

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



Analýza podnikové kultury ve vybrané společnosti

Vedoucí diplomové práce

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor

Petra Stowasserová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra STOWASSEROVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza podnikové kultury ve vybrané společnosti**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Práce se zaměřuje na analýzu podnikové kultury firmy Vodafone a.s.

Cíl práce:

Cílem práce je zjistit jak se zvolená podniková kultura realizuje v praxi a jaký dopad má na zaměstnance firmy. Výsledkem práce by měl být ucelený přehled o podnikové kultuře firmy a v případě potřeby návrhy na zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Vodafone a.s. charakteristika společnosti. 5. Podniková kultura. 6. Výsledky. 7. Závěr. 8. Použitá literatura. 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. A kol. *Organizační struktura.* Grada 2004
TRUNEČEK, R., *Management znalostí.* 2004
PLEIFER, J., *Firemní kultura.* Grada 1993
VEBER, J. a kol. *Management.* Praha: Management Press, 2000
KOTLER, P. *Marketing Management.* Praha: Grada Publishing, 2001

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **27. března 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 ⁽²⁵⁾
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem na své diplomové práci, která nese název „Analýza podnikové kultury ve vybrané společnosti“, pracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 16.4.2009

.....
Petra Stowasserová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při jejím zpracování . Současně děkuji také vedoucím pracovníkům a svým kolegům ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za ochotu při poskytování důležitých informací potřebných pro vypracování mé diplomové práce.

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Literární přehled	9
2.1 Vymezení základních pojmů a přístupy k problematice firemní kultury	9
2.2 Vztah mezi firemní kulturou a strategií firmy	14
2.3 Firemní kultura a firemní komunikace	15
2.4 Typologie firemní kultury.....	17
2.4.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře	18
2.4.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí	21
2.4.3 Typologie formulovaná ve vztahu k chování organizace	24
2.5 Metody a techniky diagnostiky firemní kultury	27
2.5.1 Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury	28
2.5.2 Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury	29
2.6 Nové poznatky v organizační kultuře českých firem.....	30
2.6.1 Firemní kultura zaměřená na zákazníka	30
2.6.2 Firemní kultura podporující kvalitu	31
2.6.3 Firemní kultura podporující inovace.....	31
3. Metodika	32
3.1 Cíl práce	32
3.1.1 Dílčí cíle.....	32
3.1.2 Stanovení hypotéz.....	32
3.2 Zpracování literárního přehledu.....	33
3.3 Zpracování analýzy firemní kultury	33
3.3.1 Charakter vybrané společnosti.....	33
3.3.2 Vytvoření návrhu pro realizaci analýzy firemní kultury ve vybrané společnosti Vodafone CZ.....	34
3.3.3 Následná analýza a zhodnocení získaných dat	36

4. Charakteristika vybrané společnosti Vodafone CZ	37
4.1 Historie společnosti Vodafone CZ.....	37
4.2 Historie společnosti ve faktech v uplynulých třech letech	38
4.3 Vedení společnosti Vodafone CZ.....	40
4.4 Vize a strategické cíle společnosti Vodafone CZ.....	41
4.5 Hodnoty společnosti Vodafone CZ.....	42
4.6 Charakteristika prodejního oddělení Vodafone CZ.....	43
5. Podniková kultura ve vybrané společnosti	44
5.1 Analýza artefaktů firemní kultury ve Vodafone CZ.....	44
5.1.1 Artefakty materiální povahy	44
5.1.2 Artefakty nemateriální povahy	53
5.2 Analýza E-kultury	55
5.2.1 Elektronická komunikace	55
5.2.2 Intranet	56
5.2.3 IT aplikace	58
5.2.4 E-learning.....	59
5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v porovnání s výsledky pozorování	61
6. Výsledky	92
6.1 Potvrzení či vyvrácení hypotéz.....	95
7. Závěr	98
8. Summary.....	101
9. Seznam použité literatury	103
Seznam tabulek, obrázků a grafů	
Seznam příloh a přílohy	

1. Úvod

V některých firmách zaměstnanci dělají vše pro to, aby svou práci co nejlépe odvedli a v jiných podnicích se naopak snaží spíše o to, aby pracovali co nejméně. Vysvětlením tohoto faktu může být právě firemní kultura. Uvádí se, že kultura podniku bývá často propojením několika věd: od podnikového hospodářství - managementu, marketingu, organizační teorie a věd humanitních, kulturně-antropologických, po sociologii a psychologii.

Podniková kultura je všeobecně považována za nesnadno definovaný jev, který však dokáže velkým dílem ovlivňovat budoucí úspěch dané firmy. Kultura firmy může mít svůj vliv jak na interní chování zaměstnanců – jejich soubor postojů, norem a hodnot, tak i na externí komunikaci vůči okolí – konkurenceschopnost na trhu, ve kterém podnik působí. Na základě síly vnímání a sdílení podnikové kultury ve společnosti samotnými zaměstnanci závisí dále také efektivnost a samotné fungování a organizace práce ve firmě.

Téma, které jsem si vybrala pro svou diplomovou práci nese název „Analýza podnikové kultury ve vybrané společnosti“. Danou diplomovou práci mám možnost vypracovat v telekomunikační společnosti Vodafone Czech Republic a.s., která si v průběhu minulých let prošla zásadními změnami, a proto bude zajímavé zhodnotit současný stav firemní kultury právě v tomto podniku.

Věřím, že právě problematika kultury firmy je v současnosti, kdy stále roste konkurence mezi jednotlivými podniky a kdy se orientace na zákazníka stává nezbytnou podmínkou na trhu, důležitou oblastí každé firmy.

Pojem firemní kultury je v posledních letech zmiňován stále častěji v souvislostech spojených s důležitou úlohou lidského kapitálu společností a se sdílením návrh

neviditelných hodnot, které dokážou umocnit sílu podniku v růstu konkurence mezi jednotlivými firmami na trhu.

Věřím, že důležitost daného tématu, které jsem si pro svou diplomovou práci vybrala, je opodstatněná svou jistou módností a především svou funkcí, kdy v podniku stojí firemní kultura jako jeden z hlavních činitelů při budování a neustálém zlepšování prostředí ve společnosti a je mnohdy důležitým prvkem, který hraje klíčovou roli v porovnání mezi konkurenčními podniky i směrem k veřejnosti.

V současné době se můžeme setkat se třemi způsoby označení kultury v managementu. Jsou jimi: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Po prostudování jejich obsahu dojdeme k závěru, že jejich charakteristika je prakticky totožná. Proto i v této práci použiji tyto způsoby charakteristiky daného jako jednotné.

V literárním přehledu své diplomové práce se zaměřím na představení pojmu podnikové kultury a její význam pro fungování společnosti. Přiblížím zde i možnosti, které mohou vedení podniku využít při hodnocení síly kultury v jejich organizaci – sdílení daných hodnot, vizí, postojů a chování. Zároveň neopomenou jmenovat nejběžnější typologie podnikové kultury s přihlédnutím na nové trendy, které se v současnosti k mnou zkoumanému tématu objevují.

V aplikační části se budu věnovat charakteristice vybraného podniku, ve kterém budu následně vypracovávat analýzu podnikové kultury. Prvně se zaměřím na artefakty společnosti, které hrají důležitou roli nejen v komunikaci směrem k zákazníkům, ale především také k samotným zaměstnancům firmy. Dále budu hodnotit jednotlivé názory a postoje zaměstnanců vybrané společnosti pomocí dotazníkového šetření, jehož výsledky použiji v porovnání s vlastním hodnocením výsledků z provedené analýzy pozorování.

2. Literární přehled

2.1 Vymezení základních pojmů a přístupy k problematice firemní kultury

Pojem kultura

V obecném slova smyslu mohu pojem kultura vymežit jako „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Lukášová a Nový, 2004).

I přesto, že se definováním kultury zabývala již v minulosti řada badatelů, k obecné a jednotně akceptovatelné definici však autoři nedospěli.

Pojem kultura můžeme chápat z několika hledisek. Jedním z nich je antropologický přístup. Ten je především založený na pozorování a snaží se charakterizovat chování jednotlivých skupin a interpretovat jejich význam. Další přístup můžeme charakterizovat z pohledu sociologie, kde jsou kultury chápány jako relativně autonomní adaptivní systémy se specifickým obsahem. Pohled psychologie na pojem kultura je však odlišný. Říká, že kultura není sama o sobě pozorovatelná.

Z výše uvedeného vyplývá, že kultura je pojmem mezioborovým a i přesto, že mnozí autoři nedošli k jednotnému zhodnocení tohoto pojmu, lze říci, že kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podrobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení (Lukášová a Nový, 2004).

Z kulturní antropologie, sociologie a psychologie byl pojem kultura převzat do managementu. V tomto kontextu rozlišujeme nejčastější formy kultury:

- kultura národní,
- kultura organizace/podniku.

Můžeme se však setkat i s kulturou regionální, jednotlivých oblastí průmyslu, s kulturou povolání a v poslední době také s kulturou globální.

Pojem firemní kultura

Do popředí se pojem organizační (firemní) kultury dostal na počátku osmdesátých let, kdy američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili svou pozornost na kulturní aspekty firem. Svou výzvu viděli manažeři také v japonském ekonomickém růstu, který vznesl podnět zájmu o filosofii japonských firem a jejich organizační řízení.

I když jsou si vesměs chápání firemní kultury jednotlivými současnými autory podobná, samotné vymezení zůstávají poměrně odlišné. Firemní kulturu je možné vymezit v následujících definicích.

Kulturu lze charakterizovat jako „to, jak ve firmě věci děláme“. Kulturu tedy nelze chápat ve smyslu: špatná kultura, dobrá kultura. Kultura podniku představuje soubor norem, hodnot přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají. Lidé vyjadřují svým chováním, jak přistupují k vykonávání práce (Charvát, 2006).

Kulturu firmy je možné charakterizovat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

V každé firmě se v průběhu času vytvoří určitá skupina hodnot, kterou zaměstnanci respektují. Firemní kulturu lze tedy chápat i jako vnitřní atmosféru typickou pro danou firmu.

Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se dané sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry určitou rozdílností povah. Kultura firmy může vést k tomu faktu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít dále rozdílné názory, hodnoty a rozdílnou i interpretaci věcí okolo sebe (Brooks, 2003).

Pro zobecnění současného pojetí podnikové kultury, lze firemní kulturu chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,

- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová a Nový, 2004).

Struktura organizační kultury

Jistě by se dalo jmenovat více přístupů k vymezení struktury organizační kultury. Většina z těchto pojetí však vychází ze Scheinovo pojetí organizační kultury. Proto se v této podkapitole věnuji převážně této struktuře organizační kultury a jen pro přehled zmiňuji i další dvě pojetí.

Jedná se o populární pojetí kultury, ve kterém se uvádí, že kultura se nachází v následujících třech úrovních:

- V předpokladech a názorech pracovníků se stěžejním postavením, které ovlivňují náš pohled na organizační svět. Jedná se o předpoklady o charakteru pracovního prostředí, všeobecně o lidské povaze a o vztazích na pracovišti dané společnosti.
- Kulturní hodnoty, které leží na střední úrovni.

- Na povrchu se kultura poté projevuje v chování a kulturních lidských výtvořech, jako jsou rysy stavebních plánů a technologie (Shein, 1985).

V současné době je nejvyžívanější, nejznámější a nejvíce citovaný model, se kterým je možné se setkat v mnoha odborných publikacích zabývajících se danou problematikou firemní kultury, od téhož autora (Shein, 1992). Nový model uvádím upravený následně do tří rovin podnikové kultury:

- Artefakty:
 - o nalezneme je nejvíce na povrchu – externí projevy podnikové kultury,
 - o můžeme je lehce pozorovat, charakterizovat, ovšem nemají jednoznačný význam.
- Sdílené hodnoty, pravidla a normy chování:
 - o fakta a skutečnosti, které jsou ve firmě považovány za důležité a sdílené mezi pracovníky,
 - o společně mají v podniku funkci regulující.
- Základní předpoklady:
 - o považované za jádro kultury ve společnosti,
 - o nejhlubší a neuvědomovaná rovina kultury,
 - o zcela samozřejmé a automatické jednání (Lukášová a Nový, 2004).

Další z autorů (Hofstede, 2007) rozlišuje pouze dvě roviny podnikové kultury a to v následujícím upraveném pojetí:

- Symboly, hrdiny a rituály přirovnává pro svou viditelnost vnějším pozorovatelům ke „slupce“ – je si vědom těchto jednotlivých vrstev, ale dohromady je označuje jako praktiky.
- Hlavním jádrem podnikové kultury uvádí autor samotné hodnoty – nepřímo pozorovatelné, odvoditelné z pozorování chování lidí.

Jednou z dalších hojně používaných charakteristik pro vysvětlení a přiblížení pojmu firemní kultury mohou zmínit následující pojetí, ve kterém se hodnotí kultura podniku jako: „společné sdílení zkušeností, příběhy, názory a normy, které charakterizují nějaký podnik“. Vejde-li člověk do jakékoliv firmy, první věc, která ho zaujme, je její kultura: způsob, jak se lidé oblékají, jak spolu mluví, jak vítají zákazníky (Kotler, 2007).

Rozdělení podnikové kultury do několika úrovní je možné i podle následujícího vymezení:

- úroveň 1 – artefakty a etiketa,
- úroveň 2 – chování a jednání,
- úroveň 3 – základní morální normy, názory a hodnoty (Hall, 1995).

Obsah a síla organizační kultury

Mezi hlavní parametry organizační kultury můžeme řadit obsah a sílu firemní kultury. Ty podmiňují její funkce v rámci podniku.

Obsah kultury organizace:

- vymezuje základní předpoklady, hodnoty a normy chování společné pro organizaci, které jsou navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.

Síla organizační kultury:

- představuje, nakolik jsou určité předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzory chování v podniku sdíleny.

Pokud jsou dané normy, hodnoty a předpoklady sdíleny ve velké míře, považujeme firemní kulturu za silnou. Tato kultura je schopna výrazně ovlivnit fungování podniku. Závisí však na jejím charakteru, zda bude tento vliv pozitivní či negativní.

V rámci velkých společností mohou vznikat, díky strukturování podniku do dílčích jednotek, také subkultury. Ty mohou vznikat jako dílčí kultury, které se více či méně podobají té kultuře převládající – oficiální podnikové kultuře.

Zdrojem subkultur může být odlišná funkční specializace konkrétního útvaru (zatímco například kultura obchodního oddělení může vykazovat výrazné známky orientace na zákazníka, ekonomický útvar mívá kulturu značně byrokratickou aj.), prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků (jejich věk, pohlaví, vzdělání), organizační hierarchie a další (Lukášová a Nový, 2004).

Subkultury existují jak v podnicích se slabou firemní kulturou, tak se mohou objevit i v podnicích s firemní kulturou silnou. Zde může být dominantní kultura úlohu integrujícího činitele a jednotlivé subkultury tak nejsou v konfliktu.

2.2 Vztah mezi firemní kulturou a strategií firmy

Jako součást organizačního systému nefunguje firemní kultura izolovaně. Mezi významné subsystémy, se kterými se kultura ve vzájemných vztazích a interakcích pojí, jsou především organizační struktura a strategie organizace.

Za klíčový prvek pro úspěch či neúspěch podnikání považuje převážná většina autorů organizační strategie. Vývoj a realizace strategických rozhodnutí a plánů je však záležitostí lidí, kteří jsou nositeli určitých předpokladů, hodnot, názorů a norem chování, tedy nositeli kultury organizace. V podmínkách, které jsou stále proměnlivější a od organizací vyžadují pružné strategie a chování, které je zaměřeno nejen na reakci na změny prostředí, ale také jejich předvídání a dokonce aktivní vytváření, pak kultura organizace nabývá ještě na významu. Vztah mezi kulturou, strategií a prostředím se tak stává kritickým (Charvát, 2006).

Dále je možné se setkat s názorem, že tím hlavním není samotná firemní kultura, ale to jak s ní vrcholový management nakládá. Ve společnosti musí být v rovnováze čtyři složky: strategie firmy, její struktura, kultura a řízení.

Výkon organizace musí být porovnán s jejími cíli a úkolem vrcholového managementu je vytvořit na základě cílů strategii. Strategie jsou prováděny ve stávající struktuře a stávajícím systémem řízení. Jejich výsledek je následně modifikován organizační kulturou. Všechny tyto složky se vzájemně ovlivňují (Hofstede, 2007).

2.3 Firemní kultura a firemní komunikace

Jak už jsem se zmínila v předchozích kapitolách, v každém podniku najdeme dané hodnotové systémy, které jsou „neviditelné“, ale určují normy chování. I když nemusí být nikde vepsané a nikdo nám v organizaci podnikovou kulturu nepředstaví, postupně odhalíme její vnější projevy.

Vnitrofiremní komunikace je součástí firemní kultury, spolu s nastavováním komunikace se nastavuje kultura firmy. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura, a proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu. Konkrétně se pak kultura firmy projevuje ve vztahu ke všem partnerům firmy, zejména k zaměstnancům, zákazníkům, konkurenci. Dále se projevuje ve vztahu ke spravedlnosti, v osobním příkladu manažerů, týmové spolupráci a v demokratickém stylu řízení. Důležitým rysem kultury firmy, který vede k otevřené komunikaci je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům (Holá, 2006).

S podnikovou kulturou je to stejné jako s komunikací – nemůžeme ji nemít. I když nic neříkáme, něco to o nás vypovídá. Podobně nemusíme mít firemní hodnoty formulované písemně, přesto i v podniku nějaké hodnoty platí a každý zaměstnanec, zákazník či obchodní partner si o nich postupně vytváří představu na základě vlastních zkušeností. Tato představa pak ovlivňuje jeho rozhodování, zda je pro něj daný podnik tím správným partnerem (Horáková a kol., 2008).

Interní komunikace stojí v hlavním centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Skutečným cílem interní komunikační strategie není pouze spokojený zaměstnanec, ale díky němu spokojený zákazník, a tím pádem i obchodní úspěch firmy. To samozřejmě úzce souvisí s celkovou organizační strukturou, vizí a kulturou. Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru, ve kterém podnik působí, na jeho velikosti, obchodní strategii a filosofii a řadě dalších faktorů. Neexistuje jediný univerzální recept na úspěch, nicméně existuje obecně platné pravidlo, které by měly mít organizace na paměti:

„Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají navenek.“ (Horáková a kol., 2008, s.126-127)

Mezi interní komunikaci můžeme zařadit například firemní časopisy, intranet, různé podnikové akce a večírky, firemní nástěnky, zápisy z porad ale i řadu dalších věcí, které ovlivňují zaměstnance tím, že působí na jejich názor na organizaci, ve které pracují.

2.4 Typologie firemní kultury

Vývoj typologií organizačních kultur je populárním tématem pro výzkumné badatele již několik desetiletí. Význam doposud zkonstruovaných typologií je dvojitý.

Teoretický

- Typologie mapují typické obsahy organizační struktury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního, či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti.

Praktický

- Manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.

Doposud vyvinuté typy organizační kultury umožňují identifikovat typické struktury firemní kultury z různých pohledů. Zároveň charakterizují firemní kulturu ve vztahu k různým aspektům podniku či vnějšího prostředí, které podnik ovlivňuje.

Mezi nejznámější typologie, které byly doposud publikovány, můžeme zařadit základní tři skupiny typologií firemní kultury:

- Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.
- Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.
- Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace (Lukášová a Nový, 2004).

2.4.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

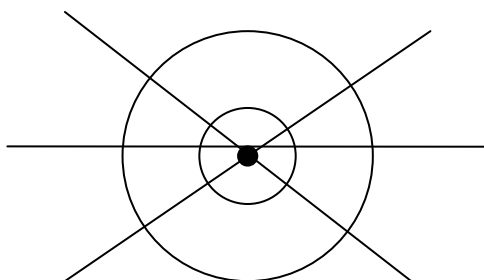
Typologie čtyř kultur podle strukturálních rysů v uspořádání:

Tato typologie určuje čtyři typy kultury podniku založené na strukturálních rysech uspořádání. Vazby mezi organizační strukturou a kulturou jsou jasné. V odborných publikacích zabývajících se tímto konkrétním typem je uváděno, že mocenské kultury se nacházejí v malých podnikatelských firmách, funkční kultury ve velkých byrokratických organizacích, úkolové kultury vévodí v organizacích maticového typu, kde moc leží na průsečíku rolí, a osobní kultury jsou běžné tam, kde je základním prvkem jednotlivec (Handy in Brooks, 2003). Jednotlivé kultury dále charakterizují samostatně v následujícím upraveném pojetí.

Mocenská kultura (kultura moci)

- Je možné setkat se s ní v malých podnikatelských organizacích, mocenská kultura má svůj základ v centrální moci, převážně neformální komunikaci a důvěře mezi zaměstnanci. Díky jednotnému a jasně stanovenému cíli vylučuje potřebu byrokracie. Nejdůležitějšími vlastnostmi jsou pružnost, dynamičnost a zásadní schopnosti mocenské síly – ve většině případů vlastníka. Pokud by se podnik rozhodl pro zvětšení, mohly by se tak těsné sítě – vztahy rozpadnout, a proto se doporučuje vytvořit spíše přidružené nebo úplné kopie dané organizace. V rámci této kultury je kladen velký požadavek na kvalitu vybraného personálu. Znázornění dané kultury uvádím na obrázku 1.

Obrázek 1: Znárodnění mocenské kultury

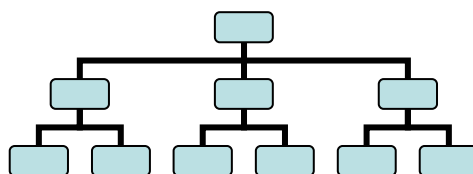


Zdroj: upraveno podle Brooks, 2003

Funkční kultura (kultura rolí)

- Tento typ kultury je možné od předchozího typu mocenské kultury odlišit existencí vysoké úrovně byrokracie a formálnosti. Přičemž koordinaci mezi jednotlivými oblastmi specialistů vede malá skupina řídicích pracovníků, jak je vidět na dále uvedeném obrázku 2. Procesy, které jsou ve firmě společně s pravidly a popisy práce stanoveny jsou považovány za normy. Předpokladem této podnikové kultury je přiměřené rozdělení pracovních úkolů mezi jednotlivé pracovníky. Daný typ funkční kultury je vhodný pro ustálené prostředí, a proto jakákoliv změna je pro zaměstnance a organizaci v podniku složitá. Pracovníci v rámci společnosti s funkční kulturou cítí pocit bezpečí a možnosti předvídat budoucí směřování firmy.

Obrázek 2: Znárodnění funkční kultury

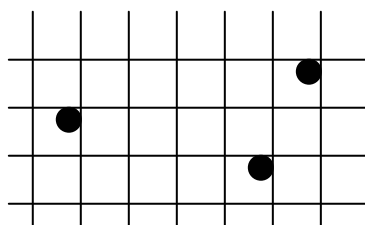


Zdroj: upraveno podle Brooks, 2003

Úkolová kultura (kultura úkolů, výkonu)

- Úkolová kultura (obrázek 3) se často vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, z čehož vyplývá pružnost podniku. Pro tyto organizace je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu (Brooks, 2003).

Obrázek 3: Znárodnění úkolové kultury

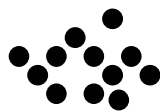


Zdroj: upraveno podle Brooks, 2003

Osobní kultura (kultura osob, podpory)

- Hlavní charakteristikou kultury osob (obrázek 4) je jednotlivec a daná kultura je schopna přežít pouze za předpokladu, že se jednotliví zaměstnanci stmelí dohromady s vidinou následného užitku pro všechny zúčastněné strany. Příkladem mohou být seskupení profesionálů případně celá společenství. U této kultury nenajdeme formální řízení podniku ani žádný hlavní cíl. V takto vedené společnosti se dává důraz na individuální cíle a autorita, která je založena na odborných znalostech a vzájemnosti, je rozložena mezi jednotlivé zaměstnance, kteří se snaží nacházet společné zájmy. Struktura je ve většině podniků s takto stanovenou kulturou malá případně existuje neformální struktura.

