

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011–2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jitka Kašparová

Firemní kultura v České poště s. p.

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011-2014

BACHELOR THESIS

Jitka Kašparová

Corporate culture in the Czech Post, S. P.

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Štefan Toth

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 7. března 2014

Jitka Kašparová.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala za vedení bakalářské práce a za odbornou pomoc při jejím zpracování Ing. Štefanu Tothovi a dále všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury, která je pro výkon firmy důležitá. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, které jsou nutné k pochopení problematiky firemní kultury. Klíčovou částí je praktická část, která je zaměřena na zkoumání firemní kultury společnosti Česká pošta s. p. Zabývá se charakteristikou organizace, popisem metody dotazníkového šetření. Výsledkem práce je zhodnocení současné firemní kultury společnosti z pohledu široké veřejnosti a zaměstnanců.

Klíčová slova

Analýza, diagnostika, firemní kultura, hodnocení, metodologické přístupy, organizační struktura, personální politika.

Annotation

The bachelor thesis deals with the corporate culture, which is important for the performance of the company. In the theoretical part defines the basic concepts that are necessary for understanding corporate culture. The key part is the practical part, which is focused on examining corporate culture Czech Post deals with the characterization of the organization, a description of a questionnaire survey. Result of this work is to evaluate the current corporate culture from the perspective of the general public and employees.

Key words

Analysis, corporate culture, diagnosis, evaluation, methodological approaches, organizational structure, personnel policy.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
1.1 Cíl práce	11
1.2 Metodika práce	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Definice pojmu.....	14
2.2 Úroveň a struktura firemní kultury	17
2.3 Typy firemní kultury	18
3 FIREMNÍ KULTURA JAKO FENOMÉN	22
3.1 Význam firemní kultury	22
3.2 Funkce firemní kultury	22
3.3 Vlastnosti firemní kultury	23
4 FORMOVÁNÍ A TRANSFORMACE FIREMNÍ KULTURY	26
4.1 Determinanty firemní kultury	26
4.2 Vznik a vývoj firemní kultury	28
4.3 Transformace firemní kultury	29
5 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY	32
5.1 Metodologické přístupy	32
5.2 Metody diagnostiky firemní kultury	33
5.2.1 Kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury	33
5.2.2 Kvantitativní metody diagnostiky firemní kultury	35
PRAKTICKÁ ČÁST	
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S. P.	36
6.1 Historie společnosti	36
6.2 Organizační struktura	40
6.3 Strategické cíle společnosti	42
6.4 Nabízené služby	42
7 FIREMNÍ KULTURA ČESKÉ POŠTY, S. P.	44
7.1 Personální politika společnosti.....	44
7.2 Společnost ve vztahu k zákazníkům a veřejnosti.....	46
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S. P.	47
8.1 Metodologie analýzy.....	47
8.1.1 Metodologie dotazníkového šetření – zákazníci, široká veřejnost	48
8.1.2 Metodologie dotazníkového šetření – zaměstnanci.	50
8.2 Analýza dat a prezentace výsledků	53
8.2.1 Analýza dat a prezentace výsledků u výzkumu zákazníci a široká veřejnost... ..	53
9 NÁVRHY ŘEŠENÍ A HODNOCENÍ	81
9.1 Návrhy řešení a doporučení u výzkumu zákazníci a široká veřejnost	81
9.2 Návrhy řešení a doporučení u výzkumu zaměstnanci.....	83

ZÁVĚR	84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Již je dávno pryč doba, kdy lidé vstávali do práce za kohoutího kokrhání a v poledne byli na oběd doma. V současnosti trávíme v práci mnohem více času. V některých firmách dokonce tráví lidé mnohem více času v práci než doma s rodinou. To si stále mnoho samotných zaměstnanců neuvědomuje. V dané firmě tak pracující zaměstnanci vytvářejí „umělou“ rodinu, která vyznává společné hodnoty, mají shodné představy, dohromady vytvářejí normy a jednotné přístupy. Vytváří tak celkovou atmosféru ve firmě neboli firemní kulturu. Ta ovlivňuje veškeré myšlení a jednání pracovníků. Firemní kultura má vliv i na celkový úspěch firmy. Je proto velmi důležité se touto problematikou zabývat.

Na všechny podniky či organizace nacházející se v tržním prostředí působí okolí, ve kterém se ocitají. Okolí i podnik na sebe vzájemně působí, vytvářejí spolu vztahy, vše se však v čase postupně mění. V jakém stavu se nachází organizace v současnosti, je důležitým uvědoměním, ve kterém sehraává velkou roli management organizace. Management musí správně analyzovat současnou firemní kulturu organizace, aby mohl dále navázat a dosahovat žádoucího stavu v budoucnosti.

Mezi firemní kulturou a strategií organizace je úzká souvislost. Jak již víme, v současném silném konkurenčním prostředí je úspěšná ta organizace, která má zpracovanou firemní strategii. Ta však musí být vhodně vložena do určité kultury, prostředí, kde se vyznává stejné chování a hodnoty, platí stejné normy, a kde se lidé chovají dle předem daných pravidel. Všechny tyto prvky firemní kultury ovlivňují tvorbu a zavedení firemní strategie do podniku. Pokud jsou veškeré procesy podniku nastaveny tak, aby byly v souladu s firemní kulturou, má organizace dobrý předpoklad pro úspěšné podnikání. Je tedy evidentní, že firemní kultura má na chod organizace zásadní vliv.

Pro svou bakalářskou práci autorka zvolila téma firemní kultury, protože shledává tuto problematiku velmi zajímavým oborem, který ji baví zkoumat a pozorovat. A jelikož je zaměstnankyní velké organizace, České pošty, s. p., zajímá jí také, jaká firemní kultura v této organizaci panuje. Bude zajímavé analyzovat současný stav firemní kultury, definovat klady i zápory, a případně navrhnout řešení pro zlepšení.

Práce je rozdělena do několika částí. Úvod stručně zasvětil čtenáře do problematiky firemní kultury a krátce stanoví osnovu práce. Taktéž budou naznačeny přínosy této práce. Dalším úkolem bude stanovit cíl bakalářské práce a nastínit zvolenou metodiku. Poté je práce rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. Na úvod teoretické části práce bude nejdříve vysvětlen pojem firemní kultura a další s danou problematikou spojené definice. Taktéž budou vymezeny složky a typy firemní kultury. Ve třetí kapitole se práce bude zabývat významem, funkcí a vlastnostmi firemní kultury. Čtvrtá kapitola se zajímá o vznik a vývoj firemní kultury. Poslední kapitola teoretické části stanovuje metodologické přístupy firemní kultury a zabývá se jejími metodami diagnostiky.

Následně bude práce navazovat praktickou částí zaměřenou na společnost Česká pošta, s. p., kde budou čtenáři důkladněji seznámeni se společností Česká pošta, s. p., její historií, organizační strukturou a nabízenými službami. V další kapitole praktické části je popsáno dotazníkové šetření, na jehož výsledcích budou v závěru praktické části prezentovány návrhy a řešení na zlepšení firemní kultury. V závěru bakalářské práce bude následovat celkové zhodnocení a zhodnocení firemní kultura podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍL A METODIKA

Na začátku bakalářské práce je nutné si vymezit cíl práce, kudy se bude celé pozorování ubírat a co bude výsledkem práce. Taktéž je nutné zvolit správnou metodiku práce, podle níž se bude držet zpracování této práce.

1.1 Cíl práce

Jak již bylo v úvodu práce zmíněno, je nutné se zabývat problematikou firemní kultury, která je pro výkon firmy důležitá.

Cílem práce bude analyzovat a zhodnotit firemní kulturu v České poště, s. p. Pomocí dotazníkového šetření bude zmonitorována personální politika a komunikační systém podniku, zhodnocen vztah firmy a zaměstnance ve vztahu ke svým zákazníkům a veřejnosti. V závěru praktické části práce budou z analyzovaných dat navržena doporučení a řešení, jak udržovat, případně zlepšit firemní kulturu ve firmě.

Tato práce si za objekt zkoumání zvolila státní podnik Česká pošta, s. p. Důvodů bylo hned několik. V první řadě snad to, že autorka této práce jako zaměstnanec České pošty bude mít snadnější přístup k informacím a potřebným údajům. A v druhé řadě bude tento subjekt zajímavý pro zkoumání firemní kultury vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců ve firmě (v roce 2012 byl průměrný evidovaný počet zaměstnanců 32 163 lidí¹). Dalším možným důvodem výběru této společnosti byl fakt, že Česká pošta se v poslední době často ukazuje v médiích ve špatném světle. Zaměstnanci této organizace se mohou cítit ne příliš dobře. Práce tak přispěje ke zlepšení vjemu a pověsti této organizace.

Výsledky práce budou přínosem nejen pro management firmy, ale hlavně pro všechny zaměstnance, kterým by navržené zlepšení mělo přinést přátelštější atmosféru ve firmě a celkově lepší soucítění s touto organizací.

¹ Česká pošta. Základní informace. *Ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2013-08-18] Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>

1.2 Metodika práce

Pro správné provedení analýzy jakékoliv problematiky je nutné si předem stanovit metodiku a způsob provedení výzkumu. V dalším textu bude popsán postup zpracování práce a stručné vyjádření ke každému kroku.

Výběr tématu práce

Prvním z kroků při zpracování bakalářské práce je vhodný výběr tématu práce. Každý student si jej musí zvolit dle svého studijního oboru, dle své specializace, dle svých osobních zájmů, musí taktéž respektovat zájmy podniku, ve kterém budou svou práci vypracovávat.

Sběr informací

Po zvolení tématu přichází na řadu sběr samotných informací. V analytické části práce budou shromažďovány informace z literatury. Bez sběru informací nemůže dojít ke zpracování práce. Co se týče informací, které souvisí s vybraným tématem, může student čerpat z několika jemu dostupných prostředků, a to z odborných knih a časopisů, internetu, interních podkladů zkoumaného objektu (firmy), pohovoru se zaměstnanci, provedení výzkumu v dané firmě a další.

Pozorování a popis skutečnosti

V další části dochází k samotnému pozorování zvoleného objektu a popisu skutečnosti. Zde budou popisovány veškeré činnosti a procesy hodnotícího objektu, rovněž budou uvedena holá fakta.

Formulace problémů a cílů

Zde již student vymezuje problémy zkoumaného objektu (firmy) a stanovuje si cíle. Vše souvisí s možnostmi zkoumané firmy a konkrétními podmínkami. Student v této části taktéž stanovuje pracovní hypotézy. V této fázi již musí být student v úzkém

kontaktu s pozorovanou firmou, aby mohl přesně konkretizovat cíl práce a definovat problémy.

Řešení problému

V této etapě již student řeší samotný problém a naplňuje cíl své práce. Nashromážděné informace zpracovává a porovnává. Může pak vytvářet závěry, na základě kterých verifikuje své hypotézy, které může potvrdit nebo vyvrátit. K definici závěru je mnohdy zapotřebí tvůrčích schopností studenta, jelikož v současném ekonomickém prostředí není reálné sesbírat veškeré informace potřebné k řešení problému. Student by se však neměl bát problém vyřešit, měl by se vyhýbat spekulativním výsledkům. Student musí zvolit vhodnou metodu zpracování práce, při které budou nashromážděné informace dostačující pro správné vyhodnocení problému.

Metody zpracování práce mohou být pozorování, srovnávání, analogie, analýza a syntéza, abstrakce, indukce a dedukce, matematické a statistické metody a modelování.

Aplikace v praxi

Po vyřešení problému, ke kterému student dospěl díky jedné z výše jmenovaných metod, stanoví student výsledky své práce, které aplikuje v praxi. Navrhne tedy řešení problému a doporučení, které může zkoumaná firma využít v praxi.

Tímto byla krátce popsána metodika zpracování bakalářské práce, které se bude ve svém zpracování autorka držet. Nyní se práce může zaměřit na popsání teoretické části bakalářské práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole budou definovány základní pojmy, které jsou nutné k pochopení celé problematiky firemní kultury. Dále bude následovat vymezení jednotlivých složek firemní kultury a také budou vyjmenovány a popsány možné typy firemní kultury.

2.1 Definice pojmu

Co si můžeme představit pod pojmem *firemní kultura*? Slovo *firemní* je docela jasné, jde o určitou organizaci, obchodní firmu nebo podnik, neboť se jedná o „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání“². Kdežto pod pojmem *kultura* si jako první představíme lidovou kulturu nebo vybrané lidské činnosti, jako např. literatura, umění, hudba, filosofie atd. Kultura z latinského „*cultura*“ znamená „co je pěstováno“. Je tedy zřejmé, že se nejedná o prostředí, které můžeme násilně vytvořit. Kultura je např. v jednotlivých zemích pěstována po mnoho let, člověk v ní žije, přijímá ji od své společnosti a dále ji předává svým dětem. Je to způsob, jak lidé žijí v souladu se svými přesvědčeními, jazykem, dějinami i třeba způsobem oblékání. Sdílené hodnoty, symboly, způsoby chování a gesta vytvářejí společný rámec lidských jednání, budí vzájemnou důvěru a pomáhají dobré komunikaci. A s firemní kulturou je to velmi obdobné.

Teď se již můžeme podívat na definici pojmu *firemní kultura* komplexněji. Nejen v oblasti řízení lidských zdrojů, ale i mezi obyčejnými zaměstnanci, je pojem firemní kultura jedním z nejvyužívanějších slovních obrátů. Mnoho lidí však s určitostí vůbec neví, co znamená. Definic je samozřejmě několik, pro tuto práci se však nejvíce hodí definice dle Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové, která z pohledu autorky dobře vystihuje celou problematiku firemní kultury a nelze ji nic vytknout. Definice firemní kultury zní: „*Veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané firemní komunitě (společenství), s užívanými pracovními*

² *Businesscenter.cz: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník* [online]. 2014 [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

*prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury“.*³ Jde o určitá interní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru ve firmě.

Pozor však na záměnu pojmu kultura a atmosféra. Kulturou budeme rozumět skutečnou situaci, realitu. Atmosféru chápeme jako vnímání kultury. Rozdíl je v tom, že jeden člověk ve firmě může vnímat svoje chování v souladu s kulturou: „*Chovám se správně*“. Druhý člověk bude chápat tuto realitu jinak: „*Chováš se nesprávně*“. Může tak dojít ke konfliktu jenom proto, že lidé vnímají jednu a tutéž situaci jinak: „*Co po mě chceš, já to dělám dobře*“.⁴

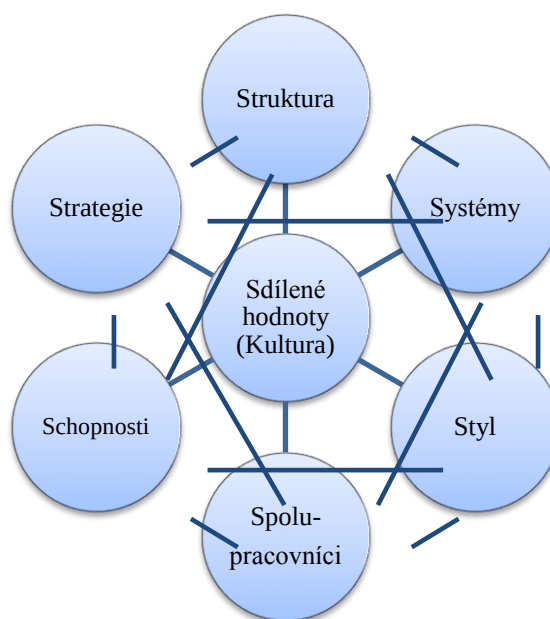
Každá firma má možnost se díky své vlastní kultuře odlišovat od ostatních, je její specifikou a jedinečností. A v současné době je velmi významnou konkurenční výhodou a užitečným nástrojem pro prosperitu firmy. Firemní kultura totiž ovlivňuje také firemní strategii. U mnoha firem je firemní kulturu těžké identifikovat, neboť nejsou zřejmé její charakteristické prvky.

Z výše uvedeného tedy víme, že se jedná o pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k podniku, vztahu k zákazníkům a podnikovým partnerům, dále ji tvoří architektura a vybavení pracovišť, podnikové symboly, oslavy, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. Celkově lze toto všechno dle Peterse a Watermana sestavit do „šťastného atomu“ s kulturou jako centrálním prvkem.

³ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005.

⁴ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 40.

Obr. 1: Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby



Zdroj⁵

Na obrázku je dobře vidět, že firemní kultura plně souvisí s veškerými prvky organizace, s každým je úzce propojena. Každý z prvků zobrazuje klíčové faktory úspěchu, které jsou pro dobře fungující podnik nezbytné. Bez těchto všech prvků, jejímž středem je kultura, nemůže podnik konkurovat na současném silném trhu.

Firemní kultura je úzce spojena s pojmy identita firmy a image firmy, nemůžeme je však zaměnit. Neboť jako „*image firmy je označován obraz, který o sobě firma navenek vytváří, zejména uplatňováním prostředků PR, ale také svojí každodenní činností (na základě firemní kultury, respektive jejího naplňování v pracovním chování zaměstnanců)*“⁶. Kdežto „*identita organizace je cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Tvoří ji firemní komunikace, firemní design a firemní jednání*“⁷.

⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 133.

⁶ Tamtéž, 134.

⁷ Tamtéž.

2.2 Úroveň a struktura firemní kultury

Úroveň firemní kultury závisí na firmě samé. Firma si určí, jak bude rozšiřovat a kontrolovat chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí. Firemní kultura vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém konkrétním čase a místě.

Struktura firemní kultury je tvořena:

1. souhrnem podnikových, firemních hodnot, norem a symbolů, na jejichž základě si každý pracovník, každý útvar, oddělení, ale i celý podnik vytváří a rozvíjí vlastní, nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání uvnitř i navenek firmy.

Patří sem tyto prvky:

- podnikové zvyky, jazyk, symboly, mýty, legendy a rituály, ceremonie;
 - nepsané zákony chování, postoje;
 - základní přesvědčení a mínění;
 - vzory a autority;
 - firemní logo, barvy, oblečení a jiné podnikové symboly (slovní symboly – pozdravy, hesla, příběhy, legendy, anekdoty; materiální symboly – architektura budov a pracovišť, oděvy; statkové symboly – umístění, velikost a vybavení vymezeného pracovního místa);
2. způsoby chování, vystupování, prezentace a komunikace pracovníků odvozené z podnikových hodnot a norem. Patří sem:
 - vnitrofiremní komunikace (komunikace uvnitř podniku, její formy, pracovní schůzky, školení, porady, oslavy, obědy);
 - komunikace s externím zákazníkem (prezentace vně podniku, účast na výstavách, veletrzích aj.);
 3. image a pověst podniku uvnitř i navenek.⁸

⁸ MAXA, R. *Management pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. s. 139.

2.3 Typy firemní kultury

Neexistuje dobrá nebo špatná kultura. Každá firma má tu svou a musí si sama zhodnotit, zda je vhodná k tvorbě firemní strategie či ne. Firemní kultura se nedá přikázat, ani ji nemůžeme nijak vytvořit pomocí pouček či interních předpisů. Může však dojít ke změně firemní kultury, a to např. při změně plánování, řízení a podobně.

Obecně lze kulturu měnit tak, že změnu nařídíme, je tedy vyvolaná managementem firmy, anebo dojde k postupné nenásilné změně.⁹

Existuje několik typologií firemní kultury. V této práci je využita typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, která získala na popularitě díky jasnému výkladu a zřetelným piktogramům ve vztahu k samotné organizační struktuře podniku. Dle této typologie rozlišujeme čtyři základní typy firemní kultury:

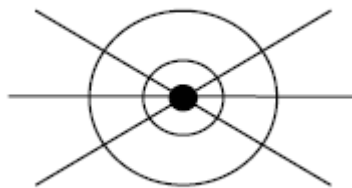
Mocenská kultura se často objevuje v malých podnikatelských organizacích (i v rodinných firmách), typická je pro firmy z prostředí financí a obchodu. Zakládá se na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Vylučuje se tak potřeba byrokracie, firma je díky centrální osobě pružná a dynamická. Ti, kdo v organizaci vykonávají moc (většinou majitelé), se snaží držet své podřízené pod absolutní kontrolou. Selhání výkonné moci či odchod centrální osoby může způsobit destabilizaci organizace. Jsou zde kladeny vysoké požadavky na personál, kde fungují těsné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Autorita zde také často bývá postavena na strachu. Manažerský styl je autoritativní.

Na obrázku níže můžeme vidět grafické znázornění mocenské kultury jako pavučinu, kde uprostřed vidíme centrální moc. Okolní přímky a kružnici pak jako neformální komunikaci a důvěru.¹⁰

⁹ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 40.

¹⁰ HANDY, CH., HARRISSON, R. 1989. Dle BROOKS, 2003. s. 223.

Obr. 2: Schématické znázornění mocenské kultury



Zdroj¹¹

Funkční kultura je podobná mocenské kultuře, ale v této kultuře je středobodem vysoká úroveň byrokracie a formálnosti, je tedy založena na pravidlech, postupech a normách. Na místo centrální osoby je zde skupina vedoucích, kteří koordinují práci specialistů a funkčních oblastí. Zaměstnanci na pracovních pozicích mají jasně stanoven popis práce, normy, dle kterých musejí postupovat apod. Předpokládá se, že práce je rozumně rozložena mezi všechny zaměstnance. Graficky je znázorněna jako klasická funkční struktura organizace – první linie je vrcholový management, druhá linie střední management a nejnižší jsou řadoví zaměstnanci. Vrcholový management vyobrazuje vedení organizace, která řídí nižší stupně. Tento typ kultury je charakteristický pro stabilní organizace, např. státní úřady či armádu. Je proto pro ně těžké vypořádat se se změnou. Zaměstnancům však poskytují pocit bezpečí, určité jistoty a předvídatelnosti.

Obr. 3: Schématické znázornění funkční kultury



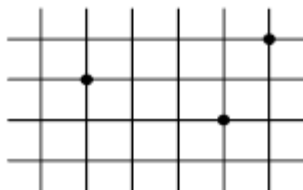
Zdroj¹²

¹¹ HANDY, CH., HARRISSON, R. 1989. Dle BROOKS, 2003. s. 223.

¹² Tamtéž.

Úkolová kultura se často objevuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Zaměřuje se na plnění úkolů, cílů a realizaci projektů. Pravomoci v této kultuře jsou svěřeny do rukou odborníků, moc je založena na znalostech a vědomostech než na věku a postavení. Autorita je tak snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Úkolem je tedy vytvářet týmy, které budou schopny plnit cíle organizace. Zaměstnanci udržují společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují relativně samostatně. Firemní rozhodnutí jsou prováděny rychle, tím je organizace pružná. Je zde však obtížná specializace organizace a dosažení úspor z rozsahu. Graficky můžeme tuto kulturu vykreslit jako síť nebo matici, která má některá vlákna silnější než jiná a kde se pravomoci centralizují do určitých průsečíků. „Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce.“¹³ Typická je pro malé firmy a firmy s produkty krátkého životního cyklu a kde je nutná okamžitá flexibilita, specializace a kreativita.

Obr. 4: Schématické znázornění úkolové kultury



Zdroj¹⁴

Osobní kultura neboli kultura jedinců, osob nebo také **kultura podpory** se zaměřuje na jednotlivce a existuje pouze tehdy, pokud se jednotlivci dají dohromady, protože vidí následný oboustranný užitek. Předpokládá se, že lidé budou ovlivňovat pozitivně jeden druhého, budou mít vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Nikdo z nich nemá vyšší funkci nebo převahu ve vedení ani neexistuje formální řízení. Jednotliví zaměstnanci se cítí být součástí firmy a mají zájem na jejím fungování a úspěchu, neexistuje zde prvořadý cíl. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Existuje malá nebo neexistuje žádná formální struktura. Příkladem může být skupina odborníků, profesionálů (např. lékařů či právníků), kteří se

¹³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 113.

¹⁴ HANDY, CH., HARRISSON, R. 1989. Dle BROOKS, 2003. s. 223.

rozhodnou pracovat společně. Odborníci pracují samostatně, ale pravomoci v organizaci jsou sdíleny. Graficky je znázorněna jako celek, pomyslný kruh, který znázorňuje jednu organizaci, ale jednotlivci uvnitř kruhu pracují samostatně, to znázorňují samotné puntíky.

Obr. 5: Schématické znázornění osobní kultury



Zdroj¹⁵

Zařazovat firmu do určitého typu kultury se může zdát zjednodušující, ale na druhé straně nám to může velmi pomoci při pochopení fungování firmy a procesů v nich. V dnešní době se v organizacích nejčastěji setkáváme s úkolovou či funkční kulturou.

¹⁵ HANDY, CH., HARRISSON, R. 1989. Dle BROOKS, 2003. s. 223.

