura ve Vodafone ČR přispívá velkou měrou k rychlejším rozhodovacím procesům a jednodušší a plynulejší implementací rozhodnutí, změn, plánů a projektů. Zaměstnanci Vodafone jsou na svou firmu hrdí a jejich pracovní spokojenost se projevuje v loajalitě, nízké fluktuaci, soudržnosti, vzájemné důvěře a dobrovolném úsilí. Motivace, nadšení pro značku a radost z práce jsou jevy, které můžete pozorovat buď na vlastní oči na pracovišti nebo ve výsledcích práce zaměstnanců, které jsou dostupné veřejnosti.

K negativním důsledkům silné firemní kultury patří obvykle nedostatečná flexibilita, tendence k uzavřenosti, fixace na minulé vzory a nevěle ke změně či vynucování si konformity. Ta se částečně projevuje i ve SWOT analýze, ale lze zde tvrdit, že český Vodafone se snaží s těmito slabými stránkami pracovat a velmi silně si je uvědomuje. Pilířem jeho firemní kultury je koncepce Vodafone Way a ta naopak nabádá své lidi k otevřenosti, kreativitě a inovacím.

U Vodafone jsou centrem všeho dění lidé, ať už jsou to zákazníci nebo zaměstnanci. Důkazem toho, že Vodafone nemá strach z inovací a změn, je i samotný slogan "Power to you", dává moc do rukou lidí – vybízí člověka, aby se nebál vystoupit z řady, aby byl sám sebou, aby projevil svůj názor. I když nespokojených zákazníků je možné najít vždy a všude, množství pozitivních ohlasů ze strany veřejnosti na prezentaci firmy hovoří o úspěchu její strategie a firemní kultury orientované na lidi.

Na závěr je důležité poznamenat, že autorka pracuje ve společnosti Vodafone už patnáct let, a proto je pochopitelné, že tato silná kultura zanechala otisk i na jejím myšlení a vnímání. A i když se snažila být při psaní této práce co nejobjektivnější, uvědomuje si, že výsledek je ovlivněn jejím působením ve firmě. I to však slouží jako důkaz o síle této kultury.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Seznam použitých knižních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, Expert. ISBN 8024704692.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, ISBN 8085943573.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, ISBN 80-85839-09-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, Expert (Grada). ISBN 9788024721491.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, Expert (Grada Publishing). ISBN 8024713896.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Expert (Grada). ISBN 9788024729510.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, ISBN 8071692603.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 807169018x

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership / by Edgar H. Schein*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. ISBN 0787903620.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, ISBN 8073570467

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, Psyché. ISBN 8024704056

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, ISBN 8086419673

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 9788024727905.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Analýza SWOT* [online]. [cit.2012-30-12]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>

William Butler Yeats: Citáty. *DatabazeKnih* [online]. Daniel Fiala, (c) 2008 - 2015 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.databazeknih.cz/citaty/william-butler-yeats-909>.

Interní zdroje společnosti Vodafone

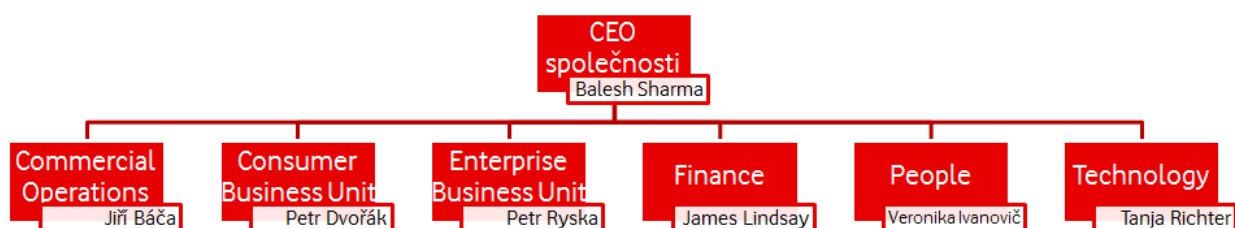
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura.....	I
Příloha B – Dimenze typologie firemní kultury.....	II

## Příloha A - Organizační struktura

Společnost vede generální ředitel Balesh Sharma, který přišel do České Republiky na podzim 2013. Společnost tvoří šest hlavních oddělení, ve kterých v čele stojí viceprezidenti (VP). Každé z těchto oddělení se skládá z jednotlivých pododdělení, které vedou ředitelé.