Obrázek 4: Znárodnění osobní kultury



Zdroj: upraveno podle Brooks, 2003

2.4.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie podle míry rizika a rychlosti zpětné vazby

Zatímco předchozí typologie firemní kultury se vztahovala především k organizační struktuře, tento typ mnou popisované kultury podniku je nejvíce ovlivňován podnikatelským a sociálním prostředím, ve kterém daný podnik funguje.

Se zřetelem k tomuto předpokladu prostudovali autoři (Deal a Kennedy, 1982 in Lukášová a Nový, 2004) stovky firem a dospěli k závěru, že s přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury (tabulka 1). Uvedené čtyři typy kultur podniku jsou podle nich determinovány dvěma hlavními aspekty trhu: mírou rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.

Tabulka 1: Typologie podle míry rizika a rychlosti zpětné vazby

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

Zdroj: upraveno podle Lukášová a Nový, 2004

Kultura tvrdé práce

- Typická u firem s nízkou mírou rizika jejich podnikání. Je zde rychlá zpětná vazba trhu a je kladen důraz na iniciativu, aktivitu a týmovou práci spojenou se zábavou.
- Nejčastěji se s ní můžeme setkat i u prodejních organizací stejně jako u firem zaměřujících se na „podomní prodej“ či u podniků zaměřujících se na masového zákazníka.
- Důležitými znaky zde jsou aktivita, množství, rychlost, kde tým produkuje objem.
- Důležitou charakteristikou této kultury je zaměření na zákazníka – jeho potřeby.
- Mezi zaměstnanci jsou měřítko výkonu množství a výsledky prodeje.

Kultura drsných hochů

- Také někdy označována jako svět individualistů podstupujících vysoké riziko, za které vyžadují rychlou zpětnou vazbu, zda byli úspěšní či nikoliv.
- Tato kultura je zaměřena na „všechno nebo nic“. Chyba ani zaváhání zde nejsou povoleny.
- Příslušníci této kultury nechtějí být týmovými hráči, ale hvězdami.
- Jsou tvrdí k sobě, ale i k ostatním aby nepromarnili žádnou šanci. Ve firmě panuje soutěživost a napětí.
- Jejich problémem bývá mnohdy „vyhoření“ v raném věku a vysoká fluktuace.

Procesní kultura

- Charakteristická pro podniky s nízkým rizikem a velmi malou či žádnou zpětnou vazbou.
- Pracovníci se zde soustředí více na to, jak věci dělají, než na to, co dělají.
- Typická je tato kultura pro banky, pojišťovny nebo státní správu.
- Důležitými hodnotami jsou technická dokonalost, správný postup, zaměření na přesnost a detaily.
- Porady v této kultuře bývají příliš dlouhé a zabývají se procedurálními otázkami.
- Chybí zde většinou jasně definovaný úspěch, a proto hrdiny vytváří spíše pozice než samotní zaměstnanci.
- Je funkční v předvídatelném a stabilním prostředí. Neumí pohled do budoucnosti a není schopna rychlých reakcí.

Kultura sázky na budoucnost

- U firem s vysokým rizikem rozhodování, přičemž zpětná vazba je pomalá.
- U těchto kultur se investují v organizací velké milionové částky a trvá zde dlouho, než se zjistí zda byl projekt úspěšný či nikoliv.
- Většinou se jedná o letecké společnosti, naftařské podniky a jiné, kde investují velké částky do vývoje nových modelů nebo do rozsáhlých výrobních systémů.
- Rozhodující osoby těchto společností mají v rukou riziko celé společnosti do budoucna.
- Není možné dovolit si chybu. Rizika musí být v nejvyšší možné míře eliminována.
- Zaměstnanci jsou zde zvyklí pracovat pod tlakem, uznávají hierarchii organizace, respektují autority a jsou schopni ke spolupráci.
- Rozhodování je u těchto kultur centralizované a pracovníci jsou si vědomi své značné závislosti na sobě.
- Postup na vyšší pozice je velmi pomalý.

2.4.3 Typologie formulovaná ve vztahu k chování organizace

Kompasový model (anglicky The Compass Model – TCM)

Typologie americké autorky (Hall, 1995), která je označovaná za typologii kulturních stylů chování, prezentuje charakteristické vzorce chování, objevující se jednak v rámci národních kultur, tak i v rámci kultur jednotlivých společností. Specifickým účelem zmiňované teorie, která je nazývána - v odborných publikacích i samotnou autorkou - kompasovým modelem, je poskytnout firmám, které fungují či chtějí fungovat v partnerských vztazích s jinými podniky, teorii a na ní postavený nástroj, který by jim umožnil anticipovat, pochopit a zvládat kulturní rozdíly společností specifické pro takové formy vzájemného partnerství, jakými jsou fúze, akvizice či strategické aliance

Ve výše charakterizovaném konceptu je možné rozlišit dva obsahové aspekty podnikové kultury, které upravují v následujícím pojetí:

- Složky kultury společnosti:
 - o rozlišení hlavních hodnot v podniku.

- Segmenty kultury společnosti:
 - o individuální kultura, kultura jednotlivých oddělení, subkultura a další (Lukášová a Nový, 2004).

Po studiích původního modelu dospěla autorka (Hall, 1995) se svými spolupracovníky k závěru, že teorie, které jsou aplikovatelné na jednotlivce, by mohly být platné i pro skupiny manažerů v podnicích. Východiskem jejích studií je tak model MIR (anglicky Managing Interpersonal Relations MIR), který má hlavní jádro ve dvou základních dimenzích: dimense citlivosti a dimense asertivity. Základní kulturní styly podniku (styl severní, jižní, východní a západní) v kompasovém modelu tak vymezují

právě souřadnice pro tyto dvě dimenze. Upravené znázornění kompasového modelu uvádím na obrázku 5.

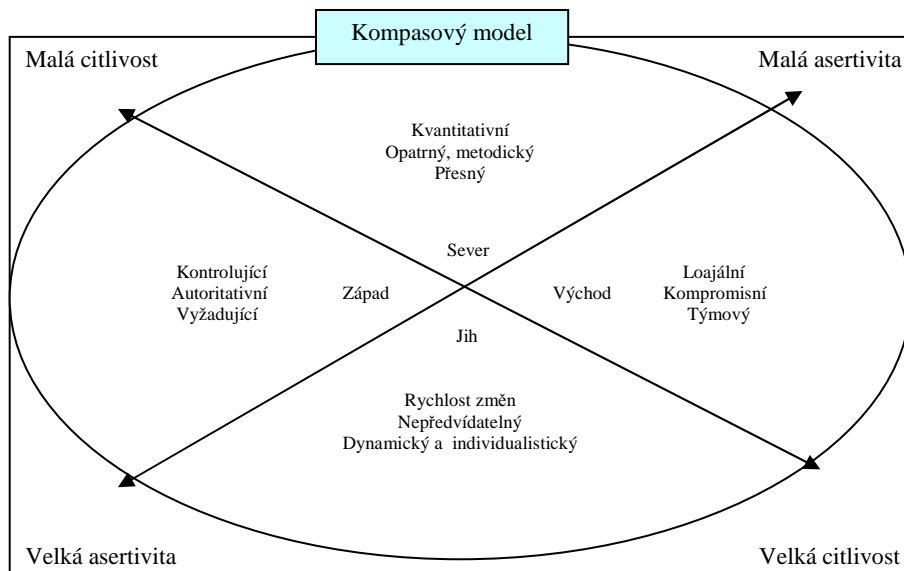
Dimenze asertivity

Firmy s vysokou asertivitou jsou vnímány jako rychlé, silné a rozhodné. Ve svém oboru bývají velmi viditelné a jsou považované za lídry trhu. Naopak firmy s nízkou asertivitou bývají pomalejší avšak stálejší. Každý krok pečlivě zvažují a berou v úvahu i alternativní řešení. Zajímají se o názory jiných firem a jsou považováni za firmu s velkými zkušenostmi.

Dimenze citlivosti

Vysoce citlivé firmy jsou považovány za přátelské vůči zaměstnancům, navozující uvolněnou a spontánní atmosféru. Při hodnocení konkurenceschopnosti se zajímají spíše o pocity než fakta. Bývají v daném oboru oblíbení. Naopak firmy s nízkou citlivostí bývají uzavřenější a mají mezi ostatními podniky spíše respekt.

Obrázek 5: Kompasový model



Zdroj: upraveno podle Lukášová a Nový, 2004

Čtyři charakteristické vzorce chování firem – kulturní styly

Severní kulturní styl

- Vyznačuje se malou asertivitou a malou citlivostí, zároveň je tento kulturní styl důkladný, spolehlivý a metodický.
- Charakteristické je důkladné prostudování faktů před rozhodováním.
- Podniky, které uznávají tento kulturní styl dělají zadané úkoly správně hned napoprvé.
- Pro spolupráci s těmito firmami je důležitá znalost technických detailů daného podniku.

Jižní kulturní styl

- Je charakteristický velkou asertivitou a velkou citlivostí, zároveň se tento kulturní styl vyznačuje dynamičností, nezávislostí a kreativitou.
- Pro jižní kulturní styl je důležité spontánní, smělé a instinktivní rozhodování.
- Tyto firmy rady vyhledávají spolupráce s jinými podniky.
- Usilují o stále nové a větší projekty a nesnáší nečinnost.

Východní kulturní styl

- Východní kulturní styl se vyznačuje malou asertivitou a vysokou citlivostí stejně jako udržováním vztahů v rovnováze a orientací na lidi než na úkoly.
- Preferuje se udržování pozitivních vztahů a přívětivosti před případnými dohady.
- Vyžadují pochvaly za sebemenší příspěvky a vedoucí pracovníci se spíše ptají než rozdávají příkazy.
- Úkoly se svěřují spíše kolektivu než jednotlivci.

Západní kulturní styl

- Tato kultura se vyznačuje vysokou asertivitou, malou citlivostí a zdůrazňováním postupů bez časových prodlev.
- Orientace západního kulturního stylu je více na úkoly a profesionalitu než na lidi.

- Úkoly řeší přímo a oceňují výsledky efektivní využití času, chtějí mít věci pod kontrolou.
- Při spolupráci s těmito firmami je dobré zaměřit se více na dosahování výsledků než na vztahy.

2.5 Metody a techniky diagnostiky firemní kultury

Potřebují-li manažeři poznat a pochopit obsah kultury organizace proto, aby mohli přijmout nějaké důležité rozhodnutí pro výkonnost organizace, pak informace získaná pouhým subjektivním odhadem obsahu organizační kultury (byť opřeným o příslušné typologie) nemůže být samozřejmě chápána jako informace dostačující, přesná a spolehlivá. K tomu, aby byla o obsahu podnikové kultury získána přesná a spolehlivá informace, musí být provedena diagnostika organizační kultury, opřená o kvalitní metodologii. Typickými situacemi, kdy management organizace informace tohoto druhu potřebuje, jsou například vývoj firemní strategie, řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie, hledání příčin nízké výkonnosti firmy či plánování fúze, akvizice a další (Lukášová a Nový, 2004).

Tradičním předmětem polemiky badatelů, zabývajících se výzkumem organizační kultury, je názor na to, zda při diagnostice kultury organizace mají být upřednostňovány metody kvantitativní nebo kvalitativní.

2.5.1 Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury

Mezi základní metody, které se používají pro kvalitativní diagnostiku organizační kultury se řadí:

Pozorování

- Aby poskytla diagnostika organizační kultury, pomocí metody pozorování, hodnotné informace, je zapotřebí zajistit dobré teoretické znalosti pozorovatele. Ten musí dokázat vnímat vše podstatné, což musí také adekvátně zaznamenat. Pozorování může být dvojího typu:
 - o zúčastněné – pozorovatel si zaznamenává chronologicky vše co pozoruje,
 - o nezúčastněné – na rozdíl od zúčastněného pozorování může využít videokamery, diktafonu a jiných pomůcek.

Hlubkový rozhovor

- Hlubkový rozhovor se uskutečňuje podle předem připraveného schématu a řadí se mezi nestandardizované rozhovory. Tazatel vede rozhovor podle tématických bloků, v rámci kterých vede volné dotazy a pružně reaguje na odpovědi dotazovaného a směřuje tak rozhovor, aby získal informace do značné hloubky.

Skupinový rozhovor

- Podobně jako u hlubkového rozhovoru i zde je předem připraven rámcový scénář, podle kterého klade tazatel – moderátor dotazy. V rámci skupinového rozhovoru se moderátor zaměřuje na vzájemnou interakci a výměnu názorů členů skupiny. Výhodou skupinového rozhovoru je rozlišení individuálního názoru od sdíleného. I přesto, že tento typ diagnostiky organizační kultury je náročný na organizaci, je využíván častěji než individuální.

Analýza dokumentů

- Abychom mohli důkladněji diagnostikovat organizační kulturu, můžeme použít i analýzu nejrůznějších firemních dokumentů. Můžeme tak získat cenné informace zahrnuté v dokumentech jako výroční zprávy, zápisy z porad a jiné, které lze podrobit hlubší analýze.

Projektivní metody

- Diagnostika organizační kultury pomocí projektové metody využívá předložených pomůcek jako jsou například předložené situace, obrázky, dokončování vět a další. Při této diagnostice je zapotřebí zachovat respondentovi dostatečnou volnost pro jeho vlastní rozhodování a zároveň je třeba zajistit, aby dostatečně směřoval ke zkoumaným obsahům kultury.

2.5.2 Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

V kvantitativní diagnostice organizační kultury uznáváme především následující metody:

Pozorování

- Pozorovatelé mají předem připravené záznamové listy různými typy chování a tím, jak se projevují. Sledují podle podrobných instrukcí nejen frekvenci určitých projevů, ale i jejich míru projevu.

Strukturovaný rozhovor

- I zde je zapotřebí mít předem připravené dané otázky, které jsou respondentům kladeny jednotným způsobem. Nevýhodou je citlivost tématu firemní kultury, kde by respondent spíše uvítal anonymitu svých odpovědí. Tato metoda bývá velmi zdlouhavá a nákladná.

2.6 Nové poznatky v organizační kultuře českých firem

Vzhledem k transformaci české ekonomiky z centrálně řízené na ekonomiku tržní a stále více konkurenčnějšímu a turbulentnějšímu prostředí v mnoha oborech podnikání, jsou kladeny na organizační kulturu stále specifitější nároky a pro management firem je tak výzvou přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám. Současně se tedy můžeme setkat i s novými zaměřenými firemních kultur.

2.6.1 Firemní kultura zaměřená na zákazníka

Organizaci orientovanou na zákazníka lze charakterizovat jako organizaci, v níž směřování aktivit a úsilí pracovníků je soustředěno na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení. Zatímco v průběhu posledního desetiletí představovala orientace na zákazníka a jeho uspokojení konkurenční výhodu, v současnosti, kdy ve většině oblastí podnikání panuje silně konkurenční prostředí, český spotřebitel je mnohem náročnější a kdy vstup České republiky do Evropské unie přináší změnu podmínek na trhu, orientace na zákazníka se stává faktorem pro firmy stále více významnějším. Zároveň existence určité orientace na zákazníka přestává být v mnohých oblastech konkurenční výhodou, zatímco nedostatek dané orientace na zákazníka se stává značnou konkurenční nevýhodou (Lukášová a Nový, 2004).

2.6.2 Firemní kultura podporující kvalitu

Organizaci zaměřenou na kvalitu lze charakterizovat jako organizaci, v níž je snaha pracovníků a směřování jejich aktivit soustředěno na trvalé zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů (a z toho plynoucí zvyšování účinnosti procesů a snižování nákladů). Konečným cílem je uspokojovat měnící se požadavky zákazníků při vysoké efektivitě organizačních aktivit a vysoké angažovanosti členů organizace a jejich prostřednictvím dosahovat plné spokojenosti zákazníků, dobrých ekonomických výsledků a vysoké konkurenceschopnosti organizace (Lukášová a Nový, 2004).

2.6.3 Firemní kultura podporující inovace

Organizační kultura podporující inovace je důležitým předpokladem úspěchu těch organizací, které zvolily strategii inovací a chtějí úspěchu na trhu dosahovat tím, že budou poskytovat lepší, inovativní, odlišné či zcela nové výrobky a služby. Vzhledem k tomu, že vnější okolí se mění stále rychleji a organizace jsou nuceny se těmto změnám přizpůsobovat, upozorňuje však řada autorů na to, že kultura podporující inovace nabývá na významu i u ostatních organizací a do určité míry by měla být přítomna v každé organizaci. Pružnost, adaptivnost a tvořivost, což jsou rysy, které jsou s kulturou podporující inovace nedílně spojeny, totiž podporují připravenost organizace ke změně, jež se v turbulentním prostředí stává podmínkou přežití (Lukášová a Nový, 2004).

3. Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem mé diplomové práce, která nese název „Analýza podnikové kultury ve vybrané společnosti“, je zjistit, jak se zvolená podniková kultura realizuje v praxi a jaký dopad má na zaměstnance firmy. Výsledkem práce by měl být ucelený přehled o podnikové kultuře firmy a v případě zjištění nedostatků i návrhy na zlepšení.

3.1.1 Dílčí cíle

- Vypracování dotazníkového šetření v rámci vybrané společnosti Vodafone Czech Republic a.s.
- Provedení analýzy podnikové kultury pomocí metody pozorování.
- Analýza firemních artefaktů, sběr firemních dokumentů a analýza internetové komunikace v dané společnosti.
- Porovnání získaných dat a vyvození závěrů.

3.1.2 Stanovení hypotéz

Firemní kultura společnosti Vodafone Czech Republic a.s. je silná. Vyznačuje se sdílením stanovených hodnot většinou zaměstnanců, kteří jsou hrdí na své zaměstnání v tomto podniku. Znajjí vize, cíle i strategie firmy a sami se jimi řídí.

Elektronická komunikace a E-learning zcela převyšují a nahrazují přímý kontakt mezi jednotlivými zaměstnanci ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Outsourcing větší části školicího oddělení a IT oddělení má pozitivní vliv na vývoj společnosti i její firemní kulturu.

3.2 Zpracování literárního přehledu

V rámci teoretické části mé diplomové práce, literárního přehledu, se zaměřuji především na sběr sekundárních dat, ke kterému využívám odborných publikací, odborných internetových článků včetně zahraniční literatury. V rámci této části mé diplomové práce vyvozuji základní definice zkoumaného tématu firemní kultury. Seznamuji zde s typologií firemní kultury, metodikou pro zpracování její analýzy a zároveň zmiňuji nové trendy vztahující se k hodnocení a typologii firemní kultury.

3.3 Zpracování analýzy firemní kultury

3.3.1 Charakter vybrané společnosti

Na základě mého, téměř tříletého, působení ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. (dále již Vodafone CZ), jsem se rozhodla zaměřit se na analýzu firemní kultury v rámci této telekomunikační společnosti. Věřím, že podnik je vhodný pro můj průzkum díky jeho zajímavé minulosti a změnám, kterými prošel v období minulých let. Blíže charakterizuji vybranou společnost v kapitole 4.

3.3.2 Vytvoření návrhu pro realizaci analýzy firemní kultury ve vybrané společnosti Vodafone CZ

Pro konkrétní analýzu firemní kultury ve vybrané společnosti Vodafone CZ byl vytvořen návrh postupu a výběr technik využitelných pro sběr informací potřebných k diagnóze současné situace podnikové kultury v dané společnosti. Analýzu podnikové kultury chápeme jako všeobecný způsob hodnocení pro jednotlivé složky a vlastnosti zkoumaného objektu - v mém případě pro firemní kulturu společnosti Vodafone CZ. Podnik je natolik složitým systémem, že jeho firemní kulturu nelze objektivně hodnotit pouze jediným způsobem. Při sběru dat využívám jednak analýzu sekundárních informací (firemní dokumenty - brožury, návody, firemní časopisy a jiné) a v další části mé práce se zaměřuji na sběr primárních informací v rámci dotazníkového šetření a vlastního pozorování v rámci vybrané společnosti Vodafone CZ.

- Analýza artefaktů společnosti a E-kultury¹
 - o Pro získání komplexního pohledu na firemní kulturu společnosti Vodafone CZ je zapotřebí, abych analyzovala a vyhodnotila způsob prezentace společnosti směrem k zaměstnancům a zákazníkům v rámci firemních artefaktů jak materiální tak i nemateriální povahy.
 - o V současné době se stále více objevuje v rámci firemní kultury společnosti podtéma e-kultura. Jelikož je společnost Vodafone CZ telekomunikačním podnikem s důrazem na elektronickou komunikaci, je nasnadě, abych do analýzy firemní kultury zahrнула i zhodnocení této části firemní kultury.

¹ E-Kultura – umění orientovat se v pravidlech chování ve virtuálním prostředí dané společnosti (Intranet, internet – různé IT aplikace potřebné k výkonu práce, elektronická pošta a jiné.) (Štolba, 2008).

- Analýza firemní kultury provedena vlastním pozorováním
 - V rámci mého zaměstnaneckého poměru ve společnosti Vodafone CZ mám možnost analyzovat dané prvky firemní kultury, které by jinak bylo těžko diagnostikovat, přímou formou pozorování.
 - V první fázi se jedná o nestrukturované pozorování – následuje strukturované pozorování s plným zaměřením na prvky mající vliv na firemní kulturu. Zaměřuji se především na faktory, které hodnotím v rámci dotazníkového šetření, abych mohla následně porovnat mé výsledky pozorování s výsledky dotazníkového šetření.
 - Jelikož pracuji v prodejním oddělení dané společnosti, bude se i prováděná analýza vztahovat především k této části společnosti.
 - Výsledky provedeného pozorování uvádím vždy ve vztahu k vyhodnocení jednotlivých otázek z provedeného dotazníkového šetření a v rámci analýzy artefaktů společnosti a e-kultury.

- Dotazníkové šetření
 - Pro provedení dotazníkového šetření bylo nejprve zapotřebí zajistit povolení k obslání dotazníku v rámci společnosti Vodafone CZ. Bylo mi umožněno využít náhodného vzorku zaměstnanců v rámci prodejního oddělení společnosti v rámci České republiky. Celkem byl dotazník rozeslán na 16 prodejen, což je okolo 110 zaměstnanců. Přesné číslo zaměstnanců, kteří opravdu obdrželi můj dotazník není možné vyčíslit z důvodu možných nepřítomností na pracovišti v prvních dnech od rozeslání dotazníků. Beru tedy počet oslovených pracovníků podle počtu osob na obeslaných prodejnách.
 - V další fázi jsem stanovila okruh otázek vztahující se k mému zkoumanému tématu – firemní kultuře. Otázky jsou tvořeny tak, aby poskytly potřebná data pro další porovnávání a hodnocení s prvotní

analýzou pozorování. Otázky jsou uzavřené s možností výběru pouze jediné odpovědi.

- Dále jsem byla při výběru otázek pro dotazníkové šetření inspirována hypotézami, které jsem si vymezila v rámci jedné z předchozích podkapitol. Věřím, že společně s odpověďmi dotazníkového šetření bude možné potvrdit či vyvrátit tyto stanovené hypotézy.
- Dotazníkové šetření bylo provedeno v období od 30.1.2009 do 23.2.2009 pomocí elektronického dotazníku přes aplikaci na internetové stránce *www.proprofs.com*. Odkaz na vyplnění dotazníku byl rozeslán ve společnosti v rámci firemní elektronické pošty. Přepsaný dotazník do textové formy uvádím v příloze 1.

3.3.3 Následná analýza a zhodnocení získaných dat

Po získání potřebných dat následuje mnou vytvořené zhodnocení daných výsledků analýzy firemní kultury společnosti Vodafone CZ a stanovení silných a slabých stránek této firemní kultury. Zároveň je zde mým úkolem stanovit typ kultury, ke které se zkoumaný podnik Vodafone CZ přibližuje a zároveň vystihnout jeho základní charakterové prvky.

