

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Bakalářská práce

Firemní kultura

Ludmila Reinigerová

Plzeň 2012

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra filozofie

Studijní program Humanitní studia

Studijní obor Humanistika

Bakalářská práce

Firemní kultura

Ludmila Reinigerová

Vedoucí práce:

Mgr. Lada Veverková, Ph.D.

Katedra filozofie

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2012

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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Plzni dne

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především vedoucí této bakalářské práce, Mgr. Ladě Veverkové, Ph.D., která mi byla nápomocna svými cennými radami při zpracování práce.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	KOMUNITNÍ SPOLEČNOST – SVĚT SÍTÍ.....	3
2.1	Tradiční předmoderní společnost – komunitní vazby	3
2.2	Nahrazení komunity společností (organizovaná modernita).....	4
2.2.1	<i>Nástup světa sítí</i>	4
2.3	Postavení firem v dnešní společnosti	8
2.4	Potřeba ontologického bezpečí	9
3	FIREMNÍ KULTURA	12
3.1	Vymezení pojmu firemní kultura	12
3.2	Typologie firemní kultury	16
3.3	Způsoby utváření firemní kultury	18
3.4	Redukce úzkosti	18
3.5	Pozitivní posilování správného způsobu chování	18
3.6	Rozdíly ve způsobech utváření firemní kultury	19
4	ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	20
4.1	Postup při změně firemní kultury.....	21
4.1.1	<i>Stanovení jednoznačné strategie firmy</i>	21
4.1.2	<i>Formulace očekávání</i>	21
4.1.3	<i>Hodnocení současné kultury</i>	22
4.1.4	<i>Vymezení nejdůležitějších oblastí související s firemní kulturou</i>	23
4.1.5	<i>Informování zaměstnanců</i>	23
4.1.6	<i>Vzdělávání a trénink zaměstnanců</i>	24
4.1.7	<i>Kontrola</i>	24
4.2	Prvky organizační kultury	26
4.3	Hodnoty a postoje	26
4.3.1	<i>Hodnoty</i>	26
4.3.2	<i>Postoje</i>	27
4.4	Normy a pravidla firemní kultury	27
4.4.1	<i>Normy chování</i>	28
4.4.2	<i>Pravidla</i>	29
4.5	Organizační mluva	30

4.6	Zvyky a rituály	31
5	FIREMNÍ KULTURA VE SKUPINĚ ČEZ	33
5.1	Vybrané prvky firemní kultury Skupiny ČEZ	35
5.2	Firemní principy Skupiny ČEZ.....	36
6	ZÁVĚR	39
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	41
8	RÉSUMÉ	43

1 ÚVOD

Přestože v průběhu let minulých došlo ke změnám v kulturách, kdy tradiční komunitní společnost postupně vlivem tržní ekonomiky zanikla, nahradila ji společnost organizované modernity a následně i tuto nahradil svět sítí, můžeme říci, že určité aspekty důvěry a procesy vývoje osobnosti se uplatňují neustále.

Každý člověk považuje některé věci a jevy pro svůj život za významné, jiné za méně významné či bezvýznamné. Šíře hodnot, s nimiž se ztotožňujeme, vyjadřuje i šíři našeho pohledu na svět, schopnost chápat bohatost a mnohotvárnost života. Člověk nepotřebuje jen jíst a pohodlně bydlet či se dobře oblékat, k životu potřebuje i pocit bezpečí, sounáležitosti, porozumění druhých lidí, vzájemnou náklonnost či pomoc v obtížných situacích. Ať už si za obor své činnosti zvolíme jakékoliv zaměstnání, vždy nám osobní uspokojení bude přinášet taková práce, která má smysl, přináší užitek ostatním, dává nám vědomí důležitosti a významnosti.

Vliv na naši spokojenost má nejen sociální klima podniku, ale také kultura firmy, ve které pracujeme. Je důležité nejen si uvědomovat, kam firma směřuje, jaké má vize do budoucnosti, a jakých cílů se snaží dosáhnout, ale také mít pocit sounáležitosti a být schopen osobně převzít zodpovědnost za plnění stanovených cílů a ztotožnit se s hodnotami, principy či kodexy firmy. Nejen tyto artefakty, ale také úspěšnost firmy a efektivní práce zaměstnanců, může do značné míry ovlivňovat firemní kultura.

Co všechno zahrnuje jev firemní kultura, jaká jsou její vymezení, prvky, jakým způsobem je utvářena, popřípadě měněna? Tyto a další otázky si můžeme pokládat při konfrontaci s pojmem firemní kultura. Představy jednotlivců o firemní kultuře se mohou lišit, je to dáno především tím, že její vymezení je velmi různorodé a především, každá firma si více či méně vytváří svoji vlastní. Ať už firemní kultura vzniká na základě přirozeného vývoje vlivem sociální struktury pracovníků, nebo je vytvářena cílevědomě ze strany vedení společnosti v podobě zásad a norem, vždy svým působením ovlivňuje prosperitu a konkurenceschopnost dané firmy.

Cílem této bakalářské práce není popsat a konkretizovat všechna vymezení pojmu firemní kultury, ale položit si otázky v jejích konkrétních oblastech.

Práce je rozčleněna do čtyř kapitol. První kapitola je vzhledem do historie, kdy v průběhu let došlo k přechodu od tradiční komunitní společnosti přes společnost

moderní, až k nahrazení světem sítí. Dále je zde zmíněno, jaké je postavení firem v dnešní společnosti a jakým způsobem využívají potřebu ontologického bezpečí člověka.

Druhá kapitola vymezuje, jak je z dostupné literatury chápán pojem firemní kultury, jaké jsou její typologie a způsoby utváření.

Třetí kapitola popisuje doporučení postupu při změně firemní kultury a zároveň vymezuje nejdůležitější oblasti, které s firemní kulturou přímo souvisejí, jako je informování zaměstnanců, jejich vzdělávání či kontrola. Dále jsou zde definovány důležité organizační prvky, což zahrnuje především firemní hodnoty, postoje, normy a pravidla chování, organizační mluva či zvyky a rituály.

Poslední kapitola je věnována popisu firemní kultury v konkrétní firmě, kdy jsou vybrané prvky firemní kultury aplikovány na Skupinu ČEZ.

2 KOMUNITNÍ SPOLEČNOST – SVĚT SÍTÍ

Tabulka 1: Přejchod od společnosti tradiční přes společnost moderní až nahrazení světem sítí

Tradiční společnost	Omezeně liberální společnost	Organizovaná modernita	Svět sítí
komunita	individuum	společnost	Síť
Autorita	rozum	Moc	Sebekontrola
Stav	kontrakt	Třída	Neukotvenost
posvátné	příroda	Světské	Deregulace

Zdroj: NISBET, A. R., *The Sociological Tradition*. In KELLER, J., *Dějiny klasické sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. s. 391-394. ISBN 978-80-86429-52-6.

2.1 Tradiční předmoderní společnost – komunitní vazby

Keller popisuje komunitu jako základní jednotku celé struktury předmoderních společností. Z historického hlediska je prototypem komunity velká patriarchální rodina, kdy však ani v případě komunitního soužití ani v případě rodiny se nejedná o jakési konvence, které by byly založené na základě rozumu či vlastní volbě zúčastněných. U obou institucí jde o samovolný růst, nemající žádného konkrétního zakladatele.¹

Význam komunity je v některých směrech idealizován, kdy je považována za sociální útvar, ve kterém je člověk plně angažován. Je zdůrazňována její schopnost nejen přesáhnout svého člena v čase, ale také mu garantovat přirozené bezpečí a spolehlivě snižovat nejistotu, které je člověk v kritických fázích svého života vystaven.

¹ Blíže: KELLER, J., *Dějiny klasické sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. s. 395. ISBN 978-80-86429-52-6.

Pospolitosti komunitního typu však mají zároveň četné kritiky, kteří poukazují na to, že tyto sociální útvary jsou předmoderní, neboť připouštějí jen omezený prostor pro uplatňování nezávislé vůle svých členů, tedy sice poskytují jakési bezpečí a jistoty, to však na úkor individuální svobody a minimální možnosti volby.

Dějiny ukázaly, že pospolitosti komunitního typu jsou vysoce zranitelné, s vysokým rizikem rozpadu alternativně vytvořených institucí.

2.2 Nahrazení komunity společností (organizovaná modernita)

V důsledku tlaku tržní ekonomiky a centralizované státní moci dochází mj. k postupnému zániku lokálních komunit. Keller popisuje důsledky rozpadu komunit následovně: „*Pro všechny rozklad komunity znamená nutnost začít se orientovat v nové společnosti, ve které byly jen obtížně použitelné obvyklé způsoby získávání a udržování důvěry, na něž byly zvyklí z prostředí malých místních pospolitostí hojně protkaných příbuzenskými a sousedskými vztahy. Právě formální struktury organizované modernity se staly pokusem, jak uměle vybudovat systém důvěry, který dokáže fungovat i přesto, že jeho členové zpravidla nebývají příbuzní, ani známí, a navíc se coby zaměnitelní jednotlivci v organizaci plynule obměňují.*“² Můžeme říci, že většina těch, kteří se integrovali do formálních organizací, se identifikovali se svými výrobními, profesními či politickými organizacemi, čímž dali vzniknout novým formám typicky moderního pseudokomunitního cítění.³

2.2.1 Nástup světa sítí

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, tak organizovaná modernita se pokusila pomocí formálních organizací začlenit velké masy lidí do sociálního celku, čímž došlo k rozpadu lokálních pospolitostí (komunit), na které byly lidé po generace zvyklí.