Vodafone ČR je firma s plochou organizační strukturou, aby rozhodovací a schvalovací procesy probíhaly rychle, a tak byla zajištěna flexibilita v reakci na požadavky zákazníků. Zákazník je také důvodem, proč se velká pozornost soustřeďuje na týmy, které jsou s ním ve styku. Lidé jsou v centru všeho dění.



## **Příloha B - Dimenze typologie firemní kultury**

### Kultura osob

Humanisticky – podporující:

- zaměstnanci pomáhají ostatním v jejich osobním růstu a rozvoji,
- podporují ostatní,
- dávají ostatním pozitivní ocenění,
- řeší konflikty konstruktivně.

Afiliace, sounáležitost:

- zaměstnanci mají dobré mezilidské vztahy,
- přemýšlejí v rámci spokojenosti celé skupiny,
- spolupracují s ostatními,
- jsou otevření, přátelští.

Souhlas, dohoda:

- zaměstnanci provádějí věci tak, aby s nimi ostatní souhlasili,
- uspořádají priority, aby uspokojili ostatní,
- souhlasí s každým,
- ujišťují se, že jsou druhými akceptováni,
- podporují ty, kteří mají nejvíce autority.

### Kultura rolí

Konvenčnost:

- zaměstnanci zapadají do davu, nevyvolávají „vášně“,
- vyhýbají se konfrontacím,
- respektují pravidla, jsou pro ně důležitější než nápady,
- odsouvají stranou řešení, která se zdají odlišná nebo riskantní,
- vždy dodržují pravidla a normativy.

Závislost:

- zaměstnanci akceptují cíle, aniž by se ptali,
- ochotně poslouchají příkazy, i když nejsou správné,

- kontrolují si svá rozhodnutí s nadřízenými,
- nikdy nepředkládají nadřízeným žádné výzvy,
- dělají, co se čeká.

Vyhýbání se:

- zaměstnanci posouvají rozhodování na vyšší úroveň,
- neradi se osobně zapojují,
- udělají raději populární než nutné rozhodnutí,
- ustoupí do pozadí a utichnou, když jde do tuhého,
- nikdy nejsou obviňováni za nějaký problém.

### Kultura moci

Opozice:

- zaměstnanci kladou odpor, opozici nepřímo,
- odmítají přijmout kritiku,
- oponují novým nápadům,
- zpochybňují rozhodnutí, která udělají ostatní,
- poukazují na neúspěchy a chyby.

Moc:

- zaměstnanci jednají z pozice moci,
- politikaři, aby získali moc,
- udržují nezpochybnitelnou autoritu,
- všechno dělají sami, nedelegují,
- využívají autoritu své pozice.

Soutěživost:

- zaměstnanci chtějí být viditelní,
- podávají větší výkon než ostatní,
- dělají z práce soutěž,
- raději soutěží než spolupracují,
- udržují si image výlučnosti, nadřazenosti.

## Kultura úkolů

### Perfekcionismus:

- zaměstnanci se osobně starají o každý detail,
- jsou přesní – i když to není nutné,
- nikdy nedělají chyby, dělají vše perfektně,
- nastavují si nerealisticky vysoké cíle,
- mají výdrž a vytrvalost.

### Výkon, dosažení cílů:

- zaměstnanci si stanovují přiměřené, méně obtížné cíle,
- přemýšlejí dopředu a plánují,
- usilují o dosažení vysoké kvality,
- přijímají výzvy,
- pracují, aby dosáhli cílů, které si sami stanovili.

### Sebeaktualizace, sebeuvědomění:

- zaměstnanci se starají o svůj osobní růst,
- mají rádi svou práci,
- zdůrazňují kvalitu před kvantitou,
- přemýšlejí nezávisle, jsou spontánní,
- udržují svoji osobní integritu.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jarmila Pourová

**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Kombinované studium

**Název práce:** Diagnostika firemní kultury ve společnosti Vodafone CZ, a.s.

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 49

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů použitých zdrojů:** 15

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** PhDr. Eduard Entler CSc.