Po vyhodnocení dat se zabývám stanovenými hypotézami, které vyvracím či potvrzuji. Na základě komplexně provedené analýzy firemní kultury společnosti Vodafone CZ získám ucelený pohled na fungování podniku a sdílení jeho hodnot a vizí zaměstnanci, a proto pokud zjistím případné nedostatky ve firemní kultuře daného podniku, navrhu v závěru své diplomové práce návrhy na zlepšení.

4. Charakteristika vybrané společnosti Vodafone CZ

4.1 Historie společnosti Vodafone CZ

V říjnu roku 1999 získal Český Mobil, a.s. licenci na provozování mobilní duální sítě GSM² 900/1800. Tímto se stal v České republice prvním duálním operátorem a zahájil komerční provoz této nejmodernější GSM sítě pod značkou Oskar.

Na trh České republiky vstoupil Oskar, jako 3. mobilní operátor a zároveň nejrychleji se rozvíjející, dne 1. března 2000. Společnost si dala za cíl zasadit se o radikální změny ve světě mobilního telekomunikačního trhu v České republice a zpřístupnit cenově každému spotřebiteli mobilní telefon.

Necelý rok trvalo společnosti Oskar vybudovat síť, která byla srovnatelná s konkurenčními v České republice. V mezinárodním měřítku získala společnost rychle uznání, které bylo podtrženo pěti nominacemi v letech 2001 a 2002 na prestižní ocenění World Communication Award za nejlepšího mobilního operátora.

„Vstoupili jsme na trh s jasně vymezenou inovativní strategií přímého styku se zákazníkem, která se stala základem úspěchů firmy. Tyto úspěchy odrážejí i odhodlání měnit tvář českého mobilního trhu a jeho zaběhnuté zvyklosti.“

Český mobil, a.s.

Zdroj: intranet společnosti Vodafone Czech Republic a.s., 2009

² GSM – Global System for Mobile Communications – nejpoužívanější standard pro mobilní telefony po celém světě. (intranet společnosti Vodafone Czech Republic a.s., 2009)

V červnu roku 2005 se stala společnost Oskar součástí rodiny Vodafone a následně v roce 2006 se společnost přejmenovala na Vodafone Czech Republic a.s. a začala zároveň využívat i nové logo specifické pro skupinu Vodafone.

V polovině roku 2008 se mohla společnost Vodafone CZ pochlubit 2 751 miliónů zákazníků (aktuální k 30.6.2008) a s 2119 zaměstnanci (aktuální k 30.6.2008). Co se týče pokrytí signálem, zaujímá Vodafone CZ současně více jak 99,1 % populace v České republice.

Společnost Vodafone CZ je ze sta procent vlastněna telekomunikační skupinou Vodafone Group Plc, jež je globálním mobilním operátorem, který sídlí se svou centrálou ve Velké Británii. Mobilní operátor Vodafone působí současně v 28 zemích a pro využívání jeho služeb se k 30. 6. 2005 rozhodlo již 165 miliónů zákazníků.

4.2 Historie společnosti ve faktech v uplynulých třech letech

2008

- Generálního ředitele Grahama Mahera nahradila pro Vodafone CZ Muriel Anton.
- Společnost zrušila dvě třetiny jednorázových poplatků.
- Zákazníkům představena revoluční nabitá karta, která přináší v rámci předplacených služeb stejné ceny za SMS i volání jako u tarifů.
- Nabídka iPhone 3G³ bez nutnosti upsání se dlouholetými smlouvami.
- Zakoupení operátora BroadNet Czech a.s.⁴ pro posílení pozice společnosti v oblasti firemních zákazníků.

³ iPhone 3G – mobilní telefon s plně dotykovým displejem vyvinutý společností Apple

⁴ Společnost BroadNet Czech a.s. přešla pod společnost Vodafone CZ 8. prosince 2008 (intranet společnosti Vodafone Czech Republic a.s., 2009)

2007

- Představení prvního konvergovaného řešení pro firemní komunikaci na českém trhu v rámci služby Vodafone OneNet⁵.
- Členství ve Fóru dárců.
- Představení revoluční služby pro roamingové volání, Vodafone Passport, se kterou mohou zákazníci volat ze zahraničí tuzemské ceny plus a spojovací poplatky.
- Vodafone CZ jako první nabídl studentům zasílání SMS v rámci České republiky zdarma výměnou za zobrazování mobilní reklamy.
- Odměňování i stávajících zákazníků v rámci vánoční kampaně.
- Spuštění firemního blogu⁶ pro zákazníky.
- Pokrytí mobilním internetem přes 75 % v České populaci.

2006

- Převzetí společnosti Oskar Mobil a.s. společností Vodafone CZ.
- Spuštění mobilního portálu Vodafone Live!⁷ v České republice.
- Představení revolučních Nabítených tarifů s možností využití měsíčního tarifu na volání i SMS.
- Počátky vyjednávání s partnery o sdílení sítě pro vysokorychlostní mobilní internet v rámci České republiky.
- Počátky prodeje předplacených služeb Vodafone CZ přes třetí strany v maloobchodních řetězcích.
- Spuštění ojedinělé služby VPN partner umožňující volání v rámci firem za 0,- Kč/minutu, jako první operátor, který tuto službu nabídl na českém mobilním trhu.
- Úspěšné završení roku kampaní s čivovou a dárky jak pro nové zákazníky, tak i pro ty stávající.

⁵ OneNet – jeden partner pro všechny komunikační potřeby firemních zákazníků, řešení šité zákazníkům na míru podle jejich požadavků s ohledem na úsporu peněz (internetové stránky Vodafone Czech Republic a.s., 2009)

⁶ Blog společnosti Vodafone CZ – součást firemní komunikace směrem k zákazníkům, možnost diskutování nad otázkami týkající se daného představeného tématu s následnými reakcemi ze stran společnosti, jedna z využívaných technik Guerilla marketingu společnosti

⁷ Vodafone Live! – portál se zábavou pro zákazníky, možnost zjištění informací, přístup k e-mailu apod.

4.3 Vedení společnosti Vodafone CZ

- Generální ředitelka: Muriel Anton
 - Víceprezidentka pro nefiremní zákazníky
 - Ann Hofvander
 - Technický viceprezident
 - Pavel Kos
 - Viceprezident pro firemní zákazníky
 - Pavel Hlavinka
 - Víceprezidentka personálního oddělení
 - Katarína Brončková
 - Viceprezident pro právní a regulační záležitosti
 - Petr Příhoda
 - Víceprezidentka financí
 - Patricia Haws
 - Víceprezidentka pro značku a komunikaci
 - Monika Čížková

Zdroj: internetové stránky Vodafone Czech Republic a.s.,2009

4.4 Vize a strategické cíle společnosti Vodafone CZ

Ve své diplomové práci charakterizuji a hodnotím podnikovou kulturu ve vybrané společnosti Vodafone CZ, nesmím však zapomínat ani na nedávnou minulost tohoto podniku, ze které se mnohé hodnoty a strategie společnosti ubírají dál.

Cílem prvotní společnosti Oskar bylo dosažení takové úrovně kultury podniku, aby všichni zaměstnanci ve vertikální i horizontální linii žili značkou a zároveň se společnost snažila o vytvoření zábavného a zajímavého pracoviště s náročnými úkoly.

Dalším cílem, které si Oskar stanovil, bylo odhodlání k vytváření výjimečné zákaznické zkušenosti, které převládá i do dnešní doby pod vedením společnosti Vodafone CZ. Právě tento cíl byl jedním z dalších důvodů, proč se společnost Oskar stala plynule součástí rodiny Vodafone. O úspěšnosti společnosti Oskar mluvily také výsledky z předešlého roku před přijetím do rodiny Vodafone CZ, kdy se obrat zvýšil o 35 %.

Oskar byl vnímán jako významný soupeř v oblasti telekomunikací ve střední a východní Evropě. Hlavním posláním dané společnosti bylo poskytovat svým zákazníkům nejlepší zkušenost ze všech místních operátorů.

Společnost se pod vedením Oskaru zacílila na segment malých a středních firem. V tomto zaměření viděla společnost Vodafone Group Plc příležitost pro zlepšení přístupu ke službám zvyšujícím produktivitu. Firma Vodafone CZ si tak dala za cíl nabídnout i firemní klientele své služby a zároveň jim poskytnout komplexní využívání administrativních nástrojů a softwaru, které jim pomohou zvýšit propojenost s jejich společnostmi a zároveň zachovávat svobodu, která je pro podnikatele v České republice důležitá.

Vizi společnosti Oskar byla neformální podniková komunikace a kultura. Stejně tak i společnost Vodafone CZ převzala tohoto „*ducha podniku*“ s tím, že zaměstnanci

nemusí ohromovat svým oblečením, ale místo toho zaměřit svůj zájem na poskytování kvalitních produktů a péče, kterou zákazníci v České republice očekávají.

4.5 Hodnoty společnosti Vodafone CZ

Od února 2006, kdy se poprvé v České republice objevilo nové logo a značka společnosti Vodafone CZ, se vedení podniku snažilo o to, aby se nová firma stala nejdynamičtější společností na našem trhu.

Pro firmu jako takovou to znamenalo změnu svých vizí a strategických cílů, ale také stanovení nových hodnot pro zaměstnance. Společnost Vodafone CZ se proto rozhodla vytvořit zde podnik založený na hodnotách.

Díky hodnotám, které si společnost Vodafone CZ stanovila, mohou zaměstnanci lépe pochopit strategické cíle a vize podniku. Při stanovení těchto hodnot a s nimi spojenými vizemi, cíly a strategiemi, uspořádala firma pro jednotlivé zaměstnance školení, kde jim bylo vše důležité vysvětleno a vzájemně prodiskutováno tak, aby se nové hodnoty sdílely v rámci celého podniku. Z hodnot společnosti bylo vytvořeno 5 slibů komunikovaných směrem k zákazníkům.

- Rovnost:
 - o pro každého zákazníka má společnost spoustu výhod bez rozdílu na době, kterou s námi jsou.
- Více než peníze:
 - o u Vodafone CZ dostanou zákazníci za své peníze více v rámci rodinných tarifů, odměn za věrnost a doporučení.
- Bez podpisu:
 - o u Vodafone CZ se zákazníci nemusí upisovat na dlouhé roky jako je tomu u konkurence, aby dostali výhodnou nabídku produktů,

- zákazníci jsou u společnosti Vodafone CZ proto, že chtějí. Ne proto, že musejí.
- Snadná orientace:
 - jasná prezentace produktů, ve kterých se zákazník neztratí včetně cen uváděných s DPH.
- S úsměvem:
 - zaměstnanci společnosti Vodafone CZ jsou motivováni k tomu, aby každé setkání zákazníků s nimi bylo příjemným zážitkem.

4.6 Charakteristika prodejního oddělení Vodafone CZ

Prodejní oddělení ve společnosti Vodafone CZ má na starosti přímý kontakt se zákazníky v tak zvané první linii. Jeho funkcí je reprezentovat celou společnost a udávat dobré jméno na trhu. Pomocí prodejního oddělení se určují také hlavní výhody oproti konkurenci.

Hlavním zaměřením daného oddělení je prodej produktů společnosti Vodafone CZ s následnou péčí a servisem, který poskytují zaměstnanci jak novým, tak i stávajícím zákazníkům. Prodejní oddělení je neustále v kontaktu s ostatními odděleními ve společnosti, s jejichž většinou každodenně spolupracuje při vyřizování požadavků a přání zákazníků.

5. Podniková kultura ve vybrané společnosti

5.1 Analýza artefaktů firemní kultury ve Vodafone CZ

5.1.1 Artefakty materiální povahy

Architektura pracoviště a jeho vybavení

Jelikož se při své analýze podnikové kultury zaměřuji především na prodejní oddělení, zhodnocuji zde i konkrétně pracoviště daného oddělení. Společnost má celkem 63 prodejen, které jsou rozmístěny po celé České republice. Prodejny najdeme prakticky v každém větším okresním či krajském městě. Ve větších městech, kterými jsou například Praha, Plzeň, České Budějovice a další, se vzhledem k počtu obyvatel nachází prodejny více. Vzhled prodejen (příloha 2, 3) je nastaven tak, aby bylo jasně poznat, že se jedná o společnost Vodafone CZ a zároveň aby se prodejny odlišovaly od své konkurence. Charakteristický je znak s logem společnosti, který je umístěn u prodejen (konkrétně hodnotím dále).

Prodejny jsou vybaveny podle počtu prodejců prodejními stojany (příloha 4) s počítači, které představují jakési obsluhovací ostrůvky v rámci prodejního prostoru, u kterých zaměstnanci většinu pracovní doby stojí a vyřizují požadavky a přání zákazníků. Kromě počítače, jež využívá prodejce při obsluhování zákazníků, se na stojanu nachází z druhé strany i monitor a klávesnice pro zákazníky, kteří se zde mohou sami přihlásit do své internetové samoobsluhy. Samozřejmostí těchto stolků jsou platební terminály a pokladna. Charakterizované prodejní stolky jsou navrženy v prostoru prodejen tak, aby byly součástí prodejny a tvořily ostrůvky, ke kterým si prodejce zákazníka pozve z prostoru.

Nevýhodou těchto stolků je absence židle, či sedátka barového stylu. Jak zaměstnanci, tak i zákazníci je tento fakt hodnocen negativně. Určité situace, které přijde zákazník do prodejny řešit mohou trvat i řádově desítky minut a zákazník, který zajde do prodejny v odpoledních hodinách, unaven z práce, bývá z tohoto nepříjemně naladěný.

Dalším důležitým prvkem v architektuře prodejen jsou stěny s maketami právě nabízených mobilních telefonů. Tyto stěny prošly v posledním roce změnou tak, aby makety byly pevně připevněny a eliminovala se jejich krádež a zároveň se podpořila jednodušší manipulace při každoměsíční výměně. Tato stěna je také důležitou pomůckou při prodeji pro prodejce, kteří zde mají možnost názorně představit a porovnat jednotlivé modely telefonů.

Jako doplněk ke stěně maket se nachází na většině prodejen i stojan s TOP10 telefony, které se v současné době nejvíce prodávají, případně je pro ně připravena speciální akce. Na vybraných prodejnách, které mají prostorové předpoklady, se nachází „kulatá sedačka“ s několika vybranými, nejvíce žádanými telefony, ke kterým se mohou zákazníci posadit a na živo je vyzkoušet.

Nesmím opomenout ani specifický „červený telefon“, přes který se mohou zákazníci přepojit rovnou na operátora, případně na jiné požadované oddělení a nemusí čekat ve frontě na prodejce.

Veškeré mnou charakterizované vybavení prodejen je tvořeno tak, aby bylo jednotné a korespondovalo s firemním vzhledem podniku. V prodejnách jsou zároveň instalovány plazmové televize, na kterých se pouští směrem k zákazníkům aktuální propagační akce, jež mají podpořit zákazníky ke koupi produktů. Nábytek je barevně sladěn ve firemní barvě do červena. Skříně pro úschovu produktů jsou v barvě bílé a kovové. Stěny uvnitř prodejen jsou magnetické pro snadnou instalaci plakátů, které se každý měsíc podle nové prodejní nabídky mění.

Podle nadcházející kampaně se také přizpůsobuje výzdoba prodejny. Například na Vánoce, na svátek Valentýna nebo začátek školního roku se externí firmou instalují výzdoby, které jsou jednotné s propagačními materiály a televizními a internetovými kampaněmi.

Jednou z výhod jednotného designu prodejen je snadné přizpůsobení prodejců na kterékoliv z nich v republice. Pokud je tedy zapotřebí, aby prodejce vypomáhal na jiné prodejně stačí pouze pár upozornění ze strany vedoucího případně kolegů na minimální individuální odlišnosti, aby mohl zaměstnanec plnohodnotně obsluhovat i na jiné prodejně.

Mezi jednotlivými prodejny ovšem nalezneme i rozdíly. Ty jsou specifické především, co se do velikosti a vybavení zázemí pro zaměstnance týče. Prodejny společnosti Vodafone CZ se nachází buď jako samostatné obchody v centrech měst nebo jako prodejní jednotky v obchodních centrech. U samostatně fungujících prodejen je samozřejmostí, že se zde nachází samostatné sociální zařízení a dostatečný prostor pro vedoucí prodejen a zároveň dostatečné odpočinkové zázemí s přístupem k počítači pro prodejce. U prodejen, které se nachází v obchodních centrech tomu však ve většině případů není. Zde musí například prodejci sdílet sociální zařízení v rámci celého obchodního centra, což je i časově neefektivní. Jejich zázemí zároveň neumožňuje instalaci dalšího počítače, případně poskytnutí prostoru pro plnohodnotný odpočinek a zpracování svých stanovených úkolů.

Dárkové předměty

Dárkové předměty (příloha 6) jsou ve společnosti Vodafone CZ důležitým prvkem komunikace vedení podniku směrem k zákazníkům i zaměstnancům. Dárkové předměty pro zákazníky jsou vždy prezentovány jako podpora nového produktu, probíhající akce, případně jako pouhé poděkování zákazníkům. Mezi dárky, které jsou v současné době

určeny pro zákazníky patří například hrnečky, flash karty⁸, kapesní nožičky, deštníky, přívěšky s logem společnosti, a další. Každý dárek je opatřen logem podniku a zároveň, pokud je zde vhodné místo, i sloganem, který je specifický pro Vodafone CZ. Důležitou roli hrají také ekologické papírové tašky společnosti (příloha 7).

Dále mohu charakterizovat dárkové předměty, které jsou v rámci firemní kultury směřovány zaměstnancům. Vedení společnosti má na svém intranetu vlastní seznam firemních dárkových předmětů. Zde si mohou například vedoucí pracovníci objednat ze svého rozpočtu daného oddělení dárky pro pracovníky do interních soutěží, kterými motivují zaměstnance k lepšímu výkonu. Samotní zaměstnanci si mohou jednotlivé dárky objednat pro sebe a své rodinné příslušníky za ceny uvedené u každého produktu a které mu jsou doručeny na uvedenou adresu na dobírku.

Další dárkové předměty získávají zaměstnanci v rámci speciálních kampaní jako podporu a podnět jejich zájmu v dané oblasti. Charakteristické jsou také každoroční hodnotné dárkové předměty pro zaměstnance k Vánocům. Společnost Vodafone CZ myslí i na děti zaměstnanců, a proto jsou i pro ně vždy připraveny dárkové maličkosti.

Logo a značka společnosti

Logo společnosti Vodafone CZ je možné vidět pod obrázkem 6 a představuje i znak podniku. Hlavní podstatou daného loga je červený „uvozovník“ přímé řeči. Značka společnosti ovšem není pouze logo nebo barva. Pro zaměstnance firmy představuje značka Vodafone konkrétní zkušenost, kterou chce podnik zprostředkovat svým zákazníkům skrze je samotné. Hodnoty, které jsou tímto prezentovány lze shrnout do následujících charakteristik – energičnost a nadšení, citlivost a důvěra, spolehlivost a odhodlání neustále věci zlepšovat.

⁸ Flash karta – přenosné paměťové zařízení

Obrázek 6: Logo společnosti Vodafone CZ



Zdroj: intranet společnosti Vodafone Czech Republic a.s., 2009

Zaměstnanci, pokud potřebují použít logo společnosti ve svých písemných komunikacích případně ve svých prezentacích, mají k dispozici vzory, které jsou přesně určeny pro daný druh komunikace, aby se zachovala jednotnost stylu dokumentů.

Firemní dokumenty

V rámci této kapitole se věnuji charakteristice jednotlivých firemních dokumentů, které rozdělují do skupin podle toho, zda jsou přístupné pouze v tištěné či elektronické podobě. Společnost Vodafone CZ se snaží „naučit“ zaměstnance i zákazníky využívat především elektronické zdroje, a proto eliminuje tištěné dokumenty na stále menší množství, případně je možné získat dané dokumenty v obou podobách. Zaměřuji se zde především na dokumenty vztahující se konkrétně k zaměstnancům a pro úplnost zmiňuji i důležité dokumenty směřující k zákazníkům.

- Tištěné

Časopis Chili Chili

Časopis Chili Chili je důležitým prvkem firemních artefaktů (příloha 5). Tento časopis se vydává směrem k zákazníkům, ale svou hodnotu má i pro zaměstnance společnosti Vodafone CZ. Časopis je nabízen zdarma a hodně zákazníků si každý měsíc přichází pro nový díl, který doplňuje jejich sbírku. Zároveň je možné si daný časopis předplatit pro doručování poštou.

Účelem charakterizovaného časopisu je především informovanost zákazníků o novinkách a nabízených službách společnosti. Tímto je tedy rozdělen do dvou částí. V té první nachází zákazníci i zaměstnanci zajímavé čtení ze světa i z domova, mohou

si zde přečíst rozhovory se zajímavými lidmi, nalézt originální recepty nejen na vaření a zároveň se seznámit vždy se třemi společnostmi, které redakce časopisu každý měsíc vybere z řad firemních zákazníků, kterým touto cestou poskytne bezplatnou reklamu.

V druhé části se již časopis plně věnuje konkrétní nabídce služeb. Vše je zde podrobně popsáno, aby i zákazník, který si chce nabídku pročíst v klidu domova, dostal kompletní informace o dané službě či výrobku. Pro prodejce společnosti má časopis výhodu v tom, že mohou zákazníkovi názorně vysvětlovat dané produkty a do časopisu jim zapisovat a označovat informace, o kterých spolu hovoří.

Časopis se v současné době vydává i v elektronické podobě. Pokud tedy nemá zákazník možnost dostavit se na prodejny Vodafone CZ, může si své oblíbené rubriky přečíst na internetových stránkách časopisu www.chilichili.cz.

Propagační dokumenty

Mezi propagační dokumenty mohou řadit letáky, brožury a různé kartičky směřující jak k zákazníkům tak i jako podpůrná pomůcka pro zaměstnance. Jedná se především o prezentace současných nabídek, shrnutí návodů k samoobslužným aplikacím a jednotlivým službám pro zákazníky.

Ostatní tištěné dokumenty

Jak už jsem zmínila výše, většina firemních dokumentů společnosti Vodafone CZ je v elektronické podobě. Setkat se tak můžeme pouze s tištěnými materiály, kterými jsou smlouvy, dokumenty vyžadující podpis dané osoby případně dokumenty vydávané při určité události. Těmi mohou být například letáky pro zaměstnance mající za úkol podpořit probíhající změny, nové kampaně a jiné.

Na druhou stranu, i přesto, že se stále mluví ve společnosti o životním prostředí a úspoře tisku, najdeme zde stále určité tištěné materiály, které jsou i běžně k získání zpětně elektronicky. Jsou jimi například objednávkové a naskladňovací listy, dále pak

dokumenty tisknuté směrem k zákazníkům – faktury, dobropisy, opravenkové listy, které je možné generovat z firemních IT aplikací v případě potřeby.

- **Elektronické**

E-mail

E-mailová korespondence je v současné době jednou z nejvíce využívaných způsobů komunikace nejen ve velkých společnostech. Vzhledem k tomu, že společnost Vodafone CZ má rozmístěná svá oddělení do celé České republiky, je i komunikace e-mailem tou nejpřijatelnější a nejefektivnější. Přes firemní e-mailovou schránku je denně vyřizována korespondence mezi jednotlivými odděleními, externími společnostmi, ale také i v rámci oddělení samotného.

Nevýhodou je, že většina zaměstnanců má přístup k firemnímu e-mailu pouze ze zaměstnání. V současné době se řeší návrh, zda by bylo možné zřídit přístup pro všechny zaměstnance i ze soukromých počítačů případně z mobilního telefonu.

Výhodou by tak bylo nezameškávání termínů odpovědí a neustálá kontrola důležitých informací v případě nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti, ať již z důvodu dovolené, nemoci či služební cesty.