² KELLER, J., *Dějiny klasické sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. s. 397. ISBN 978-80-86429-52-6.

³ Např. v podobě nacionalismu, korporativismu či třídního vědomí

Toto však bylo pouze dočasné řešení, neboť s postupným pokrokem moderní doby a nástupem světa sítí, se začalo od modelu formálních organizací upouštět, neboť efektivita světa sítí je mnohonásobně vyšší než je tomu u formálních organizací.

Keller popisuje síť následovně: „*Sítě jsou sestavy tvořené nezávislými uzly, mezi nimiž může být střídavě navazováno a opět rušeno spojení. V případě sítí působících ve společnosti jsou uzly tvořeny jednotlivci či skupinami a spojení mezi nimi může mít podobu vztahů mocenských, ekonomických, informačních, ale též jen čistě sociálních, jako je tomu v případě sítí ryze přátelských, pěstujících čistou sociabilitu.*“⁴

Keller uvádí, že vzhled do praktického uplatnění sítí v ekonomické sféře umožňuje lépe porozumět vlastnostem sítí obecně. „*Podle obecné definice nemá síť žádné centrum, účast v ní zrovnoprávňuje všechny zúčastněné a dává jim všem rovnou šanci podílet se podle vlastního uvážení na dobrovolné kooperaci. Příklad přechodu firem na síťové uspořádání však ukazuje, že rovnost všech účastníků sítě může být iluzorní a jejich právo kooperovat s druhými je rozděleno silně nestejně.*“⁵

V souvislosti se sítěmi lze dále konstatovat, že tyto nejsou samostatně mocensky neutrálním světem, ale jsou projevem postupující individualizace, abstrakce a generalizace. Dále jsou projevem a nástrojem postupující fúze financí a moci, které zajišťují jejich co možná nejrychlejší a nejlacinější reprodukci.⁶

Sítě jsou tedy prostředkem k propojování globálního kapitálu a zároveň zvyšují roztržitost na straně dodavatelů a subdodavatelů ve vztahu k práci

Keller popisuje síť jako útvary bez vrcholku a bez centra, které umožnily vrcholnou centralizaci a globalizaci kapitálu. „*Sítě vedou k tomu, že kapitál je globálně koordinován, zatím co práce je lokálně individualizována. Sítě jsou v neustálém pohybu, což vytváří mohutné toky kapitálu, investic, ale také informací, technologií, spolu s toky mediálních představ a kulturních symbolů.*“⁷

Dá se ale říci, že co síť dodaly na pohyblivosti a dynamičnosti, to na druhou stranu ubraly na jistotách a bezpečí.

⁴ KELLER, J., *Dějiny klasické sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. s. 397. ISBN 978-80-86429-52-6.

⁵ Tamtéž: Keller, s. 399.

⁶ Tamtéž: Keller, s. 431.

⁷ Tamtéž: Keller, s. 432.

Jejich bezprostřednost a přirozenost se na základě toho projevuje ve ztížené až nemožné předvídavosti velkých investorů a to i v předvídání blízké budoucnosti nejen v oblasti ekonomiky, což následně zapříčinilo celosvětový přesun v oblasti kapitálu z produktivních oblastí do oblastí finančních spekulací, kde jsou sice mnohem nejistější výnosy, ale v případě pozitivní spekulace, výnosy mnohem vyšší.

„Ustavení sítí jako projevu postupující fúze peněz a moci a jako výrazu rostoucí neosobnosti, univerzálnosti a generalizace vztahů moci narušilo přímo v jádru tripartitní rovnováhu mezi státem, zaměstnanci a zaměstnavateli, o niž se opírala organizovaná modernita. Nastalá nerovnováha umožňuje silám nadnárodní ekonomiky diktovat své požadavky politice a podporovat sociálně. Vlastní sítě v podobě sebekontroly, flexibility a deregulace umožňují držet pod kontrolou jak zaměstnance, tak také jednotlivé regiony a celé státy.“⁸

Oproti hierarchii formální organizace mají síťová uspořádání řadu výhod, které jsou však také kompenzovány řadou nevýhod:

⁸ KELLER, J., *Dějiny klasické sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. s. 432. ISBN 978-80-86429-52-6.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody síťového uspořádání

SÍŤE		Formální organizace
Výhody	Nevýhody	
<ul style="list-style-type: none"> větší přizpůsobivost požadavkům prostředí i svých vlastních účastníků 	<ul style="list-style-type: none"> oproti hierarchickým organizacím mají síť problémy s koordinací funkcí, s rozdělením zdrojů na dosahování dílčích cílů, se zvládáním komplexnějších úloh 	<ul style="list-style-type: none"> účinnější mobilizace zdroje, koordinované využití, efektivnější kontrola⁹
<ul style="list-style-type: none"> nové informační a komunikační techniky – tj. zvýšení přizpůsobivosti, účinnější řešení problémů koordinace a kontroly komplexních činností¹⁰ 		
<ul style="list-style-type: none"> využití bývalých organizací jako nezávislých dodavatelů a subdodavatelů polotovarů a služeb¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> přechod z hierarchického uspořádání na pružně měnitelnou a volně představitelnou síť – snížení objemu plnohodnotných pracovních kontraktů a rozšíření pracovních poměrů na dobu určitou či částečný úvazek, což může řadu lidí přivádět do „sociální nejistoty“ 	<ul style="list-style-type: none"> oproti tomu formální organizace v rámci organizované modernity sice přinášely určitou míru bezpečí a sociálních jistot, ale bylo to vnímáno jako odměna za nutnost podřídit se organizaci

⁹ Uvedené přednosti formálních organizací (tendence k byrokratizaci), zajistily formálním organizacím dočasné vítězství v oblasti politické moci (centralizovaný stát a jeho administrativa), v oblasti ekonomiky (mamutí firmy a korporace) a dalších odvětvích.

¹⁰ Keller uvádí, že od konce 60. a v průběhu 70. let 20. století se informatizované síť začínají prosazovat v ekonomice především v oblasti finančnictví a stávají se hlavním technickým předpokladem rozvoje ekonomické globalizace.

¹¹ Tyto strukturální proměny umožnily snížit ve velkých organizacích počty zaměstnanců (včetně středního managementu) a zároveň se zbavily výrobních, dopravních, skladovacích a dalších kapacit, o které tedy nemusely již nadále pečovat.

<ul style="list-style-type: none"> • síť nemá žádné centrum, funguje na základě binární logiky, znající jen dva stavy – inkluzi a okluzi 	<ul style="list-style-type: none"> • přestože síť nemá žádné centrum, rozhoduje o tom, kdo ze subdodavatelů, apod. bude vpuštěn do centra velkých příležitostí, či bude nakonec vyloučen¹² 	
<ul style="list-style-type: none"> • přechod na vztahy se subdodavatelem umožňuje platit pouze čas, který byl skutečně odpracován a odmítnou platit tzv. mrtvý čas (potřebný k získání kvalifikace, nutný odpočinku, apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> • kritika ze strany klasických sociologů, kteří poukazují na fakt, že v důsledku světa sítí se mění model lidské spolupráce a soužití, neboť vztahy se stávají lhostejnějšími, přechodnými a čistě účelovými, v podstatě jde o dočasnou kooperaci účastníků v síti 	

Zdroj: KELLER, J., *Dějiny klasické sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. s. 397 – 401. ISBN 978-80-86429-52-6.

2.3 Postavení firem v dnešní společnosti

Obecně můžeme říci, že postavení firem v dnešní společnosti ovlivňuje především rozšiřování volného trhu, spojené s ekonomickou globalizací. Neustále se zvyšují nároky na schopnost firem vypořádat se stále rychlejšími změnami konkurenčního prostředí. Firmy musí reagovat na rostoucí inovační rychlost.

Rostou informační potřeby organizací, jako je přísun relevantních informací ve správný čas, na správném místě a v odpovídající formě. Nedílnou součástí konkurenceschopnosti firem je nejen informace získávat, ale také jich ekonomicky a efektivně využívat.

¹² Nejde samozřejmě o nevýhodu pro síť, ale pro jednotlivce i celé skupiny, které jsou dočasně propojeny v síti, neboť zde existuje stálá hrozba jejich vyloučení, kdy přežití mimo síť je stále nesnadnější. Zároveň však tento model vede k tomu, že vzhledem ke konkurenčnímu prostředí, jsou ti, kteří se chtějí v síti udržet, nuceni pracovat stále efektněji.

Stejně tak se stávají stále nepostradatelnějšími ti zaměstnanci, kteří jsou schopni kreativně a efektivně využít přicházející informace a své vlastní znalosti ku prospěchu firmy, pro kterou pracují.

Díky popsanému vývoji jsou vytvářeny pracovní příležitosti pro ty, kteří se nejen dobře orientují ve firmou požadované oblasti a problematice, ale zároveň disponují těmi profesními a osobními vlastnostmi, díky nimž jsou schopni nejen poskytovat vynikající informační služby, ale také přispět k tvorbě takového prostředí, jež bude podporovat sdílení poznatků a znalostí mezi zaměstnanci. Tím dochází k posunu od kvantity ke kvalitě, tj. k lidským zdrojům. To umožňuje mnohem hlubší a komplexnější pohled na fungování dnešních podniků.