3 FIREMNÍ KULTURA JAKO FENOMÉN

Firemní kultura má v současnosti čím dál větší význam. Každá firma se chce nějakým způsobem odlišit od ostatních. Silná firemní kultura usnadňuje v podniku běžné každodenní jednání lidí, umožňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy a orientovat se i v nestandardních situacích.

V následujících podkapitolách se autorka více zaměří na význam, funkci a vlastnosti firemní kultury.

3.1 Význam firemní kultury

Nový konstatuje, že „firemní kultura je fenomén, který významným způsobem a aktivně ovlivňuje řídicí procesy a sám vykonává regulativní funkci“¹⁶.

Je na každém managementu firmy, do jaké míry nechá zajít samovolný vývoj mezilidských vztahů ve firmě a jak moc je chce ovlivňovat. Management musí mít na paměti, že celková atmosféra firmy, tedy mezilidské vztahy a psychické rozpoložení všech zaměstnanců, se silně přenáší nejen na další zaměstnance, ale také na obchodní partnery a hlavně zákazníky. Identifikace firemní kultury a její řízení ve firmě je tedy na místě a není radno ji podceňovat.

3.2 Funkce firemní kultury

I v této kapitole bude práce nadále pokračovat v charakteristice firemní kultury. Můžeme říci, že firemní kultura se promítá do dvou funkcí:

1. Vnější:

- způsob adaptace firmy na okolní podmínky,
- tvář firmy, její image.

2. Vnitřní:

- způsob integrace uvnitř firmy,
- průbojnost strategie firmy.¹⁷

¹⁶ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. s. 67.

¹⁷ SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2005. s. 35.

Aby kultura firmy náležitě plnila své funkce, je žádoucí využívat další faktory podporující zdravé působení kultury firmy:

- jasná formulace záměrů strategie a poslání firmy,
- podpora chápání cílů (osvěta, prezentace),
- vhodná volba prostředků k dosažení cílů,
- ujasnění měřítek úspěchů,
- vhodný způsob korekce při neúspěchu,
- užívání „společného“ jazyka,
- ujasnění (pochození nikoli „uzákonění“) kritérií pro přijetí jedince skupinou; získávání vlivu, důvěry a přátelství.¹⁸

3.3 Vlastnosti firemní kultury

Jak již bylo popsáno v kapitole výše, neexistuje dobrá nebo špatná kultura. Existuje pouze vhodná či nevhodná firemní kultura, nebo také silná či slabá. Slabá firemní kultura nemá nijak významný vliv na strategii firmy a celkově její chod, slabá firemní kultura bývá také špatně identifikovatelná. Kdežto silná firemní kultura může strategii i chod firmy velmi výrazně ovlivnit. *„O silné firemní kultuře můžeme hovořit tehdy, pokud jsou klíčové (základní) hodnoty skutečně sdíleny, dále posilovány a rozvíjeny napříč firmou.“*¹⁹

Níže jsou uvedeny znaky silné firemní kultury dle Uzla:

Jednotlivé oblasti firemní kultury dávají jasně a srozumitelně najevo všem pracovníkům, jaké jednání je požadováno. Co je ještě akceptovatelné a co je již zcela nepřijatelné. Jasnost a zřetelnost je možná jen při existenci rozsáhlého souboru hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní, smysluplně uspořádaný a bezrozporný celek. Současně musí být snadno přenositelný uvnitř firmy.

¹⁸ SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2005. s. 35.

¹⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 138.

Všichni pracovníci firmy jsou s jednotlivými prvky kultury nejen dostatečně seznámeni, ale setkávají se s její existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých firemních hodnot, vzorců a norem jednání mezi pracovníky. Jen tehdy, když se stane firemní kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.²⁰

„Mezi hlavní výhody existence silné firemní kultury v dané firmě patří možnost rychlého rozhodování. Společná a jednotná komunikace umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace, a to i na odlišných hierarchických úrovních a na různých místech ve firmě. Díky vysokému stupni identifikace spolupracovníků s prací a firmou silná firemní kultura snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. V případě, kdy se prokážou uvědomělé prvky pracovní kázně jako nedostatečné, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou. Firemní kultura zvyšuje motivaci a týmového ducha. Snaha přispět k dosažení firemních cílů se neomezuje pouze na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti. Být zaměstnancem v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.“²¹

Silná firemní kultura však může mít i své nedostatky. *„Mezi negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu firmy k úspěchu, patří tendence k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém mimořádně silný a stabilizovaný, všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které jsou v rozporu se stávající firemní kulturou, jsou přeslechnuty a záměrně odmítány. Neefektivní je také fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná firemní kultura má tendenci setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách, což vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nejsou v souladu se stávající firemní kulturou. Přesvědčení o vhodnosti a účinnosti stávající firemní kultury pro současnost, ale i budoucnost, protože se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze*

²⁰ UZEL, Jaroslav. *Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. s. 9, 10.

²¹ MAXOVÁ, S. *Firemní kultura – II. díl*. Asistentka.cz [online]. [cit. 2013-08-19] Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/9915>

vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Nové myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud je prokázáno, že třeba jen patrně překračují rámec stávající firemní kultury.“²²

²² MAXOVÁ, S. Firemní kultura – III. díl. *Asistentka.cz* [online]. [cit. 2013-08-19] Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/9944>

4 FORMOVÁNÍ A TRANSFORMACE FIREMNÍ KULTURY

Tato kapitola se bude zabývat vznikem a vývojem firemní kultury. Tak jako každá myšlenka, systém či postupy se firemní kultura neobjevila přes noc, formovala se několik let a je vzhledem ke své mladosti stále ve vývinu. Tento obor, který se začal v odborných literaturách definovat teprve v 70. letech minulého století, je velmi mladým a vzkvétajícím odvětvím, zvláště pak v České republice.

Na následujících řádcích práce nejprve budou popsány determinanty firemní kultury, tedy to, co všechno působí na firemní kulturu, dále se podíváme na samotný vznik a vývoj firemní kultury a v neposlední řadě se zaměříme na transformaci firemní kultury, tedy na její změnu, kterou může sama firemní kultura projít.

4.1 Determinanty firemní kultury

I přesto, že každá firma vnímá firemní kulturu jinak, působí na všechny kultury v určitém čase a místě podobné faktory, které ovlivňují vývoj a obsah firemní kultury dané firmy.

Determinantem firemní kultury může být cokoliv, co na kulturu působí, co ji zásadně ovlivňuje či předurčuje. Tyto vlivy můžeme rozdělit na vnitřní a vnější a dále na bio-psycho-sociální a na technicko-ekonomické a politické. Jednotlivé vlivy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	- individuální předpoklady zaměstnanců pro výkon - věkové a generové složení personálu - poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků - etnické složení pracovníků - organizační struktura a styl řízení - personální strategie a politika - komunikační a motivační systém a další	- právní forma a předmět činnosti firmy - historie firmy a fáze jejího rozvoje - ekonomická strategie a cíle firmy - používaná technika a technologie a účinnost informačních systémů - systémy finančního odměňování - vztahy „tripartity“ a další
Vnější	- celkové demografické a geografické poměry (pracovní trh) - sociální podmínky - mobilita obyvatelstva - národní kultura - náboženské a etnické faktory a další	- legislativní a ekonomický rámec podnikání - „ekonomické zdraví“ země - trend rozvoje HDP - politika podpory zaměstnanosti a rozvoje „lidského potenciálu“ - vývoj úrokových a úvěrových sazeb - daňové zatížení firem a obyvatel - poměry na trzích výrobků (služeb) - rychlost technologických změn a tempo zastarávání používaných technologií a další

Zdroj²³

Z výše uvedené tabulky je patrné, že na firemní kulturu působí opravdu každá maličkost. Není proto divu, že firemní kultura v každém podniku je jiná, nikdy není identická, mění se v čase i v prostoru a ovlivňuje ji sebemenší skutečnost.

²³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 137.

4.2 Vznik a vývoj firemní kultury

První známky kultury se objevovaly již ve starověkém Řecku a Římě. Pojem firemní kultura můžeme ale v odborné literatuře nalézt až od konce 70. let minulého století. Zájem o problematiku firemní kultury však vyvolal ekonomický růst Japonska na počátku 80. let, jenž stál za zrodem nečekaného zájmu o japonské firmy s jejich způsobem a technikou řízení organizací.²⁴

V Česku se pojem firemní kultura začal objevovat až po roce 1989, po sametové revoluci. Do té doby neexistovaly žádné soukromé podniky, vše bylo v moci komunistického režimu. Vzhledem k těmto skutečnostem je firemní kultura v řadě zemí bývalého východního bloku včetně České republiky značně nerozvinutá. Zaostáváme tak za ostatními zeměmi, jako jsou Švýcarsko, Dánsko, Holandsko a Francie, které jsou v Evropě v rozvoji firemní kultury naprostou špičkou. Ve světě je to pak Amerika a Asie.

V samotné organizaci firemní kultura vzniká a utváří se prostřednictvím učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů. Organizace čelí problémům ve vztahu k externímu i internímu prostředí, to vzbuzuje v zaměstnancích úzkost a nejistotu, proto se hledají přijatelná řešení, která by situaci stabilizovala a pocity nejistoty zmírnila či odstranila. Dochází k adaptaci na prostředí (změna strategie, realizace potřebných změn apod.). Vedle odstranění úzkosti hraje roli v rámci utváření firemní kultury i mechanismus posilování, tj. preferují se postupy, které se ukázaly jako funkční (došlo k vyřešení problému), naopak upouští se od chování, které nefunguje. Organizace je nucena reagovat na vnější i vnitřní prostředí, působí na ni více či méně nejrůznější vlivy, které pak ovlivňují obsah a podobu firemní kultury.²⁵

Formování organizační kultury je procesem mnohostranné a mnohasměrné kultivace organizačního prostředí a organizačních praktik. Kultivace organizačního prostředí znamená, že se jedná o soustavné vytváření podmínek příznivých pro činnost zaměstnanců v rámci organizace a pro úspěšné působení organizace v jejím úkolovém a operačním prostředí.²⁶

²⁴ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 36.

²⁵ JANÍKOVÁ, Markéta. *Personální management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. s. 30-31.

²⁶ MATEICIUC, Aleš. *Personální management* [online]. Opava: Matematický ústav Slezské university v Opavě, 2008 [cit. 2013-07-31]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>

4.3 Transformace firemní kultury

Transformaci firemní kultury chápeme jako její změnu. Pokud máme v podniku nevhodnou firemní kulturu, která negativně postihuje zaměstnance podniku, a tím i celou výkonnost firmy, je třeba přistoupit k potlačení stávající nevhodné firemní kultury a změnit ji.

Ve světě se setkáváme s různými názory, zda se dá firemní kultura změnit či nikoliv. Zastánci kultury tvrdí, že firemní kultura vzniká spontánně na základě vývoje firmy, jejich tradic a zákonitostí, je extrémně setrvačná, a proto ji nelze ovlivnit a už vůbec ne změnit. Na druhé straně jim odporují pragmatici, kteří rychlou a flexibilní změnu firemní kultury podporují, neboť se dle jejich názoru jedná o nástroj řízení, který lze cílevědomě vytvářet, ovlivňovat a měnit. Kompromisem mezi oběma stranami může být postoj, který umožňuje změnu firemní kultury, ale jen pozvolnou.

Změna firemní kultury je dle autorky práce možná, neboť determinanty, které na firemní kulturu působí, se rovněž mění, nejsou v čase a prostoru stejné. Je proto těmto vlivům potřeba přizpůsobovat nejen strategii firmy, ale rovněž i firemní kulturu, aby byl podnik schopen reagovat na změny okolního prostředí.

Předtím, než dojde k samotné změně firemní kultury, je potřeba, aby vedení podniku analyzovalo situaci a určilo takovou firemní kulturu, která bude strategicky vhodná pro dobrý vývoj podniku. Cílem je rovněž, aby konečný stav firemní kultury byl společně sdílen jak vedením podniku, tak řadovými zaměstnanci, tzn. aby všichni vyznávali stejné hodnoty, přístupy a představy. Smyslem by poté mělo být nově vzniklou firemní kulturu udržovat a dále rozvíjet, případně přizpůsobovat okolním vlivům. Důvodem změny firemní kultury tedy může být jakýkoliv determinant, který na firemní kulturu nepříznivě působí, nebo vývojová fáze podniku a další.

Tvorbu nové firemní kultury nemusí vytvářet jen vrcholový management podniku, můžou se na její koncepci podílet i jiní pracovníci. Může to být střední management podniku, jenž sestaví návrhy na základě provedené analýzy současné a budoucí koncepce firemní kultury, dále to mohou být rovněž zaměstnanci z různých oddělení, tedy odborníci z odlišných profesí či rozdílného postavení ve firmě a v neposlední řadě taktéž řadoví zaměstnanci. Z těchto všech pracovníků lze sestavit různorodý a pestrý tým, který se novou koncepcí firemní kultury bude zabývat.

Při sestavování nové firemní kultury a jejího zavádění je třeba dbát na faktory, které mají na firemní kulturu zásadní vliv. Autor Handy zde řadí tyto faktory:

Historie organizace a vlastnické vztahy: Pro malé rodinné firmy, firmy s původním zakladatelem nebo pro firmy s centralizovaným vlastnictvím je typická centralizace moci a mocenská kultura. Současná situace na trhu však vyžaduje zcela jiné postupy, a to být agresivní a nezávislou firmou, na druhé straně flexibilní a adaptabilní. To vše vede k přechodu na kulturu rolí.

Velikost: Tento faktor je jedním z hlavních kritérií při tvorbě nejen firemní kultury. Větší organizace zachovává formální a byrokratickou stránku svého jednání, jsou zde utvářeny týmy specialistů, které potřebují být systematicky vedené. Velká organizace tak upřednostňuje kulturu rolí. Na druhou stranu v malých firmách se více prosazuje kultura moci, kde vlastník firmy zodpovídá za veškeré firemní záležitosti.

Technologie: I tento faktor je podstatný pro firemní kulturu. Zatímco u firem, kde převládají rutinní operace, se vyskytuje kultura rolí, u firem s rychle a flexibilně se vyvíjející technologií a produkcí se objevuje kultura moci nebo kultura úkolová.

Cíle a plány, zaměření firmy: Jak z tržního prostředí víme, cíle všech firem jsou odlišné. Některé firmy se zaměřují na produkci zisku, jiné na tržní podíl, růst cen akcií, expanzi na nové trhy apod. Samozřejmě velmi záleží na zaměření organizace – např. cílem školy či nemocnice je poskytnout vzdělávací a zdravotnickou službu. Tyto cíle poté rovněž ovlivňují kulturu dané firmy. Pokud se firmy orientují na kvalitu produktů a služeb, je vhodnější kultura rolí. Firmy zaměřené na růst a pohybující se na nestabilních trzích uplatňují kulturu úkolů nebo moci. Naopak u škol se upřednostňuje kultura rolí, která za zásluhy odměňuje jednotlivce, neboť školy působí v relativně stabilním prostředí a jejich cílem je poskytnout vzdělání, neexistuje zde výrazně konkurenční trh.

Prostředí: Jedná se o další determinant, který výrazně ovlivňuje firemní kulturu, neboť se jedná o veškeré prostředí, ve kterém firma působí. Tzn. ekonomické, tržní, konkurenční a socioekonomické prostředí. Každý národ se jinak chová, má jiné zvyklosti, tzn. kultura v každé organizaci je jiná. Firma v rychle se měnícím prostředí musí být na změny dostatečně připravená, to může nejlépe zvládnout kultura úkolů.

Lidé: tento faktor je velmi obdobný předešlého. Rovněž platí pro každý typ lidí jiná kultura. Aby byli lidé ve firmě spokojeni, neboť to je předpoklad pro úspěch firmy,

měla by fungovat taková firemní kultura, která by vyhovovala všem, včetně cílů a strategie firmy. Lidé s potřebou jistoty vyhledávají firmu, kde funguje kultura rolí. Pro lidi s potřebou nalezení pracovní identity není vhodná kultura moci nebo úkolová kultura, lépe se najdou ve firmě s kulturou rolí. Talent a individuální dovednosti jedinců se více uplatní ve firmě s kulturou rolí nebo úkolovou kulturou.²⁶

Vedení firmy musí při zavedení nové firemní kultury vzít v potaz veškeré faktory, které danou firmu, a tím i její kulturu, ovlivňují. Nový však klade k těmto faktorům i dvě základní podmínky, které jsou při změně firemní kultury nutné:

Informovanost všech spolupracovníků o změně podnikové kultury. Jedním z předpokladů úspěšné implementace jakékoliv změny je vždy dostatečná informovanost těch, kterých se změna týká. To se může uskutečňovat pomocí krátkých školení, informačních schůzek, prostřednictvím intranetu. Při schůzkách je vždy vhodné, aby se účastnil také jeden ze zástupců vrcholového vedení, jehož přítomnost může mít silný psychologický efekt.

Zpracování nové firemní kultury do písemné podoby. Hodnoty, priority a cíle, které organizace má, by měly být přístupné zaměstnancům explicitně, v písemné podobě. Určité zásady a hodnoty, které podnik uznává, mohou tvořit rámec firemní kultury. Tyto zásady vyjadřují, jaké hodnoty a normy jsou ve firmě normální a žádoucí. Tím, že vyjadřují požadovaný způsob chování a jednání, umožňují také sankcionování za nedodržení pravidel. Kultura, která je takto expresivně vyjádřena, také ovlivňuje image, které si organizace buduje navenek.²⁷

Z výše popsaného je tedy zřejmé, že změna firemní kultury je velmi obtížná a nelze ji uskutečnit s okamžitou platností. Jednotlivé kroky případné transformace musí být pečlivě projednány a naplánovány. Vrcholový management by neměl zapomínat, že firemní kultura se týká všech zaměstnanců, i těch na nejnižších pozicích, včetně paní vrátné. Musí být tedy dbáno na to, aby všichni zaměstnanci organizace byli se změnou firemní kultury nejen srozuměni, ale hlavně aby ji dodržovali.

²⁶ HANDY, Charles. *Understanding Organisation*. 4th ed. Harmondsworth: Penguin Books Ltd., England, 1993. s. 191-200.

²⁷ NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. s. 34.

5 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY

Tato kapitola je věnována samotné diagnostice firemní kultury, neboť zkoumání firemní kultury je stěžejním úkolem této práce, a proto je důležité popsat si základní přístupy a metody pro zkoumání daného problému. Na úvod kapitoly budou objasněny metodologické přístupy, zvláště pak pojem diagnostika, dále se autorka bude v kapitole zabývat metodou diagnostiky firemní kultury, kde budou podrobněji popsány kvalitativní a kvantitativní metody diagnostiky.

5.1 Metodologické přístupy

Abychom pochopili firemní kulturu dané firmy a mohli ji posoudit, nemůžeme na to použít svůj vlastní subjektivní pohled. Je nutné provést odbornou metodu zkoumání za pomoci kvalitní metodologie, která bude předem zvolena, a která se bude opírat o aplikovaný vědecký výzkum.

Metodických přístupů ke zkoumání je mnoho. Například autor Šigut uvádí tři hlavní přístupy zkoumání firemní kultury, a to analýzu, audit a diagnostiku. **Analýzou** označujeme všeobecnou metodu zkoumání složitějších jevů, které rozložíme na jednodušší. Pozorujeme tedy jednotlivé složky a vlastnosti nějakého předmětu, jevu nebo činnosti. **Audit** je dle Šiguta většinou definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, jeho cílů a zvolených strategií a způsobů jejich uskutečňování.²⁸

Diagnostika znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezájatost.²⁸

Šigut dále stanovuje postup, který je vhodné dodržet při diagnostice firemní kultury. Za prvé je potřeba shromáždit a analyzovat informace za použití různých metod

²⁸ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 21.

²⁸ Tamtéž.

sběru dat při zachování validity informací (obvykle kombinace kvalitativních a kvantitativních technik). V druhé řadě je třeba získat zpětnou vazbu, kterou diagnostika přináší, poté může dojít na posouzení silných a slabých stránek kultury (zejména na základě reflexe strategie organizace).²⁹

5.2 Metody diagnostiky firemní kultury

Metody diagnostiky firemní kultury můžeme rozdělit na kvalitativní a kvantitativní výzkumnou strategii. To, kterou z metod pro zkoumaný jev využít, bývá tradiční spornou otázkou. V současnosti však zastává většina autorů názor, že každý z těchto dvou výzkumných postupů má své výhody a nevýhody a že ideální je kombinace obou, a to v souladu s účelem a cílem výzkumu.³⁰

5.2.1 Kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury

Kvalitativní metody jsou náročné na analýzu, realizaci i interpretaci výsledků, na druhou stranu však poskytnou hlubší poznání firemní kultury, pomohou nám pochopit souvislosti dané firemní kultury do hloubky a popsat je jako celek, zaměřují se na každodennost. Strauss a Corbinová definují kvalitativní výzkum jako jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.³¹

Výhodou kvalitativních metod je to, že výsledná informace je obsažná, detailní a umožňuje vhled do kultury i těm lidem, kteří nejsou její součástí. Nevýhodou pak spatřujeme především v náročnosti, zdoluhavosti a nákladnosti diagnostického procesu.³²

²⁹ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. s. 22.

³⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 100.

³¹ STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999. s. 10.

³² LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 102.

Mezi základní metody kvalitativní strategie zkoumání patří pozorování, hloubkový (individuální) rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů (knih, video a audio nahrávek) či projektivní metody.³³

Pozorování: Jsou předem určeny jevy, které se budou pozorovat. Tato metoda tak může získat přehled o pořádku na pracovišti, dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů, archivování dokumentů apod. Pozorování probíhá přímo na místě, určený pozorovatel si všímá podstatných jevů a vše zaznamenává. Pozorují se např. zvyklosti a způsoby chování zaměstnanců, rozhodování zákazníků, komunikace mezi zaměstnanci, materiální vybavení organizace a další. Tato metoda je však sama o sobě nedostačující, je velmi ovlivněna subjektivním pohledem pozorovatele. Je proto potřeba tuto metodu doplnit o analytickou metodu.

Hloubkový (individuální) rozhovor: Jak už sám název napovídá, jedná se o rozhovor mezi tazatelem a pozorovaným subjektem. Tazatel má připravené tematické bloky, ve kterých pokládá volné otázky na základě vývinu rozhovoru, otázky tedy nejsou předem přesně nadefinovány. Toto schéma pak tazateli umožní pružně reagovat dalšími otázkami k získání potřebného pohledu na zkoumanou věc. Podstatou této metody je přimět dotazovaného, aby na otázky odpovídal dle svého názoru, nikoli podle toho, jak se chovají ostatní, tedy skupina.

Skupinový rozhovor: Jedná se o obdobu předešlé metody, jen s tím rozdílem, že rozhovor probíhá ve skupině. Výhodou tedy může být vzájemná diskuse názorů o daném problému. Nevýhodou pak je, že někteří dotazovaní ze skupiny přebírají názor ostatních.

Analýza dokumentů: Pomocí této metody lze rovněž sledovat firemní kulturu. Můžeme analyzovat různé záznamy, které se v organizaci uchovávají, např. vrcholové dokumenty a směrnice, hodnocení zaměstnanců, zápisy z porad, výroční zprávy a další, dále můžeme zkoumat firemní knihy či video a audio nahrávky. Cílem této metody je získat informace z analyzovaných dokumentů nebo porozumět určitým znakům, které v dokumentech nalezneme. Tato metoda se velmi málo využívá samostatně, spíše doplňuje ostatní metody.

³³ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 102-103.

Projektivní metody: Tato metoda využívá myšlenek samotného respondenta, kterému jsou předloženy podněty, jako např. různé kresby či předměty, nedokončené věty atd. Na základě toho je nucen přemýšlet a odpovědět dle svého přesvědčení, není ovlivňován okolní skupinou.

5.2.2 Kvantitativní metody diagnostiky firemní kultury

Kvantitativní strategie se na rozdíl od kvalitativní zaměřuje na šířku svého zkoumání, hledá určité vztahy mezi dvěma a více jevy. Tyto postupy testují předem vytyčené hypotézy, které jsou často formulovány lidmi, kteří nejsou součástí zkoumané organizace, rovněž odhalují povrchové části kultury, které jsou přístupnější. Další výhodou této metody může být snazší sběr dat, možnost obnovení šetření, možnost srovnání např. mezi odděleními či organizacemi. Nevýhodou této metody je hlavně omezenost zkoumaného jevu. Je nutné předem určit zkoumané proměnné a rozhodnout, která z nich podstatně a relevantně vypovídá o obsahu firemní kultury.³⁴

Mezi základní metody kvantitativní strategie zkoumání patří pozorování a dotazování. Obě tyto techniky oproti kvalitativnímu výzkumu využívají pro získání odpovědí jednotné podněty a odpovědi lze zvolit z předem nadefinovaných formulí.³⁵

Dotazování je metoda, která zkoumá jevy pomocí ústní formy prostřednictvím rozhovoru, nebo písemné formy pomocí dotazníku. Nejčastěji jsou zde využívány dotazníky. Ty zkoumají určitý jev na velkém souboru. Aby mohl být dotazník vhodně sestaven, je potřeba složitou a komplexní firemní kulturu rozvrstvit na menší jevy. Dotazník totiž nemůže obsáhnout veškeré aspekty, které jsou v dané problematice zkoumány. Je tedy nutné přesně identifikovat zkoumaný problém a následně na něj zacílit dotazník. Ve velkých organizacích bývá dotazník stěžejní technikou pro sběr dat.