Společnost má v rámci e-mailové korespondence svá specifická pravidla. Například pro možnost zaslání hromadných e-mailů v rámci společnosti je potřeba získat schválení vedoucích pracovníků.

Zpravodaj s novinkami

Přibližně každých čtrnáct dní získávají zaměstnanci společnosti Vodafone CZ do své e-mailové schránky elektronický zpravodaj s novinkami. Ty se týkají jednak připravovaných projektů v podniku, splněných cílů společnosti, případně odkazů na zajímavé firemní akce. Pracovníci zde najdou i konkrétní nabídku pracovních pozic

v rámci společnosti, na které je možné se přihlásit. Zaměstnanci mají díky danému zpravodaji povědomí o tom, co se ve firmě děje nového a jaké projekty se připravují.

Denní informační report

Denně, kromě víkendu, je pracovníkům do e-mailové schránky zasílán informační report s důležitými informacemi pro jejich výkon práce. Pro prodejní oddělení to představuje informace z oblasti nových produktů, připravovaných změn a odkazování na e-learningová školení pro nové služby. Důležitou součástí jsou i výtahy obchodních pravidel pro aktuální nové promotion akce tak, aby měl pracovník každé ráno před začátkem pracovní doby kompletní informace a během dne ho nemohlo nic zaskočit. V případě výpadků a rekonstrukcí určitých služeb je informace k danému problému prvotně zmiňována právě zde.

Nevýhodou denního informačního reportu může být občasné přehlcení informacemi, které tímto způsobem zaměstnanec získává.

Interní časopis

V roce 2008 se společnost rozhodla pro vydávání interního časopisu pro své zaměstnance v přibližně čtvrtletních intervalech pro podpoření a stvrzování podnikové kultury. Časopis měl v počátku jak verzi tištěnou tak i elektronickou, kterou si zaměstnanci mohou stáhnout na intranetu společnosti.

Pro zaměstnance jsou zde připravovány zajímavé články ze života podniku. Najdou zde reportáže z pořádaných firemních akcí. Můžou se dozvědět o aktivitách, které obnáší jaká pozice, případně zde najdou originálně zpracované inzeráty na nabídku nové pozice ve společnosti.

Interní časopis společnosti Vodafone CZ mohou přirovnat jeho formou a stylem psaní časopisu ChiliChili. Kromě informací čistě firemních zde mohou zaměstnanci najít také rozhovory se zajímavými lidmi, se kterými společnost Vodafone CZ pro své společné charakterové rysy sympatizuje. Většinou se jedná o osoby, které „*se nebojí být*

odvážnými a dělat věci jinak“, stejně jako to sama o sobě prezentuje společnost Vodafone CZ.

Výroční zpráva

Společnost Vodafone CZ má povinnost každoročně vydávat výroční zprávu. V předešlých letech tvořila společnost výroční zprávy nejen za účelem splnění zveřejňujících povinností, ale také s cílem zaujmout konečné čtenáře této zprávy originálním a zajímavým řešením. Pokud bych měla jednotlivé výroční zprávy analyzovat a vzájemně porovnat musím zmínit jisté rozdíly ve stylu a formě zpracování. Konkrétně výroční zpráva z roku 2005 měla zajímavé řešení ve stylu kresleného barevného příběhu. Jednalo se o výroční zprávu, v rámci které bylo představeno převzetí společnosti Oskar společnosti Vodafone CZ. Dokázala zaujmout na první pohled a už svým vzhledem lákala k přečtení. Naproti tomu výroční zpráva z roku 2006 již ničím nevyčnívá. Je prezentována v černobílém klasickém provedení.

Podle mého názoru by se měla společnost držet svých hodnot a stanovených cílů a i v rámci výročních zpráv se snažit být stále originální a překvapující společností.

Společnost své výroční zprávy prezentuje na svých hlavních internetových stránkách www.vodafone.cz, pod sekci *o Vodafonu*. Konkrétní odkaz uvádím v seznamu použité literatury.

5.1.2 Artefakty nemateriální povahy

Jazyk

Styl mluvení a jazyk jako takový jsou jedním z nejdůležitějších artefaktů nemateriální povahy společnosti Vodafone CZ. Prakticky v rámci celé společnosti vládne neformální komunikace, ale i ta má svá pravidla. Zaměstnanci si mají možnost prostudovat manuál v anglickém jazyce, kde se uvádí, jaké styly psaní kdy používat, jak si přeložit jaký výraz, který je specifický pro firmu apod.

Firemní hrdinové

Tak jako je tomu ve většině společností, má i Vodafone CZ své firemní hrdiny. Jednak to jsou osobnosti, které jsou charakteristickými hrdiny pro celou firmu, ke kterým zaměstnanci vzhlíží i zpětně po jejich odchodu a jednak to mohou být i zaměstnanci, kterým se daří udržovat výborné pracovní výsledky, za které jsou pak náležitě v rámci firemních setkávání odměňováni a vyzdvihováni v rámci nosičů firemní komunikace.

Z celopodnikových hrdinů mohu jmenovat například bývalou ředitelku, ještě podniku Oskar Mobil a.s., Karlu Stephens, která dokázala, tenkrát nejmladšího mobilního operátora, dovézt k jedné z nejobdivovanějších a nejrychleji se rozvíjejících firem na českém trhu. Dále bych mohla jmenovat i bývalého generálního ředitele, již současné společnosti Vodafone CZ, Grahama Mahera, který uměl příjemně šokovat jak zaměstnance, tak především i samotné obyvatele České republiky. Například, když se nechal v rámci kampaně „*Nepodepsal*“ zavřít do klece s prohlášením, že vyzývá ostatní operátory, aby zrušily smlouvy při poskytování svých služeb zákazníkům.

Zvyky, rituály

Zvyky a rituály se vyskytují ve společnosti Vodafone CZ v hojném množství. Můžeme narazit na ty, které jsou specifické pro jednotlivá oddělení až po ty, které jsou celopodnikové.

U prodejního oddělení to může být například zvyk měsíčního sezení zaměstnance s vedoucím, kdy místo formálního rozhovoru na pracovišti se sejdou, aby rozebrali své výsledky a dosažené cíle v rámci neformálního obědu. Nebo to mohou být meetingy oddělení, kdy se zaměstnanci v předem domluvenou hodinu sejdou na určeném místě, případně na pracovišti po pracovní době aby zhodnotili uplynulé období ve výsledcích a sdělili si své názory a připomínky k týmové spolupráci.

Mimopracovní setkání

Ve společnosti Vodafone CZ mají zaměstnanci příležitosti hned k několika mimopracovním setkáváním. Jednak jsou to celopodnikové akce pořádané pro všechna oddělení, která jsou rozdělena vždy do několika dní, aby se zaměstnanci ze všech oddělení vystřídali a jednak týmová setkání, které mají svůj individuální plán.

Většinou se jedná o setkání při příležitosti určité události, kterými může být oslava konce firemního roku, poděkování zaměstnancům a odměňování těch nejlepších, dále to mohou být seznámení se s novými cíli, vizemi a strategiemi podniku, případně se jedná o akce zaměřené na stvrzování podnikové kultury a seznámení s novými nabízenými produkty pro nadcházející období.

5.2 Analýza E-kultury

Jelikož je společnost Vodafone CZ telekomunikačním podnikem, který se zaměřuje na inovativní přístupy a co nejjednodušší přístup k dokumentům a datům potřebných pro práci jednotlivců ve společnosti, je nasnadě abych konkrétně analyzovala právě i e-kulturu v této firmě.

Z menší části jsem již zahrnula analýzu elektronické dokumentace v předešlé kapitole. V této kapitole se blíže věnuji dalším konkrétním prvkům elektronické kultury. V rámci daného pojmu hodnotím způsob elektronické komunikace mezi jednotlivými odděleními, firemní intranet, IT aplikace, možnosti elektronické výuky a přístup k elektronickým dokumentům v rámci společnosti.

5.2.1 Elektronická komunikace

Specifická je pro společnost Vodafone CZ právě komunikace elektronická. Jelikož se jedná o podnik, který má své oddělení rozmístěny po celé České republice, jedná se o efektivní způsob předávání pravidelných informací a sdílení dat.

Hlavním způsobem elektronické komunikace ve společnosti je e-mail, pod který mohu zařadit způsob komunikace novinek a informací důležitých pro vykonávání pracovních činností. Tomuto jsem se věnovala již v předchozí podkapitole, a proto se zde zaměřím na další způsoby komunikace v rámci podniku Vodafone CZ.

Jedním z dalších důležitých prvků interní elektronické komunikace ve firmě je odkaz na aplikace umožňující odesílat skrze e-mailovou schránku formuláře k řešení problémů, které při každodenní práci vyvstávají. Jedná se například o reklamace služeb zákazníků, nefunkčnost služeb, systémů a nahlašování výpadků ve firmě. Podle charakteru

požadavku, zda se jedná o běžný problém, či je situace zapotřebí řešit složitěji, je zaměstnanci následně odpovězeno v rozmezí od několika hodin až po čtrnáct dní případně i delší dobu.

Zaměstnancům společnosti Vodafone CZ je zpřístupněno v rámci elektronické komunikace diskusní forum, v rámci kterého mohou mezi sebou komunikovat zaměstnanci všech oddělení a to ve dvou rovinách. První rovinou jsou diskuse vztahující se k pracovním záležitostem. Rozebírají se zde názory na současné firemní zaměření, připravující se, či právě probíhající akce. Druhou rovinou jsou diskuse týkající se mimopracovních témat. Zde například zaměstnanci plánují společné mimopracovní výlety, řeší otázku hlídání dětí a další témata nevztahující se prvoplánově k zaměstnání.

5.2.2 Intranet

Stejně jako je tomu v současné době u jiných velkých společností, odehrává se i komunikace ve firmě Vodafone CZ a přístup k většině podnikových informací přes intranet. Prostřednictvím jeho je možný rychlý přenos dat a sjednocení potřebných dokumentů a informací v jednom. Většina zaměstnanců Vodafone CZ má přístup k intranetu pouze z pracoviště. Výjimky jsou uděleny pouze podle specifických požadavků určitých pozic.

Z intranetu je možné dozvědět se konkrétní informace vztahující se ke společnosti jako takové. Základní informace jsou zde interpretovány v českém jazyce. Převážná část je ovšem v jazyce anglickém, což může být pro některé zaměstnance firmy překážkou, zvláště pokud anglický jazyk denně nevyužívají při své práci.

Každý zaměstnanec má nastavený intranet právě podle toho v jakém oddělení pracuje. Tím se zamezí jednak úniku informací, které jsou přístupné pouze pro daný okruh

pracovníků a jednak se eliminuje přehlcení stránek pro zaměstnance a zefektivnění jeho práce při hledání potřebných dokumentů a dat.

V omezené verzi je zde možné získat základní publikované informace o ostatních odděleních ve společnosti. Je praktické vědět, na jaké oddělení je možno se v jakém požadavku obrátit. Najdeme zde proto i informace o způsobech komunikace s jednotlivými odděleními. To znamená, zda se preferuje kontakt e-mailem, telefonicky případně určitým elektronickým formulářem k tomu připraveným. Tento typ komunikace pak musí být striktně dodržován.

Důležitou součástí intranetu společnosti Vodafone CZ jsou oblasti zaměřené především na informace vztahující se k samotnému zaměstnanci. Ten zde má přístup ke svým osobním odkazům. Mezi ně se řadí informace o pracovním poměru, pracovní době, firemních směrnicích a jiných osobních aplikacích.

Další výhodou podnikového intranetu je shromáždění informací o nabízených produktech. Zaměstnanci tak získávají kompletní seznam všech nabízených služeb a výrobků a stejně tak mají možnost využít v případě potřeby archív těchto produktů několik let zpátky.

Další stěžejní částí intranetu společnosti Vodafone CZ je přístup k jednotlivým procesům a obchodním pravidlům. Vzhledem k jejich velkému množství nejsou k dispozici v tištěné podobě, ale jsou vždy pro dané oddělení přístupné z odkazu v intranetu. Pro jednotlivé procesy nejsou vytvořeny specifické diagramy, nýbrž se využívá podrobně rozepsaných „návodů“, které obsahují i fotodokumentaci jednotlivých postupů v IT aplikacích, které se pro danou činnost využívají. Pokud tedy zaměstnanec narazí při své činnosti na věc, se kterou si neví rady, má možnost si poměrně snadno vyhledat jednak proceduru vztahující se k prováděné činnosti, tak i obchodní pravidla, podle kterých se má při řešení daného problému řídit. Procesy je možné vyhledávat pod konkrétním odkazem v intranetu podle přibližujících hesel - výrobek, činnost, typ, systém, důležité.

5.2.3 IT aplikace

Pod pojmem IT aplikace je možné představit si takové aplikace, které fungují pouze s možností připojení k internetové síti. Pokud tedy není počítač připojen i internetu, není možné přes tyto aplikace pracovat. Společnost Vodafone CZ má takto nastavenou většinu svých systémů, které jsou vzájemně v rámci společnosti propojeny.

Důležité jsou především prodejní systémy, přes které se uskutečňují samotné prodeje a aktivace služeb nabízených společnostmi. Dále je to aplikace zajišťující servisní aktivity, to znamená příjem telefonů do servisu, jejich vyskladňování a následné přijímání, vratné procesy a jiné s tím spojené činnosti. Nesmím opomenout ani důležitost aplikace, přes kterou se centrálně objednává zboží z hlavního skladu, které se zde i následně naskladňuje a přes který je možné sledovat stav skladu a pohyb jednotlivých produktových položek ať již v množství – kusech, tak i v sériových položkách.

Prakticky většina činností ve společnosti Vodafone CZ se odehrává přes IT aplikace. Díky tomuto je možné sdílet stejné informace a provádět pracovní operace ve stejnou dobu na rozdílných místech aniž by se muselo fyzicky něco zasílat.

Stejně jako mají zaměstnanci k dispozici IT aplikace pro výkon své práce, jsou pro ně vytvořeny i aplikace týkající se jich samotných. Mohu jmenovat některé z nich - aplikace pro samostatné úpravy směn, aplikace generující elektronický výplatní dokument, dále ty, ve kterých má možnost si zaměstnanec vybrat školení, objednat své benefity⁹, případně hodnotit svůj výkon a výsledky ve společnosti a jiné.

Nevýhodou těchto IT aplikací je jejich nefunkčnost v případě, že je výpadek internetu. Pro tyto případy je pouze připraven vzorová univerzální faktura, která se ručně vyplňuje

⁹ Benefity – odměny nepeněžní hodnoty – za každý odpracovaný měsíc má každý zaměstnanec nárok na určitý počet benefitních bodů, které může použít na proplacení například dovolené, koupi počítače či na zdravotní péči a další.

podle požadavků zákazníka a následně se, po spuštění aplikací do svého běžného provozu, aktivuje v dané IT aplikaci.

5.2.4 E-learning

Důležitou složkou firemní kultury, konkrétně e–kultury, společnosti Vodafone CZ se v poslední době stává forma výuky a školení zaměstnanců přes systém e–learningu. Tato forma se ve společnosti vyvíjí již řadu let, avšak až v posledním roce získává na stále větším důrazu, kdy prošla svou velkou obměnou.

Zaměstnanci mají k e–learningu přístup, jak již bylo uvedeno výše, přes samostatnou IT aplikaci. Pracovníci zde mají přístup ke třem oblastem z katalogu vzdělávání.

První složkou jsou seznamy kurzů pořádaných externími dodavateli, a které se pořádají ve školicích prostorách přímo v centru společnosti. Každý zde má možnost vidět konkrétní název kurzu, termíny v jakých se kurz pořádá a zároveň je zde možné stáhnout si podrobné informace o daném kurzu a jeho lektorech. Každý kurz má své zařazení podle své specifikace do konkrétní kategorie, což usnadňuje vyhledávání. Nevýhodou externích kurzů je, že jsou placené – tato částka se odečítá z rozpočtu oddělení, ze kterého je pracovník, který kurz absolvuje.

Dále je v aplikaci e–learningu možné zapsat se i na kurzy pořádané interními školiteli. Výhodou oproti externím kurzům je jejich bezplatnost, která je vykompenzována menší rozličností ve výběru daných kurzů. Většinou se jedná o povinné kurzy, které by měl zaměstnanec v průběhu svého působení ve společnosti postupně se svým růstem procházet. Případně se jedná o školení připravená ke konkrétním změnám či novým aktivitám vztahující se k jeho činnostem.

Veškeré kurzy, interní či externí, musí předem schvalovat přímý nadřízený, který podle zaměření každého ze zaměstnanců a současného stavu rozpočtu oddělení daný kurz schválí případně doporučí jiný jemu vhodný.

Třetí, poslední, složkou této aplikace jsou samotné e-learningové kurzy. Ty si může zaměstnanec pustit sám ze svého pracovního počítače. Kurzy bývají ve většině případů audiovizuální, proto má každé oddělení k dispozici i sluchátka. Přes systém e-learningu se v poslední době stále více společnost zaměřuje na proškolení jednotlivých produktů a postupně se i snižují návštěvy kurzů v centrále společnosti.

Pracovníci všech oddělení podniku zde mají také bezplatný přístup k elektronické výuce anglického jazyka. Podle své úrovně, ve které se právě se svými jazykovými dovednostmi nachází si vyberou konkrétní kurz a po domluvě s vedoucími pracovníky mohou dané kurzy během pracovní doby, případně po jejím skončení absolvovat.

Výhodou e-learningu je také poměrně efektivní a rychlé prověřování znalostí zaměstnanců. Například v rámci prodejního oddělení má každý pracovník povinnost projít si během každého měsíce znalostní test, který musí s určitou úspěšností splnit. Zároveň při elektronickém školení nových produktů jsou jednotlivé kurzy složeny z výukové části, kde je daná služba či výrobek představen, dále z testu, který musí být opět v určitém procentu splněn, a následně se zde nachází i konkrétní hodnocení a zpětná vazba pro tvůrce tohoto školení.

V rámci centrály společnosti Vodafone CZ byla zřízena také knihovna s odbornými publikacemi. Přes e-learningovou aplikaci je možné vyhledávat v seznamu těchto knih a knihy si moci zapůjčit.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v porovnání s výsledky pozorování

V této kapitole se budu věnovat vyhodnocení dotazníkového šetření, ve kterém jsem se zaměřila na prodejní oddělení společnosti Vodafone CZ, které je jedním z nejdůležitějších oddělení ve firmě, neboť zprostředkovává vztah mezi firmou a zákazníky. Je tedy reprezentantem na trhu a vyvolává představu v zákaznících o firmě jako takové. Zajímala jsem o vztah zaměstnanců k firmě, jejímu vedení a jak moc se ztotožňují s její podnikovou kulturou. Výsledky dotazníkového šetření zhodnocuji i v porovnání s výsledky mé analýzy pozorování a následně doporučuji případná zlepšení při zjištění nedostatků v dané oblasti.

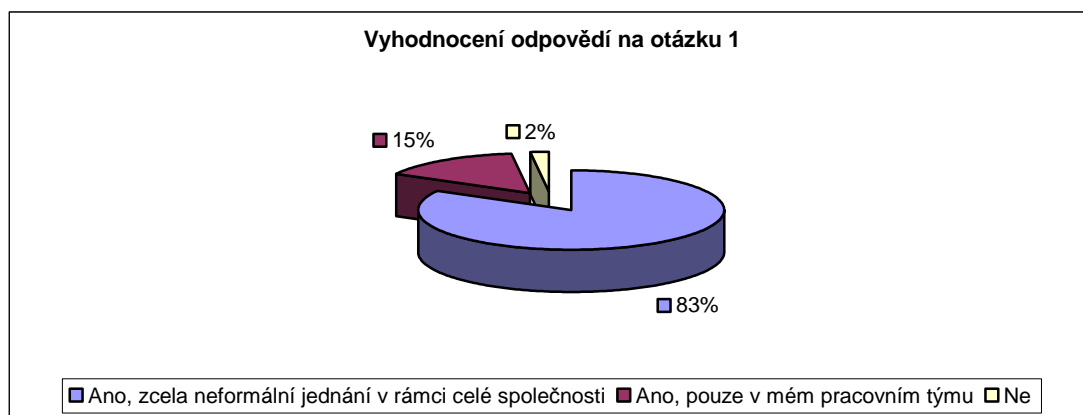
Otázka 1: V týmu, ve kterém pracujete je přátelské a neformální jednání?

Tabulka 2: Vyhodnocení odpovědí na otázku 1

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano, zcela neformální jednání v rámci celé společnosti	83	45
Ano, pouze v mém pracovním týmu	15	8
Ne	2	1
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 1: Vyhodnocení odpovědí na otázku 1



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse k dotazníkovému šetření v porovnání s vlastním pozorováním¹⁰

Otázka 1 měla za úkol zmapovat, jaké jednání převládá ve společnosti Vodafone CZ při komunikaci mezi zaměstnanci. Z tabulky 2 je patrné, že 83 % dotázaných uvádí, že v rámci celé společnosti je běžné neformální jednání, pouze 15 % uvádí, že neformální jednání je pouze v rámci týmu. Pouze jeden z respondentů uvedl, že ve společnosti se nevyužívá neformálního jednání. Názorně je možné vidět odpovědi na otázku 1 také z grafu 1 .

V rámci vlastního pozorování jsem se zaměřila na způsob jednání ve společnosti a výsledky korespondují s odpověďmi převážné většiny dotázaných. Ve společnosti opravdu panuje mezi většinou oddělení zcela neformální jednání. Zaměstnanci si mezi sebou tykají a oslovují křestním jménem od nejnižší pozice až po ředitelku společnosti. Pokud si chce společnost i do budoucna udržet tento neformální styl komunikace, měla by se zaměřit na její pravidelné podporování i v rámci nových zaměstnanců, kteří se zpočátku s tímto stylem jednání nemusí hned ztotožnit.

Z vlastní zkušenosti jsem schopna zhodnotit, že takovéto jednání v rámci společnosti utvrzuje vztah mezi pracovníky a mnohdy odbourává bariéry při komunikaci s výše postavenými spolupracovníky.

¹⁰ Dále v textu již pouze výsledky a diskuse

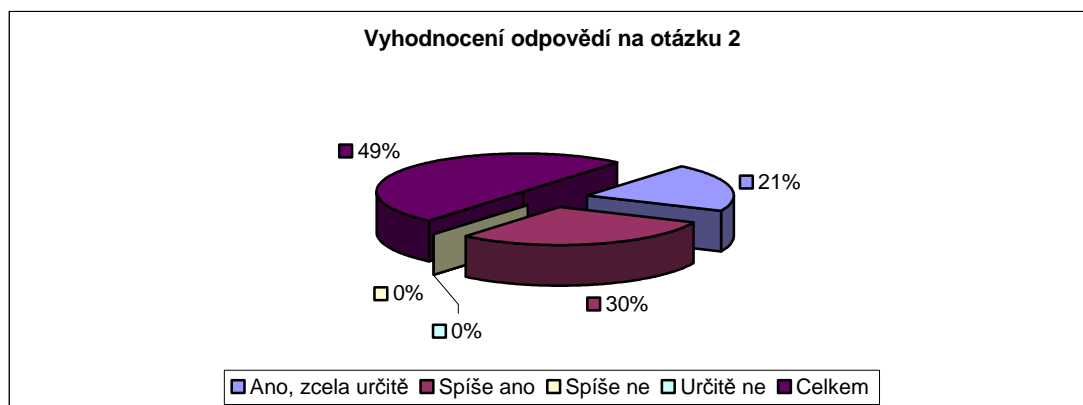
Otázka 2: Domníváte se, že při nástupu nového zaměstnance do firmy je mu věnována potřebná péče a čas na adaptaci, orientaci a zapracování ve společnosti?