Také lze konstatovat, že ke změně postavení firem dochází i z toho důvodu, že se, ze strany spotřebitelů, začíná objevovat klesající zájem o výrobky masové produkce, kdy naopak stoupá zájem o více specializované výrobky a to především o výrobky zvláště vyššího stylu a vyšší kvality. Lidé požadují mít více věcí osobního charakteru a z tohoto důvodu dávají přednost zářivějším a odlišujícím se výrobkům před věcmi uniformovanými. Spotřebitelé v dnešní době kladou stále častěji větší důraz na kvalitu a jsou ochotni za kvalitnější produkty i více zaplatit.

2.4 Potřeba ontologického bezpečí

Přestože v průběhu let došlo ke změnám v kulturách od předmoderní až po moderní, tak určité aspekty důvěry a procesy vývoje osobnosti se uplatňují neustále. V této kapitole se zaměříme především na vztah důvěry a ontologického bezpečí a také využití potřeby ontologického bezpečí firmami. Giddens popisuje ontologické bezpečí následovně: „*Ontologické bezpečí je určitá forma, avšak velmi důležitá forma, pocitů bezpečí v širokém slova smyslu. Tento výraz se týká důvěřivosti, kterou má většina lidských bytostí v trvalost své vlastní identity a ve stálost sociálního a materiálního prostředí svého jednání. Pocit spolehlivosti osob a věcí, tak klíčový pro pojem důvěry, je základem pocitů ontologického bezpečí.*“¹³

¹³GIDDENS, A., *Důsledky modernity*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. s. 85. ISBN 978-80-7419-035-3.

Význam důvěry nalézáme již v raném dětství, kdy se dítě učí na základě získané zkušenosti spoléhat na stejnost a trvalost pečovatelských osobností¹⁴, ale zároveň si utváří důvěru v sebe samého. Giddens tvrdí: „*Důvěra v lásku pečovatele je podstatou toho radikálního příklonu k odpovědnosti, který základní důvěra – všechny pozdější formy důvěry – předpokládají.*“¹⁵

V procesu socializace člověka je rovněž rozhodující nepřítomnost pečovatele – především pak důvěra v jeho návrat. Giddens důvěru v návrat charakterizuje následovně: „*Pocit, že na jiné je možno se spolehnout – který je ústřední pro pocit trvání vlastní identity, vypovídá o uvědomění si toho, že nepřítomnost matky neznamena pozbyvání lásky. Důvěra tak spojuje vzdálenost v čase a prostoru a takto blokuje existenciální úzkosti, které, pokud by nabyly konkrétních podob, by se mohly po celý život stát zdrojem trvalé trýzně, jak v oblasti citů, tak chování. Důvěra, ontologické bezpečí a pocit trvání věcí a osob zůstávají v dospělé osobnosti navzájem úzce spjatý.*“¹⁶

Lidská potřeba důvěry, umožňující existenci individua, je tedy hluboce zakořeněná již od narození, od prvních mezilidských vztahů. Důvěra v lásku pečovatele, ve vlastní existenci a v reálné trvání věcí je pak primárním předpokladem dospělé důvěry v abstraktní systémy.

Povaha moderních institucí je založena na důležitosti důvěry lidí v abstraktní systémy.¹⁷ Vzhledem k tomu, že lidské vědění nemůže obsáhnout vše, je důvěra v systém v podstatě nezbytností. Na druhou stranu lidem vztah, založený na důvěře v abstraktní systém, vyhovuje, neboť v nich evokuje pocit bezpečí.

V podstatě můžeme říci, že lidé v důvěře a nevědomosti vyhledávají pocit ontologického bezpečí, tj. nechtějí vědět příliš, aby se nemuseli zbytečně strachovat.¹⁸

¹⁴ Pro většinu jednotlivců je první pečovatelskou osobností matka, od které dítě přijímá city a péči, což jej chrání proti ontologickým obavám a navozuje pocit ontologického bezpečí.

¹⁵ GIDDENS, A., *Důsledky modernity*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. s. 88. ISBN 978-80-7419-035-3.

¹⁶ Tamtéž, s. 89

¹⁷ Giddens popisuje laiky (jako "řadové občany") a experty (jako zástupce abstraktních systémů).

¹⁸ Giddens uvádí případ pacienta, který by se jistě necítil tak bezpečně, kdyby věděl o všech nemocničních praktikách

Důležitým úkolem člověka je pak vyrovnat se s nároky vědění, které na nás nakládá modernita, a to třeba i tím způsobem, že předpokládáme, že abstraktní systémy mají smysl a jsou funkční.

Úcta k vědění je nám vštěpována již ve školním věku, v dospělosti se pak stává důvěrou v abstraktní systémy. Důvěra v abstraktní systémy však nestačí, člověk je tvor společenský a je pro něj tedy důležitý i kontakt, komunikace v bezprostředně utvářených vztazích, nejprve prostřednictvím komunitních vazeb, a po jejich oslabení pak s vazbami jinými ve vzdělávacích institucích a posléze vůči kolegům či nadřízeným.

Pocit ontologického bezpečí tedy můžeme chápat jako záležitost mnohem více emocionální a instinktivní než kognitivní, což vyplývá už z povahy dnešního moderního světa. Důvěru v zajištění ontologického bezpečí ze strany firmy lze přirovnat k pocitu, který se bezprostředně týká vazby k našemu nejbližšímu sociálnímu okolí.

3 FIREMNÍ KULTURA

3.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Pojem kultura je velmi obsáhlý, mezioborový pojem, který označuje naučený způsob chování, citění a myšlení vznikající v důsledku adaptace sociálních skupin na okolní podmínky a jako osvědčený a účinný prostředek pro zvládání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Je to jakýsi systém pravidel, která zahrnují postoje, normy chování, hodnoty, názory, které se utváří uvnitř skupiny za účelem jejího přežití. K osvojování těchto norem dochází v průběhu života jedince a to hlavně prostřednictvím rodiny, školy a sociálních interakcí s ostatními lidmi a postupně se tak člověk sám stává nositelem kultury. Do managementu byl tento pojem převzat z kulturní antropologie a za tvůrce vymezení tohoto pojmu je považován E. B. Tylor.¹⁹

Firemní neboli organizační neboli podniková kultura je pojem, u kterého jen těžko nalezneme všeobecně uznávanou definici, a konkrétní vymezení tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Této tematice se věnují autoři působící na poli psychologie, ekonomiky, sociologie a také antropologie.²⁰

Definic tohoto pojmu nalezneme v odborné literatuře několik. Obecně je tento pojem chápán jako jeden z pohledů na organizaci, zahrnující řízení chování, jednání, postojů pracovníků prostřednictvím různých symbolů a rituálů. Umožňuje pochopit, jak firma funguje a jaké sdílí hodnoty a normy.

Patrik Janda formuluje firemní kulturu takto: „*Firemní kultura je dlouhotrvající nástroj, ale těžko ovladatelný a těžkopádný.*“²¹

Rozděluje ji na několik částí a dále uvádí: „*Nejlepší způsob, jak zvyšovat firemní kulturu, je zvyšování produktivity. Nemusíme se zaměřovat na firemní kulturu, ale na principy firemní kultury, kterými jsou hodnoty firmy. Kultura se nám vytvoří samovolně.*“²²

¹⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, 2010. s. 12. ISBN 978-80-247-2951.

²⁰ Tamtéž, s. 17.

²¹ JANDA, P., *Vnitřní firemní komunikace*. Praha: Grada, 2004. s. 23. ISBN 80-247-0781-0.

²² Tamtéž, s. 24.

Jiří Dědina a Jiří Odcházal, považují za velký omyl přesvědčení, že organizační kulturu je možné začít budovat až tehdy, když je firma ekonomicky silná.

Podle nich je především nutné, aby zaměstnanci pochopili kulturu firmy, ve které pracují a to hlavně prostřednictvím toho, že vědí, kam firma směřuje, jaké má představy o svojí budoucnosti, jaké má vize a jakých cílů se snaží dosáhnout. S Patrikem Jandou se shodují v tom, že klíčovým znakem silné firemní kultury je to, že všechno v podniku funguje bez příkazů, protože zaměstnanci sdílejí principy a hodnoty společnosti a v jejich duchu jednají.²³

Andrew Brown říká, že organizační kultura je „*vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich aspektech a v chování členů.*“²⁴

Detailně vymezuje firemní kulturu Zdeněk Šigut takto: „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“²⁵ Podniková identita je pojem, který od podnikové kultury striktně odlišuje. Ten zahrnuje hlavně komunikaci v podniku, podnikové jednání a podnikový design.

V podobném duchu se pak nesou definice firemní kultury ostatních autorů. Armstrong píše: „*Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla výslovně formulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“²⁶

Pfeifer a Umlaufová se přiklání k názoru, že „*firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“²⁷

²³ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. s. 221. ISBN 978-80-247-2949-1.

²⁴ BROWN, A. D., *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. s. 8.

²⁵ ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 9. ISBN 80-7357-046-7.

²⁶ ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

²⁷ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. s. 19. ISBN 80-7169-018-X.

Denison uvádí, že pod pojmem organizační kultura je možné si představit „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“²⁸

Z více sociologického pohledu je podle J Vláčila pojem firemní kultura analytický „organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založených na dlouhodobé, většinou mnogogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.“²⁹

Z tohoto pohledu se v souvislosti s firemní kulturou často hovoří o sociálním klimatu podniku, do kterého se zahrnuje veškeré působení pracovního prostředí, sociálních podmínek, osobností z vedení podniku, ale i působení všech stránek sociálního systému uvnitř firmy jako je sdílení určitých hodnot podniku, dodržování nastavených norem a kodexů.³⁰

Z pohledu teorie řízení je firemní kultura chápána jako účinný nástroj řízení. Margues a Jirásek píše, že „podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života... podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...“³¹

Z této definice vyplývá, že jednoznačným tvůrcem firemní kultury je vedení, tedy management firmy, na rozdíl od sociologického úhlu pohledu, kdy jsou za určující aspekt podnikové kultury považováni zaměstnanci firmy.