³⁴ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 104.

³⁵ Tamtéž.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S. P.

Tato část práce je již zaměřena na zkoumání firemní kultury společnosti působící na českém trhu.

Česká pošta, s. p. (dále jen Česká pošta) je státním podnikem založeným Zakládací listinou, vydanou podle Rozhodnutí ministra hospodářství České republiky č. 379, čj. 521295/92-42 ze dne 16.12.1992 a upravenou Zakládací listinou ministra informatiky České republiky, čj. 101/0063/03 ze dne 28.5.2003, v platném znění. Jménem státu vykonává funkci zakladatele Ministerstvo vnitra České republiky. Regulátorem základních poštovních služeb je Český telekomunikační úřad.³⁶

V obchodním rejstříku je zapsána od 1.1.1993 pod identifikačním číslem 47114983. Hlavní sídlo společnosti je v Praze 1. Jméno společnosti je kmenové a minimální výše kmenového jmění činí 3.000.000.000 Kč. Statutárním orgánem společnosti je generální ředitel, v současnosti tuto funkci zastává Ing. Petr Zatloukal, MSc., MBA.

Předmětem činnosti společnosti je provozování poštovních služeb, provozování zahraničních poštovních služeb a poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné) správy. Česká pošta je podnikatelským subjektem vyvíjejícím jednotlivé činnosti za účelem dosažení zisku.

V roce 2012 měla Česká pošta 3 403 pošt, včetně míst Partner a výdejních míst. Průměrný evidovaný počet zaměstnanců v tomtéž roce činil 32 163 zaměstnanců.

6.1 Historie společnosti

Společnost Česká pošta sice vznikla k 1. lednu roku 1993, ale samotné české poštovníctví má hlubokou historii. Vzhledem k tématu bakalářské práce, tedy zkoumání firemní kultury v této společnosti, považuje autorka práce za důležité krátké seznámení

³⁶ Organizační řád České pošty, s. p., s. 4.

čtenářů s touto historií, aby byla lépe pochopena současná firemní kultura společnosti, která může být dána historicky.

Československá pošta za první republiky

Vznik československého státu na přelomu října a listopadu 1918 s sebou přinesl změny nejen politicko-právní, ale i hospodářské a správní, které se bezprostředně dotýkaly organizace a řízení poštovního provozu. Základem československé poštovní správy se 13. listopadu 1918 stalo ministerstvo pošt a telegrafů, jemuž podléhal poštovní, telegrafní, telefonní i radiokomunikační provoz. Vytvoření samostatného resortu pro odvětví, která dříve spadala pod rakouské (předlitavské) ministerstvo obchodu, mělo zdůraznit jejich vzrůstající společenský a ekonomický význam a zároveň zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Ministerstvo pošt a telegrafů nebylo pouze samostatným úřadem pro správu poštovních a telekomunikačních záležitostí z titulu státního a veřejného zájmu, nýbrž od počátku plnilo také roli podnikatele. Rostoucí podíl podnikatelských aktivit záhy vedl k organizačnímu vyčlenění státního podniku Československá pošta. Ten byl vytvořen k 1. lednu 1925 s tím, že jeho hospodaření se řídilo obdobnými pravidly, jaká platila v soukromých firmách. Reforma se brzy projevila v příznivých hospodářských výsledcích, které narušila až celosvětová hospodářská krize.³⁷

Protektorátní pošta Čechy a Morava

Mnohem vážnější zásah do úspěšného rozvoje Československé pošty však představovala mnichovská dohoda, podstoupení pohraničních území Německu a vznik tzv. druhé republiky. Události poté nabraly rychlý spád. Již 13. října 1938 přešla působnost ministerstva pošt a telegrafů ve věcech slovenských na ministra dopravy pro Slovensko v Bratislavě a 4. listopadu bylo zrušeno samostatné československé ministerstvo pošt a telegrafů a spolu s ministerstvem železnic sloučeno v ministerstvo dopravy. Definitivní tečku za historií prvorepublikového podniku Československá pošta udělal 1. leden 1939, kdy začaly poštovní správy jednotlivých autonomních celků

³⁷ KRAMÁŘ, Jan. Historie Československé a České pošty. *Ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2013-11-28] Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/historie-ceskoslovenske-a-ceske-posty-id32109/>

hospodařit samostatně a na svůj účet. V tento den se v rámci ministerstva dopravy sloučily podniky Československé státní dráhy a Československá pošta pro zemi Českou a Moravskoslezskou v jeden podnik s názvem Československé dráhy a pošty v zemích českých. K naprostému ekonomickému, politickému a vojenskému podřízení pošty německým zájmům došlo po okupaci zbytku republiky 15. března 1939. Poštovní záležitosti zůstaly v agendě protektorátního ministerstva dopravy až do listopadu 1942, kdy přešly pod nově zřízené ministerstvo dopravy a techniky.³⁸

Pošta v období třetí republiky

Koncem války bylo v rámci tzv. košické vlády vytvořeno ministerstvo pošt, které víceméně navázalo na předválečnou činnost ministerstva pošt a telegrafů, ale podmínky, v nichž působilo, byly zcela odlišné. Z organizačního hlediska se jednalo hlavně o kompetenční vymezení jeho územní působnosti, protože na Slovensku zároveň s ním vzniklo tzv. poverenictvo pošt, které však nemělo svou obdobu v českých zemích. Nesystematické a logice odporující opatření trvalo až do roku 1960, kdy bylo v rámci státoprávních změn zrušeno. Krátce po osvobození byl obnoven také státní podnik Československá pošta, ale vlivem vnějších i vnitřních okolností neměl dlouhého trvání.³⁹

Pošta po únorovém převratu

Zásadním mezníkem pro příští směřování poštovní správy se stal únor 1948. Již v následujícím roce (1. července 1949) došlo ke znárodnění státního podniku Československá pošta a následně byla provedena i reorganizace ministerstva pošt. Řešení to však bylo pouze přechodné. V souvislosti se vznikem ministerstva spojů a pověřenectva spojů k 1. květnu 1952 přistoupil Ústřední výbor KSČ ke zrušení národního podniku Československá pošta. Toto opatření mělo vyvolat zdánlivý dojem, že se ministerstvu a jeho aparátu vrátila funkce, kterou mělo po roce 1925. Ve skutečnosti se z dosavadního podnikatelského subjektu stal státní úřad řízený podle sovětského vzoru se všemi negativními důsledky, které z toho plynuly.⁴⁰

³⁸ KRAMÁŘ, Jan. Historie Československé a České pošty. *Ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2013-11-28] Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/historie-ceskoslovenske-a-ceske-posty-id32109/>

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Tamtéž.

Československé spoje v šedesátých letech

Sovětizace byla dovršena roku 1960, kdy se uskutečnila centralizace nejvyšších orgánů pošt, telekomunikací a dopravy. Znamenalo to nejen zrušení pověřenectva spojů v Bratislavě, ale také sloučení doposud samostatných ministerstev spojů a dopravy v jediné ministerstvo dopravy a spojů. Spojení rezortů se však brzy ukázalo jako nefunkční, a proto se spoje v roce 1963 osamostatnily pod hlavičkou Ústřední správy spojů, která byla k 1. lednu 1969 nahrazena Federálním výborem pro pošty a telekomunikace. Na republikové úrovni došlo ke zřízení Ministerstva pošt a telekomunikací ČSR v Praze a Ministerstva dopravy, pošt a telekomunikací SSR v Bratislavě. Zároveň s tím byla provedena změna i v označení jednotlivých organizací spojů na organizace pošt a telekomunikací.⁴¹

Pošta v období tzv. normalizace

Pod vlivem nastupující normalizace proběhly další státoprávní změny, které v případě odvětví pošt a telekomunikací vedly ke zřízení Federálního ministerstva spojů ČSSR k 1. lednu 1971. Tím zanikl nejen Federální výbor pro pošty a telekomunikace, ale také obě republiková ministerstva. V roce 1988 došlo opět ke sloučení spojů s odvětvím dopravy ve Federálním ministerstvu dopravy a spojů, aby se systém nakonec vrátil k podnikovému principu zřízením státního podniku Správa pošt a telekomunikací Praha (červenec 1989).⁴²

Pošta po tzv. sametové revoluci

Zásadní obrat se uskutečnil teprve na počátku devadesátých let 20. století v důsledku zhroucení komunistického režimu. Již v červenci 1990, v souvislosti s rekonstrukcí státní správy, přešly spoje na území České republiky do kompetence nově zřízeného ministerstva pro hospodářskou politiku a rozvoj. V říjnu 1992 bylo celé odvětví spojů převedeno z působnosti zrušeného ministerstva spojů pod Ministerstvo hospodářství ČSFR a Ministerstvo hospodářství ČR. První zřetelný krok

⁴¹ KRAMÁŘ, Jan. Historie Československé a České pošty. *Ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2013-11-28] Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/historie-ceskoslovenske-a-ceske-posty-id32109/>

⁴² Tamtéž.

k osamostatnění poštovní části podniku představoval vznik divize Česká pošta k 1. lednu 1992, následovaný účetním oddělením pošty od telekomunikací a vybudováním vlastního managementu. Jednání o budoucí podobě pošty pokračovala v příštích měsících.⁴³

Vznik samostatného státního podniku Česká pošta

Konečné rozhodnutí bylo učiněno v nejvyšších vládních kruzích a Česká pošta se stala od 1. ledna 1993 – zároveň s osamostatněním České republiky – státním podnikem. Mohla tak po dlouhých desetiletích navázat na nejlepší tradice prvorepublikového státního podniku Československá pošta a prokázat svou životaschopnost a smysluplnost v podmínkách tržního hospodářství.⁴⁴

Výše popsaná historie čtenářům naznačuje, že československé a následně české poštovníctví prošlo několikaletými proměnami v podobě nejen střídání „vlastníků“, ale také s tím spojených reorganizací a veškerých změn, které s tím souvisí. Tato dlouholetá historie má rovněž vliv na firemní kulturu, která existuje v České poště v současnosti.

6.2 Organizační struktura

Společnost Česká pošta, s p., je dle Registru ekonomických subjektů Českého statistického úřadu zařazena do sektoru „Nefinanční podniky veřejné“ a dle počtu zaměstnanců se jedná o velikostní kategorii „10 000 a více zaměstnanců“.

Z výše uvedené kategorie je zřejmé, že se jedná o velký podnik s rozsáhlou organizační strukturou. Aby bylo možné takovéto množství zaměstnanců koordinovat, bylo nutné zavést určitá pravidla a normy, kterými se musí řídit každý zaměstnanec společnosti.

⁴³ KRAMÁŘ, Jan. Historie Československé a České pošty. *Ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2013-11-28] Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/historie-ceskoslovenske-a-ceske-posty-id32109/>

⁴⁴ Tamtéž.

Jednou z hlavních interních norem České pošty je organizační řád, který upravuje vnitřní organizační uspořádání podniku, a stanoví hlavní zásady dělby práce uvnitř podniku, je výchozím podkladem pro tvorbu navazujících řídicích dokumentů v rámci podniku. Organizační řád je v plném rozsahu závazný pro všechny organizační složky a zaměstnance podniku.⁴⁵

Řízení a zajištění činnosti podniku probíhá ve třech hlavních řídicích stupních a organizačních složkách, těmi jsou: orgány České pošty, vedoucí zaměstnanci a jimi řízené organizační jednotky a specifické organizační složky. Další dělení tohoto řízení je uvedeno následně.

Prvním řídicím stupněm, jak bylo výše řečeno, jsou orgány České pošty, kterými jsou dozorčí rada a generální ředitel, jenž je statutárním orgánem České pošty.

Druhým řídicím stupněm jsou vedoucí zaměstnanci a jimi řízené organizační jednotky, které se dělí na šest úrovní. První úroveň je generální ředitel, druhou úroveň jsou ředitel odštěpného závodu a jím řízený odštěpný závod, vrchní ředitelé a jimi řízené divize, ředitelé a jimi řízené úseky a ostatní vedoucí zaměstnanci přímo podřízeni generálnímu řediteli a jimi řízené organizační složky. Třetí úroveň jsou vedoucí zaměstnanci přímo podřízeni vrchnímu řediteli nebo jinému generálnímu řediteli přímo podřízenému řediteli a jimi řízené organizační složky (úseky, sekce, odbory a oddělení). Další úrovně včetně všech kombinací jednotlivých úrovní řízení odvozené od reportingu vůči generálnímu řediteli v rámci organizační struktury České pošty jsou uvedeny v příloze B.

Posledním, třetím, stupněm řízení jsou specifické organizační složky, které jsou zřizované za účelem zajištění pružné struktury řízení, a jedná se o poradní orgány (výbory, komise), dále speciální pracovní a projektové týmy apod.

Vzhledem k rozsáhlosti jednotlivých organizačních jednotek České pošty je v příloze A této práce uvedena makrostruktura podniku, která svým grafickým znázorněním vystihuje postavení a vzájemné vztahy mezi organizačními jednotkami.

⁴⁵ Organizační řád České pošty, s. p., s. 1.

6.3 Strategické cíle společnosti

Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Česká pošta zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a usiluje o jejich efektivní zajištění.

Při vědomí své společenské role a sociální odpovědnosti chce být efektivním a atraktivním zaměstnavatelem. Ve své další činnosti reaguje na čtyři klíčové trendy ovlivňující trh a konkurenční prostředí. Jsou to: nové technologie, změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu, měnící se potřeby zákazníků a liberalizace poštovních služeb. Česká pošta hodlá úzce spolupracovat se státní správou, a to nejen prostřednictvím husté sítě svých poboček, ale i novými formami. Proto se stala provozovatelem unikátního systému "datových schránek" a datových sítí Ministerstva vnitra. Za nezbytné považuje zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti.

6.4 Nabízené služby

V současné době nabízí Česká pošta bezpočet služeb. Tato široká nabídka je dána vývojem trhu, který se neustále žene kupředu. Aby mohla být Česká pošta na trhu úspěšná a konkurenceschopná, je potřeba přizpůsobovat svou nabídku poptávce na trhu. Současné zákazníky by již neuspokojilo poskytování běžné listovní služby jako za první republiky. Vývoj v nabízených službách je tedy přirozený. Výčet všech služeb můžeme nalézt na internetových stránkách České pošty, např. v abecedním seznamu služeb (viz <http://www.ceskaposta.cz/cz/sluzby/default.php>). Pro představu o nabídce je níže uvedeno alespoň pár základních služeb.

Služby a produkty České pošty jsou určeny pro tři základní sektory, a to pro občany a domácnosti, pro firmy a podnikatele a pro korporace a velké firmy. Dále nabídku České pošty můžeme rozlišit na služby a produkty po České republice a určené do zahraničí. Obě tyto kategorie nabízí běžné listovní služby a korespondence, dále zasílání balíků či platebního styku pro převod peněžních částek. U služeb po České

republice je navíc nabídka rozšířena o další služby, jako je PostBox, Poštomat, služba DINO, Czech POINT, datové schránky a další.

Nabízené služby a produkty pro jednotlivé sektory se od sebe liší nejen cenami, ale rovněž podmínkami, které musí splňovat, jako např. jednotlivé náležitosti, které musí vyplněný doklad obsahovat.

Česká pošta se zabývá rovněž službami, které ne zcela souvisí s klasickými poštovními či peněžními službami. Česká pošta např. zahájila monitoring cen benzínu a nafty pomocí portálu Tankujlevneji.cz, angažuje se v oblasti odečtů elektřiny a plynu u některých smluvních dodavatelů, listovní doručovatelé působí jako finanční poradci, nabízejí penzijní připojištění, stavební spoření a další spotřebitelské produkty svých aliančních partnerů. Na pobočkách České pošty si rovněž můžete nechat dobít kredit do mobilu nebo zakoupit elektronické podpisy, časová razítka a další obdobné elektronické certifikační zboží.

7 FIREMNÍ KULTURA ČESKÉ POŠTY, S. P.

Tato kapitola popisuje firemní kulturu České pošty nejen jako celku, ale rovněž z pohledu každého jednotlivce, který má jakoukoliv spojitost se společností Česká pošta. Tzn. jak se samotným zaměstnancem, tak s jednotlivými zákazníky, orgánem státní správy či širokou veřejností.

7.1 Personální politika společnosti

Česká pošta si na své personální politice velmi zakládá a dbá, aby každý zaměstnanec byl seznámen se svými právy a povinnostmi. Personální politika České pošty obsahuje nespočet personálně právních dokumentů a předpisů, kterými se řídí. Vzhledem k jejich obsáhlosti jsou v následujících odstavcích krátce popsány jen některé z nich.

Základní práva a povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců České pošty stanoví zákoník práce a navazující obecně závazné a vnitropodnikové právní předpisy, zejména pak Pracovní řád a Podniková kolektivní smlouva. Další povinnosti a práva pracovně právního vztahu upravují příslušné organizační normy, řídicí akty, popisy pracovních činností, technické normy, bezpečnostní a další předpisy.⁴⁶

Kolektivní smlouva upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a stanoví konkrétní minimální, resp. maximální nároky a práva zaměstnanců v oblasti pracovněprávní, mzdové, finanční, sociální, bezpečnosti práce a povinnosti zaměstnavatele.

Česká pošta na základě doporučení externího auditora přijala Etický kodex (dále jen Kodex). Jedná se o dokument, který obsahuje souhrn principů popisujících chování, které Česká pošta očekává od svých zaměstnanců. Tato pravidla vycházejí z firemních hodnot, které Česká pošta považuje za základ výkonově a zákaznický orientované firemní kultury. Účelem Kodexu je předcházet jednání, které by bylo v rozporu s právními předpisy či v rozporu s etickými principy, a to při veškerém jednání zaměstnanců České pošty.⁴⁷

⁴⁶ Organizační řád České pošty, s. p., verze 9.0, interní materiál. s. 16.

⁴⁷ *Poštovní kurýr*. Praha, 2010, roč. 5, 3-4. s. 10. ISSN 1210-3047.

S tímto dokumentem se musí každý zaměstnanec společnosti nejen seznámit, ale musí mu i rozumět a znát jej. Každý zaměstnanec je za dodržování Kodexu osobně zodpovědný, jeho porušení může být pracovně právně postihnuto.

Kodex obsahuje firemní hodnoty, které jsou základem výkonově a zákaznický orientované firemní kultury České pošty, která charakterizuje pracovní přístup a chování zaměstnanců. Společným cílem všech zaměstnanců je podporovat a rozvíjet následující hodnoty: spokojený zákazník je náš cíl, kvalita a výkon rozhodují o úspěchu, odpovědnost je pro nás samozřejmostí, hledáme nové cesty, jsme loajální tým.⁴⁸

Česká pošta rozšiřuje své firemní hodnoty o etické principy, které blíže specifikují zásady etického chování každého zaměstnance vůči zákazníkům, firmě a zaměstnancům vůči sobě navzájem. Mezi etické principy patří:

Dodržování předpisů a pravidel: Česká pošta dodržuje Ústavu České republiky včetně Listiny základních práv a svobod, zákon o poštovních službách, zákoník práce a antidiskriminační zákon, jakož i další předpisy související s jejím chodem. Česká pošta dodržuje pravidla hospodářské soutěže. Její zaměstnanci se při výkonu práce řídí závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy České pošty, dodržují poštovní a listovní tajemství a stanovené standardy.

Rovný přístup: Česká pošta podporuje rovný přístup k zaměstnání bez ohledu na rasu, národnost, pohlaví, věk, sexuální orientaci, zdravotní stav a náboženské vyznání. Netoleruje korupční jednání, střet zájmů, jakoukoliv formu přímé či nepřímé diskriminace v pracovních vztazích a přijímá taková opatření, která této diskriminaci zabráňují.

Tvorba a ochrana hodnot: Česká pošta je otevřená vytváření nových hodnot a v souladu s příslušnými předpisy zajišťuje jejich ochranu. Umožňuje svým zaměstnancům tvorbu nových hodnot a podporuje jejich kreativitu. Chrání zdraví svých zaměstnanců, svěřený majetek a informace, životní prostředí a vede své zaměstnance k ochraně těchto hodnot. V případě ohrožení těchto hodnot otevřeně o rizicích komunikuje.

Profesionalita: Česká pošta zajišťuje prohlubování profesionalizace veškerých svých činností, investuje do rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnanců a podporuje profesionální přístup k zákazníkům. Zajišťuje plnění profesních standardů,

⁴⁸ Etický kodex České pošty, interní materiál.

závazků a smluvních povinností, dodržuje zásady transparentní a otevřené komunikace ve všech oblastech. Součástí profesionality je i vzájemný respekt mezi firmou a zaměstnanci.

Společenská odpovědnost: Česká pošta si je vědoma svého postavení ve společnosti i vztahů vytvářených vůči prostředí, ve kterém se nachází, a zavazuje se dodržovat principy společensky odpovědného chování.⁴⁹

7.2 Společnost ve vztahu k zákazníkům a veřejnosti

V současné době je cílem každé společnosti uspokojit potřeby a přání zákazníků. Bez nich by žádná společnost nemohla prosperovat. Česká pošta rozlišuje dva termíny pro zákazníka, a to zákazníka jako spotřebitele a firemního zákazníka. Rozdíl v těchto dvou pojmech definuje autor Aleš Spáčil ve své knize *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Spotřebitelem označujeme zákazníka, který produkt potřebuje pro uspokojení své individuální potřeby, potřeby své rodiny, zatímco firemní zákazník buď přímo, nebo nepřímo kupuje produkt, aby mohl sám lépe vyrábět, obchodovat nebo poskytovat službu.⁵⁰

Jak již bylo výše řečeno, Česká pošta přijala Kodex, který obsahuje základní principy společnosti. Kodex je pomocným vodítkem pro jednání a rozhodování každého zaměstnance. Kodex by měl vést ke zlepšení vnímání České pošty jak ze strany zákazníků, tak i zaměstnanců a pomoci tak uspět v prostředí rostoucí konkurence na trhu s poštovními službami.⁵¹

Tento Kodex včetně jeho aktualizací je uveřejněn na internetových stránkách České pošty, aby se s ním mohli seznámit nejen zaměstnanci České pošty, ale také státní správa, veřejnost, obchodní partneři, konkurence i zákazníci.

⁴⁹ Etický kodex České pošty, interní materiál.

⁵⁰ SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. s. 21.

⁵¹ *Poštovní kurýr*. Praha, 2010, roč. 5, 3-4. s. 10. ISSN 1210-3047.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S. P.

Tato kapitola se zabývá již samotným dotazníkovým šetřením. Vzhledem k velikosti sledované společnosti a velkému množství zainteresovaných subjektů nebude možné zaměřit dotazníkové šetření na veškeré segmenty neboli stakeholdery, tedy všechny, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod a vjem firmy. Výzkum se tedy zaměří pouze na zkoumanou problematiku u zaměstnanců České pošty a u zákazníků a široké veřejnosti.

Kapitola je rozdělena na dvě části, kde v první je nejdříve popsána metodologie provedené analýzy. Je velmi důležité, aby byla použita správná metoda a technika, která nám zaručí objektivní zhodnocení daného problému. Druhá část kapitoly se zabývá konkrétní analýzou dat a prezentací výsledků z provedeného šetření.

8.1 Metodologie analýzy

Pro zjištění požadovaných informací a problémů České pošty byl použit marketingový kvantitativní výzkum formou písemného dotazování. Jedná se o nejpoužívanější metodu výzkumu.

V prvé řadě musí být stanoven proces samotného šetření s popisem jednotlivých kroků. Proces je rozdělen do dvou fází:

Přípravná fáze:

1. Definovat problém
a stanovit cíl výzkumu
2. Sestavit plán výzkumu
3. Vytvořit dotazník

Realizační fáze:

4. Posbírat data
5. Analyzovat data
6. Interpretovat výsledky

Vzhledem k tomu, že byly provedeny dva výzkumy, následující část práce bude rozdělena na dvě podkapitoly. Jedna se zabývá metodologií dotazníkového šetření provedeného na cílovém segmentu zákazníci a široká veřejnost. Druhá se zabývá metodologií dotazníkového šetření realizovaného na cílové skupině zaměstnanci České pošty.

8.1.1 Metodologie dotazníkového šetření – zákazníci, široká veřejnost

Nejdříve je nutné formulovat problém, který chceme zkoumat a stanovit si tak cíl šetření. Bez tohoto prvního kroku není možné pokračovat dále ve výzkumu.