Tabulka 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku 2

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano, zcela určitě	41	22
Spíše ano	59	32
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 2: Vyhodnocení odpovědí na otázku 2



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Z dotazníku vyplynulo, že odpovědi na otázku 2, tj. zda se dotázaní domnívají, že je novým zaměstnancům věnována dostatečná péče a čas při jejich zaškolování, jsou zcela pozitivní (tabulka 3, graf 2). Dokonce 41 % z pracovníků, kteří odpověděli na dotazník, se zcela ztotožňuje s daným výrokem. Dalších 59 % je střednějšího názoru, kdy odpověděli na otázku, že spíše souhlasí.

V rámci pozorování se mi naskytla možnost zaměřit se na pozorování rozdílů u nových zaměstnanců, kdy jeden absolvuje vstupní, několikadenní školení v rámci centrály společnosti a druhý zaměstnanec je zaškolován přímo na pracovišti od prvního dne nástupu a absolvuje pouze vybraná odborná školení. Mohu říci, že oběma zaměstnancům je při nástupu do společnosti věnována péče a čas na odborné zaškolení. Jediný rozdíl je možné vidět v pochopení a představení podnikové kultury. Zaměstnanec, kterému je poskytnuto zaškolení v rámci centrály, získává veškeré informace potřebné pro jeho práci v rámci komplexního školení, kde je seznámen i s filosofií podniku, její historií a především vizemi, cíli a strategiemi. Tento zaměstnanec nastupuje na svou pozici již s jistým povědomím o jeho náplni práce, ale především je motivován kulturou firmy, která na něj působila v rámci prvotního školení. Naopak zaměstnanec, který nastoupí už od počátku na pracoviště, je schopen rychleji pochopit princip pracovních úkonů, ale chybí mu jistá motivace a větší povědomí o firemních hodnotách a filosofii společnosti, které jsou vměštnávány při úvodním školení. Každému novému zaměstnanci se věnuje zpočátku kromě vedoucího pracovníka také kolega, který je v rámci týmu určen, aby nového člena týmu uvedl do jeho pracovních úkolů. Je mu nápomocen při řešení úkolů a při informacích potřebných pro jeho výkon práce. Samozřejmě i ostatní zaměstnanci mají zájem na tom, aby se nový zaměstnanec v co nejkratší době zapracoval a stal se plnohodnotnou posilou týmu.

Záleží však zároveň na každém vedoucím pracovníkovi, aby těmto zaměstnancům sám poskytl rozhled o firemních vizích, cílech a strategiích, o tom, kam se firma ubírá a jaké jsou její hlavní hodnoty. Zároveň je zde i vliv ostatních zaměstnanců, kdy spokojený zaměstnanec dokáže správně motivovat i své kolegy a zároveň být hodnotným reprezentantem směrem k zákazníkům.

Zde by bylo vhodné zvážit postup při nástupu nového zaměstnance do firmy, kdy by bylo vhodné vyzkoušet variantu, která by kombinovala výhody dvou způsobů prvotního školení, které zmiňuji výše. Navrhovala bych, aby nový zaměstnanec absolvoval první týden po svém nástupu přímo v prostředí prodejního oddělení,

aby se seznámil s hlavními činnostmi a úkoly, které jeho výkon práce obnáší, a poté až mohl absolvovat kratší školení v centrále společnosti, které by již bylo zaměřeno na představení vizí, cílů, strategií a hlavních hodnot podniku.

Zároveň bych zde navrhovala, aby byl tento postup dodržován u všech nových zaměstnanců bez rozdílu, neboť tak by mohli vznikat rozpory mezi samotnými zaměstnanci, kteří kvůli tomu, že by neabsolvovali úvodní, mnou nazývané motivační školení, by se nemuseli cítit pro firmu důležití a jejich myšlení by se mohlo odrážet v jejich pracovním výkonu.

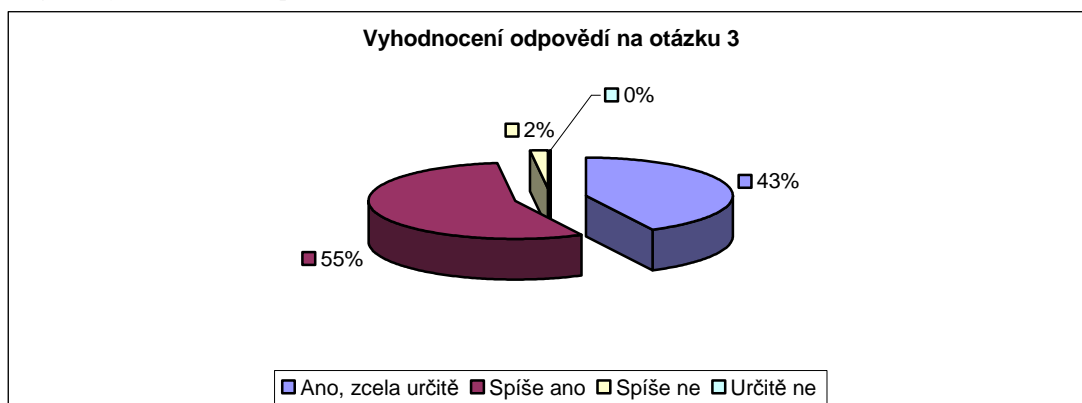
Otázka 3: Cítíte, že je ve vašem podniku spravedlivé prostředí bez náznaků diskriminace, šikanování, mobingu (pomluvy a psychické šikanování)?

Tabulka 4: Vyhodnocení odpovědí na otázku 3

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano, zcela určitě	42,6	23
Spíše ano	55,4	30
Spíše ne	2	1
Určitě ne	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku 3



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Ve třetí otázce z dotazníku mě zajímal názor dotazovaných, zda je v jejich společnosti spravedlivé prostředí. Výsledky jsou přibližně stejně pozitivní jako u předchozí otázky (tabulka 4, graf 3). Mohu tedy vyvodit, že přes 42 % z pracovníků, kteří odpověděli na dotazník, se zcela určitě nesetkává se znaky diskriminace či šikany. Určitý náznak je však možné vidět v odpovědích, kdy zaměstnanci označují na danou otázku odpověď „spíše ano“. Zde mohu usoudit, že tito zaměstnanci se s jistým náznakem diskriminace či šikany již setkali, a proto nejsou schopni odpovědět zcela pozitivně.

Z vlastního pozorování mohu tuto otázku zhodnotit názorem, že i přes přátelské prostředí, které ve většině týmů panuje, je možné setkat se s občasnými psychickými nátlaky, které jsou podle mého názoru spojeny s charakterem výkonu práce, kdy zaměstnanci, který má stanovený svůj měsíční cíl, se nedaří tohoto cíle dosáhnout oproti úspěšnému plnění kolegů, může ovlivňovat i zbytek týmu svou negativní náladou. Jelikož spolu zaměstnanci musí spolupracovat, uvědomuje si většina z nich, že je výhodnější, aby společně vycházeli.

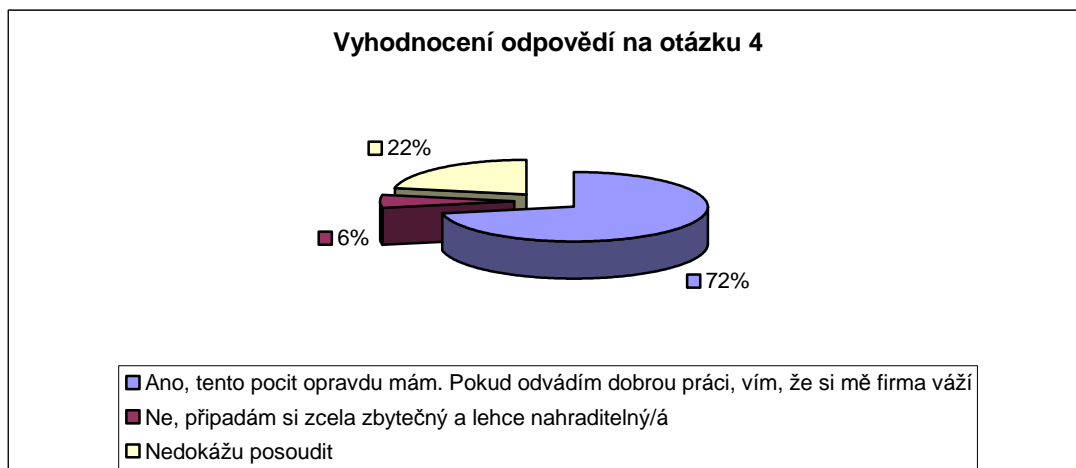
Otázka 4: Máte pocit, že vám dává společnost najevo, že jste pro ni důležitý/á ?

Tabulka 5: Vyhodnocení odpovědí na otázku 4

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano, tento pocit opravdu mám. Pokud odvádím dobrou práci, vím, že si mě firma váží	72	39
Ne, připadám si zcela zbytečný/á a lehce nahraditelný/á	6	3
Nedokážu posoudit	22	12
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4: Vyhodnocení odpovědí na otázku 4



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

V tabulce 5 je možné vyčíst, jak zaměstnanci odpovídali na otázku 4. Na grafu 4 jsou poté graficky dané odpovědi názorně vyobrazeny. Z odpovědí vyplývá, že celkem 72 % má pocit, že jsou pro společnost Vodafone CZ důležití a je si vědoma toho, že pokud odvádí dobrou práci, společnost si jich váží.

Bylo by dobré zamyslet se nad odpověďmi, kdy celých 22 % zaměstnanců nedokáže posoudit, zda si oni sami myslí, jestli si jich jejich společnost váží či nikoliv.

Zde bych na základě výsledků dotazníkového šetření doporučila, aby se společnost zaměřila na osobní hodnocení svých zaměstnanců a nejen na nepravdělné vyzdvihnutí několika nejúspěšnějších. Zaměstnanci by měli mít pocit, že jsou všichni pro firmu důležití a že tvoří nedílnou součást celého podniku a v tomto myšlení by měli být neustále podporováni.

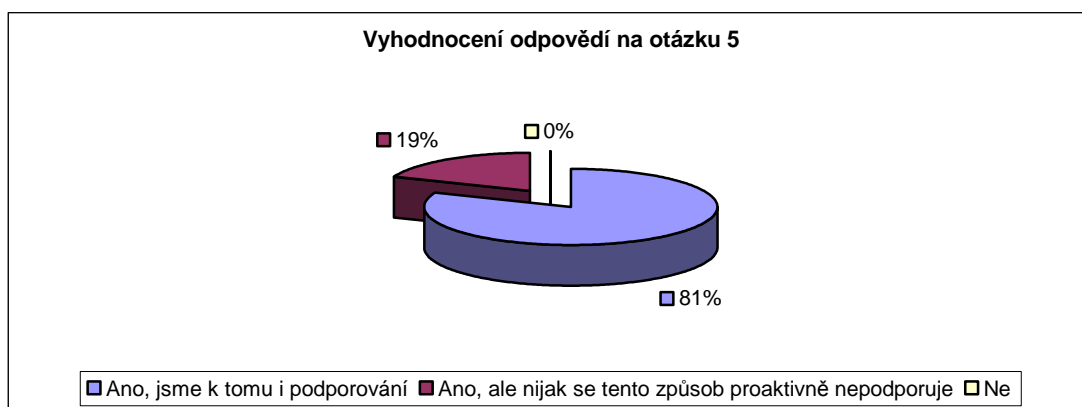
Otázka 5: Oceňujete se ve vaší společnosti odvaha řešit různé situace kreativním způsobem či osobitým jednáním?

Tabulka 6: Vyhodnocení odpovědí na otázku 5

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano, jsme k tomu i podporováni	81	44
Ano, ale nijak se tento způsob pro-aktivně nepodporuje	19	10
Ne	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5: Vyhodnocení odpovědí na otázku 5



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Z odpovědí na otázku 5 je patrné, že ve společnosti Vodafone CZ mají zaměstnanci z 81 % pocit, že jsou podporováni, aby řešili své úkoly kreativním či osobitým jednáním. 19 % z dotázaných se domnívá, že se tento způsob řešení úkolů oceňuje, ale nikterak se pro-aktivně nepodporuje. Názorně je možné odpovědi vidět v tabulce 6 a na grafu 5.

V rámci pozorování mohu zhodnotit, že při stanovování nových hodnot ve společnosti, bylo zaměstnancům zmiňováno pravidlo a motto podniku: „jde to i jinak“. Zaměstnanci byli podporováni, aby hodnotili požadavky zákazníků individuálně a řešili úkoly

kreativním, někdy i nestandardním způsobem. V poslední době však může mít jistá část zaměstnanců pocit, že tento způsob již není příliš podporován.

Zde bych doporučovala, aby se společnost zamyslela, zda tento způsob řešení problémů a úkolů podporuje a motivovala tak zaměstnance k plnění této podnikové myšlenky a především k tomu, aby takto jednali sami z vlastního přesvědčení.

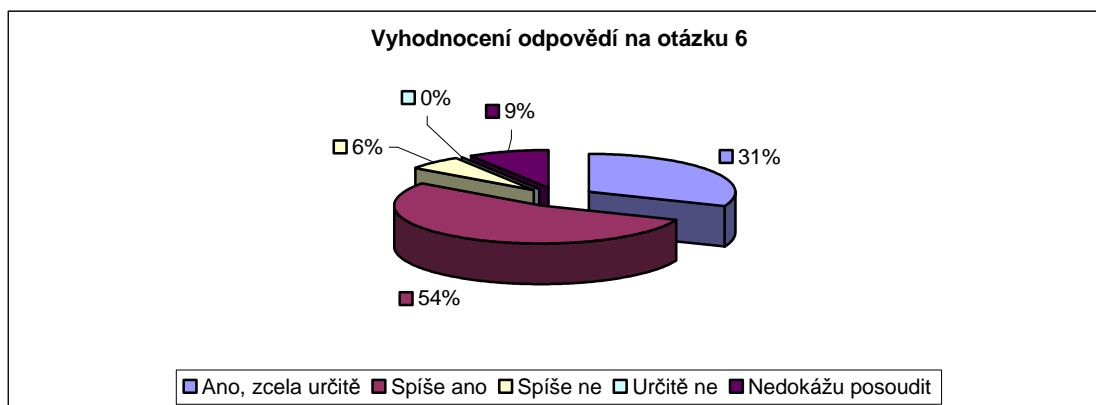
Otázka 6: Můžete definovat vlastnosti „ducha“ společnosti jako hravý, energický, lidský, se smyslem pro vtip a originalitu a zároveň se smyslem pro čest a férové rozhodování?

Tabulka 7: Vyhodnocení odpovědí na otázku 6

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano, zcela určitě	31	17
Spíše ano	54	29
Spíše ne	6	3
Určitě ne	0	0
Nedokážu posoudit	9	5
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6: Vyhodnocení odpovědí na otázku 6



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

V otázce 6 mě zajímalo, zda mají zaměstnanci společnosti Vodafone CZ shodný názor na definování „*ducha*“ podniku stejně vedení podniku. Zda se ztotožňují s daným výrokem, že pokud by měli podnik personifikovat, měl by charakteristické vlastnosti jako hravý, energický, lidský aj.

Zde se převážná část z dotázaných zaměstnanců společnosti přiklonila k odpovědi *spíše ano* (54 %), dalších 31 % je zcela pozitivního názoru, ovšem objevily se zde i tři odpovědi *spíše ne* a pět zaměstnanců odpovědělo, že nedokážou danou otázku posoudit. Z tabulky 7 a grafu 6 je vidět názorně dané odpovědi.

V rámci společnosti je daná personifikace opravdu zmiňována, avšak ne vždy jsou zaměstnanci přesvědčeni, jak vyplývá z dotazníkového šetření výsledků pozorování, že jsou dané charakteristiky plně podporovány. Společnost by měla dbát na to, aby se co nejvíce sdílelo charakteristické myšlení podniku i ve vzdálenějších odděleních od centrály firmy.

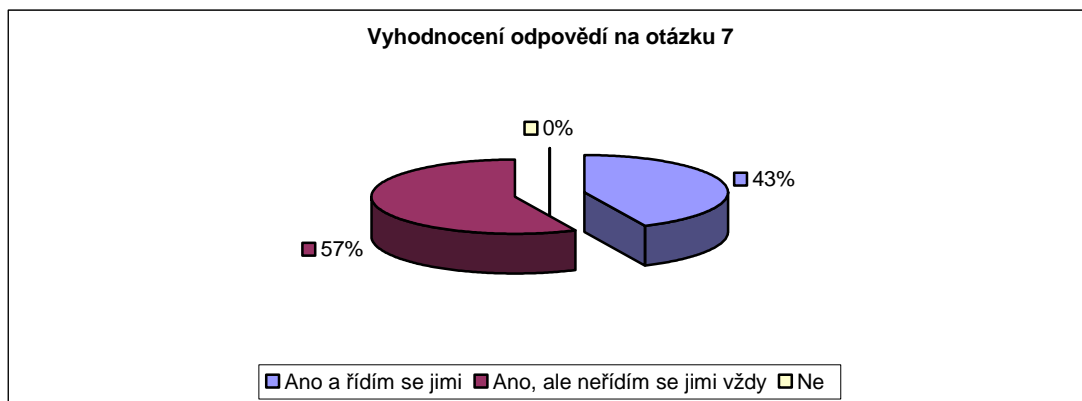
Otázka 7: Byl/a jste seznámen/a s vizemi, cíly a strategiemi společnosti a řídíte se jimi?

Tabulka 8: Vyhodnocení odpovědí na otázku 7

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano a řídím se jimi	43	23
Ano, ale neřídím se jimi vždy	57	31
Ne	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7: Vyhodnocení odpovědí na otázku 7



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

V otázce 7 jsem zjišťovala, zda jsou zaměstnanci Vodafone CZ seznámeni s vizemi, cíli a strategiemi podniku a nakolik jsou s nimi ztotožněni a řídí se jimi. Zde není výsledek příliš pozitivní, jelikož více jak 50 % zaměstnanců, kteří na daný dotazník odpověděli, uvádí, že s vizemi, cíli a strategiemi seznámeni byli, ale neřídí se jimi při své práci vždy. Přesné vyčíslení odpovědí uvádím v tabulce 8 a názorně v grafu 7.

Bylo by vhodné zaměřit se na ověřování a pochopení firemních hodnot, vizí, cílů a strategií zaměstnanci. Mohu zmínit, že zaměstnanci byli s danými hodnotami podniku seznámeni na speciálním školení, avšak aby byli zaměstnanci schopni a ochotni se danými hodnotami a strategiemi správně řídit, bylo by zapotřebí je v tomto i nadále podporovat.

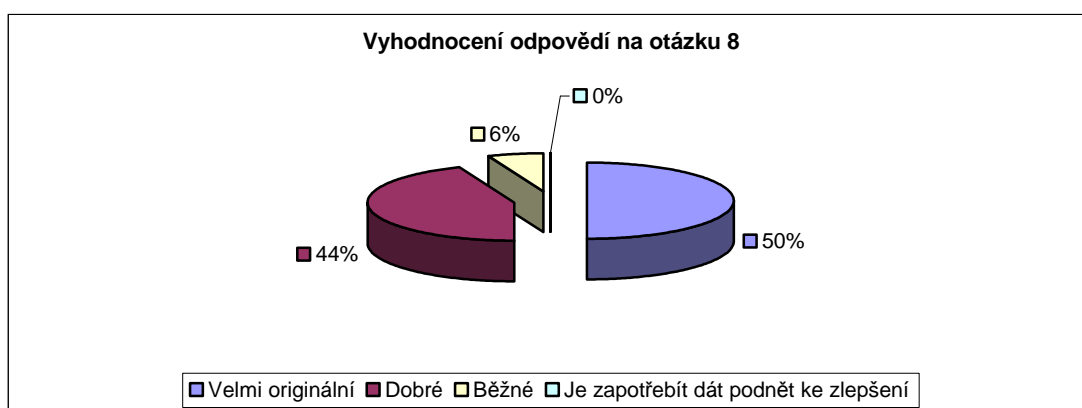
Otázka 8: V porovnání s konkurencí hodnotíte artefakty společnosti (symboly materiální povahy - logo, vzhled firemních dokumentů, prezentačních a dárkových předmětů, firemní barvy, architektura pracoviště/interiéru aj.)?

Tabulka 9: Vyhodnocení odpovědí na otázku 8

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Velmi originální	50	27
Dobré	44	24
Běžné	6	3
Je zapotřebí dát podnět ke zlepšení	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8: Vyhodnocení odpovědí na otázku 8



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Z grafu 8 je možné vidět názor zaměstnanců na otázku 8, kteří odpověděli na daný dotazník. Otázka měla zjistit to, jak pracovníci vidí artefakty společnosti Vodafone CZ v porovnání s konkurenčními společnostmi. Celkem 50 % odpovědí je velmi pozitivního charakteru. V tabulce 9 je podrobně vidět, že převážná většina vidí artefakty společnosti Vodafone CZ vzhledem ke konkurenčním jako velmi originální či ze 44 % jako dobré. Artefakty podniku Vodafone CZ blížeji charakterizují a hodnotím již v podkapitole 5.1.

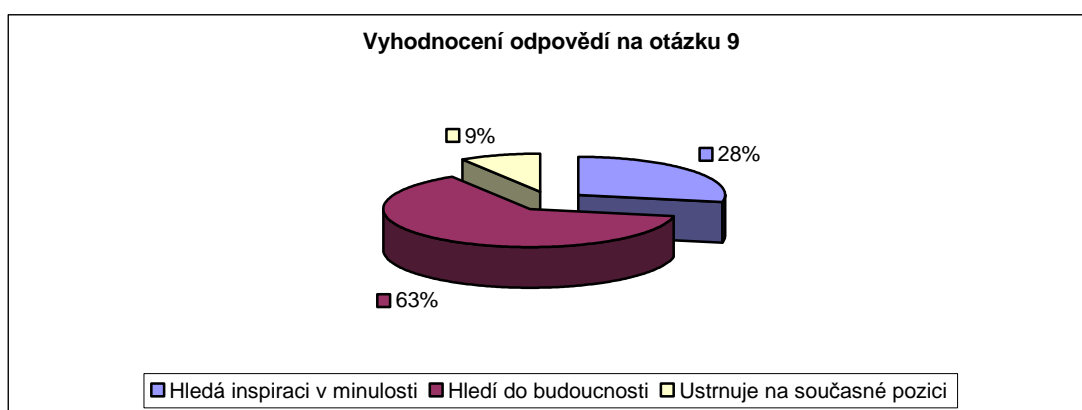
Otázka 9: Jaké zaměření má podnik z vašeho pohledu, kde hledá inspiraci?

Tabulka 10: Vyhodnocení odpovědí na otázku 9

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Hledá inspiraci v minulosti	28	15
Hledí do budoucnosti	63	34
Ustrnuje na současné pozici	9	5
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9: Vyhodnocení odpovědí na otázku 9



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

V otázce 9 jsem se zajímala o to, zda zaměstnanci společnosti vidí směřování podniku a jeho vize spíše do budoucnosti, či zda ustrnuje firma na současné pozici a neví, jakým směrem se vydat, případně zda hledá podnik své nápady a odkazuje se stále do minulosti. Zde je vcelku jasnou odpovědí vize do budoucnosti s tím, že je určitě zajímavé zmínit i 28 % označení odpovědi, že společnost se stále obrací ke své minulosti. Rozvržení odpovědí na danou otázku je možné shlédnout v tabulce 10 a na grafu 9.

Z vlastního pozorování mohu zmínit, že jisté náznaky, kdy podnik hledí zpět do minulosti, zde jsou a týká se to většinou zaměstnanců, kteří pracovali ve společnosti

ještě v době původní firmy Oskar a při řešení určitých úkolů, případně při řešení problémů hledají inspiraci a obrací se ve svém jednání k minulosti. V tomto směru si myslím, že pro podnik bylo těžké změnit orientaci zaměstnanců z minulosti do budoucnosti, ale věřím, že vedení podniku se to daří, pouze v případě zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti již od doby bývalého „Oskara“, bude těžké jejich myšlení plně přeorientovat z minulosti na vize do budoucnosti a přijmout současné strategie a cíle podniku.