²⁸ DENISON., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.*, str. 27.

²⁹ VLÁČIL, J., *Organizační kultura v českém průmyslu.* Praha: Codex Bohemia, 1997. s. 20. ISBN 80-85963-42-6.

³⁰ ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: Aspi, 2004. s. 20. ISBN 80-7357-046-7.

³¹ MARGUES, C., JIRÁSEK, F., a kol. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.

Marketingový pohled na firemní kulturu popisuje E. Kulhavý takto:

- a) komplex ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti,
- b) způsob chování z toho odvozeného, zejména chování v rámci vedení, a nejen to (také např. i chování telefonistky a vrátného) jakož i
- c) materiální a nemateriální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování lidí činných z podniku³²

Na základě této definice někteří autoři zavádějí pojem marketingová kultura, která je silně zaměřená na zákazníka, na jeho potřeby a přání. Zaměstnanci firmy se pak mezi sebou k sobě chovají tak, jakoby jednali s vnějším zákazníkem.³³

Na firemní kulturu se lze podívat i z hlediska filozofických pozic a chápat ji jako součást společnosti, většího kulturního celku a etiky podnikání a můžeme ji považovat za jádro zájmu kulturní antropologie, která se zabývá porovnáváním jednotlivých kultur. Z toho vyplývá další kulturoantropologický pohled, kdy podnik chápeme jako samostatný kulturní systém.³⁴

S tímto hlediskem se jednoznačně ztotožňují E. Bedrnová a I. Nový, když říkají: *„Vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“*³⁵

Adrian Furnham a Barrie Gunter se pokusili všechny různé definice organizační kultury sesbírat a při jejich porovnání došli k závěru, že se ve své podstatě shodují ve

³² Blíže: KULHAVÝ, E., *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-61-9.

³³ ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 12. ISBN 80-7357-046-7.

³⁴ Tamtéž, s. 12.

³⁵ BERDNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

třech základních oblastech: „*chápání organizační kultury jako způsobu, jakým lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jakým lidé v organizaci myslí, příp. definování kultury jako kombinace obojího.*“³⁶

Lukášová tyto existující definice shrnuje takto:

„*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“³⁷

3.2 Typologie firemní kultury

I přesto, že každý podnik má svoji vlastní vymezenou, originální firemní kulturu, lze na základě empirických výzkumů vydefinovat několik různých typů firemní kultury. Dosud zpracované definice firemní kultury mají význam jak teoretický, tak praktický.

Každá typologie ve své podstatě obsahuje mnoho dalších omezení a tvoří jí určitý počet kritérií.

Mezi základní patří:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků
- kritéria a způsob rozhodování
- rozdělení pravomocí a odpovědností
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy³⁸

V oblasti podnikové kultury je její typologie velmi rozsáhlou oblastí, kterou se zabývala celá řada autorů. Mezi nejvýznamnější patří Ch. Handy, F. Trompenaarse, T.

³⁶ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, 2010. s. 18. ISBN 978-80-247-2951.

³⁷ Tamtéž, s. 20.

³⁸ BERDNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

E. Deal, A. A. Kennedy, R. E. Quinn, W. Hall, R. Lukášová a další. Každý z autorů má na danou problematiku jiný pohled a klade důraz na různé aspekty. Pro potřeby této bakalářské práce podrobněji zmíním rozdělení typologie podle R. Lukášové a Ch. Handyho.

Lukášová rozlišuje čtyři základní skupiny typologií organizační kultury:

1. typologie formované ve vztahu k organizační struktuře
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
3. typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace
4. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace³⁹

Mezi první definované typologie firemní kultury patří pravděpodobně typologie Rogera Harrisona, ve které vymezil čtyři základní typy: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Tyto typy následně rozpracoval o několik let jeho pokračovatel Charles Handy.

Kultura moci je charakteristická dominantním postavením jedince ve středu organizace a jde o kulturu silnou, vyhovující jedincům, kteří mají rádi riziko a nepotřebují pocit bezpečí a jistotu.⁴⁰

V organizacích založených na pravidlech a normách je uplatňována kultura rolí. Přičemž rolí se rozumí očekávané chování pracovníků v dané pozici, které je přesně vymezeno popisem práce a je uspokojující pro jedince, kteří netouží po moci.

„Kultura úkolů je kultura zaměřená na výsledky a výkonnost a podle Handyho patří mezi nejvyužívanější kultury. Jedinci se zde uplatňují především na základě svých schopností.“⁴¹

Kultura osob jsou členové organizace samostatnou jednotkou a žádný jednotlivec nemá dominantní postavení a vztahy jsou na úrovni partnerské.

³⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, 2010. s. 99. ISBN 978-80-247-2951.

⁴⁰ Tamtéž, s. 100.

⁴¹ Tamtéž, s. 101.

Právě toto Handy rozdělení typologie má velký význam, protože díky němu došlo k popularizaci celé problematiky firemní kultury.⁴²

3.3 Způsoby utváření firemní kultury

Jak uvádí Wágner ve své publikaci, základním stavebním kamenem utváření firemní kultury je proces učení, který může být pojat dvěma způsoby. A to redukcí úzkosti, nebo pozitivním posilováním.⁴³

3.4 Redukce úzkosti

Ve firmách se často objevují problémy, se kterými se zaměstnanci dosud nesečkali a neví si s nimi rady. To u nich vyvolává pocit nejistoty a úzkosti. Pokud naleznou fungující řešení této situace, mají větší náchylnost jej aplikovat na podobné typy problémů i v budoucnu. Nevýhodou může být absence kritického myšlení vedoucí k automatickému využívání „tradičního“ již ověřeného řešení problémů, u nichž by nějaké jiné řešení mohlo být kvalitnější či méně nákladné. Jedná se o návykové chování, ve kterém si zaměstnanci zvykli řešit problém takovým způsobem a nejsou ochotni jej jakkoliv přehodnocovat.⁴⁴

3.5 Pozitivní posilování správného způsobu chování

Na charakteristice pozitivního posilování správného způsobu chování se Lukášová a Wágner shodnou.

Pozitivním posilováním je myšleno opakování chování a způsobů řešení vedoucích k žádoucím výsledkům, a naopak přehodnocení či opouštění takových způsobů řešení, které nefungují.

⁴² LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, 2010. s. 102. ISBN 978-80-247-2951.

⁴³ WÁGNER I., *Systém managementu*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 314. ISBN 80-210-3972-8.

⁴⁴ Tamtéž, s. 314

Konkrétním příkladem může být zavedené neformální chování na pracovišti a nižší kultura odívání, kdy pracovníci chodí do práce v oblečení, které je pro ně nejpohodlnější. Na místě pracoviště si obují pantofle, přičemž právě díky tomuto svému pohodlí jsou nejvýkonnější. Tento typ kultury se může ujmout například u programátorů nebo jiných zaměstnanců, kteří nepřijdou do styku s konečnými zákazníky. Pokud ovšem ve firmě nastanou takové změny, které mají za následek výskyt zákazníka na místě pracoviště, je nutné zavedenou kulturu odívání přehodnotit a následně ji přizpůsobit novým okolnostem.⁴⁵

„Bohužel i tento způsob učení neeliminuje nebezpečí návratu k původně „osvědčeným“, avšak v určité situaci naprosto nepřijatelným, způsobům řešení problémů.“⁴⁶

3.6 Rozdíly ve způsobech utváření firemní kultury

Rozdílem mezi redukcí úzkosti a pozitivním posilováním správného způsobu chování či řešení problémů tkví především v tom, že u pozitivního posilování zaměstnanci či členové organizace rozpoznají nefunkční ustanovení v kultuře, následně jej přehodnotí a snaží se jej zlepšit. Na rozdíl u redukce úzkosti je určitý způsob chování či řešení problémů považován za správný a nikdo se nad ním nijak nezamýšlí, neboť tito zaměstnanci vyznávají myšlenku: „Tohle je způsob, jakým u nás tento typ problémů řešíme.“ A dál už nad tím nepřemýšlí.

Jak již bylo uvedeno výše, firemní kultura se utváří na základě společného učení. Ve firmách je žádoucí silná kultura – *„tedy kultura založená na široce sdílených předpokladech, hodnotách, normách a vzorcích chování.“⁴⁷*

Aby toho bylo dosaženo, je nutné zaměstnancům a dalším členům organizace umožňovat a poskytovat příležitosti ke společnému učení.

V případě vysoké fluktuace zaměstnanců ve firmě (obzvláště na manažerských pozicích) dochází k nežádoucímu výsledku, jinak řečeno ke slabé a difuzní kultuře.

⁴⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 37. ISBN 80-247-0648-2.

⁴⁶ WÁGNER I.: *Systém managementu*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 315. ISBN 80-210-3972-8.

⁴⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. s. 37

4 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Cílem managementu je vytvořit ve firmě takovou kulturu, která svým působením bude přispívat k její výkonnosti. Kultura v podniku se automaticky vytvoří i bez řízení a pomoci manažerů, nicméně otázka její kvality je často sporná. Pokud již taková situace nastane a vhodná firemní kultura není nastavena hned na začátku, může ji management systematickým působením a dalšími nástroji ovlivnit ve prospěch firmy. Bohužel silnou a žádanou kulturu nelze zformovat pouze prostřednictvím několika manažerských aktivit, nýbrž především sdílenou historií a dlouhodobějším učením.