Společnost Česká pošta je na trhu již od roku 1993. V posledních letech má Česká pošta na trhu velmi silnou konkurenci, v dřívějších dobách tomu tak nebylo, existoval pouze jeden podnik, který měl licenci na listovní služby. Podstatný problém, který bude ve výzkumu zkoumán, je pohled zákazníků a široké veřejnosti na současnou společnost Česká pošta, jak společnost vnímají, co si o ní myslí, jak si stojí Česká pošta u zákazníků s porovnáním u konkurence. Cílem dotazníkového šetření je zjištění spokojenosti zákazníků se službami České pošty a zjištění mínění široké veřejnosti o společnosti Česká pošta.

Veškeré tyto pohledy veřejnosti mají vzájemnou vazbu na firemní kulturu dané společnosti. Je tedy nezbytné, aby byly zkoumány právě tyto jevy. Z výsledků výzkumu budou vedení společnosti doporučeny návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků, rozšíření jejich řad a zlepšení veřejného pohledu na Českou poštu.

Daný cíl dotazníkového šetření bude získáván za pomoci primárního způsobu sběru dat je dotazník v elektronické podobě.

Následně byl sestaven časový harmonogram plnění jednotlivých postupů celého procesu výzkumu. Níže je uvedena tabulka s jednotlivými činnostmi procesu včetně termínů realizace. Celkový předpoklad trvání výzkumu byl stanoven přibližně na dva kalendářní měsíce, tedy konkrétně od 1.12.2013 do 31.1.2014.

Tabulka 2: Časový harmonogram výzkumu - zákazníci, široká veřejnost

Činnost / Čas	1.-8.12.2013	9.-15.12.2013	16.-31.12.2013	1.-19.1.2014	20.-31.1.2014
Definice problému a stanovení cíle	X				
Plán výzkumu	X				
Tvorba dotazníku		X			
Sběr dat			X		
Analýza dat				X	
Interpretace výsledků					X
Doporučení a návrhy					X

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní zpracování)

Základním vzorkem pro sběr dat se stali náhodně oslovení respondenti přes dotazníkovou službu Vyplňto.cz. Dotazování proběhlo v období od 16.12.2013 do 30.12.2013. Po sběru dat proběhlo službou Vyplňto.cz zpracování jednotlivých otázek dotazníku s vyhodnocením absolutní i relativní četnosti včetně grafického znázornění. Tato dotazníková služba tak umožnila rychlé zpracování dat celého výzkumu.

Dotazník, který je nejčastěji používaným nástrojem pro sběr dat u primárních informací, byl sestaven v podobě běžného formuláře, jen v elektronické podobě. Obsahuje soubor otázek, jejichž cílem je získat postoje a hodnoty dotazovaných respondentů. Samotné vyplnění dotazníku přes službu Vyplňto.cz je jednoduché, respondenti mají zajištěnou anonymitu a dostatečný čas a klid pro promyšlení odpovědí na otázky, neboť dotazník vyplňují na svých počítačích a nikoliv někde na ulici.

Úvod dotazníku obsahuje úvodní text, který má respondenty seznámit s účelem a důvodem vyplnění. Závěr zase obsahuje poděkování za vyplnění dotazníku. Samotný dotazník je přílohou C této práce.

Dotazník je strukturován do dílčích bloků, které na sebe vzájemně logicky navazují. Dotazník je tvořen 22 otázkami. První blok se týká spokojenosti zákazníků a využití služeb, druhý blok se zabývá současnými pobočkami České pošty a jejím prostředím, třetí blok zahrnuje otázky týkající se veřejného vnímání České pošty.

Jelikož je tento dotazník určen pro zákazníky a širokou veřejnost, je zde snaha o formulaci jednoznačných, validních a srozumitelných otázek. Autorka práce se vyvarovala používání cizích slov či neznámých pojmů. Jako odpovědi jsou zvolené číselné škály, aby bylo respondentovi umožněno korektně odpovědět.

Dotazník většinou obsahuje uzavřené typy otázek, které respondentovi nabízejí konkrétní možné odpovědi, nedávají mu prostor vyjádřit se svobodně. Nejčastěji jsou použity výběrové otázky, jež dávají na výběr pouze jedné odpovědi z nabízených možností (otázky č. 2, 4, 5, 10, 12, 13 a 15). Dotazník dále obsahuje dichotomické otázky, kdy se může respondent rozhodnout pouze mezi odpověďmi ano, ne (v dotazníku to jsou otázky č. 1, 6 a 14), otázky trichotomické, kdy má respondent na výběr z odpovědí ano, ne, nevím (v dotazníku otázky č. 7, 9 a 16), jednu škálovou otázku dle klasifikační stupnice (otázka č. 11) a dvě výčtové otázky, které umožňují výběr několika odpovědí z nabízených možností (otázky č. 3 a 8). Dotazník také zahrnuje jednu otevřenou otázku (otázka č. 17), na kterou může respondent volně vyjádřit svůj názor. Závěr dotazníku obsahuje pět všeobecných tzv. identifikačních otázek, které jsou nezbytné pro zpracování a vyhodnocení výzkumu.

V posledním kroku výzkumu jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření. Rovněž jsou sestaveny návrhy a doporučení společnosti Česká pošta vzhledem k stanoveným cílům výzkumu.

Výše uvedené je možné shrnout do následujících bodů: definovat problém a stanovit cíl výzkumu, sestavit plán výzkumu, vytvořit dotazník, sesbírat data, analyzovat data a interpretovat výsledky.

8.1.2 Metodologie dotazníkového šetření – zaměstnanci

Jak bylo popsáno v předešlé metodologii u dotazníkového šetření provedeném na cílové skupině *zákazníci a široká veřejnost*, je i nyní nutné nejdříve stanovit problém, který chceme pozorovat a formulovat cíl šetření.

Česká pošta je na trhu již řadu let, její struktura včetně zaměstnanců se neustále mění. Důležitým opatřením pro udržení stabilní a silné společnosti je dbát o své zaměstnance, kteří neúčelně vytvářejí firemní kulturu dané společnosti, kterou vnímají nejen zákazníci společnosti, ale i široká veřejnost. Cílem tohoto dotazníkového šetření je tedy zkoumání chování společnosti vůči svým zaměstnancům a naopak, a dále chování zaměstnanců vůči sobě navzájem a veřejnosti. Z výsledku výzkumu bude možné vedení společnosti navrhnout patřičné kroky, které pomohou k větší spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců vůči České poště a případně k novým příležitostem. Veškeré jednání zaměstnanců má vliv na firemní kulturu dané společnosti.

I u tohoto dotazníkového šetření je daného cíle dosaženo pomocí primárního způsobu sběru dat pomocí kvantitativního průzkumu za užití metody dotazování. Oporou je opět dotazník v elektronické podobě.

Dotazníkové šetření výzkumu u zaměstnanců probíhalo v obdobném časovém průběhu jako šetření u zákazníků a veřejnosti, proto má následující sestavený časový harmonogram výzkumu paralelní scénář. Předpoklad trvání celého výzkumu činil necelé dva kalendářní měsíce, tedy od 16.12.2013 do 9.2.2014.

Tabulka 3: Časový harmonogram výzkumu – zaměstnanci

Činnost / Čas	16.-22.12.2013	23.-31.12.2013	1.-13.1.2014	14.-26.1.2014	27.1.-9.2.2014
Definice problému a stanovení cíle	X				
Plán výzkumu	X				
Tvorba dotazníku		X			
Sběr dat			X		
Analýza dat				X	
Interpretace výsledků					X
Doporučení a návrhy					X

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Základním vzorkem při sběru dat jsou samotní zaměstnanci všech oddělení s výjimkou vrcholového vedení společnosti Česká pošta. Autorkou práce byli osloveni náhodně vybraní zaměstnanci, kteří byli ochotni se na dotazníkovém šetření podílet. Samotné dotazování proběhlo v termínu od 2.1.2014 do 13.1.2014.

Po sběru dat následovalo jejich zpracování za pomoci tabulkového procesoru Microsoft Excel, kde byla vyhodnocena každá otázka dotazníku s absolutní i relativní četností odpovědi. Výsledky vybraných otázek jsou podpořeny grafickým znázorněním.

Dotazník byl osloveným respondentům zaslán elektronicky s následnou prosbou o vytištění do papírové podoby a poté o vhození do připraveného sběrného boxu (krabice s otvorem) na dostupném místě pro zaměstnance. Tím byla zajištěna anonymita jednotlivých respondentů – zaměstnanců. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku několik dní, mohli si tak odpovědi řádně promyslet. Cílem tohoto dotazníku bylo získat postoje a hodnoty dotazovaných zaměstnanců.

V úvodu dotazníku je obsažen úvodní text s vysvětlením, k jakému účelu dotazník slouží a s prosbou o vyplnění. V úvodu dotazníku jsou zaměstnanci ubezpečeni, že se opravdu jedná o anonymní vyplnění a že dotazník po zpracování bude ihned skartován. K vidění budou pouze souhrnné výsledky obsažené v této práci. Dále jsou zde krátké pokyny, jakým způsobem dotazník vyplnit. V závěru dotazníku je poděkování za vyplnění dotazníku. Dotazník je možné vidět v příloze č. D této práce.

Dotazník obsahuje 35 otázek a pro logickou návaznost je opět sestaven do dílčích bloků s těmito názvy: Přístup vedení společnosti k zaměstnancům, Loajalita zaměstnanců, Vztahy na pracovišti, Vzdělávání zaměstnanců a seberealizace, Odměňování zaměstnanců

a jejich sociální výhody, Společnost ve vztahu k zákazníkům, Společnost ve vztahu k veřejnosti, Doplnující otázka a Identifikační otázky.

Dotazník je určen pro zaměstnance dané společnosti, otázky jsou tedy formulovány věcně a konkrétně na určitou problematiku. I zde je však snaha o formulaci jednoznačných, validních a srozumitelných otázek, aby respondent - zaměstnanec pochopil, na co je dotázán.

Nejčastějším typem otázek, které dotazník zahrnuje, jsou opět uzavřené otázky. Vzhledem k velikosti dotazníku je pro snadnou orientaci respondenta použit převážně jeden typ otázek, a to jsou škálové otázky s výběrem ze stupnice (v dotazníku pro zaměstnance to jsou otázky č. 1-19, 21 a 23-30), které jsou nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů. Dále dotazník obsahuje jednu škálovou otázku s možností seřazení preferencí (otázka č. 20), jednu výčtovou otázku (otázka č. 22) a jednu otevřenou otázku (otázka č. 31), jež má doplňující charakter dotazníku a vyzývá respondenta o sdělení jeho vlastního názoru na jakoukoliv problematiku dané společnosti. V závěru dotazníku jsou opět použity uzavřené identifikační otázky (otázky č. 32-35), které pomohou při vyhodnocení výzkumu.

Sběr dat probíhal v období od 1. do 13. ledna 2014 přímo ve společnosti Česká pošta. Respondenti byli samotní zaměstnanci společnosti. Pomocí pracovní e-mailové schránky byli osloveni všichni zaměstnanci, kteří pracují na ředitelství společnosti (vyjma vrcholového vedení společnosti). Dotazník vyplnili pouze ti, již dobrovolně projevíli zájem o podílení se na výzkumu. Žádný zaměstnanec nebyl do vyplnění dotazníku nucen.

Po ukončení sběru dat byly dotazníky z boxu vybrány a překontrolovány, zda jsou kompletně vyplněny. Ty, které zcela vyplněné nebyly, autorka z celého „komplexu“ odstranila a odpovědi v celkovém výčtu nepoužila.

Primární data byla vytvořena pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel, pomocí něhož autorka zpracovala absolutní i relativní četnosti odpovědí dotazníkového šetření. U vhodných otázek bylo provedeno grafické znázornění pro viditelnější srovnání jednotlivých odpovědí. Jednotlivé otázky či jejich kombinace byly zpracovány tak, aby byly splněny cíle dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance společnosti.

I u tohoto výzkumu budou v závěru prezentovány výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance společnosti Česká pošta. Výsledky budou podpořeny návrhy a doporučeními, kterými by se Česká pošta měla zabývat ku zlepšení firemní kultury v dané společnosti.

I v tomto případě je shrnuto do následujících bodů: definovat problém a stanovit cíl výzkumu, sestavit plán výzkumu, vytvořit dotazník, sesbírat data, analyzovat data a interpretovat výsledky.

8.2 Analýza dat a prezentace výsledků

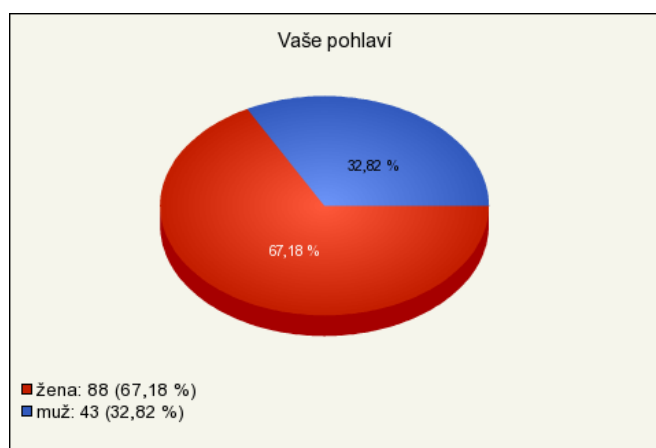
Kapitola je vzhledem k dvěma provedeným výzkumům rozdělena na dvě části, podkapitoly. První podkapitola se zabývá analýzou dat a interpretací výsledků výzkumu zaměřeného na cílový segment zákazníci a široká veřejnost. Druhá podkapitola se pak věnuje rovněž analýze dat a interpretací výsledků, ale výzkumu provedeného na cílové skupině zaměstnanci České pošty.

8.2.1 Analýza dat a prezentace výsledků u výzkumu zákazníci a široká veřejnost

Návratnost dotazníků pomocí služby VyplnTo.cz byla velmi vysoká, a to 84 %, jež je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Výsledkem je 131 plně vyplněných dotazníků, jejichž počet je dostačující k tomu, aby měl provedený výzkum vypovídací hodnotu. Průměrná doba vyplňování dotazníku respondentům zabrala 3 minuty a 31 vteřin jejich času.

Identifikační otázky, které jsou v dotazníku řazeny až na závěr, budou vyhodnoceny na začátku této analýzy, aby byl získán základní přehled o skladbě respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 131 respondentů, z nichž bylo 88 žen (67,18 %) a 43 mužů (32,82 %). Níže je uveden výsečový graf pro lepší představení skladby pohlaví.

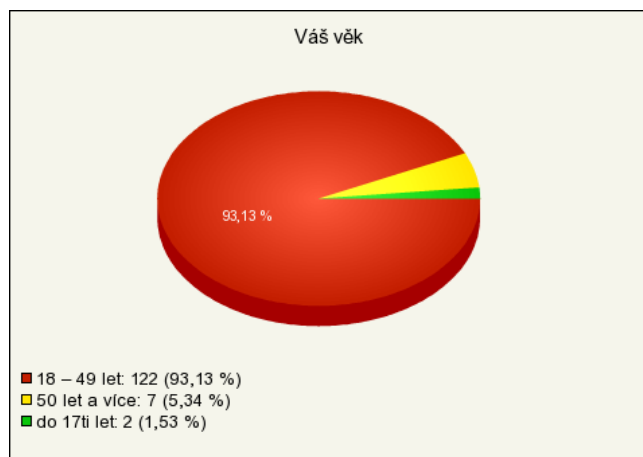
Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Dále následuje analýza respondentů dle jejich věku, dosaženého vzdělání, ekonomické aktivity a kraje, ve kterém se nejčastěji nacházejí.

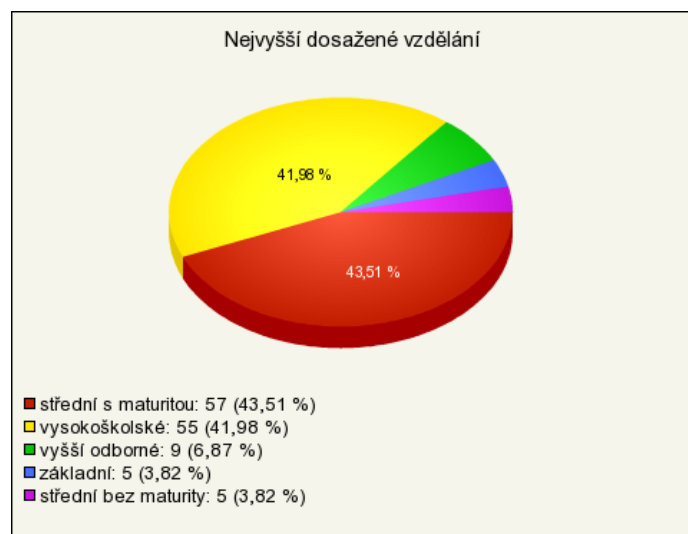
Graf 2: Struktura respondentů dle věku



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výše uvedený graf ukazuje, že nejčastěji dotazník vyplňovali lidé ve věku od 18 do 49 let věku, a to celých 122 respondentů (93,13 % ze všech respondentů). Tato produktivní skupina lidí nás právě nejvíce zajímá. Další čísla ukazují počty: 7 lidí (5,34 %) ve věku od 50 let a výše a pouze 2 lidé (1,53 %) do 17 let.

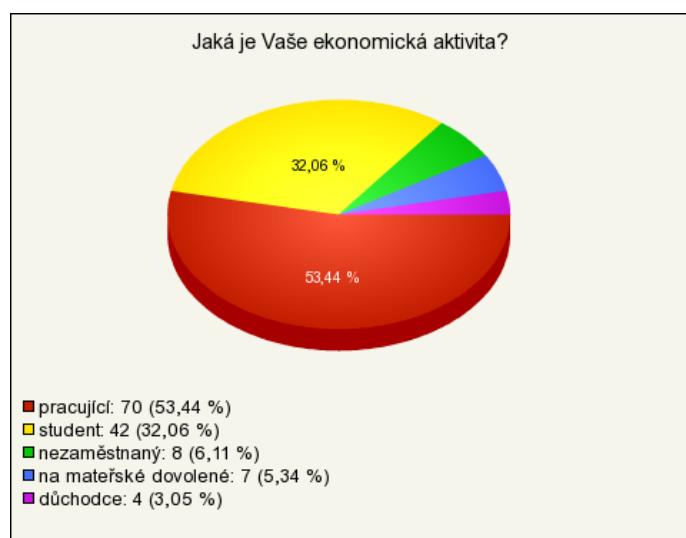
Graf 3: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf 3 naznačuje, že odpovídalo nejvíce respondentů se středním a vysokoškolským vzděláním. Ukončenou střední školu s maturitou má 57 lidí (43,51 % ze všech respondentů) a jen o dva méně bylo respondentů s vysokoškolským vzděláním, 55 lidí (41,98 %). Menší skupinou, ale ne co do významu, tvořili respondenti s vyšším odborným vzděláním, 9 lidí (6,87 %), respondenti se středním vzděláním bez maturity, 5 lidí (3,82 %) a se stejným počtem odpovídalo respondentů se základním vzděláním, 5 lidí (3,82 %).

Graf 4: Struktura respondentů dle ekonomické aktivity

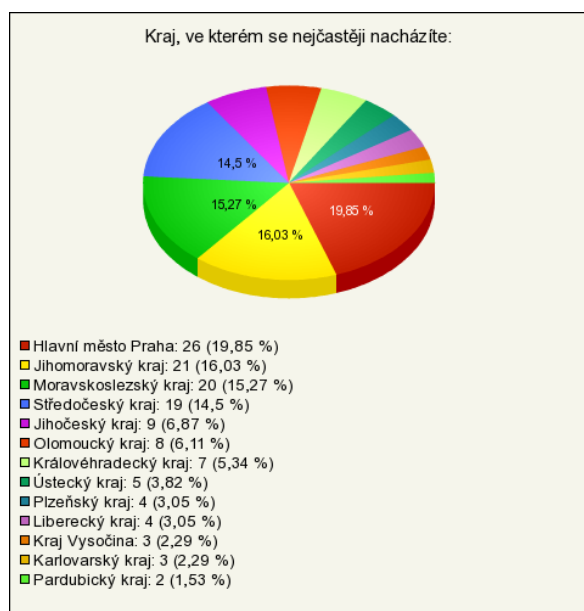


Zdroj: Vláda Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

stní zpracování

Z grafu je patrné, že nejčastějšími respondenty byli pracující lidé, 70 lidí (53,44 % ze všech respondentů). Následují studenti, 42 lidí (32,06 %), s menšími počty pak lidé nezaměstnaní, 8 respondentů (6,11 %), ženy na mateřské a rodičovské dovolené, 7 lidí (5,34 %) a lidé důchodového věku, 4 respondenti (3,05 %).

Graf 5: Struktura respondentů dle krajů



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf 5 má za úkol přiblížit, ve kterých krajích se dotázaní respondenti nejčastěji nacházejí. Schválně nebyla použita otázka na kraj, ve kterém mají respondenti trvalé bydliště, neboť např. student, který má trvalé bydliště v Jihomoravském kraji může studovat vysokou školu v Praze a nejčastěji pobývat právě tam. Proto byla tato otázka směřována na kraj, ve kterém se respondent nejčastěji vyskytuje.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů bylo z hlavního města Prahy, a to celých 26 lidí (19,85 % ze všech respondentů). Následují kraje jihomoravský, 21 lidí (16,03 %), moravskoslezský, 20 lidí (15,27 %) a středočeský, 19 lidí (14,5 %). S respondenty do 10 lidí se pak objevují kraje jihočeský s 9 lidmi (6,87 %), olomoucký s 8 lidmi (6,11 %), královéhradecký se 7 lidmi (5,34 %) a ústecký s 5 lidmi (3,82 %). Respondentů co do počtu 5 lidí bylo z krajů plzeňského, 4 lidi (3,05 %), stejně libereckého, 4 lidi (3,05 %), vysočiny, 3 lidi (2,29 %), stejně tak karlovarského, 3 lidi (2,29 %) a pardubického kraje, 2 lidé (1,53 %).

Z tohoto grafu je patrné, že výzkumu se zúčastnili respondenti z celé České republiky. Bude tedy velmi zajímavé toto dotazníkové šetření dále zkoumat a pozorovat, jak se názory jednotlivých respondentů liší dle krajů, ve kterých se nejčastěji nacházejí.

Následující část práce se již zabývá analýzou samotných otázek obsažených v dotazníku pro zákazníky a širokou veřejnost.

Otázka č. 1: Využil/a jste někdy jakékoliv služby České pošty?

Při vyhodnocování této otázky byli respondenti rozděleni na dva segmenty, a to zákazníci, kteří někdy využili jakékoliv služby České pošty, a širokou veřejnost, která sice službu nevyužila, ale výzkumu se zúčastnit mohla, neboť tento výzkum byl zaměřený také na tuto skupinu. Mezi širokou veřejnost rovněž patří i zákazníci, kteří služeb České pošty využívají.

Graf 6: Využil/a jste někdy jakékoliv služby České pošty?



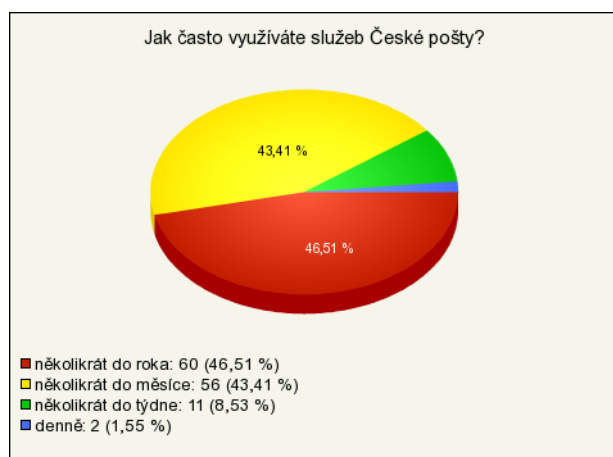
Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Této otázce se týkaly jakékoliv služby, které Česká pošta nabízí, tedy např. listovní či peněžní služby, finanční produkty, nákup kolkových známek, dálničních známek, ověření listin a podpisů, Czech POINT, dobítí telefonu a další. Mnoho respondentů tedy na tuto otázku odpovědělo kladně, neboť právě zmíněná široká škála služeb jim umožnila takto odpovědět. Celých 129 respondentů, tedy většina (98,47 % ze všech respondentů), odpověděla ano, a pouze 2 respondenti (1,53 %) odpověděli ne, tedy že služby České pošty nikdy nevyužili. Tito dva respondenti, jenž odpověděli záporně, byli již v dotazníku následně odkázáni na otázku č. 14 znějící: „Zaregistroval/a jste v nedávné minulosti spojení České pošty s nějakou mediální kauzou?“. Otázky č. 2 až 13, které se týkaly nabízených služeb České pošty, tedy nemohli zodpovědět.

Otázka č. 2: Jak často využíváte služeb České pošty?