Otázka 10: Na co především se ve vaší společnosti zaměřujete ?

Tabulka 11: Vyhodnocení odpovědí na otázku 10

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Provozní dokonalost	9	5
Vztah se zákazníkem	91	49
Vynikající produkty	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 10: Vyhodnocení odpovědí na otázku 10



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

V otázce 10 je patrné, že jsem chtěla zjistit, zda je většina zaměstnanců seznámena s hlavním zaměřením společnosti. Z 91 % se zaměstnanci správně shodli na odpovědi,

že je tímto zaměřením vztah se zákazníky. Procentuální a grafické znázornění výsledků odpovědí na tuto otázku je možné vidět v tabulce 11 a grafu 10. Myslím si, že v tomto ohledu může být společnost Vodafone CZ spokojena se šířením svého hlavního poslání a vnuknutím tohoto zaměření i do povědomí zaměstnanců.

Z vlastního pozorování vím, že poslání a zaměření společnosti na zákazníka je každodenně zmiňováno prakticky ve skoro každé komunikaci.

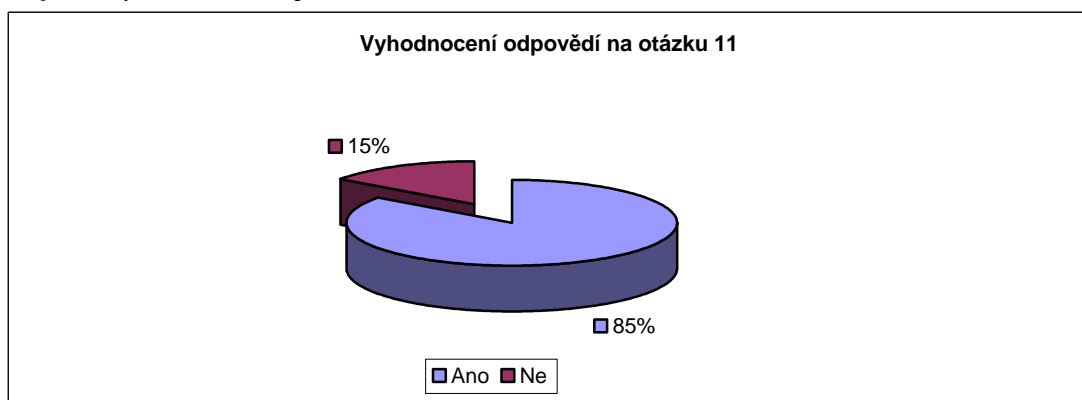
Otázka 11: Věříte, že interní komunikace ve vaší společnosti funguje efektivně (intranet, manuály, celo-firemní setkání, komunikační technologie – telefony, počítače aj.)?

Tabulka 12: Vyhodnocení odpovědí na otázku 11

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano	85	46
Ne	15	8
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11: Vyhodnocení odpovědí na otázku 11



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Jelikož interní komunikace se řadí mezi důležité faktory firemní kultury bylo vhodné, abych se zajímala o to, zda jsou zaměstnanci se způsobem komunikace ve společnosti Vodafone CZ spokojeni či nikoliv. Z 85 % se zaměstnanci při svém označení shodli na kladné odpovědi. Společnost by však neměla opomenout ani 15 % označení negativní odpovědi. Odpovědi je možné vidět z tabulky 12 a grafu 11.

V rámci pozorování jsem se na interní komunikaci ve firmě více zaměřila a došla jsem k zajímavým závěrům. I přesto, že je společnost Vodafone CZ telekomunikační podnik, převážnou většinu komunikace uskutečňuje přes e-maily. I v rámci jednotlivých týmů jsou častější e-maily před slovním či telefonickým kontaktem. Zaměstnanci mají za to, že psanou formou sdělení mají jistotu, jakési potvrzení, že se komunikace z jejich strany opravdu uskutečnila a mají se v případě neshod o co opřít. Jednotlivým komunikačním cestám ve společnosti se věnuji blíže v kapitole 5.2.1.

Zde bych navrhovala aby se zaměstnanci mezi sebou naučili komunikovat přímo a osobně, případně telefonicky. Mnohdy se stává, že psanou formou si druhá strana vyloží sdělení nesprávným způsobem a vznikají tak zbytečné konflikty.

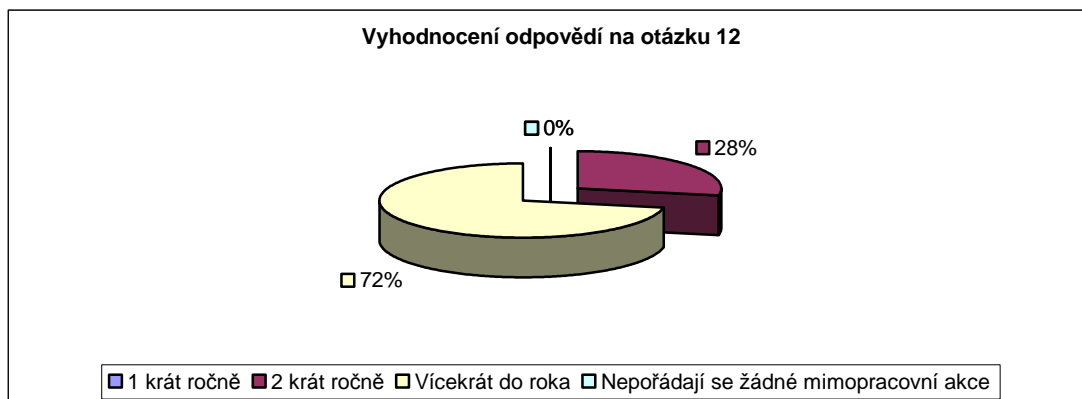
Otázka 12: Jak často se pořádají ve vaší společnosti mimopracovní akce?

Tabulka 13: Vyhodnocení odpovědí na otázku 12

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
1krát ročně	0	0
2krát ročně	28	15
Vícekrát do roka	72	39
Nepořádají se žádné mimopracovní akce	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 12: Vyhodnocení odpovědí na otázku 12



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Společnost Vodafone CZ si zakládá na sounáležitosti jednotlivých týmu a společnosti dohromady. Pro podporu sdílení stejných hodnot pořádá společnost několikrát do roka kolektivní akce, při kterých se prezentují výsledky za minulá období a zároveň se zaměstnanci seznamují s nadcházejícími cíli a novými produkty. K těmto akcím se poté během roku přidávají další, v rámci týmů. Zde je již individuální rozhodnutí na každém vedoucím.

Z tabulky 13 a grafu 12 je vidět, že 72 % většina zaměstnanců uvádí, si je vědoma, že se mimopracovní akce pořádají vícekrát do roka s tím, že 28 % zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník se setkala s pouze 2krát ročně s mimopracovní akcí. Tato odpověď může být dána tím, že někteří zaměstnanci jsou ve společnosti ještě kratší dobu než 1 rok a mají v povědomí pouze velké firemní akce, které se opravdu pořádají většinou v tomto počtu.

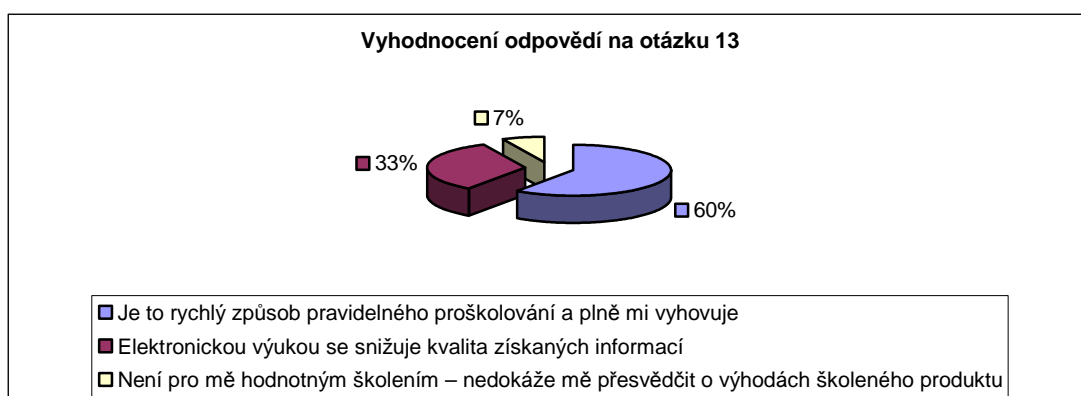
Otázka 13: Jaký je váš přístup k e-learningu ve vztahu k firemní kultuře ve vaší společnosti?

Tabulka 14: Vyhodnocení odpovědí na otázku 13

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Je to rychlý způsob pravidelného proškolení a plně mi vyhovuje	59,6	32
Elektronickou výukou se snižuje kvalita získaných informací	33,4	18
Není pro mě hodnotným školením – nedokáže mě přesvědčit o výhodách školeného produktu	7	4
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13: Vyhodnocení odpovědí na otázku 13



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Z tabulky 14 a grafu 13 mohou vyčíst vztah zaměstnanců společnosti Vodafone CZ k e-learningu ve vztahu k firemní kultuře. Úkolem této otázky 13 bylo zjistit, zda zaměstnancům tento typ proškolení vyhovuje a zda v něm nevidí i negativní vlivy, které by se odrážely i v rámci firemní kultury. Zde se zaměstnanci v odpovědích lišili. Nejvíce, 60 %, pracovníků však uvádí, že je elektronický způsob proškolení rychlou formou získání informací. Naopak 33 % pracovníků označilo výrok,

že elektronickou výukou se snižuje kvalita získaných informací a 7 % uvádí, že pro ně není hodnotným školením.

Danou otázku jsem zařadila do dotazníku z důvodu, že ve společnosti panují v současné době otazníky, zda je forma elektronické výuky dostačující a zda hodnotně nahrazuje školení, kterého se zaměstnanci fyzicky zúčastní.

Z vlastního pozorování mohu říci, že podle mého názoru nedokáže elektronická výuka natolik přesvědčit zaměstnance o výhodách školeného produktu, které by měl pracovník dále z vlastního přesvědčení prezentovat zákazníkům, avšak dokáže ušetřit spoustu času a financí.

Zde je tedy nutné zamyslet se nad nutností, rozebírat dané elektronické školení v rámci jednotlivých týmů tak, aby se vyjasnily veškeré otazníky a utvrdily se pozitivní vlastnosti a výhody daného produktu.

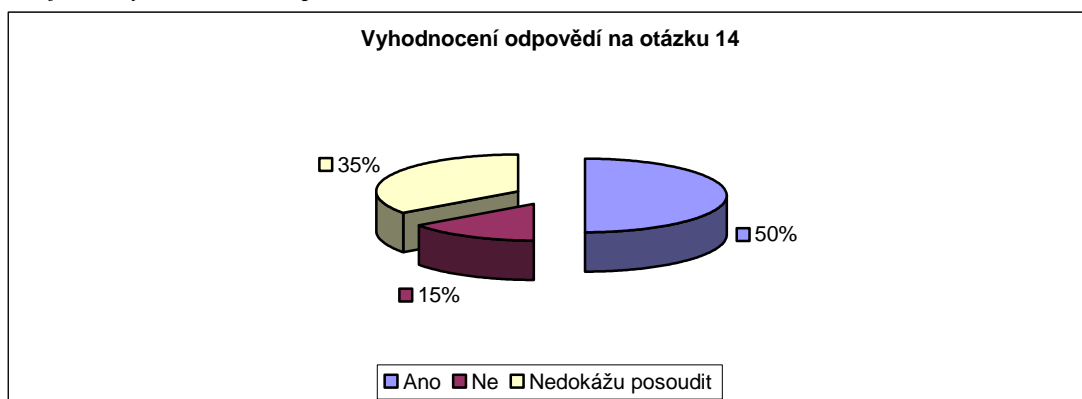
Otázka 14: Myslíte si, že outsourcing (předání určité části činností či celého oddělení externí firmě) má pozitivní vliv na vývoj společnosti ve vztahu k firemní kultuře?

Tabulka 15: Vyhodnocení odpovědí na otázku 14

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano	50	27
Ne	15	8
Nedokážu posoudit	35	19
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14: Vyhodnocení odpovědí na otázku 14



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Otázka 14 měla za úkol zjistit postoj zaměstnanců k outsourcingu ve společnosti vzhledem k firemní kultuře. Odpovědi na tuto otázku uvádím v tabulce 15 a na grafu 14. Je zde sice odpovězeno z 50 % kladně, ale nepatrné není ani 15 % negativních odpovědí a 35 % neutrálních, kdy zaměstnanci neví jak hodnotit, případně se nechtějí vyjadřovat k dané otázce.

Otázku jsem zařadila do dotazníku proto, abych zjistila názor zaměstnanců k danému tématu. Z vlastního názoru, který jsem si v rámci pozorování a mého působení ve společnosti udělala mohu zmínit, že vliv outsourcingu je prakticky na každého zaměstnance jiný. Ve společnosti Vodafone CZ se tento způsob zajišťování činností rozběhl v minulém roce a týká se to především školícího oddělení a oddělení IT. Podle mého názoru má outsourcing spíše negativní vliv na firemní kulturu.

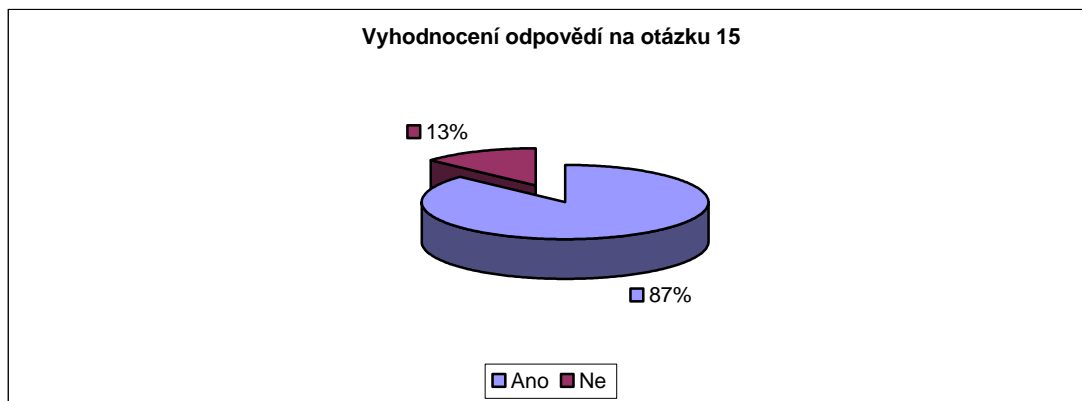
Otázka 15: Pokud se setkáváte s prací přesčas, existuje zároveň ve vašem týmu možnost nastavení flexibilní pracovní doby?

Tabulka 16: Vyhodnocení odpovědí na otázku 15

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano	87	47
Ne	13	7
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 15: Vyhodnocení odpovědí na otázku 15



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Z tabulky 16 a grafu 15 můžeme vyčíst odpovědi na otázku 15, kde jsem se dotazovala, zda pokud se zaměstnanci setkávají s prací přesčas, zda si mohou zároveň jejich pracovní dobu flexibilně nastavit. Celých 87 % pracovníků, kteří na daný dotazník odpověděli, uvádí kladnou odpověď.

V rámci vlastního pozorování jsem se zaměřila na výskyt přesčasů a možných změn v rámci pracovního rozvrhu. Musím zhodnotit, že ačkoliv jsou směny zaměstnancům plánovány přibližně dva měsíce v předstihu, mají možnost pracovníci mezi sebou své směny „prohazovat“ a flexibilně upravovat s tím pravidlem, že se nesmí změnit jejich hodinový plán na dané období.

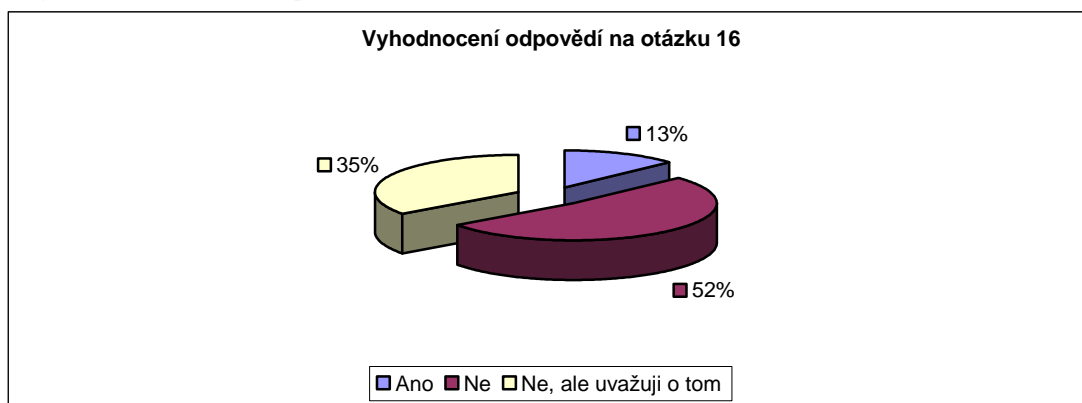
Otázka 16: Využil/a jste již v rámci společnosti nabídky volného dne, kdy jste se věnovali činnosti pro neziskovou organizace?

Tabulka 17: Vyhodnocení odpovědí na otázku 16

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano	13	7
Ne	52	28
Ne, ale uvažuji o tom	35	19
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 16: Vyhodnocení odpovědí na otázku 16



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Společnost Vodafone CZ se zviditelňuje svými projekty v rámci Corporate Responsibility¹¹ program, a proto mě zajímalo, kolik zaměstnanců již využilo v rámci firmy volného dne, ve kterém se mohou pracovníci věnovat neziskových organizacím. Zde jsem získala odpovědi, které jsou vidět v tabulce 17 a názorně na grafu 16. Je patrné, že pouze minimálních 13 % zaměstnanců této nabídky využila s tím, že dalších 35 % uvažuje, že daného dne věnovaného pro neziskovou organizaci využije.

¹¹ Corporate Responsibility – společensky odpovědná firma, podniká v souladu s vyššími standardy, chová se ohleduplně k životnímu prostředí, přátelská k lidem, partnerům i okolním komunitám (internetové stránky Vodafone Czech Republic a.s., 2009).

V rámci vlastního pozorování jsem zjistila, že daná nabídka není zaměstnancům v prodejním oddělení pro-aktivně nabízena a zaměstnanci se možná ani netroufají optat, zda se dané akce mohou zúčastnit stejně jako zaměstnanci, kteří pracují na centrále podniku.

Zde by bylo vhodné zmínit v komunikaci směrem k zaměstnancům, že se daná akce týká i jich samotných. Především pak apelovat na vedoucí v týmech prodejního oddělení, že jsou pro, aby zaměstnanci této nabídky využili.

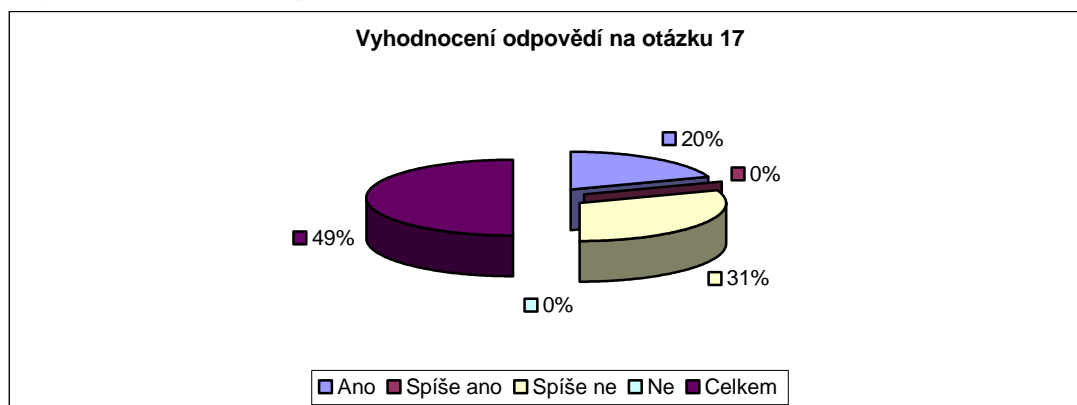
Otázka 17: Jste spokojen/a s odměňováním ve vaší společnosti (plat, prémie, benefity)?

Tabulka 18: Vyhodnocení odpovědí na otázku 17

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano	39	21
Spíše ano	61	33
Spíše ne	0	0
Ne	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 17: Vyhodnocení odpovědí na otázku 17



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Otázka 17 měla zjistit, zda jsou dotázaní zaměstnanci Vodafone CZ spokojeni s platem a odměňováním komplexně. Nadpolovičních 61 % odpovědělo kladně, že spíše ano, zbylých 31 % je s odměňováním ve společnosti zcela spokojeno. Vyhodnocení je možné vidět v tabulce 18 a z grafu 17.

Z vlastního pozorování mohu charakterizovat systém odměňování ve společnosti Vodafone a konkrétně pak v prodejním oddělení jako propracovaný a motivační. Každý zaměstnanec má svou fixní mzdu, ke které se připočítávají bonusové složky závislé na plnění jich samotných, ale i týmu dohromady. Do komplexního odměňování však mohu zařadit i benefity, které zaměstnanci mají k dispozici a načítají se jim za každý odpracovaný měsíc. Ty mohou poté „rozměnit“ za různé aktivity, případně dovolenou, počítačové vybavení, aj.

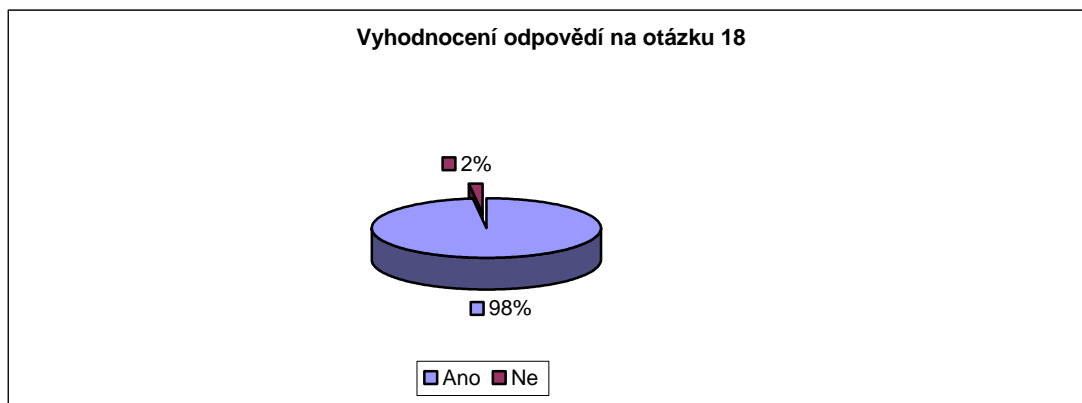
Otázka 18: Máte prostor k hodnocení nadřízeného a vedení celé společnosti například při hodnocení vašeho výkonu (můžete také hodnotit, když on/a hodnotí vás)?

Tabulka 19: Vyhodnocení odpovědí na otázku 18

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano	98	53
Ne	2	1
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 18: Vyhodnocení odpovědí na otázku 18



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Z tabulky 19 a grafu 18 je možné vidět odpovědi na otázku 18, kde jsem zjišťovala, zda mají zaměstnanci prostor k hodnocení svých nadřízených a celého vedení společnosti. Zde může být podnik spokojen, neboť 98 % odpovědělo kladně.

V rámci pozorování jsem se na tento fakt zaměřila a musím souhlasit s výsledky dotazníku, že jsou zaměstnanci k hodnocení svých nadřízených i pro-aktivně podporováni.

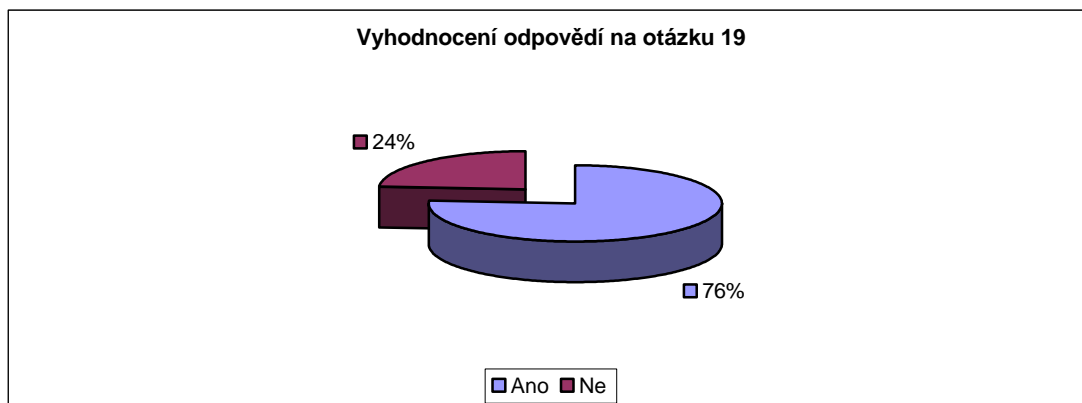
Otázka 19: Máte důvěru ve vaše vedení a cítíte, že dělá to, co říká a chová se příkladně (to co od vás podnik vyžaduje - tak také samo dodržuje)?

Tabulka 20: Vyhodnocení odpovědí na otázku 19

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano	76	41
Ne	24	13
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 19: Vyhodnocení odpovědí na otázku 19



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

V otázce 19 jsem zjišťovala pohled zaměstnanců na chování vedení, konkrétně zda vidí, že jim jde příkladem, respektive zda samo dodržuje to, co nařídí. V tabulce 20 je možné vidět přesné rozvržení odpovědí. Z grafu 19 je patrné, že celkem 76 % zaměstnanců, kteří na daný dotazník odpověděli mají důvěru k vedení. Podnik by se však měl zamyslet nad 24 %, kteří uvádí, že vedení společnosti nedůvěřují, případně nevěří, že to co od nich podnik vyžaduje také sami dodržují.

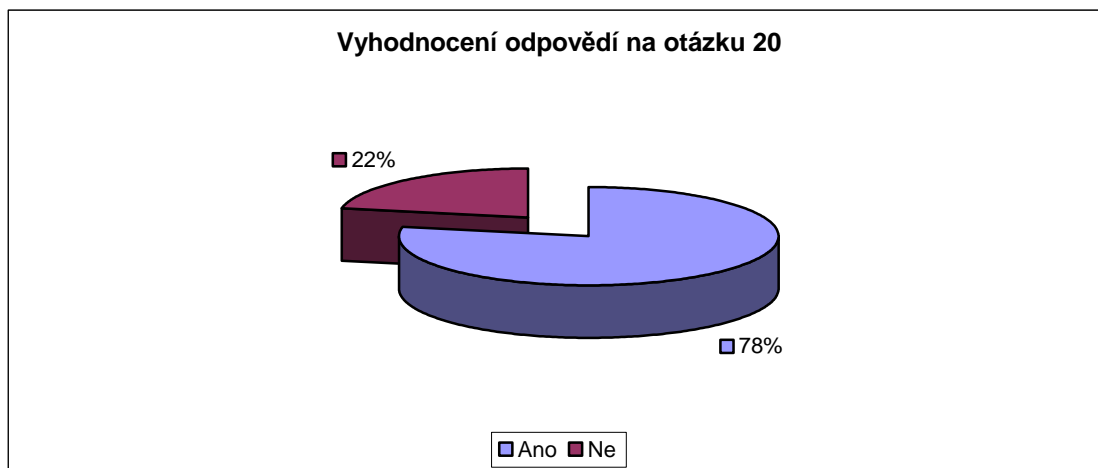
Otázka 20: Jste spokojen/a ve vaší společnosti - spojujete s ní i vaši další kariéru a zároveň jste hrdý/á na to, že zde pracujete?

Tabulka 21: Vyhodnocení odpovědí na otázku 20

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Ano	78	42
Ne	22	12
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 20: Vyhodnocení odpovědí na otázku 20



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

V otázce 20 jsem zjišťovala konkrétní odpověď, zda jsou zaměstnanci společnosti Vodafone CZ, převážně tedy prodejního oddělení, spokojeni se svým zaměstnáním a hrdí na to, že v daném podniku pracují a zda zároveň spojují svou kariéru budoucnost právě s touto firmou. Zde jsem opět cíleně uvedla pouze kladnou a zápornou odpověď, aby se zaměstnanci museli zamyslet a konkrétně odpovědět. Pro společnost může být jistě potěšujících 78 % odpovědí kladných, nicméně by se měla zamyslet i nad zbylou necelou čtvrtinou odpovědí záporných. Vyhodnocení výsledků je možné vidět v tabulce 21 a z grafu 20.

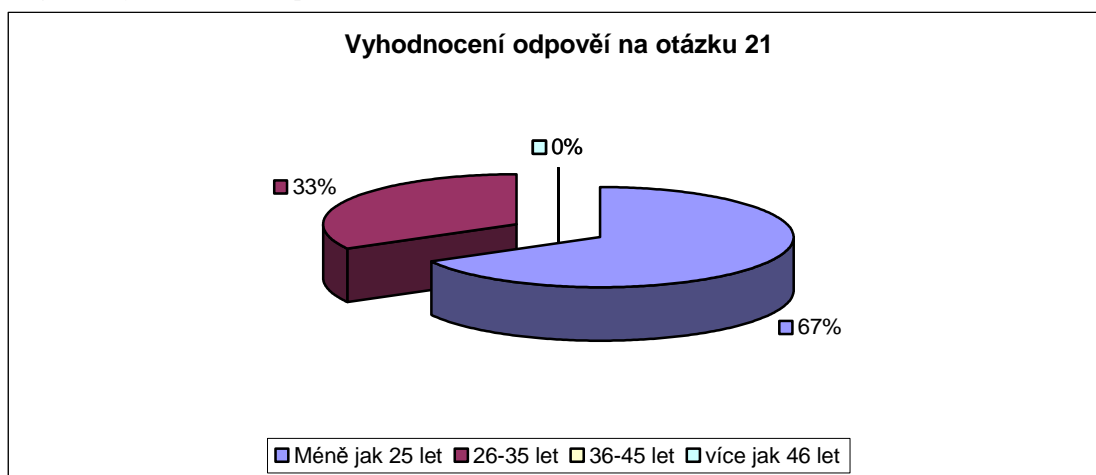
21, Věk

Tabulka 22: Vyhodnocení odpovědí na otázku 21

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Méně jak 25 let	67	36
26-35 let	33	18
36-45 let	0	0
více jak 46 let	0	0
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 21: Vyhodnocení odpovědí na otázku 21



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

V otázce 21 jsem zjišťovala věk respondentů. Z tabulky 22 a grafu 21 je patrné, že zaměstnanci, kteří na daný dotazník odpověděli jsou nejčastěji ve věku pod 25 let a z jedné třetiny ve věku od 26-35 let. Z tohoto výsledku mohu usoudit, že v prodejním oddělení společnosti Vodafone CZ pracují převážně mladí lidé, což mohu potvrdit i v rámci svého pozorování. Jelikož je práce na této pozici mnohdy časově i fyzicky náročná, nevyhledávají ji starší osoby a ani jim není tato pozice doporučována. Jak už jsem hodnotila u předešlých otázek, zaměstnanci obsluhují zákazníky ve stoje,

a jelikož se přibližně polovina prodejen nachází v obchodních centrech, musí zaměstnanci počítat s vícehodinovými a víkendovými směnami.

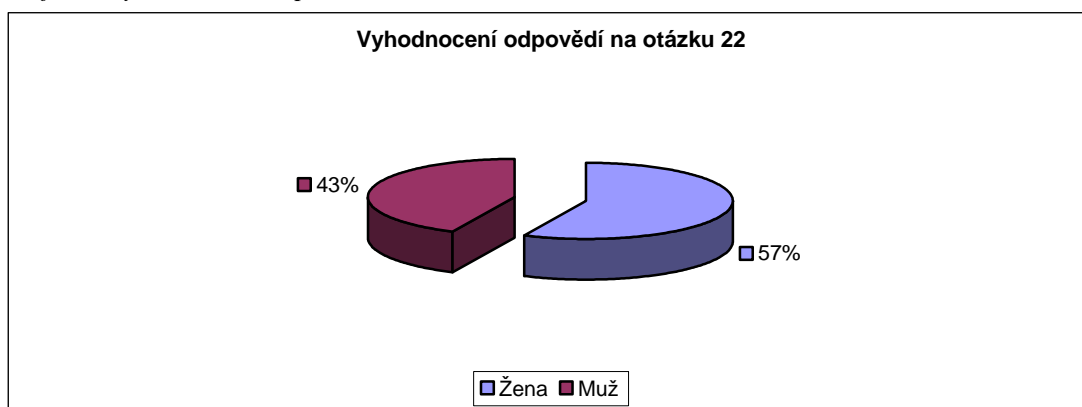
Otázka 22: Pohlaví

Tabulka 23: Vyhodnocení odpovědí na otázku 22

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Muž	57	31
Žena	43	23
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 22: Vyhodnocení odpovědí na otázku 22



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Z tabulky 23 je možné vidět rozložení respondentů podle pohlaví, kteří byli ochotni na daný dotazník odpovědět. Na grafu 22 je zřetelně vidět větší účast mužů na provedeném dotazníkovém šetření. Nelze tím však říci, že ve společnosti Vodafone CZ pracuje více mužů než žen. Z vlastního pozorování mohu usoudit, že manažeři se snaží o vyváženost pohlaví na prodejnách, to znamená, aby bylo rovné rozdělení mužů a žen v daných obchodech.

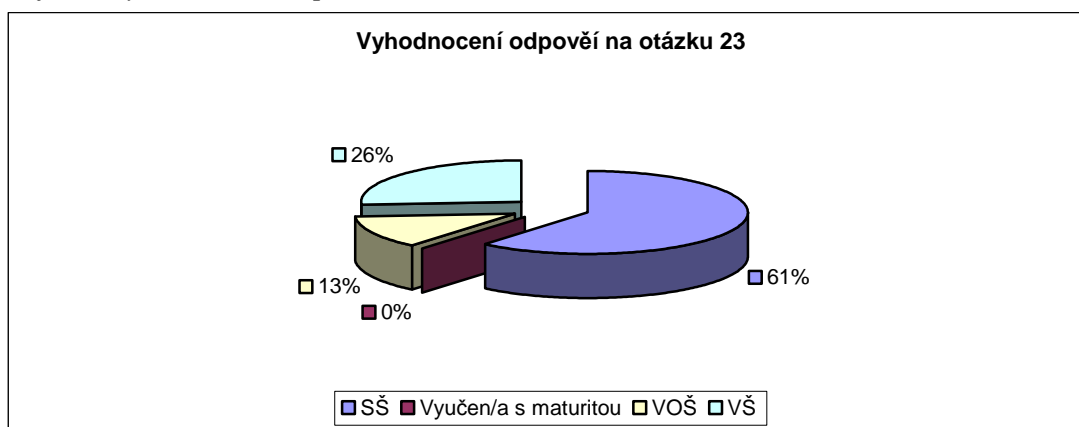
23, Vzdělání

Tabulka 24: Vyhodnocení odpovědí na otázku 23

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Středoškolské (SŠ)	61	33
Vyučen/a s maturitou	0	0
Vyšší odborné (VOŠ)	13	7
Vysokoškolské (VŠ)	26	14
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 23: Vyhodnocení odpovědí na otázku 23



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Podle tabulky 24 a grafu 23 je možné názorně vidět vzdělanostní rozdělení respondentů. Je patrné, že nejvíce v prodejním oddělení společnosti Vodafone CZ pracuje středoškolsky vzdělaných pracovníků, poté zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, dále s vyšším odborným vzděláním. Z dotazníku vyplynulo, že nikdo z respondentů není vyučen s maturitou. Mohu tak hodnotit, že ve společnosti Vodafone CZ pracují i ti zaměstnanci, kteří mají z více jak třetiny dotázaných vyšší než středoškolské vzdělání. Může to svědčit o spokojenosti takto vzdělaných zaměstnanců s ohodnocením a kvalitou pracovního místa u dané společnosti.

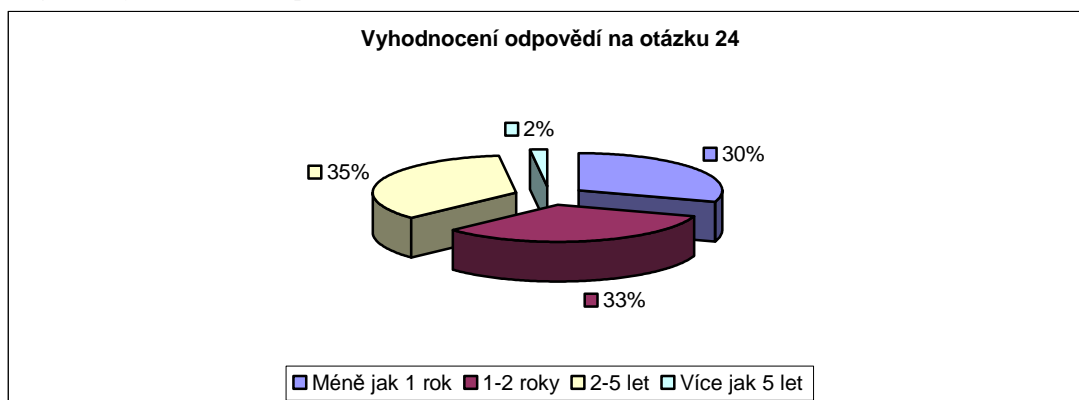
Otázka 24: Kolik let pracujete ve vaší společnosti?

Tabulka 25: Vyhodnocení odpovědí na otázku 24

Možnosti	Podíl v %	Počet odpovědí
Méně jak 1 rok	30	16
1-2 roky	33	18
2-5 let	35	19
Více jak 5 let	2	1
Celkem	100	54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 24: Vyhodnocení odpovědí na otázku 24



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuse

Odpovědi na otázku 24 týkající se počtu let strávených ve společnosti Vodafone CZ, odpovědělo přibližně po stejném počtu respondentů u odpovědí od méně jak jeden rok až po 5 let (tabulka 25 a graf 24). Pouze jeden zaměstnanec, který vyplnil daný dotazník je ve společnosti více jak 5 let. Z odpovědí mohu usoudit, pokud opomenou fakt, že by zaměstnanci, kteří jsou déle jak 5 let u společnosti, nechtěli na dotazník odpovídat, že v prodejním oddělení společnosti Vodafone CZ pracují zaměstnanci v rozmezí od méně jak 1 roku po 2-5 let v přibližně stejném procentuálním rozložení.

6. Výsledky

V rámci předchozí kapitoly jsem již hodnotila jednotlivé artefakty společnosti včetně e-kultury v podniku a zároveň jsem vyhodnocovala výsledky jednotlivých otázek dotazníkového šetření v porovnání s výsledky analýzy pozorování, které se vztahují převážně k subkultuře prodejního oddělení dané společnosti. V této části své diplomové práce bych se ráda věnovala komplexnímu zhodnocení podnikové kultury ve společnosti Vodafone CZ a zároveň potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Pokud bych měla konkrétně zhodnotit, k jaké z mnou charakterizovaných typů kultur podniku se firemní kultura společnosti Vodafone CZ nejvíce přibližuje, zmínila bych určitě mnou charakterizované dva typy kultur – Firemní kulturu podporující inovace a zároveň Firemní kulturu se zaměřením na zákazníka.

Podniková kultura ve společnosti Vodafone CZ se jeví jako silná. Zaměstnanci sdílí již jisté hodnoty, zvyky a tradice, které se pro ně samotné staly samozřejmostí. Stejně tak je patrné z výsledků dotazníkového šetření, že jako je tomu u většiny podniků se silnou kulturou, tak i zde panuje jistý „duch“ společnosti, který udává osobitost a jedinečnost dané firmy a prolíná se prakticky do všech činností ve firmě, ale i směrem k zákazníkům a veřejnosti jako takové.

Fakt, že společnost má hlavní zaměření na zákazníka vyplývá jednak z charakteristiky a zhodnocení artefaktů společnosti, tak zároveň i z dotazníkové šetření. Z vlastního pozorování mohu jen potvrdit, že firemní hodnoty, kdy se zaměstnanci snaží být zákazníkům „přítelem“ a kdy jsou pro zákazníka vytvořeny akce a produkty pro jeho potěšení, jsou ve společnosti Vodafone CZ pevně zakořeněny a vedení se snaží, aby tento přístup k zákazníkům byl znatelný skrze spokojené zaměstnance, kteří tyto hodnoty společně sdílí.

Zároveň je společnost Vodafone CZ zaměřena na podporu inovací. Od samotných produktů přes propagaci podniku až po snahu spokojenosti zaměstnanců jsou inovace a snaha být vždy napřed před konkurencí dobře viditelné. Snaha o originalitu je možné vidět i z hmotných artefaktů podniku, do kterých mohu zařadit také uniformy zaměstnanců prodejního oddělení, které se skládají z riflových kalhot, triček a firemních mikin, které se třikrát do roka mění podle aktuální promotion akce a dále také i z dárkových předmětů společnosti. Zároveň i architektura jednotlivých oddělení se odlišuje svou originalitou a zajímavostí.

Myslím si, že již heslo společnosti Vodafone CZ „*jde to i jinak*“ vypovídá o inovativním a odlišujícím se zaměření podniku od své konkurence na telekomunikačním trhu.

I přesto, že jsem na základě vlastního pozorování, zhodnocení artefaktů společnosti a po vyhodnocení dotazníkového šetření dospěla k pozitivnímu názoru na podnikovou kulturu ve společnosti Vodafone CZ, objevila jsem určité nedostatky v několika oblastech, nad kterými bych doporučovala, aby se vedení společnosti zamyslelo. Některé poznatky a návrhy zmiňuji již konkrétně u vyhodnocení jednotlivých otázek ke kterým se vztahují. Zde bych tedy chtěla konkrétně vyzdvihnout návrhy na zlepšení a zamýšlení k těm oblastem, které nebyly přímo zahrnuty v dotazování, ale z výsledků zhodnocení artefaktů společnosti a vlastního pozorování je vhodné na ně upozornit.

Nejprve bych chtěla zmínit připomínky k artefaktům podniku, a to především k architektuře prodejen prodejního oddělení. Jak jsem již hodnotila, některé obchody nemají vlastní sociální zařízení a tudíž musí při svých směnách odbíhat na zařízení veřejná. Stejně tak mají na některých prodejnách v zázemí druhý počítač, který slouží k vyřizování pracovních záležitostí mimo obsluhu zákazníků, a proto je třeba, aby je zaměstnanec nevyřizoval u prodejního pultu, ale v zázemí. Zde by bylo vhodné zamyslet se nad možností nalézt po vypršení dosavadních nájemních smluv vhodnější prostory s takovým zázemím, které by bylo srovnatelné s ostatními prodejnami,

což by mohlo mít podle mého názoru pozitivní vliv na podporu sdílení kultury ve společnosti.

Dalším návrhem, který bych zmínila je znovu-zamyšlení se nad instalací židlí k prodejním stolům. I přesto, že si většina zaměstnanců na práci ve stoje, kdy prakticky celý den takto obsluhují zákazníky, zvykla, bylo by vhodné přehodnotit tento postoj k architektuře prodejen. Jednak je zde fakt fyzické únavy zaměstnanců, který se poté může odrážet i po stránce psychické, tak je zde zároveň i nespokojenost většiny zákazníků, kteří se nemají možnost při řešení svých požadavků posadit a mnohdy to v nich vyvolává neklid a sami na tento fakt upozorňují. Ne vždy se podaří vyřídit požadavek zákazníka během pár minut, a proto zákazník, který takto musí stát u prodejního stolu delší dobu, začíná být unaven, případně až podrážděn. Samozřejmě rozumím úmyslu vedení společnosti, kdy to, že nemají prodejci ani zákazníci možnost se posadit je určován tím, že prodejci by prvotně neměli stát u stolu, ale pohybovat se v rámci prodejny a stejně tak směřovat zákazníka od pomocných stěn až následně k prodejnímu pultu a dokončení činnosti, avšak v poslední době se na prodejně objevuje stále více zákazníků, kteří jdou rovnou „něco“ řešit, a které je tedy potřeba obsluhovat rovnou u stolu a právě z tohoto důvodu bych doporučovala instalovat do prodejen alespoň židle barového stylu, aby si mohli jak zaměstnanci, tak i zákazníci alespoň minimálně odpočinout.

Dále bych chtěla zmínit návrh týkající se grafického zpracování výročních zpráv. V rámci mého hodnocení tohoto artefaktu společnosti Vodafone CZ, kdy jsem porovnávala výroční zprávu z doby přechodu původního podniku Oskar na novou společnost Vodafone CZ, a výroční zprávu aktuální k předešlému roku, byla jsem zaskočena grafickým rozdílem mezi nimi. Prvotní zpráva byla originálně zpracována a poutavě vedena i pro širokou veřejnost. Druhá, aktuální zpráva, již byla strohého stylu, jehož řešení jasně vypovídalo pouze o funkci povinnosti prezentovat dané údaje. Myslím si, že by společnost měla takto prezentovaným zprávám směrem k veřejnosti věnovat větší pozornost, aby i výroční zprávy podniku korespondovaly s filosofií Vodafone CZ, a to být jedineční, originální a odlišní.

6.1 Potvrzení či vyvrácení hypotéz

Firemní kultura společnosti Vodafone CZ je silná. Vyznačuje se sdílením stanovených hodnot většinou zaměstnanců, kteří jsou hrdí na své zaměstnaní v tomto podniku. Znají vize, cíle i strategie firmy a sami se jimi řídí.

Pokud bych měla konkrétně potvrdit či vyvrátit první stanovenou hypotézu, nebylo by to možné. Na základě výsledků dotazníkového šetření a analýzy pozorování je patrné, že ačkoliv mohu říci, že podniková kultura ve společnosti Vodafone CZ se jeví, jak jsem již dříve zmínila, jako silná, jsou zde však určité otazníky, nad kterými by se firma měla zamyslet. Konkrétně se jedná o vize, cíle a strategie firmy včetně hodnot, které jsou ve firmě sdíleny. Je jistě potěšující, že zaměstnanci mají povědomí o filosofii svého podniku, ale větší část z nich se danými cíli a strategiemi ne vždy řídí.

Společnost sama o sobě vyjadřuje, že je podnikem založeným na hodnotách. Aby mohla být daná podniková kultura silná, je zapotřebí, aby se tyto hodnoty sdílely většinou zaměstnanců, kteří jsou rozhodnuti plně se jimi řídit při vykonávání svých každodenních činností.

Elektronická komunikace a E-learning zcela převyšují a nahrazují přímý kontakt mezi jednotlivými zaměstnanci ve společnosti Vodafone CZ.

Elektronické komunikaci a e-learningu jsem se věnovala jak v rámci prvotního přiblížení a zhodnocení artefaktů společnosti, tak zároveň hodnotím danou oblast v dotazníkovém šetření. Společnost Vodafone CZ je telekomunikační společností, která se snaží neustále inovovat komunikační prostředky jak směrem k veřejnosti, tak i v rámci podniku. Proto je jistě pochopitelné, že elektronická komunikace je ve firmě na vysoké úrovni. Podle výsledků dotazníkového šetření je 85 % zaměstnanců, kteří na dotazník odpověděli názoru, že komunikace ve společnosti Vodafone CZ je zcela efektivní.