Ke změně kultury může dojít dvěma způsoby, a to buď živelně, nebo řízeně. Živelná změna může být nebezpečná. Je charakteristická znejistěním současné kultury a bojem mezi stávající a požadovanou kulturou. Tento způsob může mít v nejhorším případě za následek i zánik firmy. Pokud management začne jakkoliv zasahovat do této oblasti, přechází ke změně řízené. Ta je charakteristická ustanovením postupu, kterým se firma při přechodu k nové kultuře řídí.⁴⁸

„Výsledkem neexistence podnikové kultury mohou být nedostatečně využití lidské zdroje podniku, neschopnost komunikace zaměstnanců uvnitř podniku, špatné vztahy s dodavateli, ztráta zákazníků; to může vyústit až v u nás nechvalně známé „tunelování“ podniku.“⁴⁹

Svoboda tvrdí, že pokud organizace dospěje k závěru, že je nutné svou kulturu změnit, musí se zamyslet nad současným stavem a směřovat ke konkrétnímu výsledku, jinak řečeno k požadovanému stavu.⁵⁰

⁴⁸ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 145. ISBN 8024704056.

⁴⁹ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. s. 13. ISBN 80-7179-63-4.

⁵⁰ SVOBODA, V., *Corporate identity*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. s. 52. ISBN 80-7318-106-1.

4.1 Postup při změně firemní kultury

4.1.1 Stanovení jednoznačné strategie firmy

Lukášová apeluje ve své knize na důležitost určení strategie firmy. Ta by podle ní měla být nejen jednoznačně a srozumitelně stanovená, ale současně také dlouhodobě udržitelná. Firma musí přesně vědět, kam a proč tam směřuje. Pokud nedokáže jednoznačně určit, čeho chce v budoucnu dosáhnout, pak toho v realitě dosáhne opravdu jen stěží.

Požadavek dlouhodobé udržitelnosti je zcela logický, protože je prokázáno, že proces změny kultury je značně dlouhodobá záležitost častokrát trvající i několik let. Pokud by firma neměla stanovenou dlouhodobě udržitelnou strategii firmy, nemohla by tato změna být z časového hlediska zcela dokončena. Dokonce by pokus o změnu mohl mít negativní následky v podobě nejistoty zaměstnanců a chaosu ve firmě.⁵¹

4.1.2 Formulace očekávání

Majitelé či vedoucí pracovníci ve firmě by měli vědět, co od svých zaměstnanců očekávají, jinak řečeno, jaké odborné kvality či osobnostní charakteristiky by měl mít „ideální zaměstnanec“.

Tureckiová citovala ve své knize definici a charakteristiku firemní kultury, jež uvedl Shein ve své knize *Organizační kultura a vedení* z roku 1985: „*Firemní kulturou rozumíme soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejen respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury.*“⁵²

⁵¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 115-116. ISBN 80-247-0648-2.

⁵² In: TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 134. ISBN 8024704056.

Aby toho bylo dosaženo, mohou organizace používat různé nástroje, mezi něž patří mimo jiné různé rituály ve styku se zaměstnanci. Svoboda mezi tyto nástroje zařazuje například hodnocení spolupracovníků, personální pohovory se zaměstnanci týkající se jejich kariérního růstu či spokojenosti v organizaci a také další vzdělávání zaměstnanců.⁵³

Velkým organizacím se doporučuje vytvořit dokument, ve kterém by byly uvedeny veškeré požadavky a normy chování pracovníků či jiných členů organizace. Častokrát se tyto dokumenty nazývají etický kodex, nebo kodex zaměstnance firmy. Tyto požadavky by měly být univerzální pro všechny členy organizace.

Formulace žádoucí kultury v některém z výše uvedených dokumentů by neměla být příliš složitá či komplikovaná. Naopak by zde měl být uveden srozumitelný obsah a metodická stránka, do které spadají konkrétní kroky postupu a jejich časový horizont. Dále by zde měly být vymezeny povinnosti jednotlivých skupin zaměstnanců a také vysvětlení, z jakých důvodů chce firma měnit svou kulturu.⁵⁴

4.1.3 Hodnocení současné kultury

Lukášová, se kterou se shoduje také Wágner, věří, že pokud firma chce zlepšit svou organizační kulturu, je nutné nejprve znát její aktuální a požadovaný stav. Jejich porovnání poskytuje prostor pro změny a umožňuje určit konkrétní kroky k odstranění nežádoucích odchylek.

Na základě přesného pojmenování rozdílů mezi současnou a žádoucí firemní kulturou je možné stanovit přesné pořadí odstraňování diferencí. Není dobré řešit všechny problémy najednou a určením priorit se může předejít některým zbytečným nedorozuměním.⁵⁵

⁵³ SVOBODA, V., *Corporate identity*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. s. 47. ISBN 80-7318-106-1.

⁵⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 116-117. ISBN 80-247-0648-2.

⁵⁵ Tamtéž, s. 117.

Touto problematikou se zabývá také Shein, když tvrdí, „že základní je pochopit, jak je existující kultura podporována před tím, než může být změněna.“⁵⁶

4.1.4 Vymezení nejdůležitějších oblastí související s firemní kulturou

Firemní kultura je zahrnuta do mnoha oblastí podnikového řízení. Je nutné tyto oblasti přesně vymezit a stanovit věcné a časové požadavky týkajících se žádoucích změn.

Často jsou požadavky na zaměstnance nastaveny správně, ale díky jiným oblastem je nelze realizovat. Proto je nutné stanovit si a následně dodržovat postupy, které zabrání této chybě.

S tím souhlasí také Schwartz a Davis, kteří do svého modelu změn podnikové kultury zahrnuli také „identifikování a zaměření se na ty specifické aspekty podnikové kultury, které jsou důležité pro dosažení strategického úspěchu podniku.“⁵⁷

4.1.5 Informování zaměstnanců

Aby realizace změn podnikové kultury byla úspěšná, je nutné, aby s ní zaměstnanci souhlasili a přijali ji za svou. Firma, zastoupená majitelem či jinými vedoucími pracovníky, musí informovat své zaměstnance o této změně a hlavně vysvětlit její příčiny. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, co se od nich bude požadovat a proč. Snahou managementu je, aby tuto změnu zaměstnanci přijali pozitivně a proto jim musí vysvětlit logiku přechodu k nové kultuře spojenou se strategickými cíli organizace. Proto se management snaží o pozitivní motivaci a zdůrazňuje výhody těchto změn.⁵⁸

Jedná se o citlivou záležitost a úkolem managementu je, aby zaměstnanci neměli pocit, že je s nimi manipulováno.

⁵⁶ In: BROOKS, I., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Vilém Jungmann, Brno: Computer Press, 2003. s. 227. ISBN 80-7226-763-9.

⁵⁷ In: ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 46. ISBN 80-7357-046-7.

⁵⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 118.. ISBN 80-247-0648-2.

Následkem toho by totiž mohl být nedostatek spolupráce z jejich strany, potlačení iniciativy jednotlivců či dokonce samotné jejich směřování proti těmto vytyčeným hodnotám. Těmito riziky se zabývá Šigut.⁵⁹

4.1.6 Vzdělávání a trénink zaměstnanců

Když už jsou zaměstnanci informováni o nových požadavcích, je nezbytné, aby jim bylo umožněno nabýt nových vzorců jednání a hodnot.

Tento nový způsob jednání si totiž musí sami ověřit a vyzkoušet, aby si jej následně mohli osvojit a firma tak dosáhla svého cíle. Se vzděláváním a tréninkem zaměstnanců by se mělo začít co nejdříve a systematicky. Je velmi důležité, aby nastavené požadavky byly reálné a fakticky dosažitelné.⁶⁰

Brooks blíže popisuje styly učení. Konkrétně jeden z nich úzce souvisí se učením zaměstnanců a následně s jejich efektivností při pracovní činnosti. Dle něj je ve firmách vítána schopnost zapojit se do tzv. dvousmyčkového učení. Tato schopnost umožňuje zaměstnancům vycházet z předchozích zkušeností, učit se z nich a inovovat a experimentovat s jinými možnostmi.⁶¹

4.1.7 Kontrola

Wágner upozorňuje na možné změny v průběhu systematického postupu k cíli – tedy k vytvoření silné a stabilní firemní kultury. Dle něj by se průběžně mělo kontrolovat dosahování určených cílů v oblasti změny kultury a dodržování stanovených postupů.

Je možné, že může docházet k nevyváženému postupu mezi jednotlivými oblastmi či ke zjištění nečekaných souvislostí s nežádoucími dopady.

⁵⁹ ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. s. 47.

⁶⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. . Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 118. ISBN 80-247-0648-2.

⁶¹ BROOKS, I., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Vilém Jungmann, Brno: Computer Press, 2003. s. 231. ISBN 80-7226-763-9.

Díky kontrole postupu může dojít k pochybnostem ohledně přínosu a celkového smyslu realizace změn. Firma se může dokonce uchýlit k sankcím v případě, že se chválené a prodiskutované návrhy změn neposunují k realizaci.⁶²

V každém případě je kontrola nutnou součástí projektu a neměla by být podceňována.

⁶² WÁGNER I.: *Systém managementu*. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. s. 320. ISBN 80-210-3972-8.