Druhou povinnou otázku, kterou všichni respondenti, jenž v předešlé otázce odpověděli kladně, museli zodpovědět. Otázka měla za cíl zjistit, s jakou pravidelností jsou služby jednotlivými respondenty využívány.

Graf 7: Jak často využíváte služeb České pošty?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z grafu plyne, že nejvíce respondentů využívá služby několikrát do roka, celých 60 respondentů (46,51 % ze všech respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, tedy bez dvou respondentů, kteří na první otázku odpověděli záporně a byli rovnou odkázáni na otázku č. 14). Další početnou skupinou jsou lidé, kteří využívají služeb častěji, a to několikrát do měsíce, 56 respondentů (43,41 %). O něco méně je respondentů, kteří vyhledávají služby České pošty několikrát do týdne, jedná se o 11 lidí (8,53 %). Respondentů, kteří používají služby České pošty denně, byli pouze dva (1,55 %).

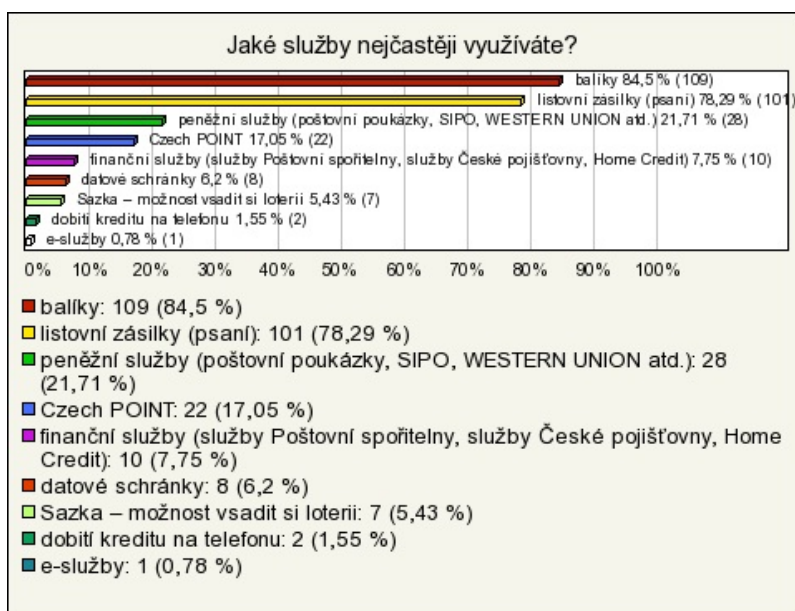
Nejčastěji jsou tedy služby využívány několikrát do roka a několikrát do měsíce. To vypovídá o struktuře respondentů běžných uživatelů, nikoliv o zákaznících firemního typu.

Otázka č. 3: Jaké služby nejčastěji využíváte?

Jedná se o další povinnou otázku. Respondent měl zde však na výběr z nabízených možností. Musel vybrat alespoň jednu z nabízených odpovědí nebo vypsát svou vlastní odpověď. Vzhledem k tomu, že tato otázka je výběrová s minimálně jednou odpovědí, tzn. respondent mohl zvolit více možností, nemusí součet procent v grafu odpovídat součtu 100 %.

Tato otázka má návaznost na předešlou a pomůže nám zjistit, jaké služby jsou nejčastěji využívány.

Graf 8: Jak služby nejčastěji využíváte?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu jasně vyplývá, že nejčastěji jsou využívány služby, jako jsou balíky, využívá 109 respondentů (84,5 %), a listovní zásilky, 101 respondentů (78,29 %). Za zmínku ještě stojí služby peněžního typu, 28 respondentů (21,71 %) a Czech POINT, 22 lidí (17,05 %). Ostatní služby jsou využívány v menším počtu.

Z obou dvou předešlých otázek je patrné, že služby jako jsou balíky a listovní zásilky jsou využívány dotázanými respondenty nejčastěji několikrát do roka či několikrát do měsíce. Potvrdilo se tedy, že se jedná o běžné uživatele klasických poštovních služeb.

Otázka č. 4: Jste spokojen/a s kvalitou poskytovaných služeb?

Jedná se o další z povinných otázek, u které musel respondent zvolit pouze jednu z nabízených odpovědí. Tato otázka je subjektivního charakteru a velmi záleží na respondentových zkušenostech s poskytnutými službami.

Graf 9: Jste spokojen/a s kvalitou poskytovaných služeb?



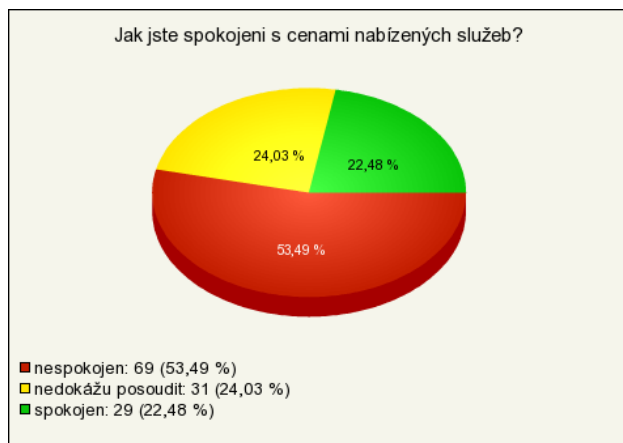
Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výsledky vycházejí pro Českou poštu velmi pozitivní, neboť větší polovina lidí odpověděla, že jsou se službami většinou spokojeni, 76 respondentů (58,91 %). K těmto kladným odpovědím můžeme připočítat další skupinu respondentů, kteří jsou velmi spokojeni s poskytovanými službami, jedná se o 8 respondentů (6,2 %). Druhou větší skupinu tvoří lidé, kteří se službami nejsou spokojeni, 42 respondentů (32,56 %). Poslední skupinou čítají lidé, kteří si nebyli jisti, zda jsou či nejsou spokojeni, a proto odpověděli „nevím“, 3 respondenti (2,33 %).

Otázka č. 5: Jak jste spokojeni s cenami nabízených služeb?

Opět jde o povinnou otázku, u které musel respondent vybrat jednu z možných odpovědí a která je subjektivního charakteru. Závisí na osobních pocitech každého respondenta.

Graf 10: Jak jste spokojeni s cenami nabízených služeb?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výsledků vyplývá, že větší polovina respondentů je s cenami služeb České pošty nespokojena, 69 respondentů (53,49 %). Druhou skupinou jsou respondenti, kteří cenovou nabídku nedokážou posoudit, a proto takto odpověděli v dotazníku, 31 respondentů (24,03 %). Počet respondentů, kteří jsou s cenami služeb spokojeni, je 29 lidí (22,48 %).

Otázka č. 6: Věděli jste, že Česká pošta nabízí i další služby, jako např. monitoring cen benzínu a nafty (Tankujlevneji.cz), spolupracuje na odečtu elektřiny a plynu s některými dodavateli, provozuje centrální adresu, web, na kterém státní správa zveřejňuje veřejné zakázky, informace o dražbách atd.?

Na tuto otázku měl respondent možnost odpovědět pouze ano či ne. Smyslem této otázky bylo zjistit, zda zákazníci České pošty mají povědomí o tom, že Česká pošta nabízí i jiné produkty a služby, nejenom ty běžné poštovní či peněžní.

Graf 11: Věděli jste, že Česká pošta nabízí i další služby, jako např. monitoring cen benzínu a nafty ...?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

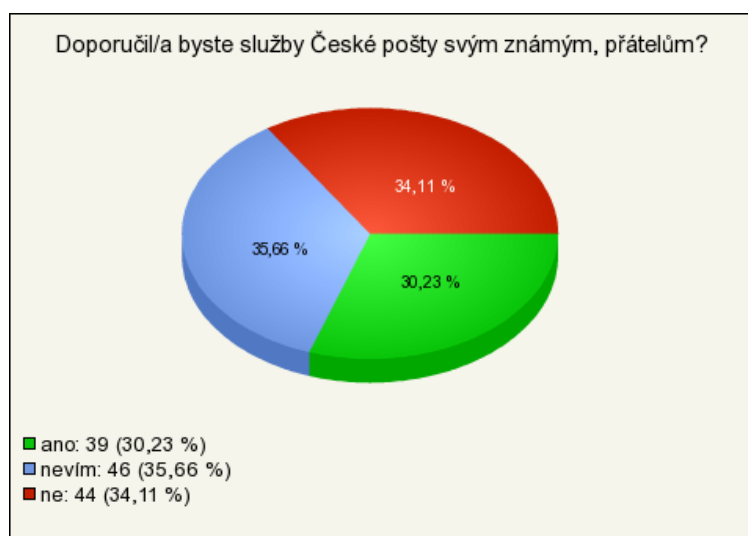
Z těchto výsledků jasně vyplývá, že více než 62,02 % respondentů (80 lidí) vůbec nemá povědomí o tom, že Česká pošta nabízí i další produkty a služby. Pouhých 37,98 % (49 lidí) o tom ví či o tom již někdy slyšelo.

Díky této otázce obsažené v dotazníku bylo zjištěno, že spousta zákazníků o rozsáhlých aktivitách České pošty neví. Ta by toho měla využít a více tyto produkty propagovat.

Otázka č. 7: Doporučil/a byste služby České pošty svým známým, přátelům?

Otázka měla za cíl zjistit, zda jsou zákazníci ochotni se podělit o zkušenosti se službami České pošty svým známým a přátelům. Neboť dle světově uznávaného reklamního agenta a spisovatele Fostera jeho studie dokazují, že zákazníci řeknou o špatné zkušenosti dvakrát toliko lidem, kolika řeknou o dobré zkušenosti a že typicky nespokojený zákazník se se svým problémem svěří 8 až 10 lidem.⁵²

Graf 12: Doporučil/a byste služby České pošty svým známým, přátelům?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Hodnoty z grafu ukazují téměř rovnoměrné výsledky. Tzn. 39 respondentů (30,23 %) by služby České pošty dále doporučilo, 46 respondentů (35,66 %) na otázku neumělo odpovědět a 44 respondentů (34,11 %) by služby dále nedoporučilo.

Při použití tvrzení Fostera pak budou výsledky transformovány takto: jedna třetina z našich respondentů (44 lidí), kteří odpověděli na otázku záporně, řeknou o špatné zkušenosti dvakrát toliko lidem, kolika řeknou o dobré zkušenosti (39 lidí).

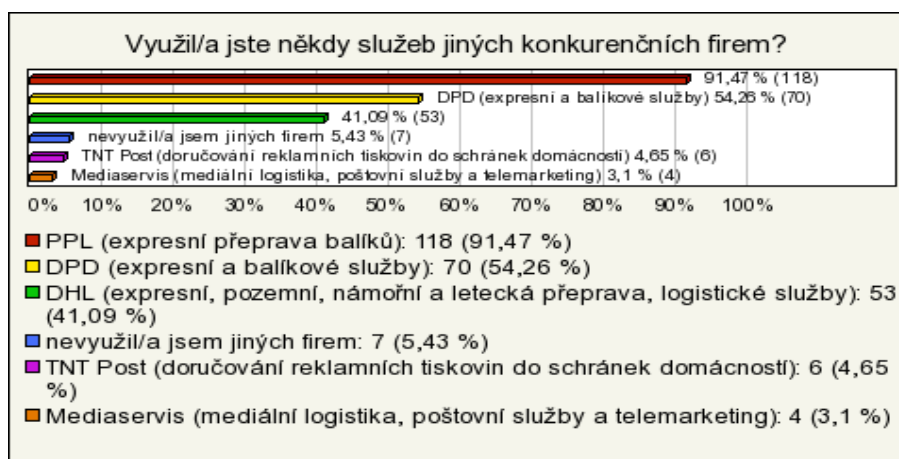
Otázka č. 8: Využil/a jste někdy služeb jiných konkurenčních firem?

U této otázky musel respondent vybrat minimálně jednu z nabízených možností. Opět byla otázka výběrová s více možnostmi odpovědí, procentuelní součet všech otázek se tedy nerovná 100 %.

Záměrem této otázky bylo zjistit, které ostatní firmy respondenti nejvíce využívají, které jsou vlastně největšími konkurenty České pošty.

⁵² FOSTER, T. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. s. 3.

Graf 13: Využil/a jste někdy služeb jiných konkurenčních firem?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Nejvyužívanější konkurenční firmou je společnost PPL, tu již někdy využilo celých 118 respondentů (91,47 %). Druhou nejvyužívanější je firma DPD, využilo jejích služeb 70 respondentů (54,26 %), třetí DHL, služeb využilo 53 respondentů (41,09 %). Ostatní dvě konkurenční firmy mají pro náš výzkum již zanedbatelné výsledky. Zajímavým výsledkem ještě může být, i když jen u pouhých 7 respondentů (5,43 %), že nevyužilo služeb žádné jiné firmy.

Z výsledků vyplývá, že Česká pošta působí ve velmi silném konkurenčním prostředí a je její neustálou povinností se dále zlepšovat, pokud nechce „usnout na vavřínech“.

Otázka č. 9: Vyhovuje Vám dostupnost poboček České pošty?

Těmito otázkami se již dostáváme k otázkám dotazujících se na spokojenost zákazníků s celkovým klientským prostředím, dostupností a vybaveností, které Česká pošta nabízí.

Graf 14: Vyhovuje Vám dostupnost poboček České pošty?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výsledky jsou pro Českou poštu příznivé. Jistě je to důsledkem toho, že Česká pošta má po celé České republice velmi širokou síť svých poboček – dle statistik bylo v roce 2012 pokrytí 3 403 pošt včetně míst Partner a výdejních míst.⁵³

Hodnoty z grafu tedy ukazují, že téměř většině, 83,72 % respondentů (108 lidí), dostupnost pošt vyhovuje. Dostupnost nevyhovuje pouze 13 lidem (10,08 %) a zhodnotit dostupnost neumělo 8 lidí (6,2 %).

Předpoklad je, že respondenti (13 lidí), kteří odpověděli záporně, tedy že jim dostupnost nevyhovuje, bydlí ve vzdálenosti do 20 km od nejbližší pobočky. Tento předpoklad bude potvrzen nebo vyvrácen u následující otázky.

Otázka č. 10: Jak daleko bydlíte od nejbližší pobočky České pošty?

Tato otázka by měla definovat, do jaké vzdálenosti jsou ochotni zákazníci dojíždět za službami České pošty. Tato otázka bude následně vyhodnocena i ve spojení s předešlou otázkou.

Graf 15: Jak daleko bydlíte od nejbližší pobočky České pošty?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výše uvedený graf ukazuje, že 89 respondentů (68,99 %) bydlí od pošty do 1 km, 38 respondentů (29,46 %) bydlí do 5 km a pouze 2 respondenti (1,55 %) bydlí do 20 km.

⁵³ Základní informace. *Ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2014-02-03] Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>

Následující tabulka pomůže upřesnit počty respondentů, kteří na otázku č. 9 odpověděli, že nejsou spokojeni s dostupností poboček České pošty a v jaké vzdálenosti od pobočky bydlí. Na úvod je zapotřebí připomenout, že celkový součet odpovědí v tabulce je správný, tedy 129 respondentů, neboť 2 respondenti byli ihned v úvodu dotazníku odkázáni na část začínající otázkou č. 14, jelikož nikdy nevyužili služeb České pošty.

Tabulka 4: Společné vyhodnocení otázek č. 9 a 10

Počet odpovědí na ot. 9 / ot. 10	Do 1 km	Do 5 km	Do 20 km	Celkem
Ano	82	25	1	108
Ne	5	7	1	13
Nevím	2	6	0	8
Celkem	89	38	2	129

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Spojením odpovědí z obou otázek byly získány tyto výsledky: respondenti, kteří jsou spokojeni s dostupností poboček, většinou bydlí do 1 km či do 5 km od nejbližší pošty. Zajímavým výsledkem je to, že respondenti, kteří nejsou spokojeni s dostupností poboček, bydlí nejen do 5 km od nejbližší pošty, ale i do 1 km. Výše uvedený předpoklad, že respondenti (13 lidí), kterým dostupnost nevyhovuje, pravděpodobně bydlí ve vzdálenosti do 20 km od nejbližší pobočky, je vyvrácen, neboť výsledky dokazují, že se jedná pouze o jednoho respondenta. Dostupnost nevyhovuje i respondentům, kteří bydlí do 5 km a dokonce i do 1 km.

Otázka č. 11: Ohodnoťte známkou 1 až 5 (jako ve škole) následující ukazatele: celkové prostředí na pobočkách České pošty, celková čistota poboček, přístup a ochota pracovníků na přepážkách, úroveň komunikace pracovníků.

Jde o povinnou otázku, kdy respondent musel u každého nabízeného aspektu vybrat odpověď na škále 1 až 5. Odpovědi na tuto otázku ukázali, jak jsou zákazníci spokojeni s prostředím na pobočkách České pošty. Tato otázka je samozřejmě velmi všeobecná, nebere v potaz to, že každá pobočka České pošty může být jinak vybavena či zařízena, má na to rovněž vliv počet obsluhujících pracovníků a tím i rychlost obsloužení zákazníků a další.

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 11

Ukazatele	Průměr
Celkové prostředí na pobočkách České pošty	2,89
Celková čistota poboček	2,29
Přístup a ochota pracovníků na přepážkách	2,92
Úroveň komunikace pracovníků	2,92

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky v tabulce zobrazuje průměrné výsledky se spokojeností zákazníků. Všechny ukazatele nemají v průměru horší známku než 3, což je dobrý výsledek. Samozřejmě se zde České poště otevírá možnost zapracování na všech ukazatelích a zkvalitnění tak poskytovaných služeb.

Pro zajímavost je níže uvedeno vyhodnocení otázky č. 11 v jednotlivých krajích s vyznačenými nejlepšími výsledky.

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 11 podle krajů

Kraj / Ukazatel	Prostředí poboček	Čistota poboček	Přístup a ochota pracovníků	Úroveň komunikace
Hlavní město Praha	2,92	2,62	3,08	3,15
Jihočeský kraj	2,14	1,86	2,57	2,57
Jihomoravský kraj	2,57	1,81	3,05	3,24
Karlovarský kraj	3,00	2,33	3,00	2,67
Kraj Vysočina	3,00	2,33	2,00	2,67
Královéhradecký kraj	2,71	2,14	2,29	2,14
Liberecký kraj	2,75	2,50	3,75	3,50
Moravskoslezský kraj	3,20	2,35	2,60	2,55
Olomoucký kraj	2,88	2,13	3,75	3,25
Pardubický kraj	3,50	2,50	2,50	2,50
Plzeňský kraj	2,75	2,50	2,75	3,00
Středočeský kraj	3,05	2,32	3,00	3,05
Ústecký kraj	3,40	2,80	2,80	2,40

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Otázka č. 12: Co si myslíte o pracovních uniformách zaměstnanců České pošty?

Povinná otázka zaměřená na pracovníky na přepážkách i listovní doručovatele.

Graf 16: Co si myslíte o pracovních uniformách zaměstnanců České pošty?



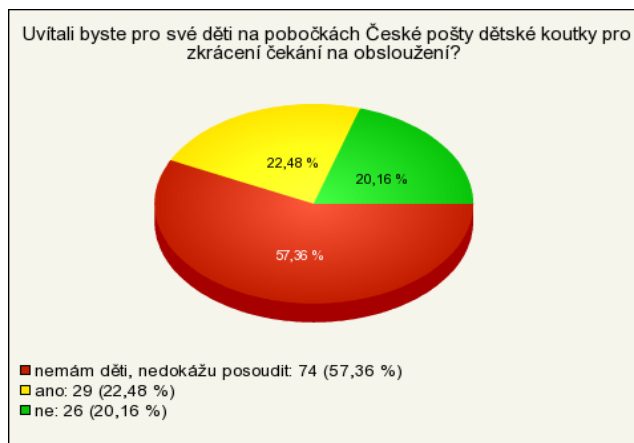
Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Polovina respondentů, 69 lidí (53,49 %), si jednotného oděvu pracovníků České pošty všímá a nějakým způsobem je vnímá. Česká pošta by určitě měla nadále investovat do společného ošacení svých pracovníků a tím tak dávat najevo určité zařazení.

Otázka č. 13: Uvítali byste pro své děti na pobočkách České pošty dětské koutky pro zkrácení čekání na obsloužení?

Otázka měla za jasný cíl zjistit, zda by rodičům pomohlo, kdyby na pracovištích Českých pošt byly k dispozici pro jejich ratolesti dětské koutky, které by tak zkrátily a zpříjemnily dětem, a tím i rodičům, čekání na obsloužení.

Graf 17: Uvítali byste pro své děti na pobočkách České pošty dětské koutky pro zkrácení čekání na obsloužení?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Více než polovina respondentů (57,36 %, celých 74 lidí) uvedla, že nemají děti a otázku nedokážou posoudit. Dle identifikační otázky vyhodnocené na začátku této práce víme, že 93,13 % respondentů z našeho výzkumu je ve věku od 18 do 49 let. S největší pravděpodobností se tedy jedná o mladé respondenty, kteří teprve rodinu budou zakládat.

Otázka č. 14: Zaregistroval/a jste v nedávné minulosti spojení České pošty s nějakou mediální kauzou?

K této povinné otázce jsou již směřováni všichni respondenti, tedy i ti, kteří na začátku dotazníku odpověděli, že nikdy nevyužili žádných služeb České pošty. Tyto otázky jsou zaměřeny na širokou veřejnost, na celkové vnímání České pošty veřejností.

Graf 18: Zaregistroval/a jste v nedávné minulosti spojení České pošty s nějakou mediální kauzou?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výsledků vyplývá, že větší polovina respondentů (54,96 % lidí) nezaregistrovali v nedávné minulosti žádnou kauzu týkající se České pošty. Tito respondenti byli v dotazníku dále odkázáni na otázku č. 16. Respondenti, kteří odpověděli ano (45,04 %), tedy že nějakou kauzu zaregistrovali, dále odpovídali následující otázkou č. 15.

Otázka č. 15: Mediální kauza byla pro Českou poštu: pozitivní či negativní?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předešlé otázce odpověděli kladně, jedná se tedy o 59 respondentů.

Graf 19: Mediální kauza byla pro Českou poštu: pozitivní či negativní?



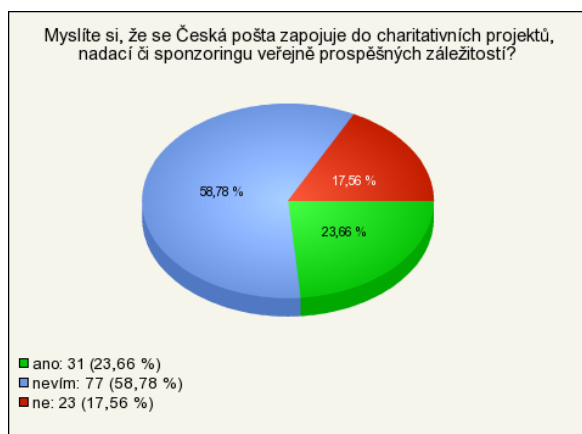
Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výsledky z této otázky jsou bohužel pro Českou poštu znepokojující, neboť 98,31 % (58 lidí) respondentů uvedlo, že mediální kauzu, kterou v nedávné době o České poště zaregistrovali, bylo negativního charakteru. Česká pošta musí zapracovat na tomto mínění veřejnosti a více se ukazovat v lepším světle.

Otázka č. 16: Myslíte si, že se Česká pošta zapojuje do charitativních projektů, nadací či sponzoringu veřejně prospěšných záležitostí?

Otázka navazuje na tu předešlou. Měla za úkol přimět respondenty, aby se zamyslely nad tím, zda se Česká pošta zapojuje do veřejně prospěšné činnosti.

Graf 20: Myslíte si, že se Česká pošta zapojuje do charitativních projektů, nadací či sponzoringu veřejně prospěšných záležitostí?



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Více než polovina respondentů (58,78 %, 77 lidí) nemá vůbec ponětí, zda se Česká pošta zapojuje do nějakých charitativních činností. K tomu se přidávají odpovědi respondentů, kteří se vyjádřili záporně, tedy 23 lidí (17,56 %). Dohromady, tedy 100 lidí (75,34 %), se domnívá nebo vůbec neví, že se Česká pošta nějakých veřejně prospěšných činností angažuje. Z tohoto neblahého výsledku jasně plyne cíl pro vedení České pošty, tedy více se na tuto oblast zaměřit a více ji propagovat.

Otázka č. 17: Chcete ještě něco sdělit?