Zároveň se společnost v posledním roce rozhodla pro zvýšení důrazu na e-learningové školení. Výsledkem je jistě velká část úspory financí, které se mohou využít na jiné činnosti v podniku, zároveň se tak ale snížila kvalita a nadšení pro takto školené nové produkty. Ze zhodnocení názoru zaměstnanců na e-learningové školení mohu říci, že názor se zčásti liší, avšak více jak polovina z odpovědí je kladného názoru. Ovšem, jak jsem zmínila již při hodnocení samotné otázky 13, velká část z dotázaných si myslí, že e-learningové školení snižuje kvalitu vědomostí získaných o daném produktu.

Pokud bych tedy měla konkrétně zhodnotit pravdivost této stanovené hypotézy, určitě bych zmínila, že z větší části je možné ji potvrdit, neboť zaměstnanci využívají ke komunikaci mezi sebou převážně elektronické komunikace a k proškolení nových produktů, mimo dlouhodobé velké kampaně, využívají již z větší části e-learningové aplikace.

Zde by se měl podnik zamyslet, zda je tento výsledek pro něj pozitivní či nikoliv. Jak je z výsledků vidět, většina zaměstnanců je se způsobem komunikace ve společnosti spokojena, a proto si myslím, že není nikterak důležité nastavené způsoby komunikace zásadně měnit, pouze se zamyslet nad možnostmi, že pokud je to možné, podporovat běžnou komunikaci mezi zaměstnanci i jiným způsobem než pouze elektronicky.

Outsourcing větší části školicího oddělení a IT oddělení má pozitivní vliv na vývoj společnosti i její firemní kulturu.

V poslední době začínají využívat společnosti hojně možnosti outsourcingu. Od tohoto kroku si většinou slibují úsporu času nad kontrolou vlastních zaměstnanců a tudíž i určitou úsporu peněz. Zároveň předpokládají, že outsourcingem získají určitou výhodu kvalitnějších služeb, které jim dokážou obstarat právě externí specializované společnosti.

Společnost Vodafone CZ se k tomuto kroku v předešlém roce také rozhodla. Za zmínění stojí právě outsourcing oddělení IT a větší části školícího oddělení. Společnost dbala na to, aby se při výběru externího dodavatele dbalo na kvalitu, zkušenosti a nejvýhodnější podmínky při spolupráci. I přesto, že přechod na tento způsob využívání externích služeb byl postupný a nebyl to razantní krok, který by narušil závažně chod podniku, objevují se stále dohady mezi zaměstnanci, zda byl tento krok správný.

Když se zaměřím na danou hypotézu, zda má outsourcing v podniku pozitivní vliv na vývoj společnosti a její firemní kulturu, nemohu ani zde přesně potvrdit či vyvrátit pravdivost tohoto výroku. Co se týče vyhodnocení dotazníkového šetření, konkrétně otázky 14, mají zaměstnanci z outsourcingu v 50 % pozitivní pocit. Je však zapotřebí zamyslet se nad zbylou polovinou odpovědí, kdy zaměstnanci z větší části nebyli schopni na danou otázku odpovědět. Zde je možná odpověď tohoto výsledku, že plně nerozumí danému pojmu, případně se k tomuto dotazu nechtějí vyjadřovat, nebo spíš ani většina z nich nemá povědomí co outsourcing ve společnosti Vodafone CZ obnáší. I přesto je nasnadě, abych se přiklonila k pozitivnějšímu potvrzení dané hypotézy.

Myslím si, že pro společnost Vodafone CZ a její vývoj byl outsourcing přirozenou cestou, kdy předání daných činností získává prostor pro větší zaměření se na jiné oblasti ve firmě. Nevýhodou, kterou mohou zaměstnanci, konkrétně tedy prodejního oddělení, vyzorovat jsou menší možnosti specializovaných kurzů, na které se mohou přihlásit se svolením svých vedoucích týmů s tím, že se jejich cena odečítá z rozpočtu dané prodejny. A v případě outsourcingu IT oddělení mohli zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle jak jeden rok rozdíl v čase řešení problému s elektronickými aplikacemi, kdy se mnohdy doba na vyřešení problému prodloužila na několik týdnů. Zároveň většina zaměstnanců zmiňuje nestabilitu IT aplikací, která stěžuje zaměstnancům výkon jejich práce a zároveň negativně působí na jejich myšlení.

7. Závěr

Cílem mé diplomové práce s názvem „Analýza podnikové kultury ve vybrané společnosti“, kterou jsem zpracovávala v podniku Vodafone CZ, bylo zjistit, jak je podniková kultura v dané firmě realizována a jaký dopad má na zaměstnance společnosti. Dílčími cíly mé diplomové práce bylo vypracovat dotazníkové šetření v rámci určitého vzorku zaměstnanců a porovnat získané výsledky s výsledky analýzy pozorování.

Zároveň jsem se ve své diplomové práci, při hodnocení firemní kultury v dané společnosti, věnovala analýze firemních artefaktů, sběru firemních dokumentů a nezapomněla jsem opomenout i zhodnocení elektronické komunikace v rámci společnosti, jež tvoří v rámci telekomunikačního podniku velkou úlohu. Získaná data jsem následně porovnávala a vyhodnocovala.

Věřím, že výsledkem mé práce je ucelený přehled o podnikové kultuře ve vybrané společnosti Vodafone CZ. V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření a samotných výsledků jsem navrhla mnou vhodné návrhy na zlepšení, které by mohly přispět k posílení podnikové kultury v dané firmě především s ohledem na prodejní oddělení podniku, v rámci kterého jsem převážně realizovala dotazníkové šetření.

Jak je patrné z výsledků provedeného zhodnocení podnikové kultury ve společnosti Vodafone CZ, může být vedení firmy s výsledky spokojeno. Podle mého názoru je podniková kultura ve společnosti nastavena ve většině oblastí správně a i nový zaměstnanec bývá od prvního dne pohlcován „*duchem*“ společnosti, jež tvoří jasný základ podnikové kultury dané společnosti.

Společnost se v rámci své komunikace se zaměstnanci snaží o to, aby byly hodnoty, vize, cíle a stanovené strategie neustále opakovány a aby se v rámci podniku navzájem sdílely. Zde si myslím hrají velkou roli především vedoucí pracovníci, kteří by měli jít

svým týmům příkladem. Souhlasím zde proto s názorem autora knihy *Firemní kultura a lidské zdroje*, Zdeňkem Šigutem, na základě kterého je mým doporučením pro vedoucí pracovníky dané společnosti, aby si byli vědomi svého postavení, kdy v podniku hrají důležitou roli vzorů pro ostatní zaměstnance a zároveň tím i mají vliv na posilování podnikové kultury. Z přesvědčení o předchozím faktu věřím, že dodržováním principů firemní kultury ze stran vedoucích pracovníků se docílí i posílení komplexní kultury mezi všemi zaměstnanci v podniku.

Závěrem bych chtěla shrnout nejdůležitější fakta vyplývající z výsledků provedené analýzy podnikové kultury ve vybrané společnosti Vodafone CZ. Jak jsem již hodnotila ve výsledcích, firemní kultura se jeví v dané společnosti jako silná a konkrétně je možné přiblížit kulturu společnosti k typu *Firemní kultura podporující inovace* a k typu podnikové kultury zaměřující se na zákazníka, které definuji v literárním přehledu.

Tyto tvrzení mohu potvrdit na základě provedené analýzy a zhodnocení artefaktů podniku společně s výsledky dotazníkového šetření. Jak hodnotím již dříve, i z výsledků vlastního pozorování mohu potvrdit, že firemní hodnoty, kdy se zaměstnanci snaží být zákazníkům „*přítelem*“ a kdy jsou pro zákazníka vytvořeny akce a produkty pro jeho potěšení, jsou ve společnosti Vodafone CZ pevně zakořeněny a vedení se snaží, aby tento přístup k zákazníkům byl znatelný skrze spokojené zaměstnance, kteří tyto hodnoty společně sdílí.

Následně, po vypracování analýzy podnikové kultury ve vybrané společnosti Vodafone CZ, jsem se zaměřila také na potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Vzhledem k výsledkům, které uvádím v předchozí kapitole u jednotlivých hypotéz, jsem schopna zhodnotit, že mnou stanovené hypotézy mohu převážně potvrdit.

V úvodu své diplomové práce jsem se zabývala opodstatněním mnou vybraného tématu podnikové kultury a zde v závěru bych ráda své původní tvrzení potvrdila a rozšířila o poznatky, ke kterým jsem při vypracování analýzy podnikové kultury ve vybrané společnosti Vodafone CZ došla.

Na základě mého zaměření, při zpracování mé diplomové práce, na hlavní prvky vztahující se k podnikové kultuře společnosti, jsem schopna s určitostí zhodnotit, že firemní kultura není pouhým módním pojmem, který by neměl svůj opodstatněný význam při řízení společnosti a který by byl pouze na oko zmiňován. Svůj velký důraz a vliv má především na lidský kapitál podniku, protože hlavní hodnoty, pravidla a styl chování musí být sdílen většinou zaměstnanců, aby dokázala být firemní kultura silná a dosahovala kýženého efektu nejen v rámci společnosti, ale především také směrem k veřejnosti, v konkrétním případě společnosti Vodafone CZ – směrem k zákazníkům.

8. Summary

The theme I have chosen for my diploma thesis is named „Corporate Culture Analysis in Chosen Company“. I was able to dispose this diploma thesis in Vodafone Czech Republic, a.s. company, which has passed through essential transitions in last years, and therefore it was highly interesting to sum up an existing situation of corporate culture right in this company.

The objective of my diploma thesis was to find out the way the chosen corporate culture is realised in use and what it's impact on company employees. The diploma thesis resulted in a compact summary of the company corporate culture as well as gave suggestions how to improve imperfections in given areas. Theoretical part of my diploma thesis – summary of literature - focused foremost on secondary data acquisition, for which I have used specialized publications, internet articles and vocational magazines including foreign literature.

For this particular analysis of the corporate culture in Vodafone CZ company I have created a concept of procedure and a selection of techniques usable for information acquisition necessary for current situation diagnose of corporate culture in the given company.

- Company artefacts and E-culture analysis,
- Corporate culture analysis made by my own observation and
- Questionnaire survey and consecutive obtained data comparison.

I believe that very the matters of corporate culture is nowadays when the competition along individual companies permanently increases and when the orientation on customers becomes the necessary condition on the market is a very important area of each company.

My diploma thesis resulted in a compact summary of corporate culture in the chosen Vodafone CZ company. In my opinion, as well as from the analysis given results, the corporate culture of this company is relatively strong, set in most of the areas correctly; even the very new employee is absorbed by the company „spirit“ which forms the clear base of the corporate culture of the company.

Within the frame of the communication with its employees, Vodafone CZ company aims to constantly repeat its values, visions and goals as well as to mutually share them in terms of the company.

9. Seznam použité literatury

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

DEAL, Terrence, KENNEDY, Allan. *Corporate Culture*. 1982. In LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

HALL, Wendy. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester : John Wiley & Sons, 1995. 312 s. ISBN 0-471-95571-X.

HANDY, Charles. *Understanding Organizations*. 1993. In BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan. *Kultury a organizace : Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

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

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

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

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

SHEIN, Edgar: *How Culture Forms, Develops, and Changes*. In KILLMANN, Ralf, SAXTON, Mary, SERPA, Roy and kol.: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, London, Josey-Bass Publisher, 1985, s. 17-42. ISBN 87589-666-9.

SHEIN, Edgar. *Organization culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1992. 437 s. ISBN 1-55542-487-2.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje* 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 88 s. ISBN 80-7357-0467

Vodafone Czech Republic, a.s., *Brožura společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. - hodnoty, vize a cíle*. 2007. Jednorázový výtisk. Přístupné pouze pro zaměstnance společnosti .

Elektronické zdroje

ChiliChili - Vodafone Czech Republic a.s. [online]. c2008 [cit. 2009-02-03]. Elektronická forma tištěného časopisu. Měsíční. Dostupný z WWW: <<http://www.cilichili.cz/>>.

ŠTOLBA, Milan. *Oxygen Solution s.r.o.* [online]. 2008 [cit. 2008-12-10]. PDF prezentace – E-learning a firemní kultura. Dostupný z WWW: <www.oxygen.cz/Personal_0203.pdf>.

Vodafone Czech Republic a.s. [online]. c2009 , 2009 [cit. 2009-01-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.vodafone.cz/osobni/index.htm>>.

Vodafone Czech Republic a.s. [online]. 2009 [cit. 2009-01-19]. Intranet společnosti Vodafone CZ. Dostupný z WWW: <Přístupné pouze pro zaměstnance společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.>.

Vodafone Czech Republic a.s. [online]. c2009 [cit. 2009-01-26]. Vedení společnosti. Dostupný z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/vedeni/index.htm>.

Vodafone Czech Republic a.s. [online]. c2009 [cit. 2009-01-26]. Výroční zprávy společnosti. Dostupný z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/vyrocní_zpravy.htm>.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

<i>Tabulka 1: Typologie podle míry rizika a rychlosti zpětné vazby</i>	22
<i>Tabulka 2: Vyhodnocení odpovědí na otázku 1</i>	61
<i>Tabulka 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku 2</i>	63
<i>Tabulka 4: Vyhodnocení odpovědí na otázku 3</i>	65
<i>Tabulka 5: Vyhodnocení odpovědí na otázku 4</i>	66
<i>Tabulka 6: Vyhodnocení odpovědí na otázku 5</i>	68
<i>Tabulka 7: Vyhodnocení odpovědí na otázku 6</i>	69
<i>Tabulka 8: Vyhodnocení odpovědí na otázku 7</i>	70
<i>Tabulka 9: Vyhodnocení odpovědí na otázku 8</i>	72
<i>Tabulka 10: Vyhodnocení odpovědí na otázku 9</i>	73
<i>Tabulka 11: Vyhodnocení odpovědí na otázku 10</i>	74
<i>Tabulka 12: Vyhodnocení odpovědí na otázku 11</i>	75
<i>Tabulka 13: Vyhodnocení odpovědí na otázku 12</i>	76
<i>Tabulka 14: Vyhodnocení odpovědí na otázku 13</i>	78
<i>Tabulka 15: Vyhodnocení odpovědí na otázku 14</i>	79
<i>Tabulka 16: Vyhodnocení odpovědí na otázku 15</i>	81
<i>Tabulka 17: Vyhodnocení odpovědí na otázku 16</i>	82
<i>Tabulka 18: Vyhodnocení odpovědí na otázku 17</i>	83
<i>Tabulka 19: Vyhodnocení odpovědí na otázku 18</i>	84
<i>Tabulka 20: Vyhodnocení odpovědí na otázku 19</i>	85
<i>Tabulka 21: Vyhodnocení odpovědí na otázku 20</i>	86
<i>Tabulka 22: Vyhodnocení odpovědí na otázku 21</i>	88
<i>Tabulka 23: Vyhodnocení odpovědí na otázku 22</i>	89
<i>Tabulka 24: Vyhodnocení odpovědí na otázku 23</i>	90
<i>Tabulka 25: Vyhodnocení odpovědí na otázku 24</i>	91

<i>Obrázek 1: Znázornění mocenské kultury</i>	19
<i>Obrázek 2: Znázornění funkční kultury</i>	19
<i>Obrázek 3: Znázornění úkolové kultury.....</i>	20
<i>Obrázek 4: Znázornění osobní kultury</i>	21
<i>Obrázek 5: Kompasový model</i>	25
<i>Obrázek 6: Logo společnosti Vodafone CZ.....</i>	48
<i>Graf 1: Vyhodnocení odpovědí na otázku 1.....</i>	61
<i>Graf 2: Vyhodnocení odpovědí na otázku 2.....</i>	63
<i>Graf 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku 3.....</i>	65
<i>Graf 4: Vyhodnocení odpovědí na otázku 4.....</i>	67
<i>Graf 5: Vyhodnocení odpovědí na otázku 5.....</i>	68
<i>Graf 6: Vyhodnocení odpovědí na otázku 6.....</i>	69
<i>Graf 7: Vyhodnocení odpovědí na otázku 7.....</i>	71
<i>Graf 8: Vyhodnocení odpovědí na otázku 8.....</i>	72
<i>Graf 9: Vyhodnocení odpovědí na otázku 9.....</i>	73
<i>Graf 10: Vyhodnocení odpovědí na otázku 10.....</i>	74
<i>Graf 11: Vyhodnocení odpovědí na otázku 11.....</i>	75
<i>Graf 12: Vyhodnocení odpovědí na otázku 12.....</i>	77
<i>Graf 13: Vyhodnocení odpovědí na otázku 13.....</i>	78
<i>Graf 14: Vyhodnocení odpovědí na otázku 14.....</i>	80
<i>Graf 15: Vyhodnocení odpovědí na otázku 15.....</i>	81
<i>Graf 16: Vyhodnocení odpovědí na otázku 16.....</i>	82
<i>Graf 17: Vyhodnocení odpovědí na otázku 17.....</i>	83
<i>Graf 18: Vyhodnocení odpovědí na otázku 18.....</i>	85
<i>Graf 19: Vyhodnocení odpovědí na otázku 19.....</i>	86
<i>Graf 20: Vyhodnocení odpovědí na otázku 20.....</i>	87
<i>Graf 21: Vyhodnocení odpovědí na otázku 21.....</i>	88
<i>Graf 22: Vyhodnocení odpovědí na otázku 22.....</i>	89
<i>Graf 23: Vyhodnocení odpovědí na otázku 23.....</i>	90
<i>Graf 24: Vyhodnocení odpovědí na otázku 24.....</i>	91

Seznam příloh a přílohy

Příloha 1: Dotazník – Analýza podnikové kultury ve vybrané společnosti Vodafone CZ

Příloha 2: Příklad architektury prodejny Vodafone CZ

Příloha 3: Příklad architektury prodejny Vodafone CZ

Příloha 4: Příklad architektury prodejny Vodafone CZ

Příloha 5: Vyobrazení vybraných titulních stran časopisu ChiliChili

Příloha 6: Příklady dárkových předmětů společnosti Vodafone CZ

Příloha 7: Ekologická taška společnosti Vodafone CZ

Příloha 1: Dotazník – Analýza podnikové kultury ve vybrané společnosti Vodafone CZ

Dotazník

Dotazník byl vypracován elektronicky pomocí internetové aplikace na webových stránkách *www.proprofs.com*. Zaměstnancům společnosti Vodafone CZ byl následně interní e-mailovou poštou zaslán odkaz s prosbou o vyplnění a ve stručnosti vysvětlení pojem podnikové kultury.

V následujících otázkách vás prosím o vybraní vždy jedné z možných odpovědí, která nejlépe vystihuje váš subjektivní pohled na danou otázku. Ještě jednou vás ubezpečuji, že vaše odpovědi jsou zcela anonymní a výsledky tohoto dotazování budou použity pouze a jenom pro zpracování mé diplomové práce.

1. V týmu, ve kterém pracujete je přátelské a neformální jednání?

- ano, zcela neformální jednání v rámci celé společnosti
- ano, pouze v mém pracovním týmu
- ne

2. Domníváte se, že při nástupu nového zaměstnance do firmy je mu věnována potřebná péče a čas na adaptaci, orientaci a zapracování ve společnosti?

- Ano, zcela určitě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3. Cítíte, že je ve vašem podniku spravedlivé prostředí bez náznaků diskriminace, šikanování, mobingu (pomluvy a psychické šikanování)?

- Ano, zcela určitě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4. Máte pocit, že vám dává společnost najevo, že jste pro ni důležitý/á?

- Ano, tento pocit opravdu mám. Pokud odvádím dobrou práci, vím, že si mě firma váží
- Ne, připadám si zcela zbytečný/á a lehce nahraditelný/á
- Nedokážu posoudit

5. Oceňujete se ve vaší společnosti odvaha řešit různé situace kreativním způsobem či osobitým jednáním?

- Ano, jsme k tomu i podporováni
- Ano, ale nijak se tento způsob pro-aktivně nepodporuje
- Ne

6. Můžete definovat vlastnosti „ducha“ společnosti jako hravý, energický, lidský, se smyslem pro vtip a originalitu a zároveň se smyslem pro čest a férové rozhodování?

- Ano, zcela určitě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

7. Byl/a jste seznámen/a s vizemi, cíly a strategiemi společnosti a řídíte se jimi?

- Ano a řídím se jimi
- Ano, ale neřídím se jimi vždy
- Ne

8. V porovnání s konkurencí hodnotíte artefakty společnosti (symboly materiální povahy- logo, vzhled firemních dokumentů, prezentačních a dárkových předmětů, firemní barvy, architektura pracoviště/interiéru aj.)?

- Velmi originální
- Dobré
- Běžné
- Je třeba dát podnět ke zlepšení

9. Jaké zaměření má podnik z vašeho pohledu, kde hledá inspiraci?

- Hledá inspiraci v minulosti
- Hledí do budoucnosti
- Ustrnuje na současné pozici

10. Na co především se ve vaší společnosti zaměřujete?

- Provozní dokonalost
- Vztah se zákazníkem
- Vynikající produkty

11. Věříte, že interní komunikace ve vaší společnosti funguje efektivně (intranet, manuály, celo-firemní setkání, komunikační technologie – telefony, počítače aj.)?

- ano
- ne

12. Jak často se pořádají ve vaší společnosti mimopracovní akce?

- 1krát ročně
- 2krát ročně
- Vícekrát do roka
- Nepořádají se žádné mimopracovní akce

13. Jaký je váš přístup k e-learningu ve vztahu k firemní kultuře ve vaší společnosti?

- Je to rychlý způsob pravidelného proškolení a plně mi vyhovuje
- Elektronickou výukou se snižuje kvalita získaných informací
- Není pro mě hodnotným školením – nedokáže mě přesvědčit o výhodách školeného produktu

14. Myslíte si, že outsourcing (předání určité části činností či celého oddělení externí firmě) má pozitivní vliv na vývoj společnosti ve vztahu k firemní kultuře?

- ano
- ne
- nedokážu posoudit

15. Pokud se setkáváte s prací přesčas, existuje zároveň ve vašem týmu možnost nastavení flexibilní pracovní doby?

- ano
- ne

16. Využil/a jste již v rámci společnosti nabídky volného dne, kdy jste se věnovali činnosti pro neziskovou organizace?

- Ano
- Ne
- Ne, ale uvažuji o tom

17. Jste spokojen/a s odměňováním ve vaší společnosti (plat, prémie, benefity)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Máte prostor k hodnocení nadřízeného a vedení celé společnosti například při hodnocení vašeho výkonu (můžete také hodnotit, když on/a hodnotí vás)?

- Ano
- Ne

19. Máte důvěru ve vaše vedení a cítíte, že dělá to, co říká a chová se příkladně (to co od vás podnik vyžaduje - tak také samo dodržuje)?

- Ano
- Ne

20. Jste spokojen/a ve vaší společnosti a spojujete s ní i vaši další kariéru a zároveň jste hrdý/á na to, že zde pracujete?

- Ano
- Ne

Na závěr vás prosím o zodpovězení několika otázek osobního charakteru:

21. Věk

- Méně jak 25 let
- 26 – 35
- 36 – 45
- Více jak 46 let

22. Pohlaví

- Muž
- Žena

23. Vzdělání

- Středoškolské (SŠ)
- Vyučen/a s maturitou
- Vyšší odborné (VOŠ)
- Vysokoškolské (VŠ)

24. Jak dlouho pracujete ve vaší společnosti?

- Méně jak 1 rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- Více jak 5 let

Příloha 2: Příklad architektury prodejny Vodafone CZ



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Příloha 3: Příklad architektury prodejny Vodafone CZ



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Příloha 4: Příklad architektury prodejny Vodafone CZ



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Příloha 5: Vyobrazení vybraných titulních stran časopisu ChiliChili



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Příloha 6: Příklady dárkových předmětů společnosti Vodafone CZ



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Příloha 7: Ekologická taška společnosti Vodafone CZ



Zdroj: vlastní fotodokumentace