4.2 Prvky organizační kultury

„Kulturní prvky jsou označovány jako nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému.“⁶³

Mezi primární funkční jednotky patří především základní předpoklady, normy a pravidla, hodnoty či postoje vyznávané v organizaci a náleží sem mimo jiné také artefakty materiální či nemateriální povahy. V následující části práce uvedu pouze nejdůležitější z nich.

4.3 Hodnoty a postoje

4.3.1 Hodnoty

Pojem hodnota definovala v souvislosti s organizační kulturou Tureckiová jako *„zavazující idea ovlivňující chování lidí.“⁶⁴* Hodnotou je v podstatě všechno, co je pro lidi důležité a čemu přikládají význam. Je zřejmé, že je promítána do rozhodování jednotlivců či celé organizace. Zpravidla se jedná o jednoduché hodnocení ve smyslu dobrý – špatný. Hodnotou pro majitele či vedení organizace může být například „porazit konkurenci“, „dosahovat vysokých zisků“, anebo třeba „vyvíjet nové, originální produkty“. Pokud je vyznávají také ostatní členové organizace, je to pro firmu zcela jistě přínosné.

Bohužel v realitě se často vyskytuje nesoulad mezi hodnotami prohlašovanými a skutečně zastávanými. Příkladem může být propagace, která znázorňuje maximálně spokojeného zákazníka. Vedení firmy prezentuje své poslání a cíle ve stylu „pro zákazníka cokoliv“. Na druhou stranu však od svých zaměstnanců požadují především finanční výsledky.⁶⁵ To může na zaměstnance působit rozporuplně, neboť firma klade důraz na spokojenost zákazníků, ale kontrolují jen výsledky z oblasti reálných zisků.

⁶³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

⁶⁴ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 134. ISBN 8024704056.

⁶⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. s. 23.

Samozřejmě, že většina lidí si vybere jako hodnotu zisk, neboť ten je kontrolován a z toho mohou mít odměny či prospěch. Pokud se budou řídit hodnotou první, a to spokojeností zákazníka, tak odměnu nedostanou, neboť tato oblast není kontrolována a hodnocena a může se stát, že nemusí dosáhnout takových finančních výsledků jako jejich kolegové zastávající hodnotu zisku.

4.3.2 Postoje

Na této problematice se Lukášová a Brooks ve svých knihách shodnou. Termínem postoj se rozumí „*vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém.*“⁶⁶ Je zde velký prostor pro motivaci, díky které zaměstnanci považují svou práci za smysluplnou, cítí se jako důležitá součást organizace a zaujímají k firmě pozitivní postoj. To s sebou přináší také výsledky v podobě jejich loajality a výkonnosti.

Postoj je vytvářen následujícími složkami: názory týkající se předmětu zájmu, emocemi vázanými na tento předmět a tendencemi k jednání ve vztahu k tomuto předmětu.⁶⁷

4.4 Normy a pravidla firemní kultury

Podle Lukášové jsou pro firemní kulturu charakteristické normy a psaná či nepsaná pravidla. Právě podle nich určujeme, co je žádoucí a naopak co je špatné. Jedná se o soubor navzájem souvisejících a provázaných pravidel a norem, které jsou základem určující způsob myšlení či řešení problémů ve firmě.⁶⁸

V převažující většině firem je otázka organizační kultury dána pouze nepsanými pravidly či zvyky a nově příchozí si musí požadované způsoby chování osvojit sami.

⁶⁶ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

⁶⁷ BROOKS, I., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Vilém Jungmann, Brno: Computer Press, 2003. s. 25. ISBN 80-7226-763-9.

⁶⁸ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. s. 24

Zdrojem informací pro ně může být především pozorování stylu komunikace mezi zaměstnanci, kultura odívání a mnoho dalšího.

Všechno musí mít svá pravidla a řád, aby to fungovalo, a ani kultura v podniku není výjimkou. Ne vždy si zaměstnanci osvojí požadovanou kulturu, a naopak se častokrát chovají v rozporu s tím, co je uvedeno v pravidlech či normách.

„Firmy, které se z dobrých staly skvělými, budovaly soudržný systém s jasně určenými omezeními, ale také lidem v rámci tohoto systému dávaly svobodu a odpovědnost. Najímaly lidi se sebekázní, kteří nepotřebovali být řízeni, a pak se staraly o řízení systému, a ne lidí.“⁶⁹

4.4.1 Normy chování

Lukášová blíže specifikuje normy: Na rozdíl od níže uvedených pravidel jsou normy neformální záležitosti. Jedná se o nepsané zásady chování v konkrétních situacích, které všichni členové organizace akceptují. Většina zaměstnanců se kultuře firmy a zavedeným normám chování v organizaci podřídí. Pokud by tak neučinili, zcela jistě by došlo k jejich „vyřazení“ ze skupiny. Ostatní členové se k nepřizpůsobivým zaměstnancům chovají odmítavě, chladně a obvykle je nezvou ke společným činnostem, jako jsou například obědy, společná káva apod. Tyto skupinové normy mají ve firmě zásadní význam, neboť *„vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.“⁷⁰*

Skupinové normy mohou být pro firmu pozitivní a přínosné, ale také negativní, snižující výkonnost jednotlivých zaměstnanců.

Běžnou normou může být vzájemná výpomoc, podpora svých kolegů či usilování o svůj rozvoj a úspěch celé firmy. Pro některé zaměstnance firmy je normální být příjemný na zákazníky a snažit se uspokojit jejich potřeby nad rámec svých

⁶⁹ COLLINS, J., *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 138. ISBN 978-80-247-2545-1.

⁷⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 24. ISBN 80-247-0648-2.

povinností. To jsou normy, které jsou pro firmu zcela jistě výhodné a organizace by měly takto nastavenou kulturu podporovat různými motivačními prostředky.

V případě, že některý nový zaměstnanec do takto nastaveného typu kultury nezapadne, je dobré jej co nejdříve vyměnit za jiného, vyznávajícího stejné hodnoty jako ostatní členové skupiny.

Mezi nežádoucí normy patří například časté pozdní příchody zaměstnanců, nezájem o práci ostatních kolegů, nebýt iniciativní a ve své pracovní době vykonat pouze to, co je náplní jejich práce bez jakékoliv snahy udělat něco navíc. Pokud zaměstnanci firmy vyznávají právě tuto normu, je pro zvýšení efektivity a výkonnosti nutné zavést v organizaci patřičné změny.

Je zřejmé, že i samotní zaměstnanci se budou cítit lépe v pozitivní atmosféře na pracovišti mezi přáteli, kteří si navzájem pomáhají a navzájem oceňují pracovní snahu. Naopak prostředí firmy se špatně nastavenou kulturou a nežádoucími návyky zaměstnanců působí na členy organizace demotivačně a může u nich vyvolávat i stres. To přirozeně snižuje jejich zájem o úspěch firmy související také s jejich výkonem. Vědí totiž, že pokud budou příliš aktivní, nebo přijdou s novým nápadem na pozitivní změnu v organizaci, tak se vymknou běžnému chování ostatních členů organizace a budou „potrestáni“ ještě odmítavějším chováním svých kolegů.

4.4.2 Pravidla

Spousta firem spadajících do kategorie středních až velkých, má automaticky vypracovány dokumenty týkající se konkrétních pravidel, jež by se měly v organizaci dodržovat.

Vysekalová společně s Mikešem uvádí ve své knize konkrétní dokumenty:

- *„firemní (podnikový) řád;*
- *směrnice řízení firmy (podpisový řád, zastupování managementu apod.);*
- *směrnice pro pracovní oblékání;*
- *zasedací pořádek při poradách;*

- *pracovní doba a délka přestávek;*
- *kodeks jednání zaměstnance.*⁷¹

Tato pravidla zabraňují chaosu ve firmě a poskytují zaměstnancům alespoň základní jistoty. Pokud do práce nastupuje nový zaměstnanec, mohou mu tyto dokumenty velmi pomoci s adaptací v novém pracovním prostředí. Díky těmto směrnicím či kodexům totiž může předpokládat, co se od něj očekává a také ví, co může od svých kolegů či nadřízených očekávat on sám.

V případě, že někdo tyto pravidla nebude dodržovat, může za to být sankcionán vedením firmy nebo jinak „potrestán“ odmítavým chováním svých kolegů.

Samozřejmě to platí také obráceně a v případě výjimečného a nadstandardního dodržování výše uvedených řádů či kodexů mohou být zaměstnanci odměněni nejen finančními prémie, ale také motivačně působícím uznáním ostatních členů organizace.

4.5 Organizační mluva

To, jakým způsobem se lidé ve firmě vyjadřují a jakým stylem mezi sebou mluví, vyjadřuje mimo jiné míru formálnosti vztahů na pracovišti nebo hodnoty vyznávané v organizaci.

Vzájemné porozumění a stejné chápání významu slov je důležitým aspektem emocionální pohody a dorozumění na pracovišti.

Pokud tyto významy nejsou sdíleny, a každý si pod stejným pojmem představí něco jiného, může dojít ke konfliktům a nedorozuměním.⁷²

Proto je důležité podporovat ve firmě komunikační otevřenost. Je vhodné, aby ve firemní kultuře bylo běžným jevem pokládání otázek do té doby, dokud nebude zcela zřejmé, že dotyčný skutečně ví, co se po něm chce.

⁷¹ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 71. ISBN 978-80-247-2790-5.

⁷² LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. s. 23. ISBN 978-80-247-2951.

„Nedorozumění bývá způsobeno i profesním žargonem a neschopností mluvčítého vžít se do pozice naslouchajícího (např. technik si nerozumí s ekonomem).“⁷³

4.6 Zvyky a rituály

„Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.“⁷⁴

Výše uvedená definice vyjadřuje některé přínosy získané zavedením různých zvyků a rituálů do firemní kultury. Významně přispívají ke zlepšování vztahů na pracovišti, a proto bývají často vedoucími pracovníky cílevědomě řízeny.

Lukášová zahrnuje mezi typické zvyky v organizacích například oslavy narozenin či vánočních svátků. Obzvláště v menších firmách je běžné dodržovat zvyky spojené s povýšením některých svých kolegů nebo je samozřejmé pořádání rozluček pro zaměstnance odcházející do důchodu.⁷⁵

Ve firmách se velmi často mohou lidé setkat s různými rituály. Jedná se v podstatě o zvyky, které mají mimo jiné symbolickou hodnotu. Příkladem může být ranní pozdravení kolegů při příchodu do práce či pravidelně se konající schůzka s vedoucím pracovníkem hodnotící výkon zaměstnanců.

Rituály se rozdělují do třech kategorií. První je informační, která zahrnuje například způsob vedení porady, nebo hlasování či jiný styl schvalování různých dokumentů.

Druhá kategorie rituálu se nazývá společensko-rozvojová. Ta má vysoký vliv na integraci a spokojenost zaměstnanců ve firmě. Sem spadají oslavy výročí firmy, firemní plesy a mnoho dalšího.

Poslední, a dle mého názoru velmi důležitou oblastí, je kategorie motivační. Tuto oblast rituálů podrobněji rozebírá Tureckiová ve své publikaci. Jedná se o rituály

⁷³ WÁGNER I.: *Systém managementu*. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. s. 288. ISBN 80-210-3972-8.

⁷⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 24. ISBN 80-247-0648-2.

⁷⁵ Tamtéž, s. 25.

spojené s pravidelným oceňováním zaměstnanců či vyhlašování nejlepších pracovníků.⁷⁶

Právě motivace je přímým nástrojem ke zvyšování jejich loajality a výkonnosti. Velké korporace a národní organizace znají výhody a veškeré přínosy tohoto rituálu a proto jej efektivně využívají.

⁷⁶ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 164. ISBN 8024704056.

5 FIREMNÍ KULTURA VE SKUPINĚ ČEZ

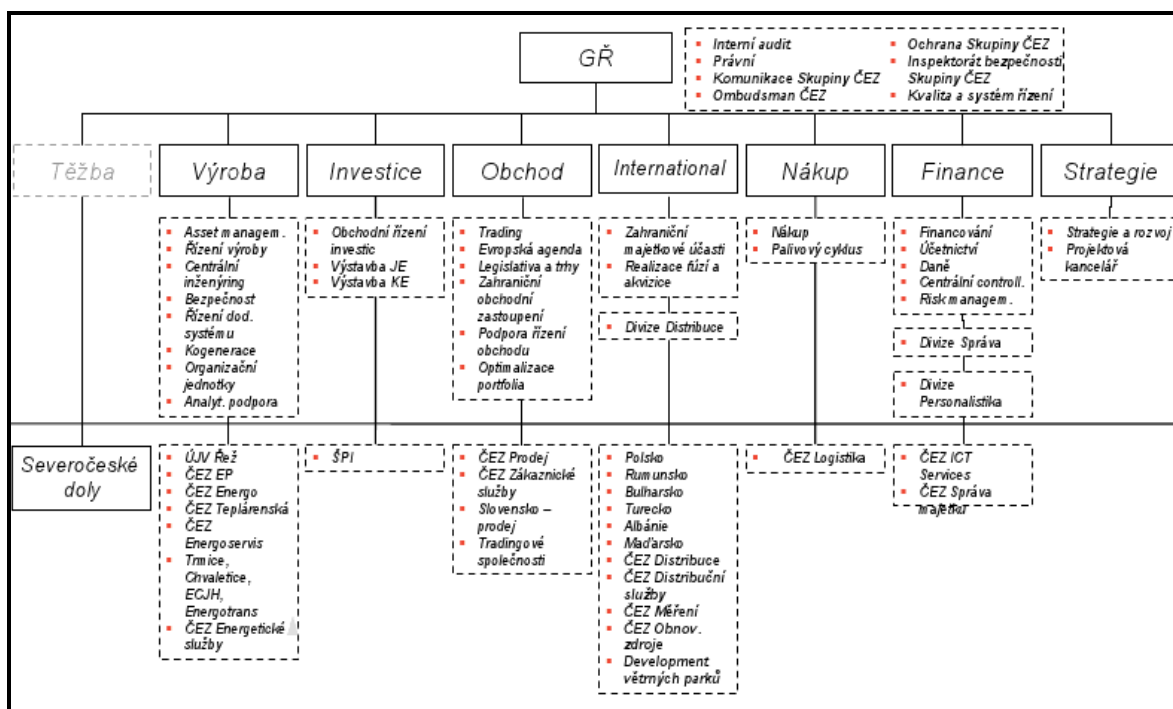
Výše uvedený teoretický výklad týkající se pojmu firemní kultury a dalších souvisejících pojmů se v následující části práce pokusím dokreslit vybranými prvky firemní kultury ve skupině ČEZ. Jako zaměstnanec této společnosti, která klade na firemní kulturu velký důraz, se mě tato problematika velmi úzce denně dotýká a je to věc, kterou osobně intenzivně vnímám.

Protože je Skupina ČEZ velká organizace (cca 18 000 zaměstnanců v České republice) s širokým spektrem podnikání (výroba a distribuce elektřiny, obchodování s elektřinou a dalšími energiemi jako je teplo nebo plyn) vnímá cestu silného zaměření se na fenomén firemní kultury jako přiblížení se jednotlivých částí skupiny a jejich zaměstnanců. Jde o jakési vodítko, jak má každý na své pozici pracovat a chovat se, aby byl přínosnou a aktivní součástí tohoto obrovského celku. Pro správné a efektivní fungování takto velké organizace je bezpodmínečně nutné přesně definovat jednotlivé pozice, jejich odměňování a způsoby motivace.

Základem celé Skupiny je centrála, která se rozpadá do osmi divizí a k nim pak náleží další dceřiné společnosti. Pro všechny tyto útvary je velmi důležitá přímá a kvalitní spolupráce. Z centrály přicházejí přesně nadefinované strategické cíle a projekty, které jsou naplňovány v jednotlivých dceřiných společnostech.

Divize Personalistika je zodpovědná za to, aby se tyto činnosti vzájemně nepřekrývaly, fungovala efektivní vzájemná spolupráce a kvalitní komunikace. To je také hlavním důvodem, proč je každému zaměstnanci vštěpováno, že je mu, jako součásti obrovského celku, přidělena aktivní role, a že každý jednotlivec velmi intenzivně ovlivňuje výsledky celé společnosti. Firemní kultura je v celé organizaci šířena všemi dostupnými prostředky.

Obrázek 1: Organizační struktura Skupiny ČEZ



Zdroj: ČEZ, Firemní bulletin: Představení a rozvoj skupiny ČEZ.

5.1 Vybrané prvky firemní kultury Skupiny ČEZ


Tabulka 3: Vybrané oblasti související s firemní kulturou Skupiny ČEZ

<p>Informování zaměstnanců</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet – firemní internet- zdroj veškerých informací pro zaměstnance • On-line školení, testy k ověřování znalostí • On-line chat (komunikace mezi managementem a zaměstnanci) • Časopis ČEZ News – měsíčník, jehož cílem je informovat zaměstnance a prohlubovat jejich znalosti
<p>Vzdělávání a trénink zaměstnanců</p>	<ul style="list-style-type: none"> • e-learningové aplikace – školení dle konkrétních pracovních pozic • Team building a výjezdní porady – zaměřeno především na týmovou spolupráci a prohloubení vztahů • Externí a interní školení
<p>Kontrola</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Roadshow – setkání zástupců vedení společnosti (bilance předchozího roku, stavění cílů pro rok nadcházející) • Mystery calling – externí ověřování dovedností operátora • CSF – spokojenost s operátorem • FCR (first call resolution) – odbavení zákazníka na první zavolání • Kontrola spokojenosti zákazníků
<p>Hodnoty, Postoje, Normy a pravidla chování</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 7 principů Skupiny ČEZ • Směrnice pracovního oblékání: <ul style="list-style-type: none"> - přímý kontakt se zákazníkem – dress code (např. uniforma na přepážce, recepci) - bez kontaktu se zákazníkem (call centrum – civilní oděv) - provoz – pracovní oděv
<p>Organizační mluva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interní standardy komunikace
<p>Zvyky a rituály</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Olympiády a sportovní akce – sezónní sportovní akce • Celo-firemní soutěže • Dobrovolnické dny – pomoc pro neziskové organizace • Svátky světla – vánoční večírek • ČEZar – každoroční ocenění od generálního ředitele ČEZ pro 41 zaměstnanců

5.2 Firemní principy Skupiny ČEZ

Jedním z nosných pilířů firemní kultury ve Skupině ČEZ je 7 principů. Tyto principy představují firemní hodnoty, vize či strategie Skupiny ČEZ. Každý ze sedmi principů má i svoji grafickou podobu – ikonu. V podstatě můžeme říci, že firemní principy Skupiny ČEZ představují podrobný výklad, jak má zaměstnanec na dané pracovní pozici postupovat při plnění svých každodenních úkolů, jaké jsou normy chování na pracovišti, a jak vystupovat ve vztahu k interním i externím zákazníkům. Těchto 7 principů je zároveň i určitou normou pro hodnocení zaměstnanců.⁷⁷

Tabulka 4: Princip 1


 „BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY“⁷⁸
<ul style="list-style-type: none">• Aktivní přístup ke své práci• Důležitost správných rozhodnutí, která směřují k cíli• Efektivní vynakládání zdrojů• Dodržování bezpečných pracovních postupů

⁷⁷ Zdroj: Bulletin Skupiny ČEZ – firemní intranet


http://iportal.cezdata.corp:8080/isc_edee/ch?s=f.attachments&path=/skupina_cez/cez_news/ceznews_03_2008.pdf

⁷⁸ Např. ČEZ Zákaznické služby – navázání pozitivního vztahu se zákazníkem i přes jeho konfliktní náladu či negativní situaci, odvést hovor efektivně a účelně ke spokojenosti zákazníka.


Tabulka 5: Princip 2

 „ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY“⁷⁹
<ul style="list-style-type: none">• Schopnost a ochota převzít zodpovědnost za plnění stavených cílů• Osobní podpora priorit Skupiny ČEZ

Tabulka 6: Princip 3

 „JSME JEDEN TÝM“
<ul style="list-style-type: none">• Týmová spolupráce, napříč všemi úrovněmi řízení,• Sdílení informací, vzájemný respekt a naslouchání názorů ostatních


Tabulka 7: Princip 4

 „PRACUJEME NA SOBĚ“⁸⁰
<ul style="list-style-type: none">• Osobnostní a odborný růst• Vyhledávání nových zkušeností• Sledování vývoje a nových trendů


⁷⁹ Např. ČEZ Zákaznické služby – tímto principem je myšleno sebehodnocení, zodpovědnost nejen sám za sebe, ale i prezentace firmy.

⁸⁰ Např. ČEZ Zákaznické služby – interní školení na komunikaci se zákazníkem, asertivní chování, řešení emočně vypjatých hovorů.


Tabulka 8: Princip 5

 „ROSTEME ZA HRANICE“
<ul style="list-style-type: none">• Spolupráce se zahraničními akvizicemi• Orientace v mezinárodním prostředí• Sdílení osvědčených postupů se zahraničními kolegy

Tabulka 9: Princip 6

 „HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ“
<ul style="list-style-type: none">• Otevřenost ke změnám, přijímání lepších řešení a jejich zavedení v praxi• Zlepšování systémů, procesů, metodik a vytváření nových školení

Tabulka 10: Princip 7

 „JEDNÁME FÉR“
<ul style="list-style-type: none">• Poctivost a loajálnost k principům a společnosti• Dodržování etických pravidel, přímost, vstřícnost

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla směřována k teoretickému vymezení pojmu firemní kultura. Cílem však nebylo popsat a konkretizovat všechna vymezení pojmu firemní kultury, ale položit si otázky v jejích konkrétních oblastech.

Vhledem do historie bylo poukázáno, že nejprve existovaly pospolitosti tradičního typu, tj. komunity patriarchální, které sice poskytovaly jakési bezpečí a jistoty jedincům, ale na úkor individuální svobody a minimální možnosti volby. Nejen v důsledku tlaku tržní ekonomiky došlo k zániku komunit, kdy místní pospolitosti, protkané příbuzenskými a sousedskými vztahy, byly nahrazeny formálními strukturami organizované modernity. S postupujícím pokrokem moderní doby, kdy se zvyšují nároky na schopnost firem vypořádat se se stále rychlejšími změnami konkurenčního prostředí, bylo od modelu formálních organizací upouštěno, a došlo k přechodu firem na síťové uspořádání.

Z dostupné literatury bylo zjištěno, že síťová uspořádání firem jsou oproti formálním organizacím přizpůsobivější požadavkům prostředí, účinněji řeší problémy, využívají nezávislé dodavatele a subdodavatele, čímž šetří čas i finance. Zároveň však formální organizace přinášely zaměstnancům větší pocit jakéhosi „sociálního bezpečí“. Přes tuto nevýhodu síťových uspořádání můžeme říci, že moderní instituce přinášejí výhodu v jiném směru, kdy pocit bezpečí a sociálních jistot není vykoupen nutností podřídit se zcela formální organizaci.

Nástupem světa sítí došlo mj. k nárůstu konkurence mezi jednotlivými firmami, a aby firmy byly úspěšné, konkurenceschopné a práce zaměstnanců efektivní, byl vytvořen jev firemní kultury. Zjistili jsme, že pojem firemní kultury je v odborné literatuře definován z mnoha pohledů, v podstatě však můžeme říci, že firemní kultura je souhrn představ, postojů, hodnot, norem, pravidel, která jsou v podniku obecně platná, sdílená a relativně stále udržovaná.

Přestože každý podnik má svoji vlastní vymezenou originální firemní kulturu, a také různí autoři mají na tuto problematiku rozdílné pohledy a kladou důraz na jiné aspekty, byly v práci zmíněny dvě typologie firemní kultury, které mají význam jak teoretický, tak i praktický.

Obecně můžeme říci, že firemní kultura je vytvářena nebo i posléze měněna, buď živelně vzhledem k sociální struktuře pracovníků, nebo cílevědomě ze strany managementu jako souhrn zásad či norem. Základním stavebním kamenem je však především proces učení.

V této práci byly dále zmíněny nejdůležitější prvky organizační kultury. Za primární funkční jednotky můžeme považovat především hodnoty a postoje, kdy bylo zjištěno, že pokud se členové organizace ztotožňují s hodnotami firmy, považují svoji práci za smysluplnou, cítí, že jsou důležitou součástí organizace a zaujímají k firmě pozitivní postoj, je to pro firmu velmi přínosné a přináší to vyšší výsledky v podobě loajality a vyšší výkonnosti zaměstnanců. Jako další prvky organizační kultury pak uvádíme normy a pravidla firemní kultury, která jsou základem, který určuje způsob myšlení či řešení problémů ve firmě. Bylo zjištěno, že nedílnou součástí firemní kultury je také organizační mluva a zvyky (rituály).

Teoretický výklad, týkající se pojmu firemní kultura, byl v závěru práce aplikován na konkrétní firemní organizaci, a to Skupinu ČEZ, která je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v ČR a na firemní kulturu klade velký důraz a šíří ji v celé organizaci všemi dostupnými prostředky. Firemní kultura Skupiny ČEZ zahrnuje všechny důležité prvky organizační kultury a řídí se 7 principy, které jsou v podstatě normou celé firmy.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. BERDNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BROOKS, Ian., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Přel. Vilém Jungmann. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
4. BROWN, A. D., *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995.
5. COLLINS, J., *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2545-1
6. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2949-1.
7. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
8. DENISON., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*.
9. GIDDENS, A., *Důsledky modernity*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7419-035-3.
10. JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
11. KELLER, J., *Dějiny klasické sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. ISBN 978-80-86429-52-6.
12. KULHAVY, E., *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-61-9.
13. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2
14. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, Praha: 2010. ISBN 978-80-247-2951.
15. MARGUES, C., JIRÁSEK, F., a kol., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.

16. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
17. SVOBODA, V., *Corporate identity*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-106-1.
18. ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, Praha, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
19. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. (Psyché) ISBN 8024704056.
20. VLÁČIL, J., *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, Praha. 1997. ISBN 80-85963-42-6.
21. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
22. WÁGNER, I., *Systém managementu*, 1.vydání, Brno: Masarykova univerzita 2006. 432 s. ISBN 80-210-3972-8.

Firemní intranetové zdroje Skupiny ČEZ:

Bulletin Skupiny ČEZ – firemní intranet

http://iportal.cezdata.corp:8080/isc_edee/ch?s=f.attachments&path=/skupina_cez/cez_news/ceznews_03_2008.pdf

8 RESUMÉ

This bachelor thesis was aimed at the theoretical definition of the concept of corporate culture. The aim was not to describe the concept of corporate culture, but to ask questions in its specific areas and to show, how this culture developed from the communal society, through the formal structures of organised society to the network arrangement of companies. The commencement of the world of networks has caused, apart from other things, the increase of competition between companies. And so that companies would be successful, competitive and employees work effective, it was developed the phenomenon of corporate culture. It has been found from the accessible literature that the concept of corporate culture cannot be clearly defined, because various authors have different views on this issue. But we can basically say that the corporate culture is a sum of ideas, attitudes, values, norms, rules, which are generally applicable in the company, shared and relatively constantly maintained. In this thesis were described two basic typologies and ways of shaping a corporate culture, similarly as its most important elements, values and rules and the procedures of its change.

We can generally say that the corporate culture is created or eventually changed either spontaneously with regard to the social structure of workers or purposefully by management as a sum of principles or standards. The basic building block is above all a process of learning.

The theoretical interpretation on the concept of corporate culture was in the conclusion of the thesis applied to specific corporate organization - The **ČEZ group**, which is the employer with a very sophisticated corporate culture, covering all the important elements of the organization culture.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura Skupiny ČEZ.....	34
---------------------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přejchod od společnosti tradiční přes společnost moderní až nahrazení světem sítí.....	3
Tabulka 2: Výhody a nevýhody síťového uspořádání.....	7
Tabulka 3: Vybrané oblasti související s firemní kulturou Skupiny ČEZ.....	35
Tabulka 4: Princip 1.....	36
Tabulka 5: Princip 2.....	37
Tabulka 6: Princip 3.....	37
Tabulka 7: Princip 4.....	37
Tabulka 8: Princip 5.....	38
Tabulka 9: Princip 6.....	38
Tabulka 10: Princip 7.....	38