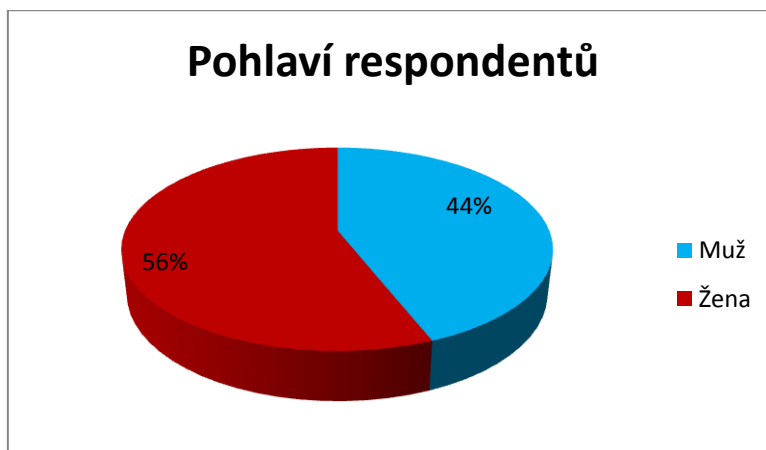
Tato poslední otevřená otázka již nebyla povinná. Zde se mohli respondenti volně vyjádřit k čemukoliv, co se týká České pošty. Respondenti toho rádi využili a psali všemožné připomínky a náměty. Vzhledem k jejich četnosti a rozsáhlosti jsou uvedeny v příloze E této práce.

8.2.2 Analýza dat a prezentace výsledků u výzkumu zaměstnanci

Tento výzkum byl zaměřen pouze na zaměstnance společnosti Česká pošta s výjimkou vrcholového vedení společnosti. Vzhledem k výzkumu interního rázu byla návratnost dotazníků velmi vysoká – ze 114 oslovených dotazníků plně vyplnilo celkem 100 respondentů, návratnost byla tedy 88 %, což je považováno za odpovídající pro provedení výzkumu.

I u tohoto výzkumu budou nejprve zhodnoceny identifikační otázky pro zjištění skladby respondentů. Ze 100 respondentů činilo 56 žen a 44 mužů, jak naznačuje níže vložený výšečový graf.

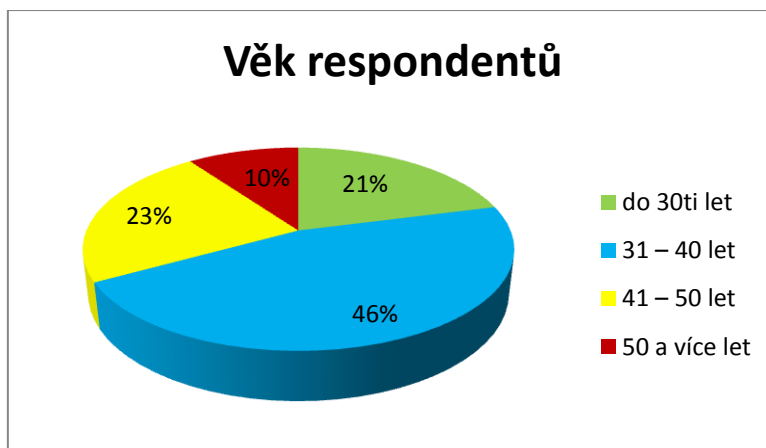
Graf 21: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Dle věku je rozdělení následující: 21 % respondentů je ve věku do 30 let, 46 % je ve věku 31 až 40 let, 23 % ve věku 41 až 50 let a 10 % respondentů má nad 50 let. Nejpočetnější skupinu tedy tvoří respondenti ve věku od 31 do 40 let.

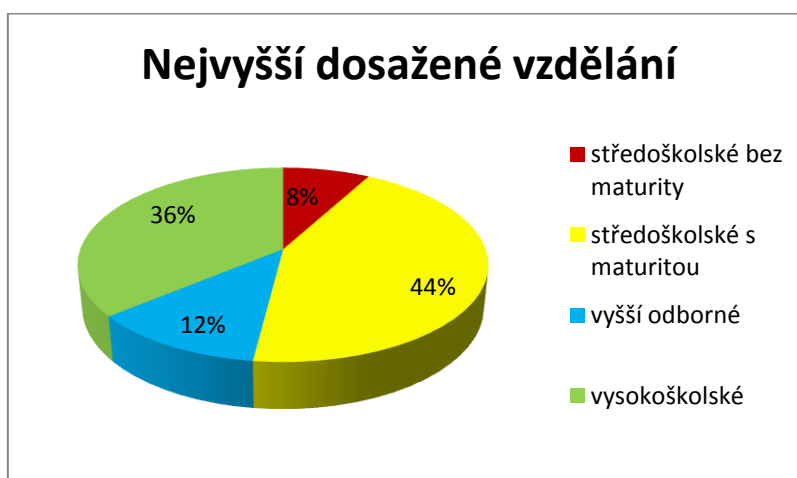
Graf 22: Struktura respondentů dle věku



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Následující graf ukazuje skladbu respondentů dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Z výsledků vyplývá, že nejčastěji odpovídajícími respondenti jsou lidé se středoškolským vzděláním s maturitou (44 % respondentů), následují lidé s vysokoškolským vzděláním (36 % respondentů), dále lidé s vyšším odborným vzděláním (12 % respondentů) a nakonec lidé se středoškolským vzděláním bez maturity (8 % respondentů).

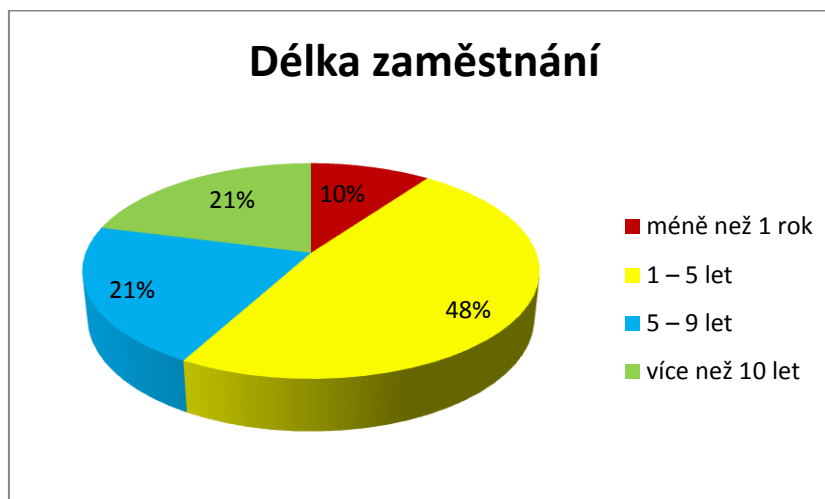
Graf 23: Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Posledním grafem, jenž znázorňuje identifikaci respondentů, je graf skladby respondentů dle jejich délky zaměstnání u společnosti Česká pošta. Z výsledků je jasné, že nejčastějšími respondenty jsou lidé zaměstnaní 1 až 5 let (48 % respondentů). Stejný počet respondentů je zaměstnaných 5 až 9 let (21 % respondentů) a více než 10 let (21 % respondentů). Nakonec zbývají lidé zaměstnaní méně než 1 rok (10 % respondentů).

Graf 24: Struktura respondentů dle délky zaměstnání u společnosti Česká pošta



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Nyní již budou vyhodnoceny výsledky provedeného výzkumu u jednotlivých otázek. Vzhledem obsáhlosti dotazníku a počtu otázek jsou jednotlivé otázky vyhodnoceny v jednom grafu vždy dle dílčích bloků, do kterých je celý dotazník rozdělen.

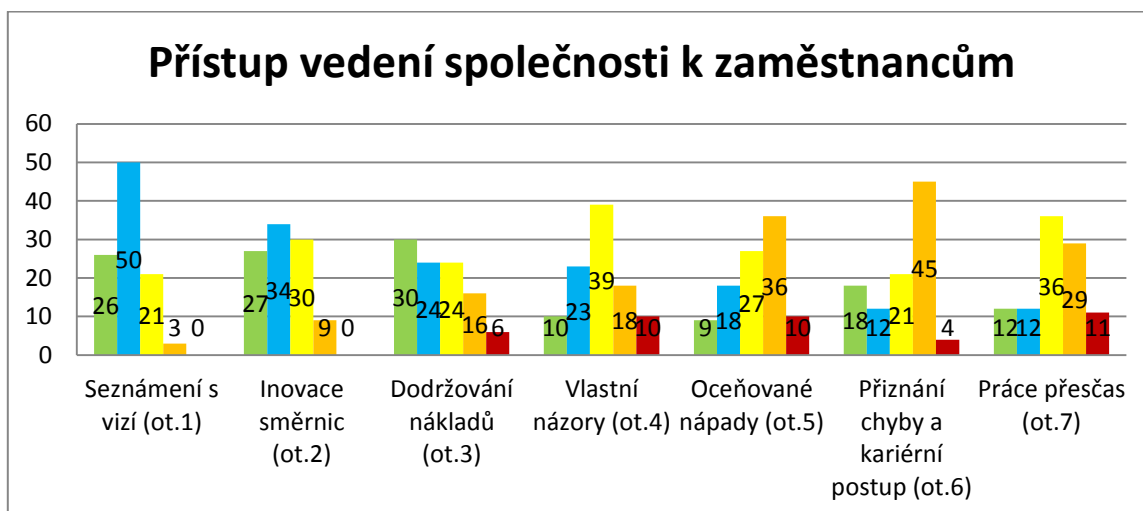
První blok dotazníku se zabývá přístupem vedení společnosti k zaměstnancům. Celkově lze zhodnotit, že vedení společnosti přistupuje ke svým zaměstnancům zodpovědně. Zaměstnanci jsou seznámeni s vizí, strategií a vnitřními normami společnosti a rovněž převažuje pocit, že postupy řízení a směrnice společnosti, které jsou staré a brání dalšímu rozvoji zaměstnanců i společnosti Česká pošta, jsou inovovány.

Rozporuplné jsou odpovědi respondentů na otázky číslo 4 a 5, kde z výsledků výzkumu vyplývá, že zaměstnanci své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti nemohou otevřeně sdělovat a že mají obavy se vyjadřovat (28 % respondentů odpovědělo na otázku č. 4 „spíše ne“ a „určitě ne“ a 39 % respondentů odpovědělo „částečně“). Z odpovědí na otázku č. 5 vyplývá, že 46 % respondentů (odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“) si myslí, že jejich nápady, podněty či názory na pracovní problémy nejsou vedením společnosti podporovány a 27 % respondentů (odpověď „částečně“) si myslí, že jsou vyslyšeni částečně.

U otázky č. 6 si 20 % respondentů (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) myslí, že přiznání chyby nebo neúspěchu v pracovním procesu jim brání v kariérním postupu. 21 % respondentů si to myslí částečně.

Snad přívětivě vypadají odpovědi na otázku č. 7, kde se 40 % respondentů (odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“) se vyjádřilo, že po nich není vyžadována práce přesčas a 36 % respondentů (odpověď „částečně“) sdělilo, že je tomu tak částečně.

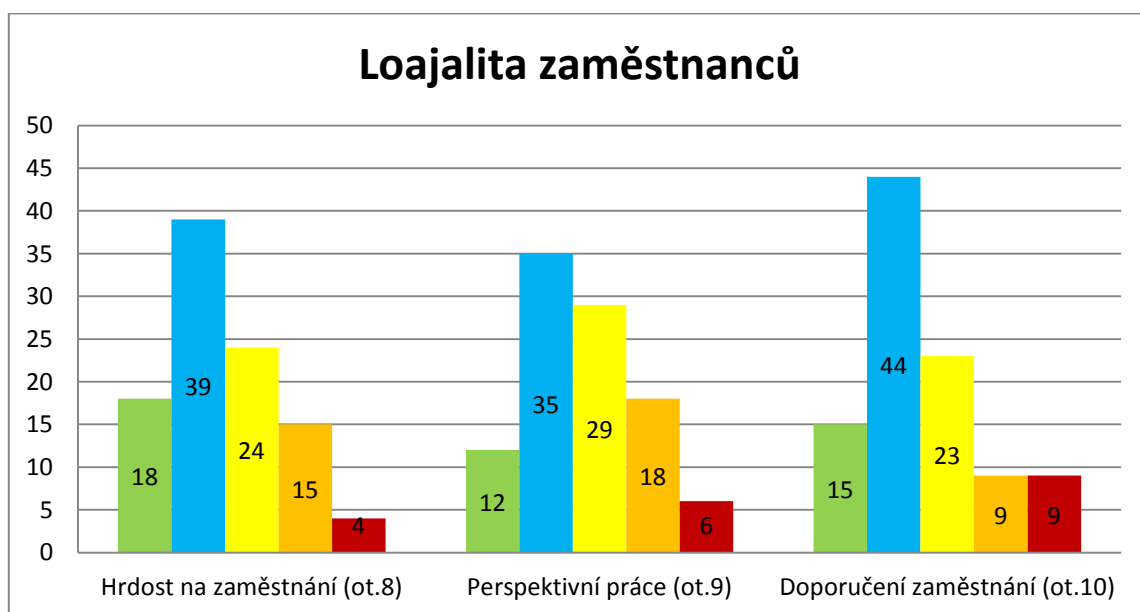
Graf 25: Přístup vedení společnosti k zaměstnancům



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Následující graf je věnován otázkám týkajících se loajality zaměstnanců. Zde jsou výsledky pro vedení společnosti kladné.

Graf 26: Loajalita zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z grafů u jednotlivých otázek vyplývá, že zaměstnanci jsou hrdí na to, že jsou zaměstnání u dané společnosti (57 % respondentů odpovědělo „určitě ano“ a „spíše ano“ a 24 % respondentů odpovědělo „částečně“). Dále 47 % respondentů (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) si myslí, že práce pro společnost Česká pošta je pro ně perspektivní a 29 % respondentů si to myslí částečně (odpověď „částečně“).

Rovněž i výsledek doporučení zaměstnání u společnosti Česká pošta vyšel velmi dobře, a to 59 % respondentů by svému známému doporučila zaměstnání u této společnosti, 23 % respondentů by to doporučilo částečně.

Tyto výsledky jsou pro vedení společnosti Česká pošta velmi pozitivní, neboť dokazují velkou loajálnost zaměstnanců vůči dané společnosti.

Následující graf ukáže, jak je na tom společnost Česká pošta se vztahy na pracovišti. Výsledky jsou opět pozitivní.

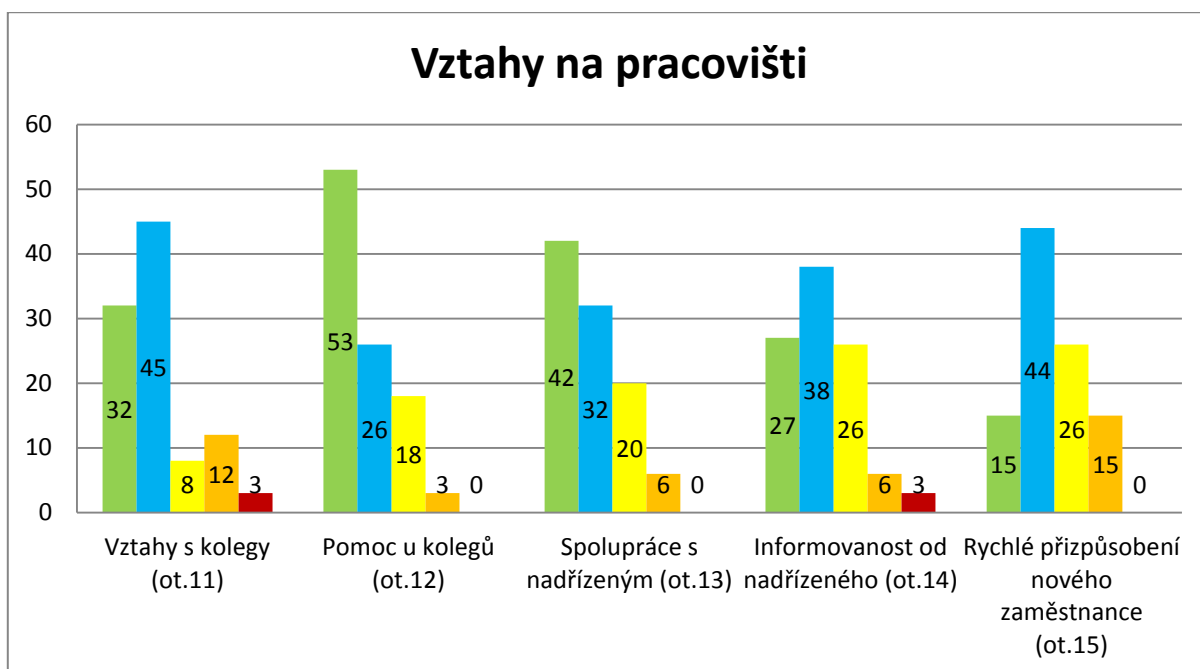
77 % respondentů (otázka č. 11 – odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) je spokojeno s úrovní spolupráce a se vztahy s kolegy a 79 % respondentů (otázka č. 12 – odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) odpovědělo, že se kdykoliv mohou obrátit na kolegy o pomoc při řešení pracovních problémů.

U vztahu s nadřízeným odpovědělo 74 % respondentů (otázka č. 13 – odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“), že úroveň spolupráce se svým přímým nadřízeným hodnotí kvalitně a 65 % respondentů (otázka č. 14 – odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) uvedlo, že jim nadřízený poskytuje veškeré informace potřebné pro jejich práci.

Na otázku č. 15 se 59 % respondentů (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) vyjádřilo, že nově příchozí zaměstnanec se v dané společnosti rychle přizpůsobí a vnímá, že je vítán. 26 % respondentů se vyjádřilo, že je tomu tak částečně (odpovědi „částečně“).

Z výsledků tohoto grafu vyplývá, že úroveň spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem i jejich nadřízenými je na vysoké profesionální úrovni.

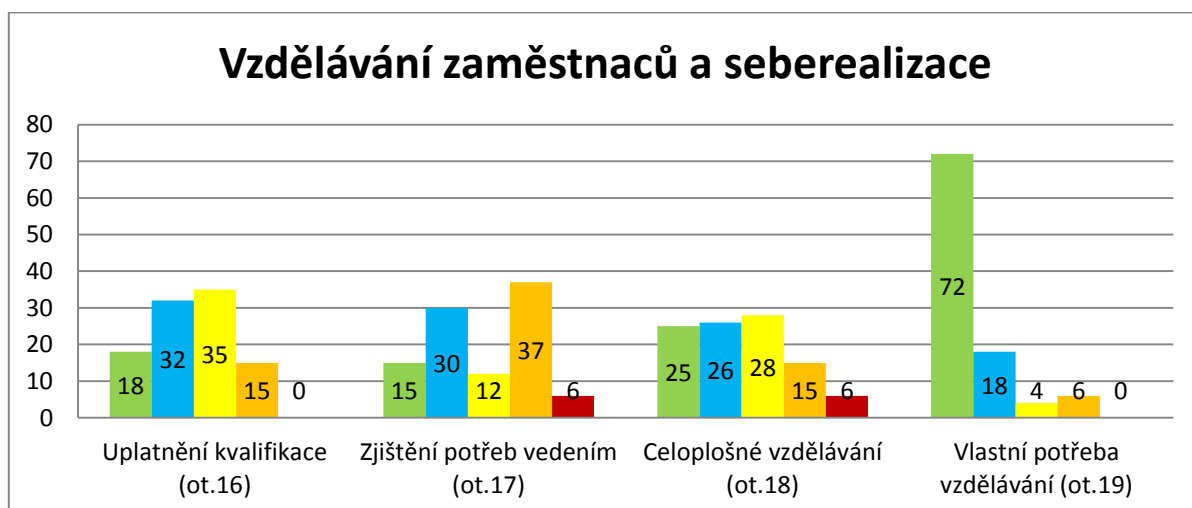
Graf 27: Vztahy na pracovišti



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf uvedený níže vyjadřuje samotný zájem zaměstnanců o vzdělávání a seberealizaci. Výsledky z tohoto grafu by vedení společnosti mělo poskytnout ucelený pohled na zájem zaměstnanců o zlepšování svých vlastních hodnot. Jen hodnotní zaměstnanci s vlastní účastí mohou odvádět kvalitní práci.

Graf 28: Vzdělávání zaměstnanců a seberealizace



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výše uvedený graf zobrazuje odpovědi otázky č. 16 - 50 % respondentů (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) si myslí, že mají možnost uplatnit svou kvalifikaci a schopnosti ve svém pracovním zařazení. 35 % respondentů si to myslí pouze částečně a 15 % respondentů se domnívá, že svou kvalifikaci a schopnosti nemají možnost uplatnit.

Odpovědi u otázky č. 17 znázorňují, že 45 % respondentů (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) je přesvědčeno, že si vedení společnosti zjišťuje jejich potřeby profesního a osobního růstu. Naopak 43 % respondentů tvrdí, že tomu tak není (odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“).

Výsledky u otázky č. 18 by měly být zcela jasné, ale bohužel tomu tak není. Otázka se týká konkrétního faktu, zda probíhá vzdělávání a školení zaměstnanců v celé společnosti Česká pošta či ne. Výsledky v grafu však dokazují, že pouze polovina z našich respondentů (51 %) si myslí, že ve společnosti funguje celoplošné vzdělávání a školení, 21 % si to nemyslí (odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“) a 28 % respondentů si to myslí částečně (odpověď „částečně“).

Výše vložený graf rovněž dokazuje, že téměř všichni zaměstnanci z řad respondentů (90 % respondentů) považuje další vzdělávání ve své profesi za důležité (otázka č. 19).

Následující tabulka je vyhodnocením pouze otázky č. 20, která je specifická svými možnostmi v odpovědích, a proto nebylo možné výsledky zařadit do jednoho grafu s ostatními otázkami z bloku týkajícího se vzdělávání zaměstnanců.

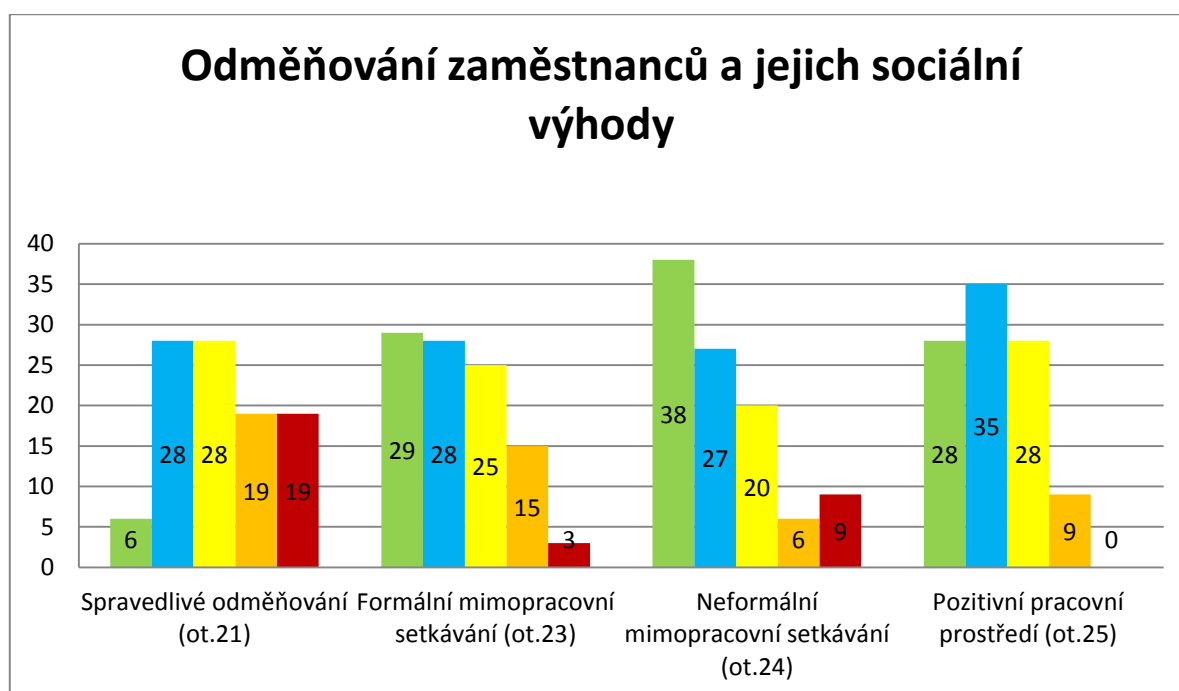
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 20

Oblast vzdělávání	Počet bodů				Celkový počet bodů	Pořadí
	1	2	3	4		
Jazykové vzdělávání	40	30	54	108	232	4.
Měkké dovednosti	18	48	87	116	269	1.
Počítačové vzdělávání	13	74	114	48	249	2.
Odborné školení	21	70	96	48	235	3.

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Respondenti u otázky č. 20 měli k jednotlivým oblastem vzdělávání přiřadit čísla 1-4 dle vlastních preferencí s tím, že číslo 1 značí nejvyšší a číslo 4 nejnižší preferenci. Pokud budou preference převedeny na body, pak budou získány tyto výsledky: nejpreferovanější oblastí vzdělávání jsou měkké dovednosti a nejméně preferovanou oblastí je jazykové vzdělávání.

Graf 29: Odměňování zaměstnanců a jejich sociální výhody



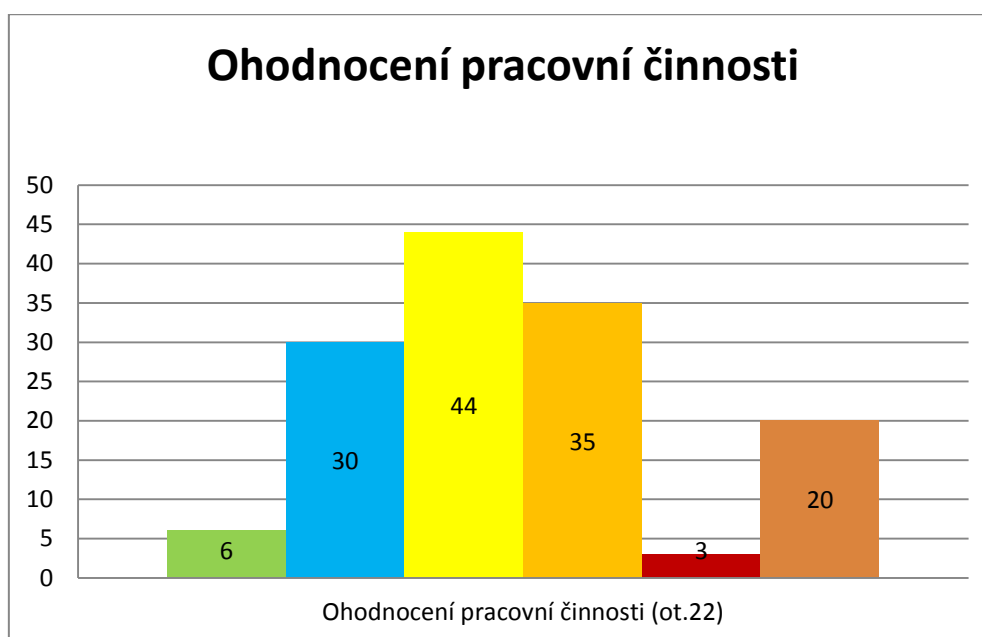
Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výše uvedený graf znázorňuje odpovědi 38 % respondentů (odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“), kteří se domnívají, že nejsou spravedlivě odměňováni za odvedenou práci, 28 % respondentů si to myslí částečně a 34 % respondentů (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) si myslí, že jsou odměňováni spravedlivě. Výsledky jsou u této otázky č. 21 velmi podobné.

U odpovědí na otázky č. 23 a 24 je patrné, že ve společnosti Česká pošta existuje formální (57 % respondentů odpovědělo „určitě ano“ a „spíše ano“) i neformální (65 % respondentů odpovědělo „určitě ano“ a „spíše ano“) setkávání zaměstnanců.

Co se týče pracovního prostředí zaměstnanců, tak 63 % respondentů (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) hodnotí své pracovní prostředí kladně a 28 % respondentů částečně kladně.

Graf 30: Vyhodnocení otázky č. 22



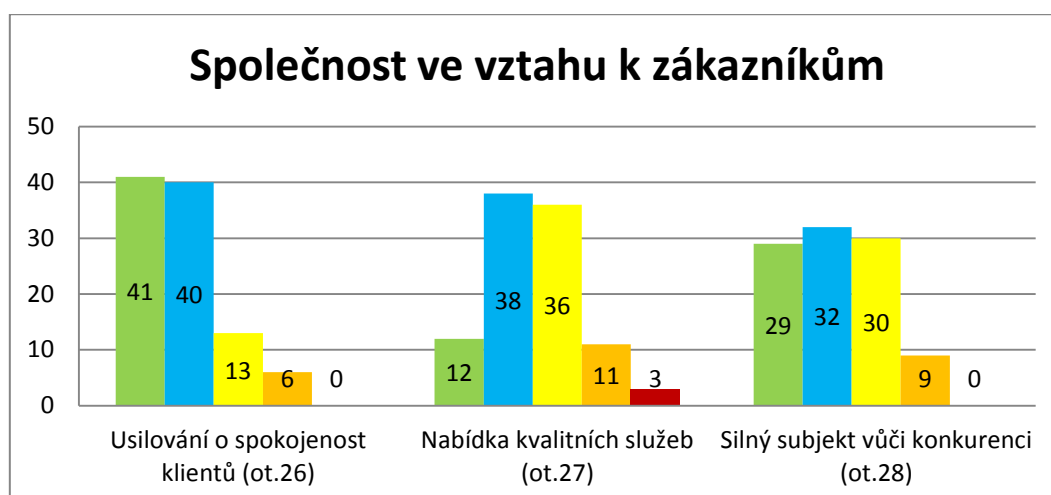
Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výše uvedený graf znázorňuje výsledky otázky č. 22, kde měli respondenti odpovědět, jak je jejich pracovní činnost nadřazeným ohodnocena. Respondenti měli možnost výběru z více položek. Součet všech odpovědí je proto vyšší než 100.

Nejvíce respondentů, 32 % respondentů (44 lidí), se vyjádřilo, že je ohodnocena formálním pravidelným hodnocením, 25 % respondentů (35 lidí) neformálním hodnocením a 22 % respondentů (30 lidí) je odměněna jinými zaměstnaneckými výhodami či benefity, jako jsou např. Flexipassy či příspěvky na kulturní či společenskou akci. Pouhé 4 % respondentů (6 lidí) je za svou pracovní činnost ohodnoceno finančními odměnami či prémie ve mzdě a 14 % respondentů (20 lidí) se vyjádřilo, že nejsou nijak ohodnoceni.

V následujících grafech je již zhodnoceno, jak zaměstnanci vnímají společnost Česká pošta ve vztahu k zákazníkům a k veřejnosti.

Graf 31: Společnost ve vztahu k zákazníkům

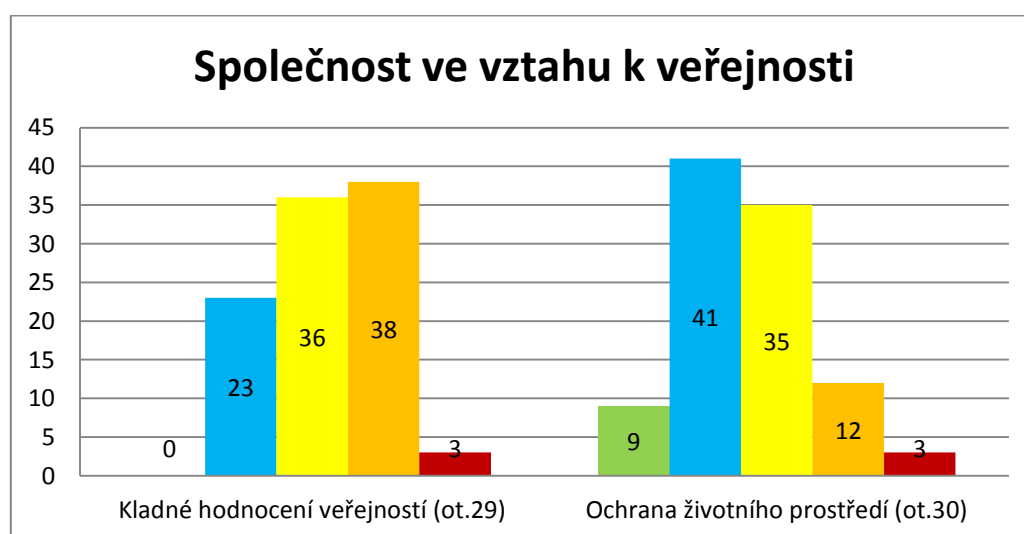


Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

U otázky č. 26 je téměř většina respondentů (81 %) přesvědčena, že Česká pošta usiluje o spokojenost svých klientů. 13 % respondentů si to myslí částečně. Odpovědi na otázku č. 27 dokazují, že polovina respondentů (50 %) si myslí, že Česká pošta nabízí svým klientům dostatečně kvalitní služby vzhledem k jejich potřebám. 35 % respondentů si to myslí částečně. Z výsledků těchto dvou otázek je jasné, že zaměstnanci jsou přesvědčeni, že svým zákazníkům nabízejí maximum a starají se o jejich požadavky.

Otázka č. 28 znázorňuje, že nadpoloviční většina respondentů (61 %) považuje Českou poštu za silný subjekt v současném konkurenčním prostředí. 30 % respondentů si to myslí částečně a pouhých 9 % respondentů si myslí, že společnost není silným subjektem.

Graf 32: Společnost ve vztahu k veřejnosti



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Výše vložený graf otázky č. 29 znázorňuje, že 41 % respondentů (odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“) si myslí, že Česká pošta není širokou veřejností hodnocena kladně. 36 % respondentů si to myslí částečně.

U otázky č. 30 zaměřující se na ochranu životního prostředí Českou poštou se 50 % respondentů (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“) domnívá, že Česká pošta na ochranu životního prostředí dbá. 35 % respondentů si to myslí částečně a 15 % respondentů (odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“) vnímá, že tomu tak není.

Součástí dotazníku pro zaměstnance byla taktéž doplňující otázka č. 31, kde se respondenti mohli vyjádřit k jakémukoliv tématu České pošty či vyjádřit svůj názor. Této nabídky využil pouze jeden respondent, který vyslovil požadavek na zlepšení přístupu k zaměstnancům poštovního provozu a zefektivnění práce.

9 NÁVRHY ŘEŠENÍ A HODNOCENÍ

V této části práce se autorka zaměří na celkové zhodnocení firemní kultury České pošty a na formulaci návrhů řešení a doporučení vyplývajících z provedených výzkumů. Vedení společnosti by měla tato část práce umožnit zamyslet se nad navrženými podněty a připomínkami a případně je zavést do současného řízení společnosti Česká pošta.

Z provedeného šetření vyplývá, že Česká pošta má velmi silnou firemní kulturu s vysokou úrovní, neboť společnost se snaží o zapojení svých zaměstnanců do celkového vedení společnosti. Kontroluje chování svých zaměstnanců a patřičně pozoruje jejich každodenní smýšlení. Česká pošta si je vědoma, že firemní kultura není stabilní a vzniká, rozvíjí se, mění či zaniká v určitém čase a místě. Podstupuje tedy několik kroků, kterými se snaží firemní kulturu podporovat a rozvíjet. Jedná se o několik atributů, ať už je zmíněn např. firemní časopis pro zaměstnance či loajálnost a hrdost zaměstnanců na svou práci.

Celkově lze zhodnotit, že typově se u České pošty jedná o funkční kulturu, kde je hlavním středobodem vysoká úroveň byrokracie a formálnosti, existují konkrétní pravidla a normy, dle kterých se musí postupovat. Na druhou stranu právě toto poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí a určité jistoty.

Následující část práce je opět rozdělena do dvou podkapitol, kde budou nejdříve navrženy řešení a doporučení z provedeného kvantitativního výzkumu určeného pro zákazníky České pošty a širokou veřejnost. Následně se práce zaměří na návrhy a doporučení vyplývající z výzkumu provedeného u zaměstnanců České pošty.

9.1 Návrhy řešení a doporučení u výzkumu zákazníci a široká veřejnost

Celkově lze shrnout, že zákazníci České pošty nejvíce využívají klasické služby, jako jsou balíky a listovní zásilky a více než polovina respondentů je spokojena s kvalitou poskytovaných služeb. Ale pozor, více než 33 % respondentů je s kvalitou nespokojena. A více než polovina respondentů je nespokojena s cenami služeb. Doporučením pro vedení společnosti by mohlo být bližší prošetření, z jakého důvodu a u kterých služeb přesně nejsou spokojeni a zkvalitnění a přiblížení služeb těmto nespokojeným klientům.

Dále mnoho zákazníků i veřejnosti (62 %) vůbec netuší, že Česká pošta nabízí i další produkty a služby, jako je např. monitoring cen benzínu a nafty a další. Vedení České pošty musí tohoto faktu využít a více své vlastní aktivity propagovat veřejnosti.

Z výzkumu je patrné, že velkým konkurentem České pošty jsou firmy jako PPL, DPD a DHL. Vedení společnosti by tedy mělo na tyto firmy zaměřit svou pozornost a pilně je monitorovat, případně přizpůsobovat řízení společnosti Česká pošta dle aktuálních trendů.

Zákazníci rovněž ve výzkumu vyjádřili svou průměrnou spokojenost s prostředím a čistotou poboček, s přístupem a ochotou pracovníků na přepážkách a jejich úrovní komunikace. Tato fakta jsou jistě pro vedení společnosti velkým podnětem pro zahájení nápravy vyjmenovaných ukazatelů, ať už v podobě školení a vzdělávání svých zaměstnanců, tak v podobě investování do nového vzhledu poboček České pošty. Provedený výzkum rovněž nabízí vyhodnocení ukazatelů v jednotlivých krajích České republiky. Vedení se tak může zaměřit na konkrétní kraje. Zdokonalení těchto ukazatelů pomůže zlepšit celkové vnímání zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům.

Více než polovina respondentů si všímá jednotného oblečení u pracovníků České pošty. Vedení tedy musí dbát o vzhled svých zaměstnanců a poskytovat jim potřebné kvalitní ošacení, aby se zaměstnanci cítili lépe. Zákazníci si však jistě nevšímají pouze oblečení, vnímají i celkový vzhled pracovníka. Možným námětem pro vedení společnosti by tak mohly být např. příspěvky pro zaměstnance na kadeřnické či kosmetické služby.

Velmi negativním výsledkem vyplývajícím z výzkumu pro vedení společnosti je zaznamenání negativní mediální kauzy spojené s Českou poštou (pozitivně odpovědělo 98 % dotazovaných). Z tohoto neblahého výsledku jasně plyne cíl pro vedení České pošty, tedy že musí na tomto mínění veřejnosti hluboce zapracovat a více se ukazovat v lepším světle. Navíc je to také strategickým cílem společnosti.

Předcházející fakt podpoří i výsledky z otázky, kde se dohromady 75 % respondentů nedomnívá nebo vůbec neví, že se Česká pošta angažuje v nějakých charitativních projektech či na sponzoringu. Je potřeba se na tuto oblast zaměřit a více ji propagovat, produkovat takové kampaně, aby se zvedlo povědomí o sponzoringu a charitativních projektech České pošty. Česká pošta by si jako společnost, jejíž kořeny sahají hluboko do první republiky, měla být vědoma své zodpovědnosti vůči společnosti a tak s tím i nakládat.

9.2 Návrhy řešení a doporučení u výzkumu zaměstnanci

Na začátku je nutné upozornit, že výzkum byl adresován spíše zaměstnancům ředitelství České pošty. Výsledky by byly jiné, kdyby se do výzkumu zapojili plošně všichni zaměstnanci České pošty z celé České republiky.

I u tohoto výzkumu lze provést celkové shrnutí. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci České pošty jsou seznámeni se strategií, cíli a vizí, souhlasí s inovacemi směrnic a tvrdí, že jejich nápady a návrhy na pracovní problémy jsou vedením společnosti podporovány. Zaměstnanci jsou rovněž loajálními a hrdými a zaměstnání by u této společnosti doporučili svým známým. Z výsledků rovněž vyplývá, že na pracovištích existuje vysoká profesní úroveň spolupráce mezi samotnými zaměstnanci a také zaměstnanci a jejich nadřízenými. Vedení společnosti tak může být s výsledky výzkumu velmi spokojeno, neboť dokazují, že jde o zdravou firmu s propracovanou firemní kulturou.

Výzkum ukázal, že zaměstnanci mají obrovský zájem o své vlastní vzdělávání a seberealizaci. Tento zdravý požadavek by mělo vedení společnosti silně podporovat a svým zaměstnancům tyto aktivity nabízet. Vedení by si mělo zpracovat podrobnou analýzu toho, o jaké vzdělávání či školení je ze strany zaměstnanců největší zájem a podpořit tím tak jejich zdokonalování svých vlastních schopností. Neboť jen proškolený zaměstnanec může odvádět kvalitní a plnohodnotnou práci.

Se zajímavým výsledkem přicházejí odpovědi otázky týkající se odměňování zaměstnanců. Pouze 4 % respondentů odpovědělo, že jsou motivováni finančními odměnami či prémie ve mzdě. Vedení by se tedy mělo nad hodnocením svých zaměstnanců zamyslet.

Zajímavým benefitem pro zaměstnance by mohly být již výše zmíněné příspěvky např. na kadeřnické či kosmetické služby. Neboť tato výhoda by přinesla nejen další kladné vyhodnocení ze strany zaměstnance, ale rovněž ze strany zákazníka, který vnímá celkový vzhled a představení zaměstnanců České pošty. Okolí pohlíží na pracovníky jako na reprezentanty společnosti, je tedy potřeba dbát o jejich vzhled a prezentaci.

Vzhledem k tomu, že je Česká pošta největším zaměstnavatelem co do počtu zaměstnanců v České republice, musí si vedení společnosti uvědomit svou zodpovědnost a se svými zaměstnanci pracovat a podporovat je.

ZÁVĚR

Téma firemní kultury je v současné době velmi skloňovaným pojmem. Bohužel stále málo firem a zaměstnavatelů si uvědomuje, že právě firemní kultura dané organizace má obrovskou zásluhu na chodu firmy. Firemní kultura vytváří celkovou atmosféru ve firmě a ovlivňuje tak myšlení a jednání svých zaměstnanců, s tím i spojený celkový úspěch či neúspěch firmy. Dokud si toto firmy neuvědomí, nebude pro ně lehké pracovat se svými zaměstnanci, vytvářet jim dobré pracovní podmínky, aby se cítili spokojeni a podávali tak co nejlepší pracovní výsledky.

Svou bakalářskou práci autorka zaměřila právě na zkoumání problematiky firemní kultury. V teoretické části práce se soustředila na vysvětlení samostatného pojmu firemní kultura, vymezila složky a typy firemní kultury, zabývala se významem, funkcí a vlastnostmi firemní kultury. Dále se zajímala o vznik a vývoj firemní kultury a stanovila metodologické přístupy a metody diagnostiky.

Praktickou část práce byla zaměřena na společnost Česká pošta, neboť jakožto zaměstnankyně této organizace měla možnost hluboce nahlédnout do této problematiky v dané organizaci. Čtenáře nejdříve seznámila se samotnou společností Česká pošta, její historií, organizační strukturou a nabízenými službami. V práci autorka popsala dva výzkumy realizované dotazníkovými šetřeními, na jejichž základě byla zhodnocena současná firemní kultura České pošty a dále byla navržena řešení a doporučení pro rozvíjení se firemní kultury v dané společnosti. Psaní práce a provádění jednotlivých výzkumů autorku velmi bavilo, neboť se jedná o téma, které je velmi živé a zajímavé. Lze jen konstatovat, že cíl bakalářské práce byl naplněn.

Na Českou poštu jsou společnostmi kladeny velké nároky. Z obou provedených výzkumů je patrné, že tento podnik je vnímán z pohledu zákazníků a veřejnosti zcela opačně než z pohledu zaměstnanců. Česká pošta si však musí být vědoma, že je nutné respektovat zájmy všech svých klíčových skupin, tedy zákazníků, zaměstnanců, akcionářů i celé společnosti. Musí se proto chovat smysluplně ke všem svým stakeholderům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-7261-064-3.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

FOSTER, Timothy Richard Vernon. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 118 s. ISBN 80-7226-663-2.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JANÍKOVÁ, Markéta. *Personální management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 91 s. ISBN 978-80-248-2934-0.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MAXA, Radek. *Management pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.

SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2005. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

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

UZEL, Jaroslav. *Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. 28 s. ISBN 80-86973-03-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HANDY, Charles. *Understanding Organisation*. 4th ed. Harmondsworth: Penguin Books Ltd., England, 1993. 414 s. ISBN 0-14-015603-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Businesscenter.cz: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [online]. 2014 [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

Česká pošta [online]. 2013 [cit. 2013-10-12]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/index>

MATEICIUC, Aleš. *Personální management* [online]. Opava: Matematický ústav Slezské university v Opavě, 2008 [cit. 31.7.2013]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>

Seznam použitých ostatních zdrojů

Interní materiály České pošty s. p.

Organizační řád České pošty, s. p.

Poštovní kurýr. Praha, 2010, roč. 5, 3-4. ISSN 1210-3047.

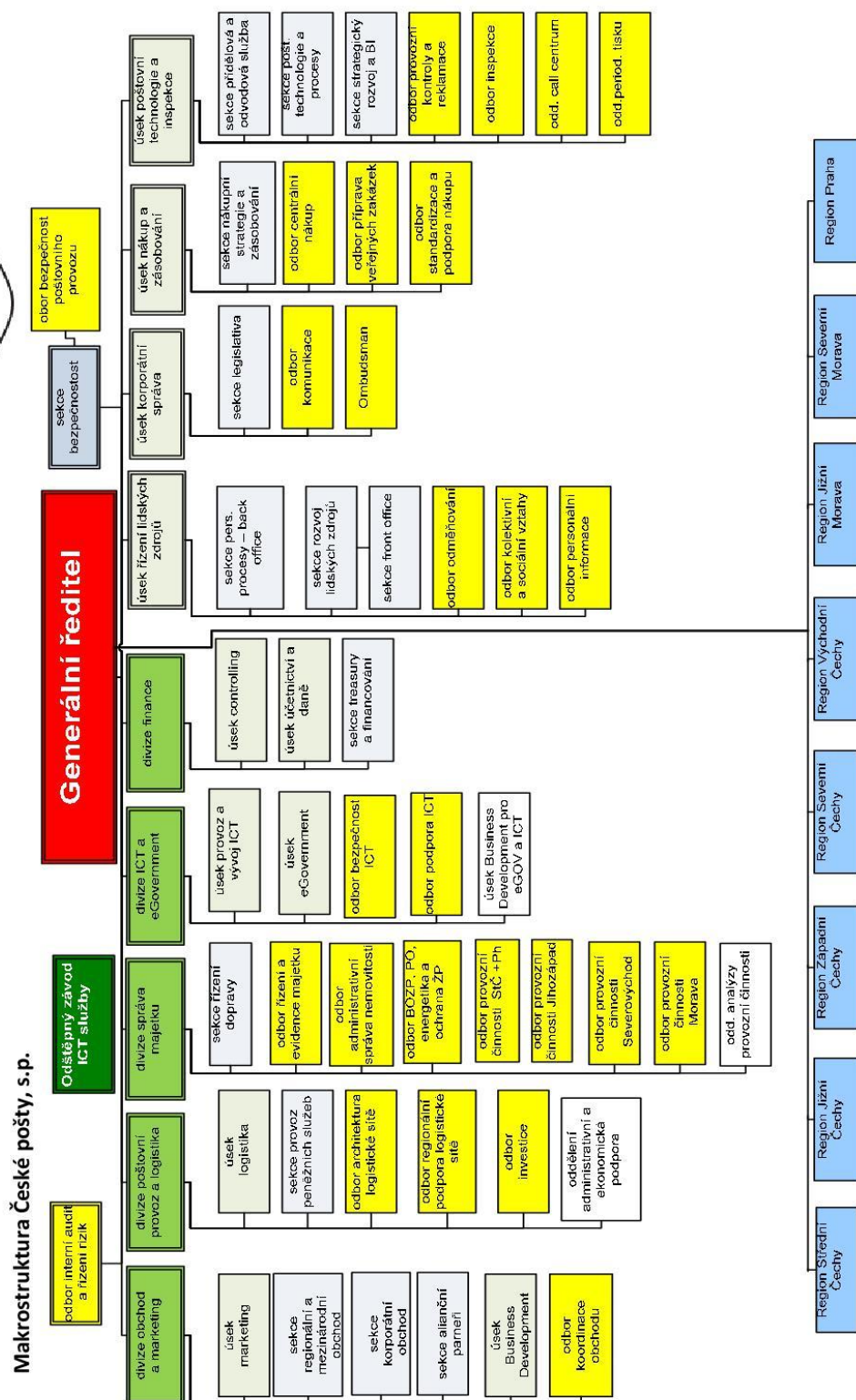
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organizační struktura České pošty	11
Příloha B - Typy organizačních jednotek a označení vedoucích zaměstnanců.....	11
Příloha C - Dotazník pro klienty České pošty	11
Příloha D - Dotazník pro zaměstnance České pošty	11
Příloha E - Odpovědi respondentů na otázku č. 17 dotazníku pro zákazníky.....	11

Česká pošta

Organizační řád České pošty, s.p.

ŘA-1/2011 – Příloha č. 1



Příloha B - Typy organizačních jednotek a označení vedoucích zaměstnanců

úroveň řízení	státní podnik	odštěpný závod	divize	úsek, Region	sekce, obchod/provoz/ obvod/regionu	odbor	oddělení	provizovna
G	Generální ředitel (GR)							
G - 1		Ředitel odštěpného závodu	Vrchní ředitel	Výkonný ředitel/ Ředitel úseku Ředitel Regionu	Ředitel sekce	Ředitel odboru	Vedoucí oddělení	
G - 2				Výkonný ředitel/ Ředitel úseku	Ředitel sekce Obchodní/provozní ředitel regionu, Manažer obvodu	Ředitel odboru	Vedoucí oddělení	
G - 3					Ředitel sekce	Ředitel odboru	Vedoucí oddělení	¹⁾ Vedoucí provizovny
G - 4						Ředitel odboru	Vedoucí oddělení	¹⁾ Vedoucí provizovny
G - 5							Vedoucí oddělení	¹⁾ Vedoucí provizovny

¹⁾ konkrétní název pozice vedoucího provizovny se liší podle typu provizovny

Příloha C - Dotazník pro klienty České pošty

Dobrý den,

jsem studentkou Univerzity Jana Ámose Komenského a v mé bakalářské práci zkoumám společnost Česká pošta, státní podnik.

Tento průzkum má za cíl zjistit pohled široké veřejnosti na Českou poštu. Zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni se službami a cenami, s dostupností a úrovní jednotlivých poboček České pošty a další.

1. Využil/a jste někdy jakékoliv služby České pošty?

(listovní či peněžní služby, finanční produkty, nákup kolkových známek, dálničních známek, ověření listin a podpisů, Czech POINT, dobítí telefonu a další)

- ano
- ne

2. Jak často využíváte služeb České pošty?

- denně
- několikrát do týdne
- několikrát do měsíce
- několikrát do roka

3. Jaké služby nejčastěji využíváte?

- listovní zásilky (psaní)
- balíky
- peněžní služby (poštovní poukázky, SIPO, WESTERN UNION atd.)
- finanční služby (služby Poštovní spořitelny, služby České pojišťovny, Home Credit)
- Czech POINT
- Datové schránky
- Sazka – možnost vsadit si loterii
- E-slужby
- Dobítí kreditu na telefonu
- Poštomat
- DINO (dluhové inkaso obyvatelstva)
- jiné:

4. Jste spokojen/a s kvalitou poskytovaných služeb?

- ano, jsem velmi spokojen/á
- většinou ano
- ne, nejsem spokojený/á
- nevím

5. Jak jste spokojen/a s cenami nabízených služeb?

- spokojen
- nespokojen
- nedokážu posoudit

6. Věděli jste, že Česká pošta nabízí i další služby, jako např. monitoring cen benzinu a nafty (Tankujlevneji.cz), spolupracuje na odečtu elektřiny a plynu s některými dodavateli, provozuje centrální adresu, web, na kterém státní správa zveřejňuje veřejné zakázky, informace o dražbách atd.?

- ano
- ne

7. Doporučil/a byste služby České pošty svým známým, přátelům?

- ano
- ne
- nevím

8. Využil/a jste někdy služeb jiných konkurenčních firem?

- DPD (expresní a balíkové služby)
- PPL (expresní přeprava balíků)
- DHL (expresní, pozemní, námořní a letecká přeprava, logistické služby)
- Mediaservis (mediální logistika, poštovní služby a telemarketing)
- Grátis (distribuce listovních zásilek a tisku)
- TNT Post (doručování reklamních tiskovin do schránek domácností)
- nevyužil/a jsem jiných firem

9. Vyhovuje Vám dostupnost poboček České pošty?

- ano
- ne
- nevím

10. Jak daleko bydlíte od nejbližší pobočky České pošty?

- do 1 km
- do 5 km
- do 20 km
- nad 20 km

11. Ohodnoťte známkou 1 až 5 (jako ve škole) následující ukazatele:

	1	2	3	4	5
Celkové prostředí na pobočkách České pošty	☐	☐	☐	☐	☐
Celková čistota poboček	☐	☐	☐	☐	☐
Přístup a ochota pracovníků na přepážkách	☐	☐	☐	☐	☐
Úroveň komunikace pracovníků	☐	☐	☐	☐	☐

12. Co si myslíte o pracovních uniformách zaměstnanců České pošty?

(pracovníci na přepážkách i listovní doručovatelé)

- **všímám si** jednotného oděvu, který reprezentuje společnost
- **nevšímám si** toho a mělo by jim být umožněno nosit civilní oblečení
- nedokážu posoudit

13. Uvítali byste pro své děti na pobočkách České pošty dětské koutky pro zkrácení čekání na obsloužení?

- ano
- ne
- nemám děti, nedokážu posoudit

14. Zaregistroval/a jste v nedávné minulosti spojení České pošty s nějakou mediální kauzou?

- ano
- ne

15. Mediální kauza byla pro Českou poštu:

- pozitivní
- negativní

16. Myslíte si, že se Česká pošta zapojuje do charitativních projektů, nadací či sponzoringu veřejně prospěšných záležitostí?

- ano
- ne
- nevím

17. Chcete ještě něco sdělit? Místo pro Váš názor:

18. Vaše pohlaví

- muž
- žena

19. Váš věk

- do 17ti let
- 18 – 49 let
- 50 let a více

20. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

21. Jaká je Vaše ekonomická aktivita?

- student
- pracující
- důchodce
- nezaměstnaný
- na mateřské dovolené

22. Kraj, ve kterém se nejčastěji nacházíte:

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Zlínský kraj

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha D - Dotazník pro zaměstnance České pošty

Vážený respondente,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřený na některé prvky firemní kultury společnosti Česká pošta, s.p. Získané výsledky budou použity výhradně pro studijní účely mé bakalářské práce.

Dotazník je určen všem zaměstnancům všech oddělení s výjimkou vrcholového vedení společnosti. Dotazník je zcela anonymní, ihned po zpracování bude skartován. K vidění budou pouze souhrnné výsledky obsažené v mé bakalářské práci.

Dotazník obsahuje 35 otázek. Odpovězte prosím na všechny otázky a žádnou nevynechejte. U každé otázky označte jednu odpověď, se kterou nejvíce souhlasíte. U některých otázek je možno označit i více odpovědí, řiďte se prosím pokyny v závorkách.

Velmi děkuji za Váš čas a upřímnost v odpovědích.

Jitka Kašparová

PŘÍSTUP VEDENÍ SPOLEČNOSTI K ZAMĚSTNANCŮM

1. Jste srozuměni s vizí, strategií a vnitřními normami společnosti Česká pošta?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

2. Postupy řízení a směrnice společnosti, které jsou staré a brání dalšímu rozvoji zaměstnanců i společnosti Česká pošta, jsou inovovány.

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně

- d) spíše ne
 - e) určitě ne
3. Všechna manažerská rozhodnutí jsou ve společnosti ovlivňována náklady, které musí být dodržovány.
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
4. Své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti můžete otevřeně sdělovat, nemáte obavy se vyjadřovat?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
5. Vaše nápady, podněty či názory na řešení pracovních problémů jsou vedením společnosti oceňovány a podporovány?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
6. Přiznání chyby nebo neúspěchu v pracovním procesu omezuje možnost kariérního postupu?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne

7. Je po Vás od Vašeho nadřízeného vyžadována práce nad rámec pracovní doby (tzv. přesčas)?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne

LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ

8. Jste hrdý/á na to, že jste zaměstnán/a u společnosti Česká pošta?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
9. Myslíte si, že práce pro společnost Česká pošta je pro Vás perspektivní (tedy mající dobré vyhlídky do budoucna)?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
10. Doporučil/a byste svému známému společnost Česká pošta jako dobré zaměstnání?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne

VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

11. Jste spokojen/a s úrovní spolupráce a vztahy s Vašimi kolegy?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
12. Můžete se kdykoliv s důvěrou obrátit na Vaše kolegy o pomoc při řešení pracovních problémů?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
13. Úroveň spolupráce s Vaším přímým nadřízeným hodnotíte jako kvalitní?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
14. Poskytuje Vám Váš nadřízený veškeré informace potřebné pro Vaši práci?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) částečně
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
15. Ve společnosti Česká pošta se nově příchozí zaměstnanec rychle přizpůsobí a vnímá, že je vítán.
- a) určitě ano

- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A SEBEREALIZACE

16. Máte ve svém pracovním zařazení prostor a možnost uplatnit svou kvalifikaci a schopnosti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

17. Zjišťuje si vedení společnosti Vaše potřeby profesního a osobního růstu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

18. Probíhá vzdělávání a školení zaměstnanců v celé vaší společnosti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

19. Považujete další vzdělávání ve své profesi za důležité?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

20. Kterou z následujících oblastí vzdělávání preferujete?

(K jednotlivým oblastem přiřaďte čísla 1 – 4 dle Vaší preference, číslo 1 značí nejvyšší a číslo 4 nejnižší preferenci.)

_____ Jazykové vzdělávání

_____ Měkké dovednosti (např. Komunikační dovednosti atd.)

_____ Počítačové vzdělávání

_____ Odborné školení související s pracovním zařazením (uved'te příklady): _____

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH SOCIÁLNÍ VÝHODY

21. Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován/a za odvedenou práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

22. Vaše pracovní činnost je Vaším nadřazeným hodnocena:

(možnost výběru z více položek)

- a) finančními odměnami či prémie ve mzdě
- b) jinými zaměstnaneckými výhodami či benefity (např. automobil pro soukromé účely, flexi passy, příspěvek na kulturní či společenskou akci atd.)
- c) formálním pravidelným hodnocením (výstupem bývá písemná dokumentace ukládaná do osobního spisu zaměstnance)
- d) neformálním hodnocením (slovní uznání či kritika)
- e) jiné (vypište): _____
- f) není nijak hodnocena

23. Organizuje společnost Česká pošta **formální** mimopracovní setkávání svých zaměstnanců (např. slavnostní oceňování zaměstnanců, firemní večírky atd.)?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

24. Schvaluje společnost Česká pošta **neformální** mimopracovní setkávání svých zaměstnanců (např. divadlo, sport, restaurace atd.)?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

25. Své pracovní prostředí (myšleno kancelář a zázemí) hodnotíte kladně?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

SPOLEČNOST VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM

26. Myslíte si, že Česká pošta usiluje o spokojenost svých klientů?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

27. Myslíte si, že Česká pošta nabízí svým klientům dostatečně kvalitní služby vzhledem k jejich potřebám?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

28. Myslíte si, že je Česká pošta silným subjektem v současném konkurenčním prostředí?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

SPOLEČNOST VE VZTAHU K VEŘEJNOSTI

29. Je dle Vašeho názoru hodnocena Česká pošta **širokou veřejností** kladně?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

30. Dle Vašeho názoru, dbá Česká pošta při své činnosti na ochranu životního prostředí?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) určitě ne

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKA

31. Chcete ještě něco sdělit? Zde můžete vyjádřit svůj názor:

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

32. Vaše pohlaví

- a) muž
- b) žena

33. Váš věk

- a) do 30ti let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 50 a více let

34. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) středoškolské bez maturity
- b) středoškolské s maturitou
- c) vyšší odborné
- d) vysokoškolské

35. Pro společnost Česká pošta pracujete

- a) méně než 1 rok
- b) 1-5 let
- c) 5-9 let
- d) více než 10 let

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Jitka Kašparová

Příloha E - Odpovědi respondentů na otázku č. 17 dotazníku pro zákazníky

1. Pošta je úřad, který ze sebe dělá podnikatele. Kdyby místo toho pořádně dělali svoje běžné poštovní služby, bylo by to lepší.
2. Služby jsou rok od roku horším, celý den čekám doma na balíček a odpoledne najdu ve schránce lístek, že se balík nepodařilo doručit. Pracovníci se už ani nesnaží balíčky doručovat.
3. V PPL jsou nejlepší.
4. místo doručení balíků do ruky - lístek ve schránce, i když jsme doma
5. Chce to zúžit management, zlepšit ZÁKLADNÍ služby, vykašlat se na ptákoviny jako prodej dalších předmětů a služeb než doručování, rozšířit zaměstnance na úkor managementu.
6. Když už je v současné době politicky neprůchodné Českou poštu zrušit, tak by aspoň mohla dělat to, za co ji platím, tj. doručovat zásilky na cílovou adresu.
7. Česká pošta již není tím čím bývala. Šikanuje své zaměstnance a nutí je k prodeji výrobků, které nikdo nechce, musí si je za své kupovat! Je tohle normální? Není! Polovina zaměstnanců na místní poště je na antidepresivech či na alkoholu, ani se jim nedivím! Je to bordel! TI LIDI JSOU ŠIKANOVÁNI, nuceni k utrácení svých těžce psychicky i fyzicky vydělaných peněz za věci, které sami nechtějí a nepotřebují, ale holt se musí prodat!!!
8. Česká pošta by se neměla zaměřovat na doplňkové služby, měla by být službou veřejnou, zajišťující téměř v každé obci listovní služby, ISDS, CzechPoint apod, a to se širokou otevírací dobou (bez přestávek na oběd apod. - lze řešit směnami). Její pracovníci by neměli být nuceni zaměstnavatelem k nabízení produktů "spřátelených" firem jako pojištění, loterie apod. - není to pro ně jen nedůstojné, ale hraničí to už s šikanou.
9. Pošta nic moc, špatné zkušenosti s doručováním, zavírá nejpozději v šest (zajímavé je, že na polské straně je do osmi). Pokud to jen trochu jde, používám PPL či podobné služby.
10. Na poště mě nejvíce vadí, že z poštovních zaměstnanců jsou dělání "pojišťovací", trafikanti, prodejci drobného zboží a dalších ptákovin. Já chci na poště poslat balík a skutečně nemám čas ani náladu na dotazy, jestli si nechci koupit pexeso pro děti nebo cestovní pojištění - kdybych je potřebovala, koupím si je jinde a ne na poště, kam chodím posílat balíky svým zákazníkům. A zcela šílím, když tak nějaká dáma za přepážkou nabídne zákaznici prodej nějakého takového zboží a zákaznice pak půl hodiny vybírá,

přemýšlí a zdržuje ostatní zákazníky, kteří třeba chtějí jenom poslat dva balíčky a jít si dál po své práci. A ještě mi vadí, že mi zaměstnanci pošty vždycky vnucují tu nejdražší možnou službu se spoustou příplatků - ale já když chci poslat doporučený balíček za 36 korun, tak chci poslat doporučený balíček za 36 korun a ne balík do ruky za stovku. A slavné zákaznické karty, to je taky geniální vynález. Sleva prakticky nulová a žádný z poštovních úředníků neumí zacházet s elektronickou dodejkou ... ale nabízet nepotřebné zboží a vnucovat dražší služby, to pošta umí.

11. Fronty na hodinu, otevřené okénko a dalších x zaměstnanců se jen vybavuje místo obsluhy zákazníků..., Neumí ani vhazovat dopisy do správných schránek, věčně mám firemní poštu v soukromé schránce.... Každý pracovník má jiné požadavky, někdo chce průkazku, někdo razítko, někdo obojí... O rychlosti raději nemluvit - katastrofa...
12. Jsou obrovské rozdíly v kvalitě služeb na různých pobočkách. Jsou pobočky, které fungují znamenitě a také pobočky, které fungují tragicky.
13. pošta dělá moc věcí najednou, ale vlastně žádnou pořádně, pomalu ani tu svoji činnost
14. Nelíbí se mi nakládání zaměstnanců České pošty s balíky. Pošta si neumí zajistit kvalifikované zaměstnance, kteří budou zacházet s takovými věcmi šetrně, ne že je neustále slyšet stížnosti, jak zaměstnanci házejí se zbožím, které jim nepatří. Nelíbí se mi, že lidé se většinou nedovolají spravedlnosti a pošta není schopna jim rozbité zboží zaplatit a převzít za to zodpovědnost.
15. Poštovní doručovatelé velmi často nezvoní na adresáta v případě doručování balíků či doporučených zásilek a rovnou hodí do schránky oznámení o nezastižení, což mě opravdu vytáčí - zvláště v případě, že čekám něco důležitého a беру si kvůli tomu volno.
16. Doplnění k dostupnosti - teoreticky je blízko, ale jejich otevírací doba a moje pracovní doba dělají obvykle z vyzvednutí zásilky mission impossible + mě štvou další 2 věci - kolikrát jsou otevřené jen 1 nebo 2 přepážky a u nich fronta jak blázen a 2. věc - člověk chce poslat (vyzvednout si) blbej dopis, ale musí čekat až se vyřídí dalších milion blbostí nesouvisejících s primární službou pošty (fakt si nehodlám zařizovat pojištění na poště ani nic podobného) -jen na některých větších poštách to je trochu lepší.
17. Na mnohých poštách to vypadá jak v nějakém bazaru - doplňkový prodej. Přepážkové pracovníce jsou vystavovány neustálému stresu, kdy je jim přikazováno zakládat produkty aliančních partnerů (účty, pojistky atd), přitom tyto produkty nejsou vůbec výhodné a pro mnohé nezajímavé. Pošta by se více měla soustředit na zkvalitňování vlastních služeb. (nyní máme předvánoční čas a místo, aby posílila pošty na místech

- doručovateli, tak doručovatelé nestíhají a mnoho zásilek není doručeno, ale rovnou uloženo na poště).
18. Nesmyslné otevírání tzv. post shopů, kde se mimo sušenek atp. dá zakoupit např. alkohol a cigarety. Sama jsem kuřačka, ale toto dle mého na poštu nepatří. Proč tam není kopírka, počítače s internetem za poplatek, tiskárna, scanner, proč tam neučí vypisovat tiskopisy (třeba i za poplatek), neprodávají tam obálky a motouz, na které se musí vystát fronta u přepážky...?!!! To mi přijde logické, narozdíl od alkoholu, sušenek, plyšáků, tabákových výrobků atd.
 19. Dovoz balíků do Sokolnic u Brna Už si neobednavám od české pošty protože pan co rozvazí balíky drze i přes kamery u vchodu balík nepřiveze (stále je u nás Nekdo doma) jen napíše sms že na dané adrese nebyl nikdo k zastižení..i přes stížnost na pobočce to přistě udelal znovu!
 20. Česká pošta se stává stále více nespolehlivou, ztrácí a kradou se zásilky.
 21. Za poslední dobu velmi vzrostly fronty na přepážkách.
 22. Každá návštěva pošty mě jen rozčílí.
 23. Přepážky vypadají jak vietnamská tržnice.
 24. Můj negativní postoj ke službám organizace Česká pošta pramení povětšinou ze špatných zkušeností s doručováním balíků na domovskou adresu, kdy doručovatel ani nezazvoní a raději pošle druhý den výzvu - to se u ostatních balíkových společností nestalo ani jedinkrát, vždy ráno zavolají nebo pošlou sms s informací že budou ten den doručovat... Moje pošta je Praha 5 Plzeňská - a je tam opravdu "radost" stát tam vždy minimálně 20 minut na vyzvednutí onoho balíku, uprostřed špinavého prostředí a ne vždy příjemných lidí. Myslím že to je dost stresující. Na tomto pohledu nic nezmění pár bílých vlaštovek v podobě nových poštovních přepážek v obchodních centrech, kde za stolem sedí mladá a vždy se usmívající slečna pro kterou nic není problém. Z mého pohledu má-li se pošta reformovat a přiblížit se dnešním potřebám, musí začít se změnou ve velkých městech a na velkých pobočkách.....
 25. Se službami jako takovými jsem spokojena, ovšem jediné co mi opravdu vadí a odradí mne mnohdy od návštěvy a využití služeb České pošty je dlouhé čekání, málo personálu za přepážkami a velice dlouhé čekání, které je mnohdy spojeno s podstatně dražším parkováním a ostatními ukazateli...
 26. Někdy je Česká pošta na zabití - na druhou stranu je to nejlevnější doručovací služba...
 27. Proč není ČP schopna doručit balík domů a ještě navíc lze o tom, že se o to pokusila? Dále všechny obchody na našem náměstí mají otevřeno v sobotu dopoledne. ČP nám

tvrdí, že je komerční subjekt (prodej pojištění atd.) proč tedy nemůže mít otevřeno také?
Když už pro nic jiného, tak alespoň pro výdej uložených zásilek.

28. Vadí mi neskutečně, že na poště pravá ruka neví, co dělá levá. Že na naší "hlavní" poště (za chvíli asi jediné, protože pobočky se houfně ruší) je systém čísek a neustále to tam pípá (chudáci pracovníci, jestli dělají dvanáctky jako já, tak bez tabletky proti bolení hlavy se asi neobejdou) a člověk s nemůže jít ani zeptat - chybí pracovník pro informace - nemusí to být ani přepážka, stačí, kdyby tam stál někdo u strojků na vydávání čísel. neskutečně mne vytáčí, že pracovníci za přepážkami mají dost práce a ještě jsou pod hrozbou snížení výdělků nuceni vnucovat pojistky a jiné akce- při odchodu z pošty se nás nějaký pracovník ptá na to, jestli nám nabídly pracovníci pojistku, připojištění k penzi, povinné ručení apod a podle toho jim pak údajně přiděluje odměny - kdyby se raději zapojil do procesu, na naší poště jsou minimálně 20 minutové fronty - před Vánocemi tam manžel strávil 3 hodiny čekáním na doporučenou zásilku. A proč nejde na poště platit obyčejnou platební kartou, jako ve všech obchodech, ale jen jedinou speciální z Poštovní spořitelny? Akcí ke zlepšení je dost., proč tedy nemůže mít otevřeno také?
Když už pro nic jiného, tak alespoň pro výdej uložených zásilek.
29. Pošta cup.. proč??? Uniforma neexistuje, každý nosí co chce... to je škoda. Přetíženost doručovatelů.
30. Pobočky jsou na různé úrovni, bohužel mám zkušenost s obecní pobočkou velmi negativní. Špatná či žádná komunikace, neinformovanost o změnách, špatná otevírací doba...
31. Na poště jsem 5 let pracovala, tudíž dokážu hodnotit z pohledu zaměstnance i pracovníka. Obě skupiny jsou na tom velmi zle. Chyba je v systému vedení společnosti, ve způsobu reprezentace, ve zbytečných službách. Vše je postaveno na cíli obrovského zisku na úkor pracovníků i klientů. Jednoznačně zrušit Poště monopol!
32. všechno je o lidech - když se to někdy povede, tak za měsíc vidím i 3 různé poštovní doručovatelky...některé se ani neobtěžují zazvonit a rovnou hodí do schránky lístek, že jsem nebyla doma. Dále mi vadí jejich občasné chování se k balíkům - občas se něco rozbije, ztratí,...
33. S Českou poštou jsem v poslední době nespokojená a stejně tak mé okolí. Problémem je nedoručení zásilek, kdy dostaneme lístek, že jsme nebyli zastiženi, i když jsme byli celou dobu na místě.
34. Posílám často balíčky a přijde mi nehorázné, že za miniaturní lehoučkový balíček zaplatím skoro stejně jako za větší a těžší balík. Také mi přijde docela nechutné, že pošťačky

- každému vnucují "Balík do ruky" místo "Cenného balíku", že to jako dojde hned druhý den, ale už neřeknou, že je ta služba cca o 30 korun dražší (já to naštěstí vím, takže mě nenachytají, ale vždycky mě s tím šíleně vytočí). Sestře nedávno vnutili "Balík do ruky" a nalhali jí, že je to levnější! Nevím, asi mají plat podle tržeb nebo to opravdu nechápu!
35. Vadí mi otevírací doba na nejbližší pobočce pošty, která má v sobotu úplně zavřeno a ani jede den v týdnu nemá delší otevírací dobu. také mě nemile překvapilo, že na poště lze platit pouze platební kartou vzdanou Českou poštou. Fronty na poště raději nekomentuji.
36. Jsem nespokojena s pošťáčkou u nás v Medlovicích na Vyškovsku - listiny, které má převzít určená osoba, dává podepsat klidně naší babičce, která bydlí naproti, také paní pošťáčka někdy hodí malý balíček, který se vleze do schránky a někdy jej pošle na některou z blízkých pošt - pokaždé do jiné dědiny, kam se nemám jak dostat z časových důvodů.
37. S Českou poštou jsem až do letoška nijak zvlášť velké problémy neměl. Letos v létě mi však ztratili již uhrazený balík s těžko sehnatelnými knihami objednanými z jednoho antikvariátu. Mám za to, že došlo k jeho zmizení proto, že někteří mladší zaměstnanci České pošty - jak známo - balíky raději nešetrně hází, namísto opatrného nakládání s nimi... Od té doby nemám náladu cokoli objednávat, zvláště pokud by to měla zase doručovat ČP.
38. Pošta by se měla věnovat tomu co má dělat a ne prodeji videokazet, maňásků a všeho možného, co zdržuje. Mnohokrát jsem se setkal se situací, kdy vůbec nebyl balík doručen, ani na mě nebylo zazvoněno, pouze mi byl ve vší tichosti vsunut papírek, že jsem nebyl zastižen a že si mám přijít stoupnout na Českou poštu do fronty. Fronty na poště, to je královský běs. Podle mne by stačilo kdyby speciální činnosti typu úvěrové smlouvy, ověření podpisu byly prováděny na speciálních přepážkách.
39. Na poště mi nejvíce vadí nevhodná otevírací doba.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Kašparová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní kultura v České poště s. p.

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 21

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth