

# Firemní kultura ve vybrané organizaci

Bc. Kateřina Škurková, DiS.

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina ŠKURKOVÁ**  
Osobní číslo: **H128234**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní kultura ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na tvorbu firemní kultury ve vybrané organizaci a její firemní determinanty;
- firemní kulturu a řízení lidských zdrojů;
- na vlivy působící na tvorbu firemní kultury v konkurenčním prostředí.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na zjištění kvality firemní kultury ve vybrané organizaci.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

DVOŘÁČEK, Jiří. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.  
vedoucí katedry

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

*KATEŘINA JAVLLOVÁ*  
.....  
Jméno, příjmení studenta

V Brně *17.2.2014*  
.....

*Škudlba*  
.....  
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosažených v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosažených školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce „Firemní kultura ve vybrané organizaci“ je vymezení teoretických východisek firemní kultury a vše, co s firemní kulturou souvisí. V praktické části se zabývám analýzou firemní kultury ve společnosti E.ON. Firemní kulturu zde zkoumám nejen z pohledu zákazníků, ale i jejich zaměstnanců. Empirická část přináší vyhodnocení současného stavu firemní kultury ve společnosti. Závěr práce obsahuje shrnutí výsledků šetření a nabízí možná řešení problémů, které vyplynuly z šetření.

Klíčová slova: firemní kultura, etika, strategie, cíle, zákazníci, zaměstnanci.

## **ABSTRACT**

The subject of the thesis "Corporate culture in a selected organization" are theoretic corporate culture and everything related to corporate culture. The practical part deals with the analysis of the corporate culture at E.ON. Corporate culture here examine not only in terms of customers but also their employees. The empirical part provides an assessment of the current state of corporate culture in the company. The conclusion contains a summary of the survey results and offers possible solutions to problems that emerged from the survey.

Keywords: corporate culture, ethics, strategy, goals, customers, employees.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a elektronická verze nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1. FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>11</b>
1. 1 KULTURA .....	11
1. 2 FIREMNÍ KULTURA .....	11
1. 3 HISTORIE FIREMNÍ KULTURY .....	13
1. 4 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY .....	14
1. 5 FUNKCE FIREMNÍ KULTURY .....	20
1. 6 DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY .....	20
1. 7 SLOŽKY FIREMNÍ KULTURY .....	21
<b>2. PODNIKATELSKÁ ETIKA .....</b>	<b>23</b>
2. 1 ETIKA .....	23
2. 2 ETIKA V PODNIKÁNÍ .....	23
2. 3 SITUACE ETIKY V ČESKÉ REPUBLICE .....	24
2. 4 EKONOMICKÉ DŮVODY NAPLŇOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ETIKY V TRŽNÍ EKONOMICE .....	25
2. 5 ETICKÉ ZÁSADY V PODNIKÁNÍ – ETICKÝ KODEX .....	26
2. 6 ÚLOHA ETICKÝCH KODEXŮ .....	26
2. 7 PŘÍNOSY A KLADY ETICKÝCH KODEXŮ .....	27
<b>3. FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ ZMĚNA .....</b>	<b>29</b>
3. 1 POTŘEBA ZMĚNY .....	29
3. 2 MODEL Y KULTURNÍ ZMĚNY .....	30
3. 3 OBTÍŽNOST ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY .....	31
<b>4. FIREMNÍ KULTURA, STRATEGIE A KONKURENCESCHOPNOST .....</b>	<b>32</b>
4. 1 VLIV KULTURY NA STRATEGII .....	32
4. 2 VLIV STRATEGIE NA KULTURU .....	33
4. 3 STRATEGICKÉ MYŠLENÍ .....	33
4. 4 PŘÍNOSY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ .....	34
4. 5 TVORBA KONKURENČNÍ VÝHODY .....	34
4. 6 PRINCIPY ÚSPĚŠNÉHO STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ .....	35
4. 7 FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>5. FIREMNÍ KULTURA VE SPOLEČNOSTI E.ON .....</b>	<b>40</b>
5. 1 METODOLOGIE VÝZKUMU .....	40
5. 2 CÍLE VÝZKUMU .....	40
5. 3 KONCERN E.ON A JEHO PŘEDSTAVENÍ .....	42
5. 3. 1 Cíle společnosti E.ON .....	42
5. 3. 2 Historie působení skupiny E.ON v České republice .....	44
5. 3. 3 Koncern E.ON a jeho společnosti .....	44
<b>6. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ .....</b>	<b>46</b>
<b>7. NÁVRH MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ VYPLÝVAJÍCÍCH Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>75</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

Firemní kultura - to je pojem, který za poslední dobu zajímá stále více lidí, a který aktivně začíná řešit stále více společností. Mnoho lidí si do nedávné chvíle neuvědomovalo, že stejně jako např. národní kultura, tak i ta firemní, je velice důležitou součástí každé obchodní společnosti, protože díky ní si její zaměstnanci uvědomují souvislosti, které jsou důležité pro správné fungování a prosperitu. Stejně jako zaměstnanci však vnímají firemní kulturu i objekty zvenčí, to jsou zákazníci a obchodní partneři, které se díky silné firemní kultuře mohou pomoci získat a nadále si je díky ní udržet na své straně. V chápání pojetí firemní kultury však nesmíme náš pohled zúžit pouze na to „co je vidět“, ale jsou to daleko složitější a hlubší procesy, které firemní kulturu utváří. Během psaní této práce jsem začala více zkoumat, jakou firemní kulturu mají v jiných společnostech a jakým způsobem je zaměřená. Často jsem se při rozhovorech se svými známými a kamarády dostala k tomuto tématu a byla jsem překvapena, že některé společnosti mají nastavenou „firemní kulturu“ (schválně dávám v tomto kontextu firemní kulturu do uvozovek, protože v pravém slova smyslu se nazývat firemní kulturou nedá) tak, že se jedná pouze o nálepku, které jde vidět zvenčí. Toto ale nevypovídá nic o sdílených hodnotách a způsobech jednání uvnitř společnosti, tzn., že by se jimi měl řídit jak generální ředitel, tak např. i nejnižší postavený pracovník. Je to nástroj, který posiluje loajalitu a angažovanost zaměstnanců ke společnosti, ve které pracují. Hlavním faktorem je zde i vnitřní komunikace, která má zásadní vliv na konečného zákazníka. Jako příklad mohu uvést klasickou řetězovou reakci, kdy ředitel vynadá vedoucímu výroby, ten pro změnu vynadá vedoucímu skladu, šéf skladu vynadá řadovému skladníkovi a řadový skladník je pak následně nepříjemný na zákazníka. Firemní kultura je důležitá již jen z toho důvodu, že zaměstnanci v práci tráví mnoho času, a proto je důležité, aby se vytvořila dobrá atmosféra a dobré vztahy nejen mezi nimi, ale i vztahy k obchodním partnerům. Účelně zmiňuji i obchodní partnery, protože v případě silné firemní kultury mohou společnosti dosáhnout značné konkurenční výhody, a protože nezbytné, aby společnosti přijaly jako svůj koncept to, že budou aktivně učícími se firmami, které jsou zaměřené na zákazníky, zaměstnance a další zainteresované skupiny, jako jsou např. státní organizace, organizace zaměřující se na životní prostředí, zájmové a neziskové organizace. Abychom vybudovali kvalitní a silnou firemní kulturu, musí být proces plynulý a zohledňující historické souvislosti společnosti a být v souladu s národní kulturou nebo kulturou, která je typická pro daný region, ve kterém společnost působí. To však neznamená, že se bude firemní kultura orientovat pouze na minulost a bude ulpívat na zave-



dených zvyčích a rituálech, naopak se musí snažit přizpůsobovat proměnným potřebám, které jsou v tomto období na trhu velice dynamické. Determinanty firemní kultury mohou však přicházet i z vnitřního prostředí např. na základě generační výměny pracovníků, a proto je změna velice žádoucí a důležitá pro udržení správného nastavení firemní kultury.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## **1. FIREMNÍ KULTURA**

### **1. 1 Kultura**

Než začneme hovořit o firemní kultuře, měli bychom si jasně vymezit pojem kultura, a co přesně znamená. Kultura je široký pojem, který zasahuje do mnoha oborů a označuje sdílený a naučený způsob myšlení, chování a cítění, který vzniká na základě adaptace na vnější podmínky, které byly utvářeny po delší dobu. Kultura je dynamický systém, který byl vytvořen sociální skupinou za účelem jejího přežití, tento systém zahrnuje názory, hodnoty a postoje, které jsou relativně stabilní, avšak v průběhu času podléhají mírným změnám v důsledku měnících se životních podmínek. Hlavním socializačním a enkulturačním činitelem je rodina, kde jedinec přejímá dané kulturní normy, hodnoty a zvyky, a které následně předává dalším generacím prostřednictvím své vlastní rodiny, kterou zakládá. Člověk však dosáhne enkulturace i prostřednictvím dalších sociálních celků, jejichž součástí se člověk během života stává. Tyto celky ho více či méně determinují a tím získává několik úrovní „mentálního naprogramování“, neboli tzv. úrovněmi kultury. Jako příklad uvádí Lukášová (2010, s. 12 – 14) členění dle Hofstedeho (1991) a patří sem např. úroveň národní kultury; úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem; úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví; úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci; úroveň kultury související s příslušností k určité třídě a úroveň organizační kultury (např. zaměstnaný člověk je socializován organizací, ve které pracuje). Jelikož se jednotlivé sociální celky překrývají, tzn., že člověk žije a funguje v rámci více kulturních systémů, které mají stejný národní základ, tak „mentální naprogramování“ odpovídá různým úrovním kultury a může to vést k disharmonii člověka. Např. hodnoty, které jsou spojeny s ženskou a mužskou kulturou, mohou být v rozporu s firemní kulturou. Jiné členění používá Brooks, který kulturu rozlišuje na nadnárodní kulturu, národní kulturu, pracovní kulturu, organizační a společenskou kulturu, profesní kulturu a subkulturu. (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, s. 8)

### **1. 2 Firemní kultura**

Kultura organizace, firemní kultura nebo také podniková kultura je soubor hodnot, norem a přesvědčení, které nebyly nikde přesně zformulovány, ale určují, jakým způsobem lidé vykonávají svoji práci, a jak se v ní chovají. Do firemní kultury můžeme zařadit mnoho abstraktních výrazů, např. výše zmíněné hodnoty a normy, o kterých se v organizaci ani

nemusí mluvit, ale jsou pouze subjektivní stránkou života organizace. Stejně jako kultura tvoří tmel společnosti, pocit „to jsme my“, tak i firemní kultura nabízí sdílený systém významů, který vede ke vzájemné komunikaci, pochopení a spolupráci. Pokud však nejsou tyto funkce uspokojeny, tak firma nemůže plnit plnohodnotně své cíle a je oslabena, což má za následek snížení efektivity. (Armstrong, s. 2007, 257)

Při hledání úspěchu firmy, nemůžeme naleznout jednotný přístup firem k zákazníkovi, nebo shodný styl řešení problémů. Jediné, co můžeme naleznout, jsou sžité celky a organizmy, které vědí, proč existují, a co a jak je k tomu potřeba. (Pfeifer, Ulmanová, 1993, s. 11)

Mazák (2010, s. 9) však zmiňuje, že firemní kultura nikdy neexistuje sama o sobě, ale jak jsem se již zmiňovala v kapitole o kultuře, tak existuje v širším kontextu národní kultury, na kterou působí mnoho faktorů, např. ekonomika, politika, sociální dění, atd. Kultura je společenský jev, který neexistuje sám o sobě, ale je sdílený a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. I když jednotlivci ve firmě jsou odlišní, můžeme říct, že vykazují celou řadu shodných přístupů a postupů, které jsou důsledkem příslušnosti k firmě a projevují se společnou firemní kulturou. Michalík a Paleček (2010, s. 12 - 13) vymezují firemní kulturu přístupem interpretativním, který vychází z kulturní antropologie a v tomto případě se kultura bere jako „něco, čím organizace je“. Vychází se ze sdíleného systému významů, čili souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Druhým základním přístupem je objektivistický přístup, kde je kultura brána jako „něco, co organizace má“ a je brána jako proměnná, která má vliv na chod organizace a její výkonnost. Je možné ji utvářet a pozměňovat.

**Rámcově je pojem firemní kultury chápán mnoha autory podobným způsobem, avšak konkrétní vymezení zůstává poměrně různorodé. Pro příklad uvedu definice některých předních autorů:**

*„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“* (Pfeifer, Umloufová, 1993, s. 19)

*„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“* (Šigut, 2004, s. 9 - 10)

*„Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy...které odhadují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Lukášová, 2010, s. 17)*

*„Vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Lukášová, 2010, s. 17)*

Armstrong uvádí Furhama a Guntera, kteří se pokoušeli shrnout různé definice kultury, kteří mimo jiné uvedli, že:

- kulturu je obtížné definovat,
- kultura má mnoho dimenzí s mnoha složkami na různých úrovních,
- kultura není dynamická a proměnlivá,
- vytvoření a změnu firemní kultury vyžaduje mnoho času. (Armstrong, 2007, s. 258)

### **1. 3 Historie firemní kultury**

První zmínky o firemní kultuře se objevují v literatuře již v 60. letech minulého století a od 70. let se pojem kultura využívá častěji, přičemž předmětem plného zájmu a popularity se stalo tohle téma především na počátku 80. let. Důležitou příčinou získání pozornosti amerických manažerů a organizačních teoretiků k firemní kultuře, byl ekonomický růst Japonska, který se v literatuře často označuje jako „japonský ekonomický zázrak“, a který podnítil zájem o filozofii a řízení japonských firem. Další důležitou příčinou, dle řady autorů, byla kniha Petersna a Watermana, *In Search of Excellence*, vydaná roku 1981, jejímž hlavním poselstvím bylo to, že každá excelentní firma má kulturní kvality, které zajišťují její úspěch. Další významná kniha, *Corporate Cultures* s podtitulem *The Rites and Rituals Corporate Live*, (1982), jejími autory byl Deal a Kennedy, kteří poskytli explicitně antropologický pohled na kulturu. V průběhu dalších 30-ti let, bylo vydáno velké množství publikací zabývajících se firemní kulturou ve spojitosti s vlivem na fungování a výkonnost firem. Dané téma bylo zařazeno i do výuky managementu a pojem organizační/firemní kultura se stal součástí jazyka manažerů. (Lukášová, 2010, s. 36 až 37)

#### **1. 4 Typologie firemní kultury**

Typologie je soubor typů, které jsou poznávacími nástroji umožňující zjednodušit a uspořádat jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality. Vznikají buď: teoreticky nebo empiricky a v oblasti firemní kultury je vývoj typologií populárním předmětem výzkumného zájmu badatelů již několik desetiletí.

Význam vyvinutých technologií pro praxi spočívá v tom, že:

- umožňují manažerům porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými příklady, které již v realitě existují (tím ji lépe poznat a porozumět jí);
- jsou teoretickým základem pro vývoj diagnostických nástrojů, které se mohou použít v poradenské činnosti.

Mezi nejzákladnější čtyři typologie organizační kultury dle Lukášové (2010, s. 98 – 138) patří:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře;
  - typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
  - typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace;
  - typologie formulované ve vztahu k tendencím organizace.
- 
- **Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře**

##### ***Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho***

Jedná se o první typologii firemní kultury, která se zapsala do povědomí odborné veřejnosti. Harrison vymezil čtyři základní typy a označil je kulturou moci, kulturou rolí, kulturou úkolů a kulturou osob. O pár let později Charles Handy, ve své knize *Understanding Organizations*, rozpracoval jednotlivé typy kultur a popsal je prostřednictvím piktogramů.

**Kultura moci** (*angl. The power culture*) – dominantní postavení mají jedinci, kteří jsou v centru moci. Typickou organizační strukturu představuje pavučina, jejíž vlákna se rozbíhají ze středu a představují „paprsky“ síly a vlivu. V této firemní kultuře platí pravidlo byrokracie, organizace je závislá na důvěře a komunikaci. Moc je postavena na základě osob v centru, které „vše vědí“ a „mohou všechno“. Kultura moci je kulturou silnou a pružnou, má schopnost reagovat na hrozby a nebezpečí. Problémem může být velikost organizace, kdy je její pavučina roztažená na příliš mnoho aktivit a tím, se může „protrhnout“.

**Kultura rolí** (*angl. the role culture*) – je založena na pravidlech, postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí rozumíme chování, které se očekává od pracovníků, kteří jsou na určitých pozicích. Jedná se o chování, které je jasně vymezené povahou pozice. Hierarchická struktura je znázorněna „řeckým chrámem“, který má trojúhelníkový štít a představuje nejvyšší management firmy s následnou koordinací nižšího organizačního stupně, přičemž síla organizace závisí na základních pilířích, tedy specializovaných funkcích (např. výroba, finance...). Kultura rolí je úspěšná ve stabilním, předvídatelném a kontrolovaném prostředí trhu s dlouhým životním cyklem výrobku založeným na nutnosti specializace a odbornosti. Nevýhodou je pomalost rozpozorování změn a reakce na ně.

**Kultura úkolů** (*angl. The task culture*) – zde je silná orientace na úkoly a projekty, které mají být splněny a realizovány. Strukturálním základem bývá většinou síť, jejíž vlákna jsou silnější než jiná, a kde jsou pravomoci spojeny spíše s odborností než s pozicí. Úkolem managementu je soustředit se na projekty a výběr vhodných lidí, dále sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje. Tato organizace pracuje rychle, protože každá skupina disponuje rozhodovací silou potřebnou k pružnému fungování. Kultura úkolů je vhodná v případech, kde je nutná pružnost přizpůsobení se tržnímu prostředí. Problém tohoto typu kultury může nastat tehdy, je-li nedostatek zdrojů a management začne kontrolovat metody a výsledky.

**Kultura osob** (*angl. the person culture*) – je kultura, ve které je středem všeho dění jednotlivec. Vzniká v případech, kdy se skupina jedinců (např. právníci, architekti, lékaři, profesori...) rozhodnou v jejich zájmu spojit a sdílet náklady na provoz, vybavení a administrativu. Schematicky může být tato kultura znázorněna jako „shluk“, ve kterém žádný jednotlivec nemá postavení a vztahy jsou partnerské.

Tahle typologie je dnes již považována za překonanou, nicméně se jedná o typologii velmi známou a ve své době sehrála důležitou úlohu, kdy významným způsobem přispěla k popularizaci problematiky firemní kultury.

- **Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**

#### **Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Zatímco předchozí typologie se vztahuje především k organizační struktuře, tak dle Deal a Kennedyho, je firemní kultura nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským

prostředím, ve kterém firma existuje. Po studiu stovky firem dospěly k závěru, že je možné identifikovat čtyři základní typy kultury:

**Kultura drsných hochů** (*angl. the tough-guy, macho culture*), dle autorů v popředí stojí individualisti, kteří podstupují vysoké riziko. Tyto kultury drsných hochů jsou mladé a rychle zaměřené na „všechno“ nebo „nic“. Chyby a zaváhání nejsou dovoleny. Členové nejsou trpěliví, ani týmoví hráči, chtějí být hvězdami, nebojí se investovat, jsou tvrdí k sobě i k ostatním. Jelikož jsou však vystaveni vysokému tlaku, bývá jejich problémem „vyhoření“ ještě před dosažením středního věku.

**Kultura tvrdé práce** (*angl. the work hard, play hard culture*) je typická pro firmy, kde je v rámci jejich podnikání míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci, která je spojena s legrací a zábavou. Nejčastěji se jedná o firmy zaměřené na „podomní prodej“ a o kulturu spojenou s firmou zaměřenou na masového konzumenta. V této kultuře tvrdé práce je důležité zaměření na klienta a jeho potřeby. Velkou roli zde sehrávají slogany, soutěže a setkání, které podporují morálku příslušníků. Zde se dobře cítí lidé aktivní, kteří se zaměřují na přítomnost, výkon a zábavu, avšak pokud jejich aktivita nepřinese výsledku, přicházejí o iluze a odcházejí jinam.

**Kultura sázky na budoucnost** (*angl. the bet-your-company culture*) existuje ve firmách, kde je riziko rozhodování velké, avšak s pomalou zpětnou vazbou. Výsledek úspěšnosti investic se může dostavit až za několik let. Příkladem firem mohou být letecké, naftařské společnosti nebo společnosti investující do vývoje nových modelů nebo velkých výrobních systémů, farmaceutický, chemický či jaderný výzkum. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé firmy, a proto zde veškerá rozhodnutí musí být uvážlivá a všechna rizika musí být eliminována.

**Procesní kultura** (*angl. The process culture*) je součástí firem, kde je míra rizika malá s téměř žádnou zpětnou vazbou. Příkladem jsou banky, pojišťovny a státní správa. Důležitost je zaměřena na dokonalost, správné postupy, přesnost a detaily. Porady a schůze bývají v této kultuře většinou dlouhé a zabývají se procedurálními otázkami nebo reorganizacemi. Důraz je kladen na formality, kterému odpovídá i např. nábytek a vybavení hodno pracovní pozici. Procesní kultura je stabilní a předvídatelná bez schopnosti rychlé reakce na měnící se tržní prostředí a pohled do budoucna. Dle autorů jsou čtyři typy organizačních kultur pouze zjednodušením, protože minimum firem odpovídá zcela jednoznačnému zařazení do výše uvedených typů. Většinou se jedná o mix výše uvedených.



- **Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace**

### *Fáze životního cyklu podle L. M. Millera*

Dle autora této typologie každá organizace prochází určitými vývojovými fázemi a zažívá periody vitality, růstu a úpadku. Manažeři by měli pochopit, v jaké fázi se zrovna firma nachází a zvolit vhodný styl vedení. Miller identifikoval celkem šest životních fází, ve kterých se firma setkává s určitými výzvami, ať už v podobě problémů nebo úkolů, které musí řešit.

**Fáze Proroka:** inspirace a inovace – jedná se o novou firmu, kde má zakladatel ideu a vizi a touto ideou inspiruje malou skupinu loajálních přívrženců. Často však prorok nemá dostatek kapitálu a funguje z měsíce na měsíc, kdy hledá investory nebo jiný finanční kapitál.

**Fáze Barbara:** krize a dobývání – v této fázi se situace firmy zlepšuje, aby si ale upevnila postavení na trhu, tak se zaměřuje na dva cíle: zákazníka a na službu. Uvnitř firmy je život plný stresu, nadšení a úspěchu, kde se bojuje o přežití, typická je velká přepracovanost. Zatím neexistují ve firmě jasně stanovená pravidla, na to jsou pracovníci příliš zaneprázdnění. Barbar představuje „motor“ firmy, je to velitel zaměřený na maximální výkon.

**Fáze Budovatele a objevitele:** specializace a expanze – je to období, kdy firma již vykazuje zisk, který se používá pro další příležitost růstu. Ve firmě se objevuje buď budovatel, který svou kariéru začal ve výrobním provozu a snaží se o vyšší výrobu s udržením dobré kvality a efektivity, kdežto objevitel pochází z prodejního sektoru, ze světa, kde je hlavní potřebou umět mluvit a komunikovat. Objeviteli záleží na potenciálním růstu, budování mezilidských vztahů uvnitř pracoviště i vztahů s klienty. V této fázi dochází ke změně organizačních struktur, které se komplikují, odlišné funkce začínají lidi rozdělovat, vznikají konflikty mezi útvary. Způsob zvládnání této situace je změna vedení, nutné je zavést komunikaci a spolupráci, rozhodování nemůže být centralizované.

**Fáze Administrátora:** systémy, struktura a bezpečnost – během předchozího období vzrůstala specializace, která sebou nesla nutně zvýšenou administrativu. Administrativa sloužila těm, kteří vyrábí a prodávají. Postupem času se však tendence obrátila a ti co vyrábějí a prodávají, slouží stále více těm, kteří se o administrativu starají. Základní funkcí administrátora je vedení pořádku a systému. Domnívá se, že zdokonalením systémů dojde ke zlepšení finančních výsledků. Od zaměstnanců se předpokládá jejich přizpůsobení, na všechno existují manuály.

**Fáze Byrokrata:** pevná kontrola – základním přesvědčením je to, že firma dosáhne úspěchu prostřednictvím „profesionálního řízení“. Sestavuje komise, provádí kontrolní porady a trvá na zachování kontrolních mechanismů. Tím se však stává překážkou ostatním a práci jen zpomaluje. Vedle tohoto typu existuje ještě agresivní typ byrokrata, který sestavuje „sít kontrol“, na základě které šetří náklady. Touto „sítí“ zahubí kreativní talenty, což má za následek nemožnost generovat zisk. Energie ve firmě ubývá a ušetřená energie není směřována k zákazníkům a konkurentům, energie je využívána na boj uvnitř organizace.

**Fáze Aristokrata:** odcizení a revoluce – pokud nejsou provedeny patřičné změny ve fázi Byrokrata, dostává se firma do fáze Aristokrata (název fáze je odvozen od postavení aristokratů, kteří zdědili bohatství vytvořené předchozími generacemi a svůj čas tráví přerozdělováním, přeorganizováním, manipulováním a užíváním požitků, aniž by bylo zřejmé, že vytvářejí sami něco nového). Manažer – Aristokrat je od zaměstnanců naprosto vzdálený, neschopný empatie, nezajímá ho zpětná vazba podřízených, včetně reakce či snaha o řešení stížností. Aristokrat není manažerem vůbec, pouze předstírá, že jím je. V této fázi firmu začnou opouštět její nejlepší manažeři a ti, kdo přijdou na jejich místa nebudou podporovatelé či iniciátory nutných změn. Evoluční fáze je velice nepravděpodobná.

- **Typologie formulované ve vztahu k tendencím organizace**

### ***Kompasový model W. Hall***

Typologii, americké autorky Wendy Hall, označuje typologií kulturních stylů chování a prezentuje základní vzorce chování, které se objevují v rámci národních kultur i v rámci kultur jednotlivých společností. Specifickým účelem této teorie (*angl. the Compaq model*), je poskytnout společnostem teorii, nebo nástroj, který umožňuje anticipovat, pochopit a zvládat kulturní rozdíly společností, které jsou specifické pro formy partnerství, jako jsou fúze, akvizice nebo strategické aliance. Teoretický koncept je východiskem mapování rozdílů v partnerských interakcích a rozlišuje dva obsahové aspekty organizační kultury: složky kultury a segmenty kultury.

### ***Typologie organizačního charakteru W. Bridges***

Stejně jako předchozí typologie, je typologie Williama Bridges, založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince. Vytvořil šestnáct typů organizačního charakteru, pro jejichž identifikaci vyvinul Bridges příslušný nástroj. Paralelou je šestnáct osobnost-

ních typů známých prostřednictvím dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), který byl vyvinut na základě Jungovy teorie. Vychází ze čtyř dvojic, které jsou protikladnými tendencemi, původně prezentovaných Carlem Jungem:

- *extroverze versus introverze (angl. extra vision or intro version)* představuje dva základní typy orientace organizace. Extrovertní organizace jsou otevřené a orientované směrem ven. Strategie je zavedena na základě expertních analýz trhu a požadavcích zákazníků. Introvertní organizace jsou orientovány dovnitř. Strategie jsou diktovány technickými možnostmi nebo myšlením a hodnotami lídrů.
- *smyslové versus intuitivní vnímání (angl. sensing or intuiting)* jedná se o způsob, jakým organizace získávají informace, a který druh informací preferují. Pro organizace preferující smyslové vnímání, jsou charakteristické dokonale uspořádané informace, ve svých činnostech preferují rutinní postupy, dokážou být inovativní spíše v detailech, než v celkovém projektu. Naproti tomu organizace s intuitivním vnímáním se orientují spíše na celkový obraz a detaily jim unikají. Každodenní rutina je obtěžuje, ochotněji přistupují ke změnám.
- *analytické versus citové zpracování/myšlení nebo cítění (angl. thinking or feeling)* třetí dimenze se týká způsobu zpracování informací, hodnocení situací a způsobu rozhodování. Organizace s převahou myšlení jsou zaměřené na rozhodování na základě principů (profesionální, vědecké, morální). Organizace založené na cítění se rozhodují na základě hodnot. Neupřednostňují to, co je logické, ale to, na čem záleží.
- *usuzování versus vnímání (angl. judging or perceiving)* poslední, čtvrtá dimenze, označuje, zda má organizace tendence uplatňovat spíše hodnotící funkci (myšlení, cítění), nebo spíše funkci vnímání (smyslová, intuitivní). Organizace převažující s usuzováním směřují k dosažení logických, či intuitivních rozhodnutí. Občas se rozhodují předčasně bez dostatečných informací. Pro organizace s převahou vnímání je typická otevřenost rozhodnutí, protože rádi hledají další informace, nicméně dlouhé rozhodování se může stát slabinou organizace.

## Shrnutí

Typologie firemní kultury mapuje složitý obsah sociální reality organizací. Umožňuje nám pochopit podstatné charakteristiky a rozdíly mezi organizacemi. Za poslední období byla zkonstruována celá řada typologií, avšak ve složitosti a multidimenzionálnosti zkoumaného

jevu, nejsou vyčerpávající. Řada typologií se v určitých ohledech překrývá. Pro manažery je však znalost typologie organizací velmi důležitá, neboť jim pomáhá orientaci ve vztazích na pracovišti a zvyšuje vnímavost ke kulturním projevům, které jsou v organizaci.

### **1. 5 Funkce firemní kultury**

Firemní kultura má dvě základní funkce:

- *vnější* - je to způsob adaptace firmy na okolní podmínky, jsou to sdílené představy, přístupy a hodnoty, které způsobují to, jak se firma dokáže efektivně přizpůsobit změnám ve svém okolí a jak pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu. V případě negativně orientované firemní kultury se dostavuje negativní účinek. Dále sem spadá i tvář firmy, její image a to, jak působí navenek.
- *vnitřní* - jedná se o způsob integrace uvnitř firmy, tzn. jakým způsobem např. nový zaměstnanec, nové řídicí metody nebo nové technické postupy jsou schopny do firmy „zapadnout“ nebo naopak. Nesmíme však zapomenout na průbojnost strategie firmy, kdy strategické záměry čerpají svůj životabudič z profesionality tvůrců, kteří hledají podnikatelský záměr na trhu. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 32-33)

### **1. 6 Determinanty firemní kultury**

Firemní kultura je determinována mnoha faktory, které je nutné brát v potaz při zkoumání vzniku firemní kultury.

Mezi determinanty vzniku firemní kultury řadíme:

1. Faktory okolního prostředí, do kterých spadají hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku; dále společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociální situace, sociální procesy, sociální ukazatele, kulturní vzorce, atd.) a komunikaci, kterou rozdělujeme na vnitřní a vnější komunikaci (např. public relations, sponzoring, služební cesty, spoluúčast pracovníků na řízení, atd.) a komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací, aj.)

2. Faktory managementu, ve kterých je zahrnuta podnikatelská strategie a koncepce, tj. obchodní strategie, funkcionální strategie, výrobní a logistická strategie, výzkumná a vývojová strategie, finanční strategie, personální, vzdělávací a sociální strategie. Dále organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, jakými způsoby se vytvářejí pracovní místa, apod. Dalším faktorem managementu jsou řídicí systémy do kterých zahr-

nujeme typy systémů, technické vybavení systémů, reakce systému na vnější nebo vnitřní podněty, atd. (Šigut, 2004, s. 13 – 14)

### **1. 7 Složky firemní kultury**

Prvky firemní kultury nejsou sice jednoznačně definovány, ale často bývá firemní kultura charakterizována z hlediska hodnot, představ, postojů, norem a artefaktů, které jsou materiální i nemateriální povahy.

*Hodnoty* – můžeme je definovat jako zavazující ideje, které ovlivňuje chování lidí. Hodnoty můžeme rozdělit na **instrumentální**, které vedou k naplnění nižších potřeb. V případě firmy k nim patří např. potřeby naplnění obživy – mzda, plat; potřeby jistoty a bezpečí – sociální politika podniku a **morální nebo terminální** – pocit hrdosti či ponížení, příslušnost k firmě a identifikace s ní, oddanost a loajalita. V rámci firemní kultury se často používá slovo „sdílené hodnoty“. Ty jsou důležité pro společné názory a cíle tvořené většinou členů organizace. Bývají méně zjevné, ale zato hlouběji zakořeněné a jsou jádrem firemní kultury.

*Postoje* – jsou to predikce a tendence reagovat poměrně stálým způsobem na osoby, předměty, myšlenky a situace. Jsou charakteristické v projevech chování a ve firemním kontextu se často uvádějí v kontextu celkového postoje k práci, v angažovanosti, oddanosti a loajalitě.

*Představy* – jsou obrazy zaměstnanců, které jsou vytvářeny v jejich mysli ve spojitosti s dalším kariéřním působením v organizaci.

*Normy chování* – jsou to nepsaná pravidla chování nebo obvyklé způsoby jednání. Bývají podpořeny prostředky firemní kultury, např. ceremoniály a rituály, nebo mohou být ovlivněny systémem odměn a sankcí. Mohou být pozorovány i z vnějšku firmy.

*Symboly* – jsou vyjádřením abstraktních skutečností a nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na skupinu lidí, kteří ho vytvořili a používají ho. (jsou to např. statkové symboly a symbolická jednání – rituály a ceremoniály. Symboly jsou zaměřeny dovnitř firmy a pomáhají rozšiřovat a řídit firemní kulturu. Mezi nejvýznamnější symboly patří lidská řeč, skrze kterou se zprostředkovávají firemní hodnoty a normy. Specifickým vyjádřením je také tzv. firemní řeč, která je zčásti tvořena „odbornou hantýrkou“ a také výběrem řeči, která symbolizuje určité události ve firmě a je srozumitelná pouze zaměstnancům firmy.

*Artefakty* – jsou lidské výtvořy (např. logo, vzhled a úprava firemních písemností a dokumentů, dárkové předměty, firemní barvy, architektura budov i interiérů, atd.) Artefakty jsou zjevnou úrovní struktury firmy a symbolizují firemní kulturu, které je odlišná od ostatních firem. Jelikož tento prvek ovlivňuje zákazníky, zaměstnance, veřejné mínění a další, je nutné dbát o její správnou interpretaci.

(Tureckiová, 2004, s. 134 – 136)

## **2. PODNIKATELSKÁ ETIKA**

### **2. 1 Etika**

V úvodu této kapitoly bych ráda citací z knihy Etické řízení ve firmě, upřesnila pojem etiky:

*„Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání“.* (Putnová, Seknička, 2007, s. 14)

Etika bývá označována jako nauka o morálce a již od starověku si lidé kladli otázku, jak správně žít, a jak se správně chovat. K nejstarším dochovaným myšlenkám patří díla čínských filozofů, např. Konfucius a jeho zásady etiky:

- že všichni lidé jsou si rovni svou přirozeností;
- že čeho chceš dosáhnout sám, k tomu dopomáhej i druhým;
- a co sám nechceš, nečiň ani druhým.

Dalším historickým základem se stal imperativ Immanuela Kanta, aby člověk jednal tak, aby se jeho účel jednání mohl stát obecným zákonem.

Mazák (2010, s. 84)

### **2. 2 Etika v podnikání**

Stejně tak jako se projevuje snaha definovat etické principy, tak je i snaha definovat etické principy v oblasti podnikání.

*„Firemním etickým kodexem nazýváme soubor pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům a pravidel jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy“* (Mazák, 2010, s. 85)

Podnikatelská etika je specifická tím, že řeší věcný konflikt mezi vlastními zájmy organizace a zájmy ostatních lidí. Je to nová disciplína, která hledá teoretické koncepty a modely chování firem a jejich odpovědných zástupců v globalizovaném světě podnikání. Na začátku je nutné zdůraznit, že podnikatelská etika není pevně ukotvená, jelikož její koncepty vznikaly v různých místech světa nezávisle na sobě. (Putnová, Seknička, 2007, s. 14)

### **2. 3 Situace etiky v České republice**

Podnikatelská etika má ve světě zhruba třicetiletou tradici. O rozvoji této samostatné vědní disciplíny v České republice můžeme hovořit až na začátku devadesátých let, kdy byla doba ve znamení okouzlení z demokratizačního a liberalizačního procesu. Veřejnost ani média se otázkou podnikatelské etiky a odpovědnosti podnikání příliš nezabývala, přesto v této době vzniklo v České republice významné uskupení, Společnost pro etiku v ekonomice při Národohospodářském ústavu AV v Praze. Díky osobnostem, které stáli u vzniku společnosti, vznikaly první překlady, samostatné práce a studijní texty z této disciplíny. Také byla zahájena výuka etiky v podnikání na VŠE v Praze. Ve druhé polovině devadesátých let již přibývalo učebních textů i monografií a mírně se zvýšila i informovanost o podnikatelské etice v médiích. Z důvodu privatizačních skandálů a podezřelých obchodních transakcí vznikl projekt „Čisté ruce“, který sliboval zlepšení morálky v podnikatelských a politických aktivitách. Tento projekt byl zrušen v roce 2000 s odůvodněním, že není dostatek finančních prostředků. V září 1997 byla v Praze uskutečněna 10. Konference EBEN „How to make Business Ethics Operational – Creating Effective Alliance“. V roce 1998 vzniklo občanské sdružení Transparency International Česká republika (TIC), jejímž hlavním úkolem bylo mapovat stav korupce v Česku a prosazovat cíle k jejímu omezení. Rok 1999 byl rokem založení Etického fóra, občanského sdružení podporující v duchu tradic evropské kultury a civilizace aktivity prosazující etiku a etické chování v různých odvětvích – věda, kultura, politika, školství, zdravotnictví, podnikání a dalších. Dalším významným krokem bylo dosažení akademické sféry výuky podnikatelské etiky na ekonomických fakultách a zařazením se tím mezi standardní vyspělé země. Počátkem nového tisíciletí byl dokončen tříletý výzkumný program „Etika podnikání jako součást začlenění ČR do EU“ a v témže roce, tedy 2000, byl zřízen nový institut veřejného ochránce lidských práva. Podnikatelská etika, jako předmět na vysokých školách, je v povinné či volitelné podobě nabízen studentům ekonomických fakult. Od roku 2001 se tomuto tématu věnuje opakovaně konference v Parlamentu České republiky a podnikatelská etika se stala plnohodnotným tématem ekonomických diskusí. (Putnová, Seknička, 2007, s. 21 – 22)



## **2. 4 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky v tržní ekonomice**

Ekonomové a manažeři si častou kladou otázku, zda se firmě vyplatí chovat se eticky. Zda to pro firmu neznamená dobrovolné omezení a tím pádem i ztrátu konkurenceschopnosti na trhu a co přinesou investice do vzdělání lidí a kultivace firemního prostředí a jaké jsou vlastně motivy pro etické chování firmy? Ekonomové zdůvodňují pozitiva především v:

- Snížení transakčních nákladů. Za transakční náklady můžeme požadovat náklady zahrnující obchodní, soudní pře a obecné vymáhání plnění smluv a dohod. Zahrnují i náklady na kontrolní mechanismy, prověřování osob, atd.
- Posílení loajality zaměstnanců. V případě nepříznivého klimatu – častých konfliktů, netransparentnosti rozhodování, asymetrických informací, je snížena kvalita a efektivita ve firmě. Naopak příznivé sociální klima k důvěře zaměstnanců vůči firmě a posilují se dobré a dlouhodobé vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.
- Vytváření a posilování image firmy. Loajalita zaměstnanců příznivě ovlivňuje reputaci, důležité je pozitivní vnímání firmy, transparentnost a dostatečná informovanost. Důležité jsou také nové technologie, především internet, který umožňuje zveřejňovat dostatečné množství informací o firmě.
- Posilování spokojenosti zákazníků. Výsledkem úspěšné strategie je spokojenost zákazníka, který se k firmě bude i budoucnosti vracet. Zákazníci navíc upřednostňují dodržování deklarovaných etických pravidel. Důležité je, že se zvyšuje i ekologická uvědomělost a vzdělanost v otázkách využívání dětské práce v zemích třetího světa. V současnosti přibývá zákazníků, kteří nechtějí nakupovat od společností, jež se projevily necitlivě vůči zaměstnancům a životnímu prostředí. Česká společnost zatím preferuje cenu, nicméně pokud bude následovat rozvinuté země, tak se může v dohledné době přidat k obdobným požadavkům zákazníků.
- Přispívání k lojalitě investorů. Pro získání investorů je důležité předvídatelné prostředí a dobré reference společnosti.
- Příspěvek k zisku. I společnosti, které budou respektovat etické normy, mohou být ekonomicky produktivnější.
- Kultivace podnikatelského prostředí. Řada faktorů ovlivňuje makroekonomické ukazatele. Mezi tyto faktory patří nepochybně i klima země, běžné praktiky v obchodním styku, praktiky managementu, obchodní právo a jeho vymahatelnost. Zanedbávání nebo podceňování těchto faktorů může vést k ekonomickým ztrátám, která se může projevit v nedůvěře investorů, ale i občanů, a proto je nutné, aby eko-

nomika fungovala, dodržování základů „fair play“ většinou firem. (Putnová, Seknička, 2007, s. 26 – 28)

Význam podnikové etiky v souvislostech s hospodářským jednáním je velice důležitý, je ale především nutné uvážit systémové zařazení oboru podnikání ve větších historicky podmíněných souvislostech moderní konkurenční společnosti. Abychom tedy mohli podnikovou etiku aplikovat, je nutné především to, abychom chápali smysl, tj. organizační principy, které mají pro utváření hospodářství zcela všeobecnou platnost. Teprve potom je možné podnikovou etiku načrtnout tak, aby byla adekvátní hospodářskému řádu. (Stainmann, 1995, s. 56)

## **2. 5 Etické zásady v podnikání – etický kodex**

Stejně jako je snaha definovat etické principy ve vztahu k právům jedince, tak je i snaha o kodifikaci etických principů v oblasti podnikání. Základním projevem je snaha o vytvoření speciálních kodexů podnikatelské etiky.

*„Firemním etickým kodexem nazýváme soubor pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům a pravidel jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy“.* (Mazák, 2010, s. 85)

Etickými kodexy dává společnost najevo svůj postoj k morálním problémům v podnikání. Je to jeden z nástrojů ke zkvalitnění podnikatelské etiky. Hlavními principy, ze kterých etické kodexy vychází, jsou: princip čestnosti, princip férovosti, princip spravedlnosti, princip zodpovědnosti, princip respektování základních lidských práv, princip neškodit jiným. (Fiala, 2005, s. 94 – 95)

## **2. 6 Úloha etických kodexů**

Etické kodexy pomáhají zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku a jednání zaměstnanců (členů), odpovídalo stanoveným zásadám. Je to soubor konkrétních etických pravidel vycházející z hodnot a principů organizace, které vymezuje profesionální jednání. Ustanovení etických kodexů slouží k prosazení etického chování a pomáhá zlepšovat celkové prostředí v rámci podniku a tím i celého podnikatelského prostředí. Podpisem k etickému kodexu se jednotlivec nebo firma zavazují k dodržování konkrétních pravidel a postupů.

Etické kodexy nemají právní platnost, jejich porušení však vede k postihu (např. negativní publicita, vyloučení z profesní asociace).

Vyváření etických kodexů je typické spíše pro nadnárodní instituce, oborová sdružení nebo profesní asociace. Často bývá důvodem přiblížení se mezinárodně platným či uznávaným zásadám.

- Kodexem jsou vyhrazeny hranice žádoucího chování. V písemné podobě signalizuje světu, že se společnost a její zaměstnanci snaží o etické postupy.
- Kodex usnadňuje rozhodování, usnadňuje orientaci a usměrňuje chování zaměstnanců.
- Je kritériem, podle kterého je organizace posuzována. Dodržování kodexu může být objektivně sledováno zevnitř podniku i zvenku, např. médii a širokou veřejností.
- Závazek kodexu zvyšuje důvěryhodnost organizace a vytváří atmosféru důvěry v organizaci a to se odráží v kvalitě se zákazníky, obchodními partnery, finančními institucemi a dalšími zájmovými skupinami. (Mazák, 2010, s. 86)

*„Formou etického kodexu podniky stanovují, jak se mají chovat v eticky obtížných situacích, které přináší každodenní rutina“* (Mazák, 2010, s. 89)

## **2. 7 Přínosy a klady etických kodexů**

Mazák (2010, s. 89 – 90) uvádí závěry z Manleyho práce z roku 1991, které byly zjištěny na základě diskusí se 400 manažery, z nichž bylo 105 prezidentů společností a 85 předsedů správních rad.

Zde jsou přínosy a klady etických kodexů v bodech:

- Na základě etického kodexu mohou sídlet manažeři a zaměstnanci společné hodnoty.
- Kodex je směrnici v nejednoznačných situacích.
- Kodex je návodem pro jednání s externími partnery a zainteresovanými skupinami.
- Kodex je pomocníkem při řízení a kontrolování vztahů při komunikaci se zákazníky, dodavateli, atd.
- Kodex určuje základní pravomoci a povinnosti zaměstnanců a manažerů.
- Je snížen počet soudních sporů.
- Kodexy zlepšují finanční výsledky firmy.
- Je zvýšena pracovní morálka zaměstnanců, jejich hrdost a loajalita k firmě zvyšuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

- Kodexy mají vliv, jako katalyzátory vnějších změn, pomáhají vyrovnat se s vnějším prostředím.
- Pomáhají zvýšit srozumitelnost záměrů organizace, její cíle a realizaci.
- Prostřednictvím kodexů jsou uspokojeny potřeby majoritních akcionářů.
- Kodexy mají vliv na zvýšení otevřenosti, pravdivosti a čestnosti komunikace uvnitř firmy.
- Kodexy přispívají k rozšíření etických podnikatelských aktivit v rámci jedné organizační kultury.
- Je omezeno neetickým a nevhodným požadavkům spolupracovníků na manažery organizace.
- Kodexy otevírají brány v oblastech, ve kterých se trh málo prosazuje.
- Kodexy přispívají k tomu, že firma se chová jako dobrý „občan“ ve společnosti.
- Prostřednictvím kodexů je zvýšena důvěryhodnost managementu, na základě něhož byl dán popud k jejich tvorbě.

### 3. FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ ZMĚNA

#### 3.1 Potřeba změny

Změny jsou na každodenním pořádku pro všechny, tzn. pro jednotlivce, skupiny a organizace, pro které pracujeme. Změna je součástí jak života osobního, tak i profesionálního. Jarrett (2011, s. 22) se během svého života pokoušel porozumět tomu, jak organizace změny zvládají, ale také proč se jim i často vyhýbají. Neustále si klade otázky typu: Proč se některé společnosti dokážou aktivně měnit a jiné ne? Proč jsou někteří lídři pro pracovníky inspirací ke změně a jiní ne? Jakože někteří lídři dokážou změnu přivést k životu, zatímco jiní selhávají? Během svého výzkumu vedl rozhovory s mnoha manažery a došel k závěru, že na organizační transformaci neexistuje jednoduchý recept a neexistuje ani žádná jednoduchá cesta k dosažení úspěšné změny. Jako jeden z důležitých faktorů pro úspěšnou změnu považuje připravenost organizace. Stejný názor uvádí i Stýblo (2010, s. 41), tj. že řízení změn musí vycházet z připravenosti a pochopení nové situace, která přináší nové požadavky kladené na management, ale i na zaměstnance. Důležitou roli sehrává management, který mnohdy musí zásadně změnit styl své práce. Osvědčenými metodami jsou např. obohacení práce, rozvoj kompetencí zaměstnanců, uplatňování koučinku, facilitace a mentoringu. Důležitou součástí je práce s lidským kapitálem, vytváření výkonných týmů, atd. Změna firemní kultury je v pravém slova smyslu novou výzvou pro každého manažera.

Cílená práce na rozvoji a pěstování firemní kultury je nutností, přesto však nastávají okolnosti, které vyvolávají potřebu změnit charakter obecně přijímaných představ, přístupů a hodnot. Takové okolnosti nastávají v případě působení vnějších i vnitřních determinant, které mají vliv na firemní kulturu a značným způsobem ji ovlivňují. Není však možné paušalizovat, že kulturní změna je vždy nutná v případě působení různých determinant. Nastávají však situace, při kterých by bylo vhodné položit si otázku, zda by nebyla změna prospěšnější:

- Jedná se o nesoulad mezi vžitou firemní kulturou a strategicky potřebnou kulturou firmy;
- V překonání charakteru vžité kultury firmy změnami – v ekonomickém, sociálním a technickém okolí firmy;
- Přejedem firmy z jedné vývojové etapy do druhé;
- Při řádové změně velikosti firmy;

- Při generační výměně ve firmě, a to jak ve vedení, tak v první linii;
- Při závažné změně v předmětu podnikání;
- Při změně postavení firmy na trhu;
- A při převzetí nebo fúzi firmy.

Ani tenhle výčet, u kterého se bude muset s největší pravděpodobností dosáhnout změny firemní kultury, není úplný, ale je pouze vodítkem pro pochopení škály vlivů, které potřebu změny firemní kultury vyvolávají. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 63 – 64)

### **3. 2 Modely kulturní změny**

Mnoho výzkumníků, kteří se zabývají předmětem kulturní změny ve firmách, předložilo modely kulturní změny.

Brooks (2003) uvádí příklad Dobsona, který stanovil čtyřstupňový přístup: a) politika přijímání, povýšení a propouštění za účelem, který ovlivní složení pracovních sil. Do této oblasti spadá aktivní roli řízení lidských zdrojů na učení zaměstnanců, kteří mají vztah k organizaci a organizace je chce povýšit, a na ty, kterých se to netýká; b) reorganizace restrukturalizace způsobem, aby bylo zajištěno, že pracující a manažeři, kteří prokazují požadované kvality, byli povýšeni a dosáhli vlivných pozic; c) účinně sdělovat nové hodnoty; d) změnit systémy za účelem posílení nových názory a hodnot. Tento model a jemu podobné naznačují, že kulturní změny můžeme dosáhnout kombinací personálních, strukturálních a systémových změn. Dobson však zastává názor, že změna je řízena z nejvyšší úrovně a je vnucena, protože největší roli sehrává politická moc, která je požadovaná k zahájení a uskutečnění takové změny.

Podobný model, avšak poněkud širší, předložili Cummings a Huse (1989). Jejich tvrzení spočívá v tom, že kulturní změna může nastat, jsou-li v účinnosti následující nezbytné předpoklady, a to: jasná strategická představa; věrnost nejvyššímu řízení; symbolické vedení; podporující organizační změny a měnící se organizační členstvo. Tuto změnu umísťují do strategického rámce.

Oba modely jsou založeny na empirickém výzkumu, přesto jsou podrobovány kritice, neboť mají tendence podceňovat těžkosti při změně kultury. (Brooks, 2003, s. 226 – 227)

### **3. 3 Obtížnost změny firemní kultury**

Brooks (2003, s. 229) uvádí sedm důvodů, které vytvořil Pettigrew, který chápe obtížnost řízení kultury. Těchto sedm důvodů je:

1. *Úrovně* – kultura existuje na řadě úrovní. Od názorů a předpokladů, až ke kulturním artefaktům.
2. *Všudypřítomnost* – kultura existuje napříč celou organizací, a to jak do hloubky, tak i do šířky.
3. *Implicitnost* – mnohé z kultury je pro zaměstnance samozřejmostí, a proto je obtížné měnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí.
4. *Socializace* – kultura má hluboké historické kořeny.
5. *Politčnost* – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci, protože ve firmách působí mocenské síly, které mají zájem o to, aby panující názory a chování zůstalo v původním stavu.
6. *Pluralita* – ve firmách často existují vedle sebe pluralitní kultury. Jedná se o subkultury s odlišnými zvyky a chováním.
7. *Vzájemná závislost* – kultura je vzájemně spojena s politikou ve firmě, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami.

## **4. FIREMNÍ KULTURA, STRATEGIE A KONKURENCESCHOPNOST**

Firemní kultura je významným subsystémem organizace a determinantou efektivnosti organizace. Firemní kultura ovlivňuje chování lidí jak uvnitř organizace, tak i chování organizace navenek vůči prostředí. Firemní kultura nefunguje nikdy izolovaně, ale vždy ve vzájemných vztazích a interakcích, a tvoří především firemní strategie a organizační strukturu.

Mnoho autorů považuje za klíčový prvek v podnikání firemní strategii v případě úspěchu nebo neúspěchu. Vývoj strategie je však na lidech, kteří jsou nositeli určitých přesvědčení, hodnot, názorů a norem chování, tzn., že jsou nositeli firemní kultury, a proto je nutné ve stále se měnících podmínkách reagovat na změny a předvídat je, aby pak firemní kultura nabyla na významu. Dva základní kroky strategického řízení jsou tvorba strategie a implementace. Jsou to dvě fáze řízení, které však od sebe nejsou odděleny a dokonce se prolínají. Pokud má být strategické řízení funkční, tak strategie musí být průběžně kontrolovány, aktualizovány a korigovány. (Lukášová, 2010, s. 65 – 66)

### **4. 1 Vliv kultury na strategii**

Cílem firemní strategie je proces řešení problému, jehož účelem je zabezpečit přežití, stabilizaci, růst a rozvoj podniku. Firemní kultura ovlivňuje všechny fáze tohoto procesu: identifikaci problému, sběr informací, zpracování informací, tvorbu alternativních řešení a výběr řešení. Důležitým faktorem k zajištění těchto kroků je znalost strategického řízení a kognitivní aspekty organizační kultury, které se projevují ve způsobu vnímání a myšlení, které ve firmě převládá. Hlavní roli však stále zastává základní přesvědčení a hodnoty, které management sdílí a jak se získané informace zpracuje a uplatňuje je při řešení problémů. (Lukášová, 2010, s. 67)



## **4. 2 Vliv strategie na kulturu**

Jak již bylo řečeno výše, tak kultura ovlivňuje strategii. Jedná se však také o proces opačný.

V případě, že je strategie srozumitelným způsobem podána a zpracována do soustavy cílů a postupů, tak se s ní lidé začnou ztotožňovat, což má za následek zřetelné výsledky a tím se stává chováním, které se firmě osvědčilo. Pro pracovníky se stává strategie zcela samozřejmou a vzniká tak kultura odpovídající strategii firmy. Strategie má také svoji symbolickou hodnotu, jelikož pracovníkům poskytuje informace, jakým směrem organizace směřuje a zprostředkovává jim dlouhodobé cíle, které jsou důležité pro motivaci a pro pocit smysluplné práce. V tomto smyslu je pak strategie především kulturou či kulturním artefaktem. (Lukášová, 2010, s. 71)

## **4. 3 Strategické myšlení**

K tomu, aby bylo možné dosáhnout úspěchu, je nutné strategické myšlení, tj. „*perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků*“ (Košťán, Šuleř, 2002, s. 6)

Dnešní doba je vyznačována neustálými změnami, na které musí podniky a manažeři rychle reagovat. Především se jedná o změny v technologiích, poptávce, spotřebitelských preferencích, výkonnosti a informovanosti, v politice, demografické situaci, atd. Většina společností již existenci těchto změn přijala a používají je za součást života manažerů a organizace, přesto stále existují organizace, které se nedovedou změnám přizpůsobit a využít je ve svůj prospěch. Oproti tomu nejlepší světové podniky používají proaktivní přístup a snaží se změny samy navozovat ve svůj prospěch. Je to jeden z nejúčinnějších způsobů, ale také ten nejnáročnější. Vytvářet změny, na které zákazníci pozitivně reagují, vyžaduje dokonalou znalost podnikatelského prostředí, nejnovějších technologií, znalost strategií konkurenčních firem, nebo i znalost nejnovějších trendů, dokonalou znalost trhů, atd. V naší společnosti se v minulosti konkurenceschopnost spíše snižovala, jelikož byl u nás po dlouhá desetiletí aplikován netržní přístup, který byl diktován centrálním plánováním řízeným státem. Po přechodu do tržní ekonomiky po sametové revoluci některé podniky zkrachovaly nebo se jejich situace i nadále zhoršovala. Mezi důvody tohoto neúspěchu firem byly

uvedeny např. špatně provedená privatizace, nízká konkurenceschopnost, špatný management, snaha v co nejkratší době zbohatnout, atd. (Šmída, 2003, s. 9)

#### **4. 4 Přínosy strategického myšlení**

Každá společnost musí strategicky myslet, jen tak se dá totiž přežít uvnitř trhem přesyceného konkurenčního prostředí. Košťán a Šuleř (2002, s. 6) použili definování strategického myšlení, které vytvořil S. L. Quek. Základní přínosy vidí v delším životním cyklu výrobků, rychlejší a jistější návratností vložených prostředků a dosažení zisků, ve vyšší efektivnosti a produktivitě, menším krizovém řízení, lepší zpětnou vazbu, poučení a zlepšení týmové práce a týmové atmosféry.

#### **4. 5 Tvorba konkurenční výhody**

Dnešní sílící konkurence klade značné nároky na management podnikatelských subjektů. V současných podmínkách, kde se prohlubují tržní vztahy, liberalizace a otevřenost ekonomik, jsou firmy a jejich managementy konfrontovány se situací na vyspělých trzích, pro které obecně platí, že v národním tržním prostředí vyspělých států dochází u stále dalších komodit k převisu nabídky nad poptávkou; že prohlubující se obchodní liberalizace rozšiřuje volný pohyb zboží mezi národními ekonomikami a tím se zvyšuje konkurenční tlak na národní výrobce; a že ve světové ekonomice krystalizují tři výrobní a obchodní centra (Východní Asie, Severní Amerika a Evropa), která zvyšují úsilí o získání zákazníka. (Veber a kol., 1998, s. 11)

Získání konkurenční výhody je od samotného počátku podnikání kritickým faktorem úspěchu firmy. V dnešní době má ale tento faktor stále vyšší význam. Základem je však kvalitní strategie. Konkurenční výhodu můžeme vytvořit posloupností následujících kroků.

- Průzkumem a zhodnocením prostředí a trendů;
- Identifikací základních kompetencí podniku;
- Tvorbou vize a strategie změny;
- Tvorbou strategie změny;
- Ověření realizovatelnosti strategie změny;
- Realizací strategie a návratu na začátek procesu. (Šmída, 2003, s. 11)

#### **4. 6 Principy úspěšného strategického myšlení**

Některé naše firmy si dokázaly již osvojit principy strategického myšlení a díky tomu úspěšně zvládají řízení v podmínkách nejistoty. V mnoha firmách však činí osvojení si úspěšných principů stále potíže. Zvládnutí těchto principů je však podmínkou pro úspěch firmy.

Mezi základní principy patří:

*Analyzování prostředí* – bez nepřetržitého sledování vývoje v okolním prostředí nemůžeme v předstihu identifikovat nadcházející změny a včas naplánovat naše kroky a pružně reagovat na změny. Proto by měl být ve firmě vybudován *strategický informační systém*, který bude poskytovat včasné, přesné, obsažené, relevantní a použitelné informace.

*Budování vizí* – vize by měla být sjednocujícím prvkem, který je znám všem členům firmy, vize by pro ně měla být výzvou a inspirací, oporou a zdrojem smysluplnosti jejich práce a úsilí. Společný cíl umožňuje mobilizaci lidského potenciálu firmy. Vize musí být v podtextu všech strategických úvah.

*Orientace na zákazníka* – „*náš zákazník – náš pán*“, tímto heslem by se měly řídit všechny firmy a veškerá činnost musí směřovat k předvídání a uspokojování potřeb zákazníka. To souvisí s vyvinutím výrobků a služeb, které zákazníka uspokojují, umístění výrobků tam, kde je zákazník koupí je dobrou investicí. V případě stanovení dobré ceny a reklamy se snaha promítne do opakovaných koupí, loajality zákazníků a větší konkurenceschopnosti.

*Systémovost* – každé rozhodnutí musí být integrováno do celkového systému řízení a každý nový přístup vyžaduje interdisciplinární pohledat na každou řešenou otázku, neboť zamýšlené kroky se neprojeví v rámci pouze jednoho firemního subsystému, ale jsou ovlivněny i subsystémy ostatní.

*Variantnost* – při plánování musíme vždy počítat s určitým stupněm nejistoty a mít pro budoucnost připraveno více možných variant. Ne vždy musí vývoj odpovídat našim předpokladům.

*Proaktivnost* – proaktivní společnost je schopna dříve reagovat na blížící se změny prostředí a být na ně lépe připravena, než její konkurence. Ty nejlepší firmy změny prostředí svojí ofenzivní strategií vyvolávají.

*Koncentrace zdrojů* – do strategie je nutné zahrnout i požadavky na zdroje a zajištění jejich přístupnosti a optimálního využití v partnerské spolupráci se strategickými dodavateli.

*Pružnost* – dnešní svět je čím dál rychlejší a bouřlivější, tím pádem i změny přicházejí daleko rychleji. Čas je proto jednou z nejdůležitějších konkurenčních zbraní. Pružnost fir-

my závisí na schopnosti zjistit potřeby zákazníka a přenést je rychle do vývoje a plánu výroby. Být rychlý a pružný závisí na kvalitní ploché struktuře s minimem řídicích úrovní. Je nutností rozhodovat přímo u zdroje problému. Výhodou je mít vyškolené a vysoce motivované týmy a informační kanály postavené na oboustranné interaktivní komunikaci.

*Inovativní přístup* – inovativní přístup znamená prosazování nového a nevyzkoušeného, což je bezpochyby spjato s úspěchy, ale i neúspěchy. Neúspěchy však můžeme brát jako cenný zdroj poučení pro další zkoušku. Podmínkou inovačního přístupu je existence dobré vize.

*Připravenost ke změnám* – dnešní firmy musí být připraveny ke změnám. V dnešní době není možné brát stav věci jako definitivní. Snaha o neustálé zlepšování se musí stát přirozenou součástí práce každého pracovníka.

*Filozofie jakosti* – zvyšování jakosti je jeden ze základních úkolů ve firmě. Zvyšuje se tím konkurenceschopnost, protože zákazník očekává plnění jakosti.

*Vyhledávání a tvůrčí řešení problémů* – každý problém je současně i příležitostí něco zlepšit. Překonávání problémů posouvá firmy kupředu k větší konkurenceschopnosti a k lepším výsledkům.

„*Učení se*“ – další základní činností ve firmě je neustálé rozšiřování a prohlubování dovedností a znalostí.

*Integrace firmy* – synergický efekt je dosažen v případě, že dosáhneme nastolení vhodně se doplňujícího a vzájemně se podporujícího vztahu mezi organizací, lidmi, technikou a technologií.

*Zaujatost* – bez vášnivého zaujetí, nadšení a touhy po úspěchu nelze přesvědčit a zaktivizovat pracovníky pro perfektní vykonávání jejich práce.

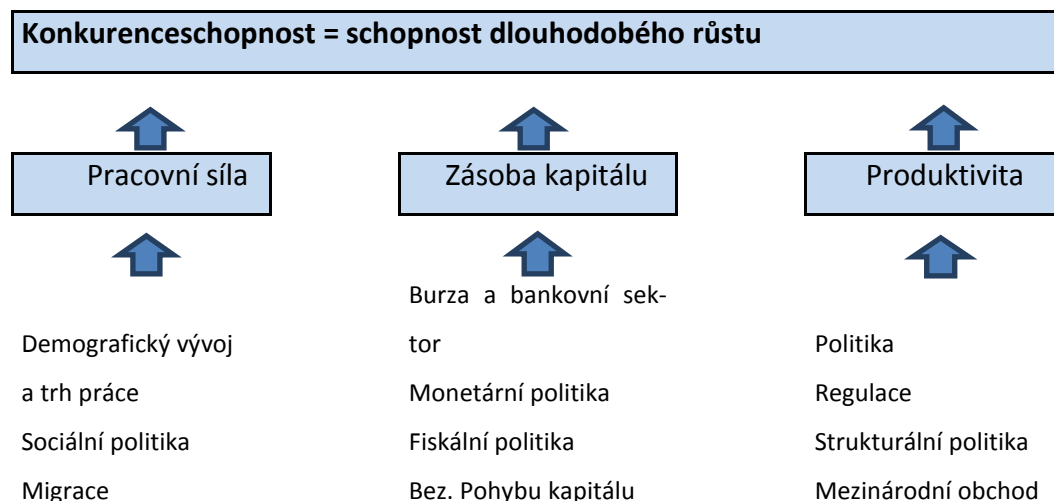
*Disciplína* – management je vzorem žádoucího chování a musí si uvědomit, že „nelze kázat vodu a pít víno“. Košťán a Šuleř (2002, s. 10 - 14)

#### **4. 7 Faktory konkurenceschopnosti**

V literatuře můžeme nalézt velké množství přístupů k problematice konkurenceschopnosti. Slaný (2009, s. 14 – 17) však vychází z premise, že výrazem konkurenceschopnosti je schopnost ekonomiky dosahovat dlouhodobého ekonomického růstu. Faktory determinující dlouhodobý ekonomický růst jsou proto i faktory konkurenceschopnosti ekonomiky. Faktory působící na ekonomický růst rozdělil do tří skupin dle toho, zda ovlivňují akumulaci

fyzického kapitálu nebo celkovou produktivitu výrobních faktorů. Tenhle přístup můžeme znázornit následujícím způsobem:

Obrázek č. 1: Schematické znázornění ovlivňování konkurenceschopnosti



Zdroj: Slaný, 2011, s. 14.

*Práce* - řada dílčích vlivů působí na objem a efektivitu využití výrobních faktorů práce. V rámci demografického vývoje hraje důležitou roli věková skladba. V řadě studií byl zkoumán vliv vývoje člověka na hospodářský růst. Na základě těchto výzkumů byl vytvořen koncept tzv. demografické dividendy. Koncept se opírá o to, že země prochází ve svém vývoji tzv. demografickou transformací, tzn. přechod z vysokých hodnot úmrtnosti a porodnosti na nízké hodnoty těchto ukazatelů. Důsledkem této transformace je vznik velké transformační generace, která po dosažení určitého věku snižuje míry závislosti a vytváří tak „demografickou dividendu“. Dalším významným faktorem je efektivnost fungování trhu práce. Efektivně fungující trhy práce se dokážou pružně přizpůsobit situacím, které vznikají v reálné ekonomice. Sociální politika je dalším faktorem, který ovlivňuje objem i kvalitu pracovní síly. Mezi pozitivní opatření můžeme jmenovat např. aktivní politiku zaměstnanosti atd. Posledním faktorem působícím na pracovní sílu je migrace, která má velký význam na napojení na ostatní země. Migrace umožňuje efektivněji nakládat s výrobním faktorem, protože na jedné straně může doplnit nedostatečnou nabídku na domácím trhu nebo utlumit případný přetlak pracovní síly na domácím trhu.

*Kapitál* - míra investic v ekonomice je dalším determinujícím faktorem hospodářského růstu. Její vliv byl prokázán řadou studií. Investice posouvají ekonomiku na vyšší křivku produkčních možností. Nezáleží však pouze na kvantitě investic, ale především na kvalitě. Investice mohou přitékat i ze zahraničí, pokud je domácí ekonomika determinována nízkou mírou domácích úspor. Velký vliv na nakládání s výrobním kapitálem má funkčnost burzy a bankovního sektoru. Stejně tak i monetární politika je jedním z nejdůležitějších aspektů pro dosažení stanovených cílů, neboť centrální banka vytváří vhodné prostředí pro ekonomický růst. Fiskální politika je ovlivňována skrze vládu. Zásobu kapitálu ovlivňuje především příjmová stránka veřejných rozpočtů, především z daní. Míra zdanění ovlivňuje motivaci k úsporám a k investicím. Efektivita nakládání s kapitálem ovlivňuje i řada mezinárodních transakcí. Tyto pohyby zajišťují lepší alokaci úspor do produktivnějších výrob a zajišťují úsporu kapitálu v případě, že je ho v ekonomice nedostatek.

*Produktivita* - třetím faktorem růstu je souhrnná produktivita, která využívá výrobní faktory, které mají dopad na intenzivní ekonomický růst. Mezi důležité aspekty patří politická stabilita, protože schopnost hospodářského růstu je možná za předpokladu kvalitní vlády. Vyšší míra demokracie pozitivně ovlivňuje schopnost dosahovat ekonomického růstu. Dalším aspektem je regulace, která vzniká nutně tam, kde trh selhává a není schopen zajistit optimální alokaci zdrojů. V mnoha případech stát zasahuje do fungování ekonomiky, tyto zásahy by však měly vést ke zlepšení efektivity systému. Strukturální politika se naopak nesnaží ovlivňovat ekonomické prostředí pouze regulacemi, ale aktivně zasahuje do systému pomocí strukturální politiky. Názory na strukturální politiku se liší, protože vedle pozitivních vlivů sebou nese i negativa v podobě pokřivení alokace a omezení efektivity celého systému. Aspekt mezinárodního obchodu a jeho otevřenost umožňuje snadné a rychlé šíření informací, inovací a znalostí, které se v ekonomice pozitivně promítají v adaptaci na technický pokrok. Zahraniční obchod také přispívá ke specializaci a dělbě práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5. FIREMNÍ KULTURA VE SPOLEČNOSTI E.ON**

### **5. 1 Metodologie výzkumu**

V předchozí teoretické části své práce jsem uvedla informace z odborné literatury, které se vážou na téma firemní kultury a aspekty s ní spojené, tj. etika a strategie společností. Cílem mé praktické části je provedení výzkumu ve společnosti E.ON a zjištění, jakým způsobem je nastavena firemní kultura v této společnosti a navrhnout možné způsoby řešení v případě zjištění nedostatků.

V následující části se zaměřuji na vymezení hlavních cílů práce, stanovení hypotéz, představení strategie výzkumu a použití metod sběru dat.

Praktická část je založena na kvantitativním průzkumu, kde se předpokládá, že fenomény sociálního světa, které činí předmět zkoumání, jsou jistým způsobem měřitelné, tříditelné a uspořádatelné. (Reichel, 2009, s. 40)

Formu operacionalizace, tj. převedení obecných pojmů do roviny sledovaných znaků (<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/operacionalizace>), jsem využila při tvorbě podotázek, dle kterých jsem zodpověděla dílčí odvozené otázky DVO 1 až DVO 14.

Pomocí dvou druhů dotazníků, jeden byl určen pro zaměstnance společnosti, druhý pro zákazníky, jsem provedla vyhodnocení výsledků. Dotazníky byly vyplňovány přes online formuláře, které jsem sdílela na sociálních sítích nebo odkazy rozesílala e-mailem konkrétním osobám. Návratnost dotazníků u zákazníků je 101 a návratnost u zaměstnanců je 87.

### **5. 2 Cíle výzkumu**

Cílem výzkumu mé diplomové práce je analýza současné firemní kultury ve společnosti E.ON, kterou analyzuji z pohledu zaměstnanců společnosti, ale i z pohledu zákazníků, kteří jsou důležitou součástí utváření firemních kultur.

Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na aspekty vnímání zákaznického servisu, ceny za energii, spolehlivosti společnosti jako zaměstnavatele, ale i jako dodavatele energií.

Z mého pohledu, tj. zaměstnance společnosti, který je v každodenním kontaktu s kolegy, ale i se zákazníky jsem stanovila tyto základní hypotézy:

*„Zákazníci a zaměstnanci vnímají společnost E.ON jako spolehlivého dodavatele elektrické energie a zemního plynu s kvalitním zákaznickým servisem a službami“*

*„Cena za energii je z pohledu zákazníků i zaměstnanců vysoká“*



*„Firemní kultura ve společnosti E.ON je z pohledu zaměstnanců velmi silná“*

*„Otevřením trhu s energiemi došlo ke změně přístupu zaměstnavatele vůči svým zaměstnancům a tahle skutečnost měla velký vliv na firemní kulturu“*

#### **Dílčí výzkumné otázky**

DVO 1: *„Jsou zákazníci spokojeni se zákaznickým servisem a službami?“*

DVO 2: *„Jsou zákazníci spokojeni s cenou za elektrickou energii?“*

DVO 3: *„Jaké je povědomí zákazníků o aktivitách společnosti?“*

DVO 4: *„Považují zákazníci společnost E.ON za spolehlivého dodavatele energií?“*

DVO 5: *„Vnímají zaměstnanci E.ON za spolehlivého a kvalitního zaměstnavatele?“*

DVO 6: *„Je zaměstnancům E.ONu umožněn profesní rozvoj v rámci nadstandardních školení a kurzů?“*

DVO 7: *„Mají zaměstnanci pro výkon své práce dostatečné množství podkladů ve formě manuálů a směrnic?“*

DVO 8: *„Jsou zaměstnancům poskytovány různé výhody, benefity a pořádání akcí i mimo pracovní prostředí?“*

DVO 9: *„Došlo se vstupem nových dodavatelů energií na český trh ke zhoršení vnímání přístupů zaměstnavatele k zaměstnancům?“*

DVO 10: *„Je s vyšším konkurenčním prostředím společnost schopna rychle se přizpůsobovat aktuálním požadavkům trhu a měnit se legislativním podmínkám a je schopna zajistit technicky (IT) a organizačně (administrativně) podmínky pro uvedené změny?“*

DVO 11: *„Jsou zaměstnanci seznámeni se strategickými cíly společnosti?“*

DVO 12: *„Mají zaměstnanci možnost aktivně se podílet na předávání svých nápadů, které budou mít vliv na zlepšení podmínek práce, ulehčení administrativy aj.?“*

DVO 13: *„Je ve společnosti podporována týmová spolupráce a komunikace?“*

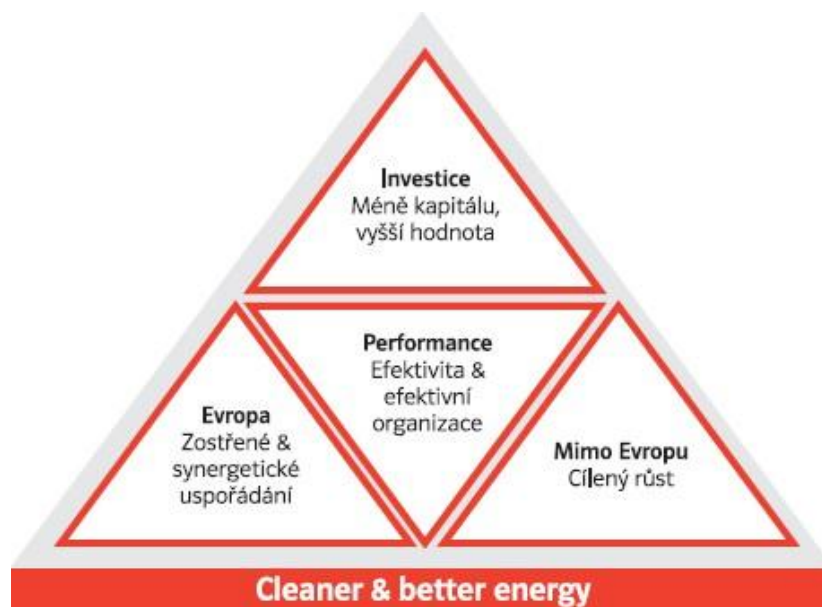
DVO 14: *„Chovají se zaměstnanci loajálně ke společnosti? Tzn. např. zda by doporučili E.ON jako dodavatele elektrické energie a plynu své rodině, kamarádům a známým a jak se jim jeví reklama společnosti?“*

### 5.3 Koncern E.ON a jeho představení

Koncern E.ON se řadí mezi největší soukromé energetické společnosti na celém světě a od roku 2000 se postupně ze strukturálně různorodého koncernu proměnil na integrovanou společnost, která dodává odběratelům elektrickou energii a zemní plyn. Cílem koncernu je vyrábět čistší a lepší energii všude tam, kde E.ON působí. Mottem společnosti „čistší a lepší energie“ je novou strategií, která povede společnost k transformaci na globálního poskytovatele specializovaných energetických řešení a bude ku prospěchu svým zaměstnancům, zákazníkům i akcionářům.

Obrázek č. 2: Směřování společnosti

Dosud	V budoucnosti
Integrace přes stupně tvorby hodnot	Orientace na konkurenční obchody
Koncentrace na Evropu	Cílený růst mimo Evropu
Jednotlivé programy efektivity	Trvale udržitelná kultura výkonů
Kapitálově náročné	Založeno na kompetenci



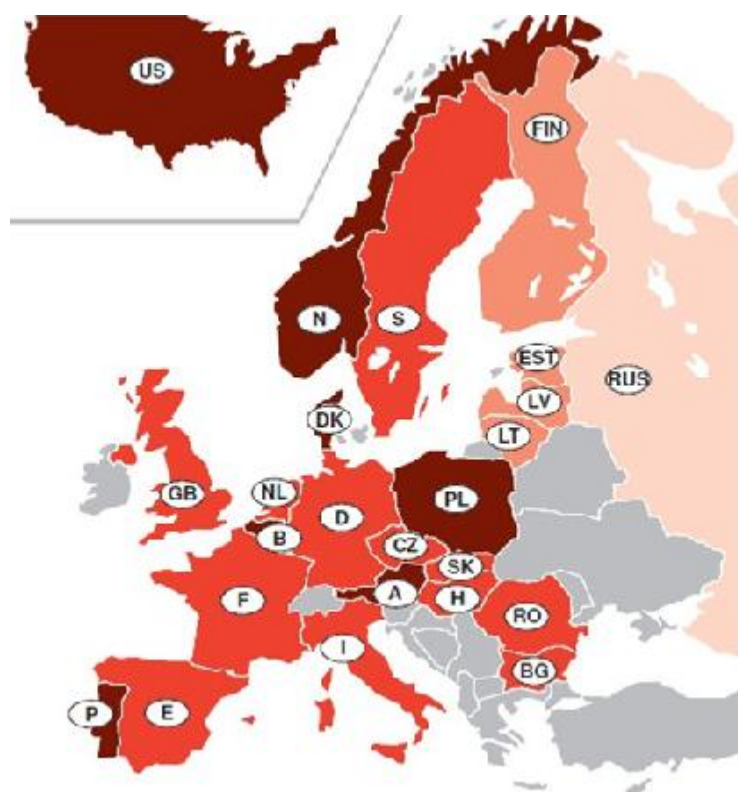
Pramen: [www.eon.cz](http://www.eon.cz)

#### 5.3.1 Cíle společnosti E.ON

Cílem společnosti E.ON je trvale udržitelný rozvoj na energetickém trhu. Celý koncern je rozdělen do dvou skupin, a to dle globálních jednotek (podle funkce) a podle regionálních jednotek (podle země). Pět globálních jednotek řídí výrobní portfolio, obchod s energiemi,

projekty investiční výstavby a inovační technologie v oblasti zemního plynu. Dvanáct regionálních jednotek řídí maloobchodní transakce, regionální energetické sítě a výrobně distribuční aktivity v Evropě. E.ON se také angažuje ve výrobě elektrické energie a v oblasti velkoobchodního marketingu elektřiny v Rusku. Dále také vznikla nová jednotka E.ON International Energy, podle které společnost rozšiřuje podnikání za hranicemi Evropy. Společnost se snaží využívat odborné znalosti v oblasti výroby energie z konvenčních a obnovitelných zdrojů v regionech, ve kterých poptávka po energiích prudce roste. (<https://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on/cile-spolecnosti.shtml>)

Obrázek č. 3: Struktura společnosti



- Regionální jednotky
- Globální a lokální business jednotky
- Finanční investice
- Rusko – speciální zaměření

*Pramen: [www.eon.cz](http://www.eon.cz)*

### **5. 3. 2 Historie působení skupiny E.ON v České republice**

1994 Zisk 1. akcie VČP

1999-2001 Získání komunálních akcií

2001 Založení společnosti E.ON Czech Holding AG

2003 Převzetí majoritních podílů akcií JME a JČE

2005 Unbundling> založení nových společností

2006 Převzetí podílů v plynárenství (JČP, PP)

2007 Integrace JČP do skupiny E.ON

2008 Zahájení operativní činnosti výrobní společnosti E.ON Trend

2010 Zahájení operativní činnosti servisní společnosti E.ON Servisní

(www.eon.cz )

### **5. 3. 3 Koncern E.ON a jeho společnosti**

#### **E.ON Česká republika, s.r.o.**

Společnost je v rámci energetické skupiny zodpovědná za realizaci strategických rozhodnutí a poskytování servisních služeb. E. ON Česká republika, s. r. o. je vedoucí společností pro čtyři právní subjekty, a to E.ON Distribuce, a.s., E.ON Energie, a.s., E.ON Trend s. r. o. a E.ON servisní, s. r. o. Má na starosti strategii skupiny, komunikaci, prodej a obchodní strategie, marketing, majetkové a investiční strategie. Dále plánování, rozpočtování, reporting a controlling. Má na starosti management financí, daní, účetnictví, personalistiky a právních služeb. (www.eon.cz)

#### **E. ON Energie, a. s.**

V rámci skupiny E.ON v České republice je tahle akciová společnost zodpovědná za oblast obchodování s elektrickou energií a plynem, a to pouze na českém trhu. Mezi její základní činnosti patří nákup služeb souvisejících s elektřinou a plynem, splnění právních zadání ke koupi energií z regenerativních a necentrálních energetických zdrojů, příprava kontaktů s chráněnými a oprávněnými zákazníky a management produktů. (www.eon.cz)

#### **E. ON Distribuce, a. s.**

Společnost E.ON Distribuce je v rámci energetické skupiny zodpovědná za provozování distribuční soustavy pro oblast elektřiny a od 1. ledna 2008 také plynu v Jižních Čechách. Společnost je koncipována jako provozovatel distribuční soustavy, licencovaný podle

energetického zákona a regulovaný Energetickým regulačním úřadem (ERÚ). E.ON Distribuce, a. s. je vlastníkem energetického majetku a s tím související jeho řádné evidence, zajišťování činností souvisejících se správou tohoto majetku. Velmi úzce spolupracuje s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, OTE a ČEPS. Základními činnostmi jsou podávání zpráv o regulaci, dlouhodobé plánování rozvoje a distribučního majetku a plánování objemů údržby sítě elektřiny a plynu, dále sjednávání nových zdrojů k síti. ([www.eon.cz](http://www.eon.cz))

**E.ON Trend s. r. o.**

Tato společnost je zodpovědná za oblast výroby elektřiny. Mezi její základní činnosti patří výroba energie ve vlastních výrobních jednotkách, rozvoj výrobních aktivit v oblasti obnovitelných zdrojů, klasické energeticky, teplárenství a energetických služeb, provozování zdrojů elektrické a tepelné energie, výstavba a akvizice zdrojů elektrické a tepelné energie, dodavatelské zajištění provozu a údržby energetických zařízení, neritické služby, energetické poradenství, energetické audity a průkazy budov, aj. ([www.eon.cz](http://www.eon.cz))

**E.ON Servisní, s. r. o.**

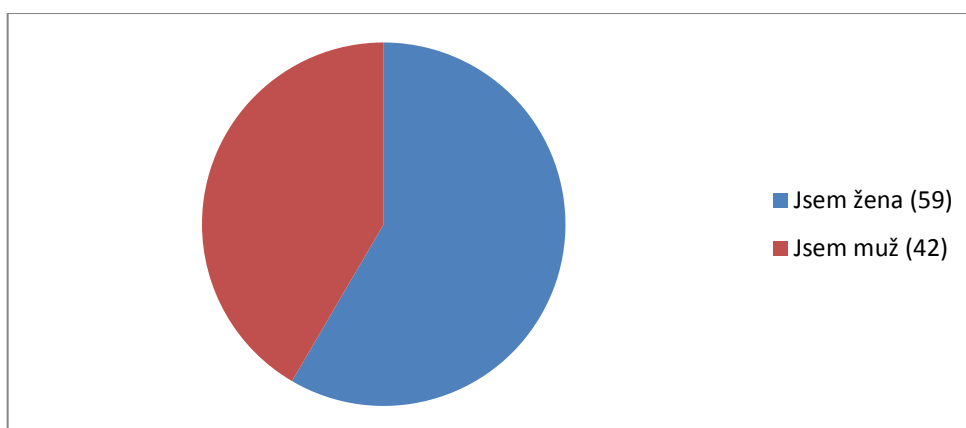
Společnost E.ON Servisní je zodpovědná za provoz a údržbu distribučních sítí, elektroměrovou a plynoměrovou službu, veřejné osvětlení, provádění údržby, opravy a provoz sítí vysokého a nízkého napětí, opravy a provoz na sítích plynu, manipulace na vysokém a nízkém napětí v rámci výstavby. ([www.eon.cz](http://www.eon.cz))

## 6. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

- A. Výsledky šetření v oblasti absolutních znaků u zákazníků společnosti E.ON
- B. Výsledky dotazníkového šetření – zákazníci
- C. Výsledky šetření v oblasti absolutních znaků u zaměstnanců společnosti E.ON
- D. Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanci
- E. Komparace dotazníkového šetření: zákazníci – zaměstnanci

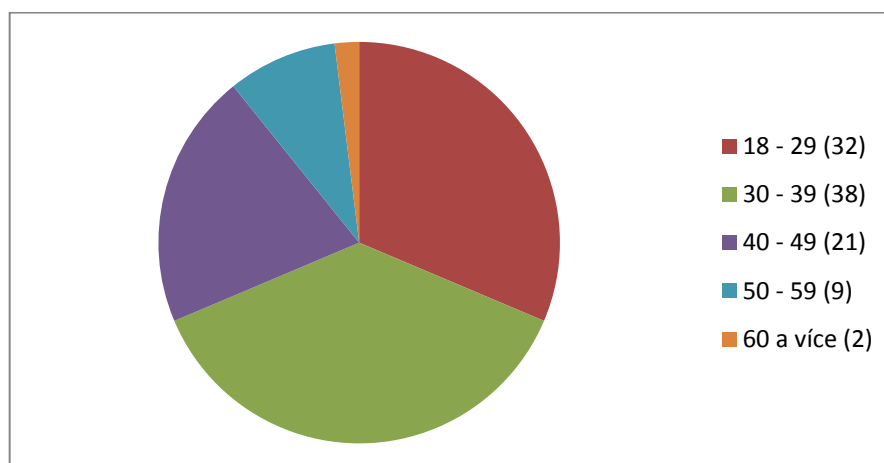
### A. Výsledky šetření v oblasti absolutních znaků u zákazníků společnosti E.ON

Graf č. 1: Rozložení pohlaví zákazníků



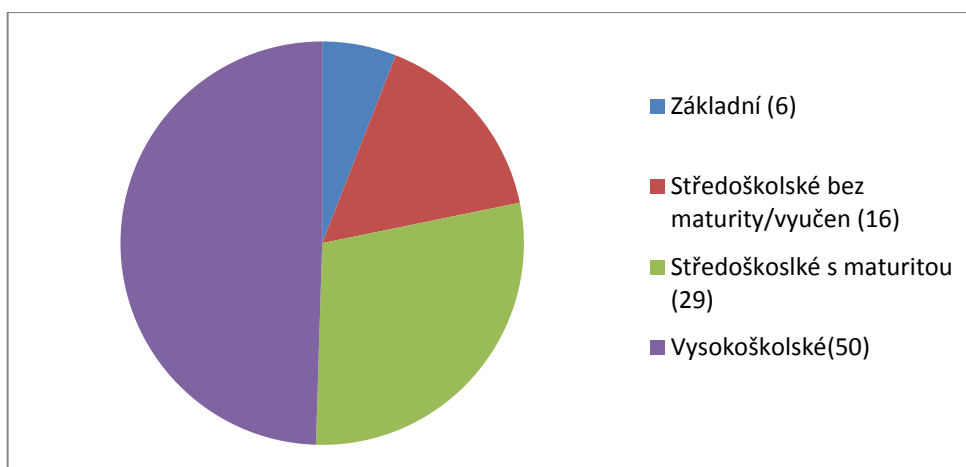
*Pramen: autor*

Graf č. 2: Rozložení věku zákazníků



*Pramen: autor*

Graf č. 3: Rozložení dosaženého vzdělání zákazníků



Pramen: autor

## B. Výsledky dotazníkového šetření – zákazníci

DVO 1: „*Jsou zákazníci spokojeni se zákaznickým servisem a službami?*“

Pro zjištění této dílčí otázky jsem použila otázky 4 až 8, kde jsem se dotazovala, jaký způsob obsluhy preferují zákazníci a zda byli spokojeni v případě řešení jejich požadavku.

Tabulka č. 1

Otázka č. 4: *Jaký druh přístupu při řešení Vašeho požadavku (např. vysvětlení faktury, změna údajů na smlouvě aj.) preferujete?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní	41	40,6%
E-mailem	36	35,6%
Telefonicky	24	23,8%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Pramen: autor

Tabulka č. 2

Otázka č. 5: *Jak hodnotíte rychlost řešení Vašich dotazů a požadavků v rámci zákaznického servisu?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Zcela spokojen(a)	16	15,8%
Spíše spokojen(a)	40	39,6%
Spíše nespokojen(a)	12	11,9%
Zcela nespokojen(a)	14	13,9%
Nemám zkušenost	19	18,8%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 3

Otázka č. 6: *Jak hodnotíte přístup zaměstnance společnosti E.ON, který požadavek řešil?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Zcela spokojen(a)	25	24,7%
Spíše spokojen(a)	38	37,7%
Spíše nespokojen(a)	8	7,9%
Zcela nespokojen(a)	12	11,9%
Nemám zkušenost	18	17,8%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 4

Otázka č. 7: *Jak hodnotíte znalosti zaměstnance společnosti E.ON, který požadavek řešil?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Zcela spokojen(a)	25	24,6%
Spíše spokojen(a)	38	37,7%
Spíše nespokojen(a)	8	7,9%
Zcela nespokojen(a)	12	11,9%
Nemám zkušenost	18	17,9%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*



Tabulka č. 5

Otázka č. 8: *Jak hodnotíte celkovou kvalitu zákaznického servisu a nabízených služeb společnosti E.ON? (např. zákaznická linka, e-mailová komunikace, nabízené služby, atd.)*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela spokojen(a)	22	21,8%
Spíše spokojen(a)	44	43,6%
Spíše nespokojen(a)	11	10,9%
Zcela nespokojen(a)	6	5,9%
Nemám zkušenost	18	17,8%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

DVO 1 byla částečně zodpovězena pomocí předchozích otázek. Z odpovědí jasně vyplývá, že zákazníci preferují především osobní kontakt, společnost E.ON však nabízí zákazníkům k řešení jejich požadavků pouze telefonní, e-mailový, či korespondenční styk.

Zákazníci jsou však spokojeni s rychlostí vyřešení jejich požadavků, jelikož téměř 40% odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a téměř 16% odpovědělo, že jsou spokojeni s rychlostí vyřešení. Necelých 26% zákazníků však spokojených nebo spíše nespokojených jsou. V případě přístupu zaměstnance společnosti byli zákazníci více spokojeni, protože zde je již téměř 60% zákazníků spokojených nebo spíše spokojených. Pouze necelých 20% zákazníků bylo v tomto případě nespokojených nebo spíše nespokojených. Téměř stejné výsledky byly zjištěny i v případě dotazu na znalosti zaměstnance společnosti. Celková kvalita zákaznického servisu vyšla ku prospěchu spokojenějších zákazníků, kdy většina zákazníků, přesně 65,4% je se zákaznickým servisem spokojena, jen 16,8% spokojena není. Zákazníci, kteří nemají se zákaznickým servisem zkušenosti je 17,8%, což odpovídá přibližně procentům zákazníků, kteří nemají zkušenosti i v rámci předchozích otázek.

DVO 2: *„Jsou zákazníci spokojeni s cenou za elektrickou energii?“*

Další dílčí otázku jsem zodpověděla prostřednictvím otázek 9 až 12. Zákaznický servis, ale i cena za energie utvářejí celkový obraz o společnosti. Prostřednictvím následujících otázek jsem zanalyzovala, jakým způsobem na cenu nahlížíjí zákazníci.

Tabulka č. 6

Otázka č. 9: *Jak hodnotíte cenu za energie u společnosti E.ON?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Drahá	22	21,7%
Spíše dražší	50	49,5%
Přiměřená ke kvalitě zákaznického servisu a nabízených služeb	25	24,8%
Spíše levnější	4	4%
Levná	0	0,00%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 7

Otázka č. 10: *Provedli jste v minulosti nebo nyní srovnání současných cen a služeb za energie i u jiného dodavatele na trhu?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	58	57,4%
Ne	43	42,6%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 8

Otázka č. 11: *Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“, prosím o jeden výběr z následujících možností:*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jiný dodavatel je levnější, ale nemá tak kvalitní zákaznický servis a služby	33	56,9%
Jiný dodavatel je levnější a má kvalitnější zákaznický servis a služby	16	27,6%
Jiný dodavatel je dražší, ale nemá tak kvalitní zákaznický servis a služby	8	13,8%
Jiný dodavatel je dražší a má kvalitnější zákaznický servis a služby	1	1,7%
<b>Celkem</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 9

Otázka č. 12: *Vyberte prosím jednu z následujících možností ohledně vašeho pohledu na cenu a kvalitu zákaznického servisu a služeb:*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Preferuji levnější elektrickou energii na úkor kvality zákaznického servisu a služeb	29	28,8%
Preferuji dražší elektrickou energii, ale vyžaduji kvalitní zákaznický servis a služby	3	3%
Cena, zákaznický servis a služby musí být vyvážené	68	67,3%
<b>Celkem</b>	101	100%

*Pramen: autor*

Zákazníci hodnotí cenu za energie u společnosti E.ON jako drahou nebo spíše draží, více než 70% není s cenou spokojena. Na druhé straně téměř 25% zákazníků si myslí, že cena je přiměřená kvalitě zákaznického servisu a služeb. Pouze necelých 5% zákazníků si myslí, že je cena spíše levnější, a že je levná, si nemyslí nikdo. Srovnání cena u jiného dodavatele provedlo ovšem pouze 58% dotazovaných zákazníků. Zbýlých 43% srovnání cen neprovedlo. Zákazníci, kteří provedli srovnání cen byli následně dotázáni, k jakým závěrům při srovnání cen došli. Téměř 57% uvedlo, že jiný dodavatel je sice levnější, ale nemá tak kvalitní zákaznický servis. Naproti tomu pouze necelých 28% uvedlo, že jiný dodavatel je levnější a má kvalitnější zákaznický servis. V ostatních případech zákazníci odpověděli, že jiný dodavatel je dražší. Na otázku č. 12 zákazníci, téměř 68% odpovědělo, že zákaznický servis a cena za energie musí být vyvážená. Necelých 30% odpovědělo, že preferují spíše levnější cenu na úkor kvality servisu a služeb a pouze 3% jsou toho názoru, že je pro ně důležitější levnější cena i na úkor kvality obsluhy a služeb.

DVO 3: *„Jaké je povědomí zákazníků o aktivitách společnosti?“*

Pomocí následujících otázek, jsem se pokusila zhodnotit, zda zákazníci znají aktivity společnosti případně nabízené služby.

Tabulka č. 10

Otázka č. 13: *Společnost E.ON podepsala „Etický kodex obchodníka“, který je souborem základních pravidel etického a profesionálního jednání obchodníka s elektřinou a plynem v oblasti poskytování dodávky a výroby energií. Vypovídá tato skutečnost z Vašeho pohledu o tom, že ve společnosti existuje silná firemní kultura?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	49	48,6%
Spíše ano	39	38,6%
Spíše ne	12	11,9%
Ne	1	0,9%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 11

Otázka č. 14: *Vybavíte si, zda jste v poslední době viděli, nebo slyšeli reklamu na společnost E.ON?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	52	51,5%
Ne	49	48,5%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 12

Otázka č. 15: *Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“ vyberte, kde jste reklamu zaregistrovali:*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Z masmédia (internet, televize, rádio, atd.)	41	61,2%
Z letáků, billboardů, reklamy v dopravních prostředcích	6	9%
Z akcí (např. sportní kulturní), kde byl E.ON sponzorem	20	29,8%
<b>Celkem</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č 13

Otázka č. 16: *Společnost E.ON poskytuje svým zákazníkům možnost registrace zdarma do služby Energie 24, kde mohou sledovat online svá data ze smluv, spotřebu, plánované odstávky, a mnohé jiné. Považujete tuto službu za nadstandardní?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	33	32,7%
Spíše ano	47	46,5%
Spíše ne	16	15,9%
Ne	5	4,9%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 14

Otázka č. 17: *Společnost E.ON svým zákazníkům poskytuje možnost odesílání elektronických faktur e-mailem v rámci šetření životního prostředí a nákladů. Líbí se Vám nápad a logo elektronické faktury?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	82	46,9%
Spíše ano	82	46,9%
Spíše ne	10	5,6%
Ne	1	0,6%
<b>Celkem</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

DVO 3 byla zodpovězena pomocí otázek č. 10 až 14. Téměř 88% zákazníků považuje přihlášení se k Etickému kodexu obchodníka, že ve společnosti vládne silná firemní kultura, opačný názor má pouze necelých 13%. Z vyhodnocení, zda je společnost dostatečně viditelná v očích zákazníků vyplynulo, že reklamu společnosti zaregistrovalo pouze 51,5%. Nejvíce, okolo 60%, byla reklama zhlédnuta z masmédií, následně z různých akcí, kde je E.ON sponzorem, nejméně se reklama objevuje v letácích, bilboardech, atd. Dále jsem se snažila zjistit, zda zákazníci ocení služby, které společnost poskytuje, např. služby Energie 24 (jejíž účel je vysvětlen přímo v otázce), si zákazníci myslí, že je nadstandardní, což vyplynulo z odpovědí. Pouze okolo 20% zákazníků si myslí, že služba nadstandardní není. Kladný názor mají zákazníci v případě zasílání elektronických faktur, kdy nápad schvaluje téměř 94% dotazovaných.

DVO 4: „Považují zákazníci společnost E.ON za spolehlivého dodavatele energií?“

Poslední odvozená otázka z bloku pro zákazníky byla zodpovězena pomocí otázek č. 15 až 17.

Tabulka č. 15

Otázka č. 18: *Myslíte si, že společnost E.ON působí jako seriózní dodavatel energií?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	38	37,6%
Spíše ano	46	45,6%
Spíše ne	12	11,9%
Ne	5	4,9%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 16

Otázka č. 19: *Doporučili byste Vašemu známému, nebo někomu z rodiny společnost E.ON jako dodavatele elektrické energie, případně zemního plynu?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	23	22,8%
Spíše ano	51	50,5%
Spíše ne	17	16,8%
Ne	10	9,9%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 17

Otázka č. 20: *Na základě Vaší odpovědi z předchozí otázky uveďte důvody, proč byste doporučili nebo nedoporučili E.ON jako dodavatele elektřiny a plynu:*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Kvalitní zákaznický servis a služby	49	39,2%
Spolehlivý dodavatel	58	46,4%
Výhodná cena	18	14,4%
<b>Celkem</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>
Nekvalitní zákaznický servis a služby	19	36,5%
Nespolehlivý dodavatel	8	15,4%
Nevýhodná cena	25	48,1%
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Z odpovědí vyplynulo, že zákazníci považují E.ON za spolehlivého dodavatele, tento názor zastává okolo 83% dotazovaných. Pouze necelých 17% si tuto skutečnost nemyslí. O něco menší procento zákazníků by doporučilo E.ON jako dodavatele energií dalším lidem, 73%.

Ostatní by společnost E.ON nedoporučovali. Na základě předchozí otázky měli zákazníci uvést, z jakého důvodu by doporučili či nedoporučili E.ON jako dodavatele energií. Nejvíce doporučení získal E.ON z důvodu toho, že je považován za spolehlivého dodavatele, dále protože má kvalitní zákaznický servis a služby. Nedoporučení bylo především z důvodu vysoké ceny za energie, dále z důvodu nekvalitního zákaznického servisu a služeb. Poslední otázka je pouze doplňující, abych zjistila, jakým způsobem je vnímáno logo společnosti. Logo společnosti je totiž důležitým znakem firemní kultury, který je velice důležitý jak na první dojem o společnosti, ale také pro zapamatovatelnost.

Tabulka č. 18

Otázka č. 21: *Líbí se Vám logo společnosti E.ON?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	33	32,7%
Spíše ano	36	35,6%
Spíše ne	19	18,8%
Ne	13	12,9%
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

### **Závěr výsledků dotazníkového šetření u zákazníků společnosti**

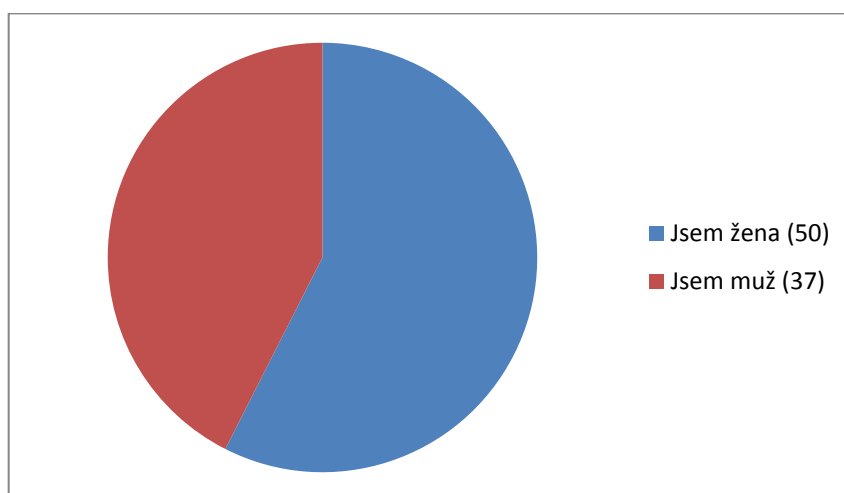
Z výsledků dotazníkového šetření u zákazníků vzešlo, že zákazníci jsou se společností E.ON částečně spokojeni. Problém spatřuji především v tom, že zákazníci preferují především osobní přístup při řešení jejich požadavků, společnost E.ON však tuto možnost nenabízí. Kladných výsledků bylo však dosaženo při hodnocení.

zákaznického servisu a služeb, kdy většina zákazníků byla spokojena při řešení jejich požadavků v rámci rychlosti, přístupu a znalostí zaměstnanců. Přesto však někteří zákazníci spokojeni nebyly, možným řešením pro eliminaci těchto nespokojených zákazníků se budu zabývat v kapitole zabývající se návrhy na zlepšení. Nejhorších výsledků dosáhlo hodnocení ceny. Zákazníci ji vnímají negativně, což se může odrazit i při rozhodování, zda zákazník změni dodavatele či nikoliv. Zde již záleží na individuálním přístupu zákazníků, zda vyvážením ceny kvalitními službami a servisem zamezí jeho odchod, protože v případě, že zákazník srovnal ceny a služby u jiného dodavatele, tak v nadpoloviční většině došel k závěru, že jiné společnosti poskytují levnější cenu, avšak již nemají tak kvalitní zákaznický servis a z výsledků vyplynulo, že zákazníci preferují vyváženost ceny a služeb. Výhodou společnosti může být také to, že se připojila k Etickému kodexu obchodníka, jelikož jak jsem se zmiňovala již v kapitole o etickém kodexu, může být tato skutečnost výhodou

v konkurenčním prostředí. Dalšími výhodami jsou i služby, které E.ON poskytuje svým zákazníkům zdarma. Z výsledků vyplývá, že zákazníci převážně hodnotí společnost jako spolehlivého dodavatele energií, kterého by doporučili i ostatním odběratelům. Pokud by však nedoporučovali, bylo by to převážně z důvodu vysoké ceny.

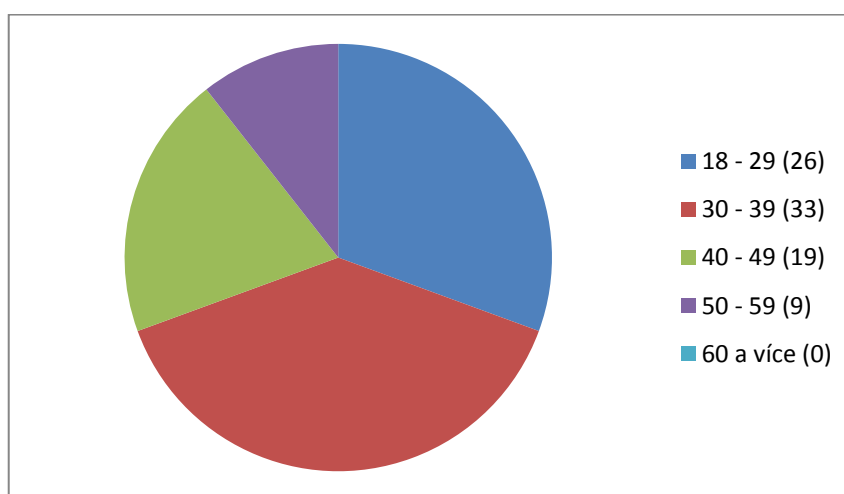
### C. Výsledky šetření v oblasti absolutních znaků u zaměstnanců společnosti E.ON

*Graf č. 4: Rozložení pohlaví zaměstnanců*



*Pramen: autor*

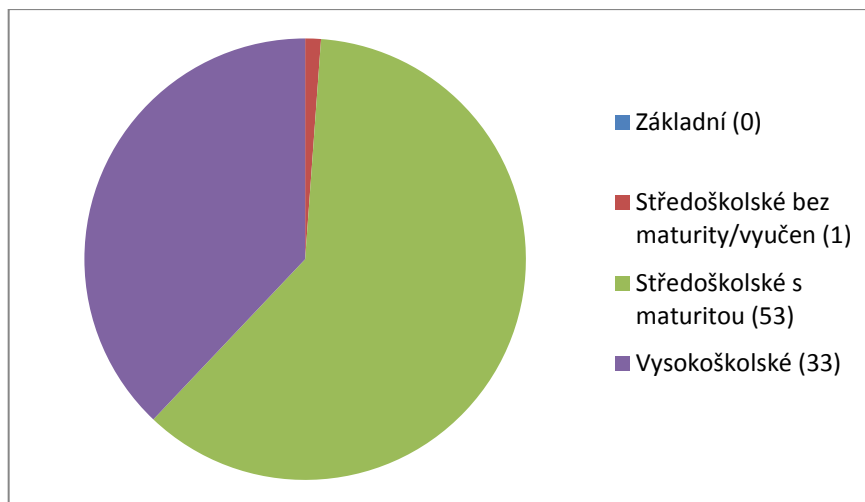
*Graf č. 5: Rozložení věku zaměstnanců*



*Pramen: autor*



Graf č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



*Pramen: autor*

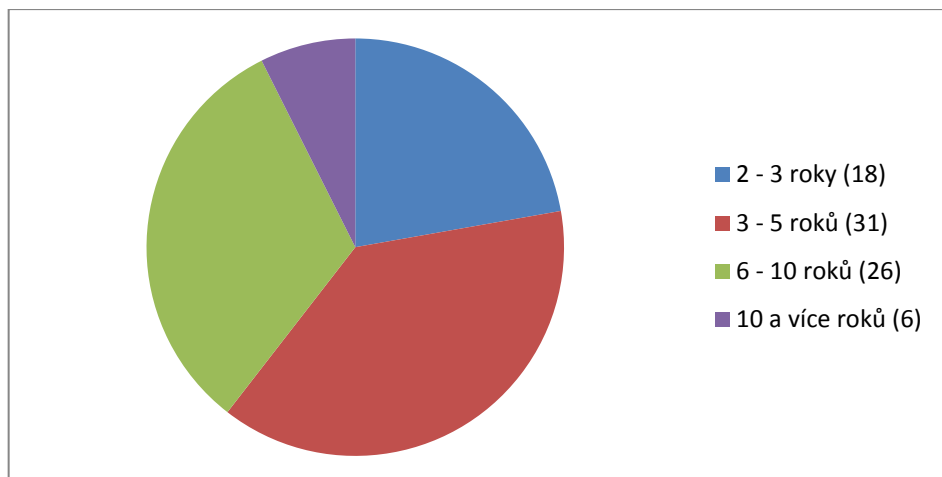
Tabulka č. 19

Otázka č. 4: Zastoupení pozic zaměstnanců

Administrativní pracovník	13
Fakturantka	3
Hlavní operátor CC	4
Operátor CC	28
Manažer podpory prodeje	6
Manažer síťových služeb	1
Metodik a analytik CC	1
Montér	5
Pracovník BOCC	2
Projektant	1
Servisní technik	1
supervizor FOCC	3
teamleader	1
Technik	13
Technik - síťové služby	1
Účetní	2
Vedoucí CC	2

*Pramen: autor*

Graf č. 7: Počet odpracovaných let zaměstnanců



*Pramen: autor*

#### D. Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanci

DVO 5: „*Vnímají zaměstnanci E.ON jako spolehlivého a kvalitního zaměstnavatele?*“

Na tuto dílčí odvozenou otázku jsem odpověděla pomocí otázek č. 6 a 7 v rámci otázek zaměřených na to, zda společnost dodržuje interní lhůty v rámci povinností ke svým zaměstnancům a zda je ochotna v případě problémů na straně zaměstnance vyjít vstříc.

Tabulka č. 20

Otázka č. 6: *Je E.ON spolehlivým zaměstnavatelem v rámci plnění svých povinností vůči zaměstnancům (např. zaslání výplaty včas, dodržování interních lhůt, atd.)?*

Odověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	63	72,4%
Spíše ano	24	27,6%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%
Celkem	87	100%

*Pramen: autor*

Tabulka č. 21

Otázka č. 7: *V případě osobních, rodinných nebo zdravotních problémů Vám je umožněn individuální přístup (např. upravená pracovní doba, náhradní volno, neplacené volno, poskytnuta záloha na mzdu)?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	42	48,3%
Spíše ano	42	48,3%
Spíše ne	3	3,4%
Ne	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Z odpovědí respondentů jasně vyplynulo, že společnost E.ON je vůči svým zaměstnancům kvalitním a spolehlivým zaměstnavatelem, protože celých 72 % dotazovaných odpovědělo, že společnost dodržuje své povinnosti a téměř 28 % odpovědělo, že spíše dodržuje své povinnosti. Z možností, že společnost nedodržuje nebo spíše nedodržuje své povinnosti vůči svým zaměstnancům, nebyla tato možnost zvolena ani jednou. Podobný výsledek byl i u další otázky, zda je zaměstnancům umožněn individuální přístup v případě osobních překážek na strašně zaměstnance, ať jsou to rodinné či osobní. V případech, že ano a spíše ano, byl výsledek stejný, 48 %, v případě, že spíše není umožněn individuální přístup, byla tato varianta zvolena pouze v necelých 3,5 %. Poslední možnost, tj. že není vůbec umožněn individuální, nebylo zvoleno ani jednou.

*DVO 6: „Je zaměstnancům E.ONu umožněn profesní rozvoj v rámci nadstandardních školení a kurzů?“*

Na další dílčí otázku jsem částečně odpověděla pomocí otázky č. 9. V rámci profesního rozvoje je velice důležité, aby zaměstnancům bylo umožněno se vzdělávat pro zlepšení efektivity a kvality práce.

Tabulka č. 22

Otázka č. 8: *V případě zájmu je Vám umožněno zúčastnit se různých školení a kurzů (např. výuka cizího jazyka, psychologické kurzy, IT kurz, aj.)?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	11	12,6%
Spíše ano	24	27,6%
Spíše ne	38	43,7%
Ne	14	16,1%
Celkem	87	100%

*Pramen: autor*

Z odpovědí vyplývá, že přibližně 40 % respondentů si myslí, že jim je ze strany zaměstnavatele poskytnuta možnost školení a kurzů. Většina z nich však odpověděla, téměř 60 %, že jim tyto možnosti poskytovány nejsou.

DVO 7: *„Mají zaměstnanci pro výkon své práce dostatečné množství podkladů ve formě manuálů a směrnic?“*

Na tuto dílčí otázku jsem získala odpověď pomocí otázek č. 9 a 10, kde jsem se dotazovala, zda jsou zaměstnancům poskytovány dostatečné podklady pro jejich práci a zda v případě zjištění absence podkladů je provedena náprava.

Tabulka č. 23

Otázka č. 9. *Jsou Vám ze strany zaměstnavatele poskytovány dostatečné podklady pro Vaši práci (např. příručky, manuály, směrnice, aj.)?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	33	37,9%
Spíše ano	46	53%
Spíše ne	5	5,7%
Ne	3	3,4%
Celkem	87	100%

*Pramen: autor*

Tabulka č. 24

Otázka č. 10: *Pokud zjistíte, že řešíte požadavek, se kterým jste se dříve nasetkali a nejsou k němu podklady, je ze strany zaměstnavatele zajištěna náprava?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	18	20,7%
Spíše ano	58	66,7%
Spíše ne	10	11,5%
Ne	1	1,1%
Celkem	87	100%

*Pramen: autor*

Výsledek k další dílčí otázce vyšel celkem jednoznačně, protože téměř 91 % dotazovaných odpovědělo, že je zaměstnancům poskytováno dostatečné množství podkladů a v případě zjištění chybějících podkladů si okolo 87 % dotazovaných myslí, že je zaměstnavatelem zajištěna náprava.

DVO 8: *„Jsou zaměstnancům poskytovány různé výhody, benefity a pořádání akcí i mimo-pracovní prostředí?“*

Na další dílčí otázku jsem odpověděla pomocí otázky č. 11, ze které jasně vyplynulo, že společnost E.ON pro své zaměstnance zajišťuje pořádání mimopracovních aktivit, jelikož pouze 2,3 % dotazovaných odpovědělo, že spíše ne, naopak téměř 81 % odpovědělo, že pořádá a 17,2 % dotazovaných odpovědělo, že spíše pořádá.

Tabulka č. 25:

Otázka. 11: *Poskytuje nebo pořádá Vaše společnost pro zaměstnance mimopracovní akce typu zájezdů, podnikových chat, slevy do obchodů, lístky do divadla, aj.?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	70	80,5%
Spíše ano	15	17,2%
Spíše ne	2	2,3%
Ne	0	0%
Celkem	87	100%

*Pramen: autor*

DVO 9: „Došlo se vstupem nových dodavatelů energií na český trh ke zhoršení vnímání přístupů zaměstnavatele k zaměstnancům?“

Tuto odvozenou otázku jsem částečně zodpověděla pomocí otázek č. 12 a 13, kdy jsem se respondentů ptala na to, zda pociťují s otevřením trhu s energiemi rozdíly v přístupu zaměstnavatele a v případě, že rozdíl pocítili, tak v jakém směru.

Tabulka č. 26

Otázka č. 12: *V nedávné době došlo k otevření trhu s energiemi a tím vznikla větší konkurence. Jakým způsobem se změnil přístup Vašeho zaměstnavatele k Vám, jako k zaměstnanci?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Zhoršil se	27	31%
Zlepšil se	2	2,3%
Nepocítil(a) jsem změnu (pokračujte otázkou č. 14)	36	41,4%
V energetice nepracuji tak dlouho (pokračujte otázkou č. 14)	22	25,3%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 27

Otázka č. 13: *Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že se přístup „zhoršil“ nebo „zlepšil“, vyberte prosím z následujících možností (může být více výběrů):*

<b>Odpověď - zlepšil se</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Výše mzdy	1	50%
Nefinanční benefity (osobní účet, počet dnů dovolené, příspěvek na stravování, atd.)	0	0%
Pracovní doba	0	0%
Osobní přístup	0	0%
Mimopracovní aktivity (např. večírky, sportovní akce, atd.)	1	50%
Nároky na efektivitu a kvalitu odvedené práce	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>Odpověď - zhoršil se</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Výše mzdy	3	6%
Nefinanční benefity (osobní účet, počet dnů dovolené, příspěvek na stravování, atd.)	1	2%
Pracovní doba	4	9,1%
Osobní přístup	11	25%
Mimopracovní aktivity (např. večírky, sportovní akce, atd.)	1	2,3%
Nároky na efektivitu a kvalitu odvedené práce	24	54,5%
<b>Celkem</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Okolo 41% dotazovaných odpovědělo, že po dobu jejich působení ve společnosti nepocítily změnu v souvislosti s otevřením trhu s energiemi a 25% dotazovaných si myslí, že v energetice nepracují dostatečně dlouho, aby změny mohli posoudit. Jen 2,3% dotazovaných se domnívá, že došlo ke zlepšení podmínek práce, na druhé straně 25,3% si myslí, že došlo ke zhoršení podmínek práce. Ti, kteří si myslí, že došlo ke zlepšení podmínek, odpověděli, že došlo ke zlepšení výše mzdy a mimopracovních aktivit. Ti respondenti, kteří si myslí, že došlo ke zhoršení podmínek, odpovídali tak, že nejvíce počet zastoupených odpovědí bylo na nároky efektivitu a kvalitu odvedené práce a následně zhoršení v osobním přístupu a v pracovní době.

DVO 10: „*Je s vyšším konkurenčním prostředím společnost schopna rychle se přizpůsobovat aktuálním požadavkům trhu a měnícím se legislativním podmínkám a je schopna zajistit technicky (IT) a organizačně (administrativně) podmínky pro uvedené změny?*“

Na tuto dílčí odvozenou otázku jsem odpovídala pomocí otázek č. 14, 15 a 16, kde jsem se dotazovala na to, zda je společnost schopna rychle reagovat na změny, které sebou konkurenční prostředí nese.

Tabulka č. 28

Otázka č. 14: *Pokud nastanou změny na trhu s energiemi, případně legislativní změny, na které je nutné, aby společnost rychle reagovala, zajistí k tomu nezbytné kroky neprodleně? (např. strategické kroky, reklamní kampaň, informování zákazníků, aj.)*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	12	13,8%
Spíše ano	52	59,8%
Spíše ne	19	21,8%
Ne	4	4,6%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 29

Otázka č. 15: *Při výše uvedených změnách je zajištěno ze strany IT rychlé řešení ve formě nastavení systémových procesů a funkcionalit?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	1	1,1%
Spíše ano	18	20,7%
Spíše ne	47	54,1%
Ne	21	24,1%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*



Tabulka č. 30

Otázka č. 16: *Jsou Vám zajištěny podklady a dostatečné informace, abyste mohli na výše uvedené změny reagovat v případě, že budete muset řešit v praxi situaci, která bude se změnami svázaná?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	7	8%
Spíše ano	56	64,4%
Spíše ne	20	23%
Ne	4	4,6%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tato další dílčí odvozená otázka byla zodpovězena pouze částečně. Většina dotazovaných, celkem 73,6% odpovědělo, že společnost reaguje rychle nebo spíše rychle na změny vyžadující konkurenční prostředí. Téměř stejný počet, přesně 72,4% odpovědělo, že společnost zajistí svým zaměstnancům dostatečné podklady a informaci tak, aby mohli na změny reagovat. Situace je však opačná v případě zajištění IT podpory při nastavení systémových funkcionalit. Zde vidí většina dotazovaných, konkrétně 78,2%, že podpora je nedostatečná.

DVO 11: *„Jsou zaměstnanci seznámeni se strategickými cíli společnosti?“*

Na tuhle dílčí odvozenou otázku jsem se pokusila odpovědět pomocí dotazníkových otázek č. 17 a 18.

Tabulka č. 31

Otázka č. 17. *Při větším konkurenčním prostředí je důležité, aby zaměstnanci znali dobře cíle společnosti. Znáte cíle společnosti?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	38	43,7%
Spíše ano	42	48,3%
Spíše ne	7	8%
Ne	0	0,0%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 32

Otázka č. 18. *Myslíte si, že jsou cíle společnosti naplňovány etickým způsobem?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	38	43,7%
Spíše ano	48	55,2%
Spíše ne	1	1,1%
Ne	0	0,0%
Celkem	87	100%

*Pramen: autor*

Dílčí otázka č. 11 byla zodpovězena, protože 80 % dotazovaných zná nebo spíše zná cíle společnosti a 86 % odpovědělo, že společnost cíle naplňuje nebo spíše naplňuje etickým způsobem.

DVO 12: *„Mají zaměstnanci možnost aktivně se podílet na předávání svých nápadů, které budou mít vliv na zlepšení podmínek práce, ulehčení administrativy aj.?”*

Prostřednictvím dotazníkových otázek č. 19, 20, 21, 22 a 23 jsem zanalyzovala, jakým způsobem vnímají zaměstnanci svého zaměstnavatele, jaký mají vztah ke své práci, zda se mohou aktivně podílet na zlepšování postupů a zda se mohou v případě stížností obrátit na své vedení. Další součástí bylo to, zda se zaměstnanci snaží pracovat co nejefektivněji a co je v obou případech motivuje, či nemotivuje, aby podávali lepší výkony.

Tabulka č. 33

Otázka č. 19: *Jaký máte vztah ke svému zaměstnání?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kladný	19	21,9%
Spíše kladný	37	42,5%
Neutrální	17	19,5%
Spíše negativní	10	11,5%
Negativní	4	4,6%
Celkem	87	100%

*Pramen: autor*

Tabulka č. 34

Otázka č. 20: *Jsou Vaše návrhy a podněty na zlepšení a ulehčení práce vyslyšeny Vaším vedením?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	12	13,9%
Spíše ano	59	67,8%
Spíše ne	13	14,9%
Ne	3	3,4%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 35

Otázka č. 21: *Můžete se vždy se svými problémy a stížnostmi ohledně práce obrátit na své vedení?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	32	36,8%
Spíše ano	39	44,8%
Spíše ne	12	13,8%
Ne	4	4,6%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 36

Otázka č. 22: *Snažíte se v rámci své pracovní náplně splnit všechny požadavky co nejkvalitněji a v co nejkratším čase?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	58	66,7%
Spíše ano	25	28,8%
Spíše ne	3	3,4%
Ne	1	1,1%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 37

Otázka č. 23: *Co Vás motivuje, či nemotivuje pracovat efektivněji a kvalitněji na základě předchozí odpovědi?*

<b>Odpověď - motivující faktor</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Finanční ohodnocení	65	38,5%
Aktivní podílení se na dosažení cílů společnosti	35	8,5%
Osobní odpovědnost	36	30,7%
Profesní růst	40	22,3%
<b>Celkem</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>
<b>Odpověď - demotivující faktor</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Finanční ohodnocení	4	100%
Aktivní podílení se na dosažení cílů společnosti	0	0%
Osobní odpovědnost	0	0%
Profesní růst	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Dílčí otázka č. 12 byla zodpovězena částečně. Z výsledku šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají poměrně kladný vztah k práci, avšak 19,5% odpovědělo, že vnímají svůj vztah k práci neutrálně a okolo 15% mají vztah k práci negativní nebo spíše negativní. Podobný výsledek vnímám i v případě toho, zda se zaměstnanci mohou obracet se svými návrhy a podněty na zlepšení na své vedení. Téměř 82% dotazovaných odpovědělo, že se mohou nebo spíše mohou obrátit na své vedení. Nicméně téměř 19% odpovědělo, že spíše nemohou nebo nemohou.

V podstatě podobnému výsledku jsem dospěla i v případě dotazu, zda se mohou obrátit zaměstnanci s problémy a stížnostmi ohledně práce. Zde vidí negativně situaci 18,4%. Co se však týká pracovní činnosti zaměstnanců, tam vyšly výsledky pozitivně. Celých 95,4% zaměstnanců se hodnotí tak, že se snaží svoji práci odvádět co nejkvalitněji a nejefektivněji. Na další otázku, co je motivuje či nemotivuje k podávání lepších výsledků vyšlo, že nejvíce motivujícím faktorem je finanční ohodnocení, dále osobní odpovědnost a profesní růst. Nejhorším motivačním faktorem bylo aktivní podílení se na dosažení cílů společnosti, zde bylo pouze 8,4% z celkového množství odpovědí.

Pro ty, kteří odpověděli, že se nesnaží svoji práci vykonávat co nejefektivněji, je demotivujícím faktorem finanční ohodnocení a malá možnost profesního růstu.

DVO 13: „*Je ve společnosti podporována týmová spolupráce a komunikace?*“

Na tuto odvozenou dílčí otázku jsem odpověděla pomocí otázek č. 24, 25 a 26, kdy jsem zjišťovala, jaký přístup k práci je preferován, zda probíhá dostatečná komunikace v rámci vztahu nadřízený a podřízený a zda je dostatečně kvalitní komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Tabulka č. 38

Otázka č. 24: *Jaký je ve Vaší společnosti preferován přístup k práci?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Individuální přístup k práci	34	39%
Kolektivní (týmový) přístup k práci	53	61%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 39

Otázka č. 25: *Je zajištěn dostatečný komunikační kanál mezi jednotlivými odděleními? Tzn. v případě nutnosti konzultace nebo řešení problému s jiným oddělením rychlá odezva.*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	13	14,9%
Spíše ano	67	77%
Spíše ne	5	5,8%
Ne	2	2,3%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 40

Otázka č. 26: *Myslíte si, že s Vámi Váš nadřízený komunikuje dostatečným způsobem?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	40	46%
Spíše ano	41	47,1%
Spíše ne	6	6,9%
Ne	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

DVO 13 byla zodpovězena částečně, ve společnosti je preferován s 61% kolektivní přístup. Tuto odpověď volili spíše zaměstnanci, kteří pracují na pozicích zaměřených administrativně. Technicky zaměření zaměstnanci volili převážně přístup individuální, celkový počet 39%. V případě komunikace mezi jednotlivými odděleními, mají zaměstnanci názor, že je

spíše dostatečná, tuhle variantu zvolilo celkem 77% dotazovaných. 14% zvolilo, že je dostatečná a 8% že spíše není nebo není zajištěna dostatečná komunikace. Lepšího výsledku jsem dosáhla v případě komunikace nadřizového, kde celkově 46% dotazovaných odpovědělo, že komunikace je dostatečná, 47%, že je spíše dostatečná a pouhých 7% že spíše není dostatečná.

DVO 14: „*Chovají se zaměstnanci loajálně ke společnosti? Tzn. např. zda by doporučili E.ON jako dodavatele elektrické energie a plynu své rodině, kamarádům a známým a jak se jim jeví reklama společnosti?*“

Poslední dílčí odvozená otázka byla zodpovězena pomocí otázek č. 27 až 31. Zde jsem se snažila zjistit, zda by zaměstnanci doporučili společnost E.ON jako dodavatele elektrické energie nebo zemního plynu a z jakého důvodu ano či ne. Další částí bylo zjistit, jestli si myslí, že má E.ON dostatečnou reklamu a co je zaujalo či nezaujalo na reklamě. Poslední doplňující otázka byla, zda se zaměstnancům líbí logo jejich zaměstnavatele.

Tabulka č. 41:

Otázka č. 27: *Doporučili byste společnost E.ON jako dodavatele energií své rodině, kamarádům a známým?*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	35	40,2%
Spíše ano	37	42,6%
Spíše ne	9	10,3%
Ne	6	6,9%
Celkem	87	100%

*Pramen: autor*

Tabulka č. 42

Otázka č. 28: *Na základě předchozí odpovědi vyberte z jakého důvodu byste doporučili či nedoporučili E.ON jako dodavatele energií.*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Výhodná cena	15	10,70%
Kvalitní zákaznický servis a služby	67	47,90%
Spolehlivý dodavatel	48	34%
Osobní důvod skrze vlastní zkušenost v zaměstnání	10	7,10%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>
Nevýhodná cena	11	73,40%
Nekvalitní zákaznický servis a služby	2	13,30%
Nespolehlivý dodavatel	0	0%
Osobní důvod skrze vlastní zkušenost v zaměstnání	2	13,30%
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 43

Otázka č. 29: *Myslíte si, že společnost E.ON má dostatečnou reklamu, aby oslovila stávající zákazníky i ty potenciální?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	3	3,4%
Spíše ano	16	18,4%
Spíše ne	45	51,8%
Ne	23	26,4%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 44

Otázka č. 30: *Zhodnoťte prosím dosavadní reklamu společnosti (rádio, TV, internet, tisk, aj.):*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Nezaujaly mě, nelíbí se mi téma	12	9,8%
Nezaujaly mě, nejsou vtipné	19	15,6%
Nezaujaly mě, nejsou originální	24	19,7%
Zaujaly mě, líbí se mi téma	10	8,3%
Zaujaly mě, jsou vtipné	1	0,8%
Zaujaly mě, jsou originální	3	2,4%
Nemůžu říct, že by mě zaujaly, ani nezaujaly	17	13,9%
Reklama se mi líbí, ale konkurence má reklamu lepší	21	17,2%
Reklama se mi nelíbí, protože konkurence má lepší	15	12,3%
<b>Celkem</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Tabulka č. 45

Otázka č. 31: *Libí se Vám logo společnosti?*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	17	19,5%
Spíše ano	48	55,3%
Spíše ne	19	21,8%
Ne	3	3,4%
<b>Celkem</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

*Pramen: autor*

Z výsledků odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci by doporučili dodavatele E.ON pro svou rodinu, kamarády a známé, celkem 83 %. Menší část, tj. okolo 17 %, by nedoporučili E.ON jako dodavatele energií. Nejvíce zastoupenou možností doporučení byla kvalita zákaznických služeb a servisu a následně E.ON jako spolehlivý dodavatel. Nejméně možností byly vybrány výhodná cena a osobní důvod. Naopak mezi těmi, kteří zvolili možnost nedoporučit E.ON jako dodavatele energií byl nejvíce zastoupený důvod nevýhodná cena. Na další otázku ohledně dostatečné reklamy vyšlo najevo, že sami zaměstnanci se domnívají, že společnost má nedostatečnou reklamu, téměř 78 %. Opak si myslí pouze necelých 22 %. Na základě tabulky č. 41 jsem se pokusila zjistit, v čem je největší problém reklamy společnosti. Respondenti nejvíce odpovídali, že reklama nezaujala, protože není originální, dále že reklamy se jim líbí, ale konkurence má lepší a že reklamy nezaujaly, protože nejsou



vtipné. Logo společnosti se zaměstnancům líbí většinou, skoro 75 %, nelíbí se naopak necelým 25% dotazovaných.

### **Závěr výsledků dotazníkového šetření u zaměstnanců společnosti**

V případě dotazníkového šetření u zaměstnanců vyplynulo, že společnost je vůči svým zaměstnancům opravdu spolehlivým zaměstnavatelem, který umožňuje individuální přístup k zaměstnanci a snaží se mu vyhovět v případech, kdy potřebuje skrze osobní, rodinné či zdravotní problémy individuální přístup. Nedostatky však spatřuji v případě poskytování možností zúčastnit se nadstandardních školení a kurzů, zde totiž vyplynulo, že nadpolovičnickému počtu dotazovaných, tato možnost poskytována není. Pokud se ovšem jedná o poskytování směrnic a manuálů pro výkon jejich práce, tak zde je situace již jiná, v tomto případě se na svého zaměstnavatele spolehnout mohou, neboť dostatečné podklady k práci mají a v případě jejich nedostatků je sjednaná náprava. Výborných výsledků bylo dosaženo v rámci pořádání a možností zúčastnit se mimopracovních aktivit a poskytování benefitů. Zde téměř všichni respondenti odpověděli, že tyto možnosti jsou jim poskytovány. Nejednoznačných výsledků jsem dosáhla v případě, kdy jsem se dotazovala, jak zaměstnanci vnímají přístup zaměstnavatele po otevření trhu s energiemi. Z odpovědí se nedá vyvodit závěr, avšak pokud zaměstnanci odpovídali, že se zhoršil, tak negativně vnímají především nároky na efektivitu a kvalitu odvedené práce. Negativně však hodnotím výsledek v případě toho, že téměř čtvrtina dotazovaných si myslí, že pokud je třeba rychle reagovat na změny na trhu s energiemi, tj. např. zajištění nové kampaně, atd., tak společnost není schopna učinit bezprostředně nezbytné kroky. Nejhorším výsledkem je zajištění náprav ze strany IT, která není schopna dostatečně rychle reagovat. V případě zajištění administrativních podkladů je situace lepší, nicméně téměř třetina zaměstnanců vnímá zajištění podkladů k jejich práci negativněji. Dobrých výsledků bylo dosaženo při zjišťování, zda zaměstnanci znají cíle společnosti a zda jsou společností dosahovány etickým způsobem. Ohledně vnímání vztahu zaměstnanců ke své práci jsem dospěla k závěru, že téměř nadpoloviční většina má vztah k práci kladný, přesto existuje vysoké procento těch, kteří hodnotí svůj vztah k práci neutrálně nebo negativně. Přes výsledky se však téměř všichni pracovníci snaží plnit své úkoly kvalitně a rychle, největší motivátor je finanční ohodnocení, dále osobní odpovědnost a profesní růst. Špatných výsledků však bylo dosaženo v případě aktivního se podílení na dosažení cílů společnosti, zde totiž vidím angažovanost pracovníků

velmi nízkou. Dobrých výsledků bylo dosaženo při možnosti aktivně se podílet na inovaci, kdy je možné podávat návrhy na zlepšení práce. Ve velkém procentu vyšel kladný výsledek i v případě stížností na práci. Dobrého výsledku bylo dosaženo i v případě komunikace mezi jednotlivými odděleními. Porovnání kolektivního a individuálního přístupu vyšel výsledek ve prospěch toho individuálního. Zde je však nutné zohlednit povahu typu pracovního zařazení, kde administrativně zaměřeni pracovníci volili týmový přístup k práci oproti technicky zaměřeným pracovníkům. V případě komunikace mezi jednotlivými odděleními vyšel výsledek také kladně, negativně komunikaci hodnotí pouze necelá desetina dotazovaných. Ještě lepšího výsledku bylo dosaženo ohledně komunikace s nadřízeným. Zaměstnanci by také doporučili svého zaměstnavatele jako dodavatele energií především z důvodu kvalitního zákaznického servisu, v případech, kdy by nedoporučovali E.ON jako dodavatele energií, bylo nejvíce zastoupena nevýhodná cena. Velký nedostatek však spatřují v reklamě, kdy téměř 80 % považuje reklamu společnost za nedostatečnou. V tabulce č. 42 je zobrazeno, z jakého důvodu hodnotí zaměstnanci reklamu negativně.

### **E. Komparace výsledků výzkumu zákazníci – zaměstnanci**

Na základě vyhodnocení dotazníků, které jsem dala k vyplnění zaměstnancům a zákazníkům, jsem dospěla takřka ke stejným výsledkům v hlavních oblastech výzkumu, které mi pomohly zodpovědět, potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

První stanovená hypotéza byla potvrzena, protože zákazníci i zaměstnanci vnímají společnost E.ON jako spolehlivého dodavatele energií, který poskytuje kvalitní zákaznický servis i služby. Stejně tak byla potvrzena i druhá hypotéza, protože cena za energie se jeví vysoká jak zákazníkům, tak i zaměstnancům společnosti. Třetí hypotéza se potvrdila pouze částečně, ve společnosti existuje silná firemní kultura, avšak dle šetření u zaměstnanců vyplynulo, že i když znají cíle společnosti, není to pro ně motivačním faktorem ke zlepšení kvality a efektivity jejich práce. Poslední čtvrtá hypotéza se nepotvrdila. Dle odpovědí zaměstnanců nelze určit, že by došlo k výraznějším změnám. Mnoho z nich rozdíl v přístupu zaměstnavatele při otevření trhu nepocítilo.

## 7. NÁVRH MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ VYPLÝVAJÍCÍCH Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na to, že společnost E.ON je spolehlivým dodavatelem energií pro své zákazníky a současně je i spolehlivým zaměstnavatelem. Nicméně v některých oblastech jsou více či méně spatřovány nedostatky, na které upozorňují jak zákazníci, tak i jejich zaměstnanci. Na následujících řádcích navrhuji možná řešení pro odstranění nebo zmírnění uvedených nedostatků.

- V rámci zkvalitnění služeb pro zákazníky by bylo vhodné otevřít pobočky, kde by mohli zákazníci vyřešit své požadavky. V současné době společnost nabízí pouze bezkontaktní způsob obsluhy, tj. telefonem, e-mailem a korespondencí, při kterém chybí osobní kontakt, a i když žijeme v době, ve které mnoho lidí preferuje tento přístup, přesto se najdou lidé, kteří své záležitosti ohledně řešení jejich požadavků řeší raději osobně. Vhodné umístění poboček by bylo v rámci hlavních okresních měst, minimálně 1 pobočka na město.
- Přestože někteří zákazníci jsou, v převážné většině, spokojeni s řešením jejich požadavků v rámci zákaznického servisu, tak přesto existuje určité procento zákazníků, kteří spokojeni nejsou.
- 1. V případě, že dochází k prodlení vyřízení požadavků v co nejkratším termínu, bylo by vhodné vyčlenit pracovníky, kteří se osvědčili a jsou schopni zabezpečit rychlejší zpracování žádostí na úkor jejich standardnímu pracovnímu režimu. Dále by bylo vhodné zajistit školení na „Time management“ pro zlepšení efektivity zaměstnanců s požadavkem na uzpůsobení školení pro jednotlivé typy pracovních pozic. Způsob, jakým řídíme náš čas je obrazem naší vlastní osobnosti, která si pomáhá vymezit pracovní model a tento pracovní model určuje způsob, jakým řídíme náš čas, a proto jestli budeme chtít změnit způsob, jakým řídíme náš čas, budeme muset možná změnit náš pracovní styl. (Šuleř, 1995, s. 170)
- 2. Ohledně znalostí a přístupů jednotlivých zaměstnanců k zákazníkům doporučuji individuální přístup a práci s jednotlivými pracovníky, kde je zpětná vazba od zákazníků, že přístup nebyl zcela v pořádku. V rámci call centra je situace jednodušší, jelikož hovory a e-maily pracovníků jsou monitorovány a provádějí se pravidelně

zpětné vazby. Přesto si myslím, že zpětná vazba by měla jít více do hloubky, protože v rámci nastavených zpětných vazeb se jedná o pouhou sumarizaci a penalizaci toho, co bylo špatně, příčiny selhání se ovšem již neřeší. Zde by měl být vedoucí pracovník, který zpětnou vazbu vede, více individuální a měl by se zaměstnancem více pracovat a motivovat ho k lepšímu přístupu a ke zlepšení jeho znalostí. Zohledovat by se zde měly také osobní charakteristiky a případné osobní problémy zaměstnance. Zpětnou vazbu u ostatních pracovníků by bylo možné zajistit možnostmi hodnocení přímo od zákazníků. Po vyřešení požadavku bych doporučila rozeslat sms zprávu nebo e-mail s možností vyjádřit se ke spokojenosti či nespokojenosti. V případě negativních reakcí by byla poskytována zpětná vazba zaměstnancům stejně jako u zaměstnanců call centra.

- Negativní výsledek vyšel u bodu reklamy společnosti. Zde přibližně půlka dotazovaných odpověděla, že v poslední době nezaznamenala reklamu na společnost a ve větším procentu negativně hodnotí reklamu sami jejich zaměstnanci. V tomto případě by bylo vhodné zaktivizovat síly marketingového oddělení a provést analýzu reklamních kampaní u konkurenčních společností, jelikož dle výsledků má konkurence lépe hodnocenou reklamu. Pro zviditelnění společnosti by bylo vhodné využívat kanál sociálních sítí. V tuto chvíli je na sociálních sítích (Facebook, Twitter, aj.), přihlášeno velké množství občanů, nejedná se pouze o mladší generace, ale i o generace již ekonomicky efektivních občanů, kteří by se mohli aktivně zapojovat do diskuzí ohledně současné energetiky, jejíž téma je stále aktuálnější.
- Dalším doporučením by bylo zajistit ze strany zaměstnavatele více školení a možností individuálních kurzů pro všechny zaměstnance. Nemusí se striktně jednat pouze o školení a kurzy týkající se pracovní náplně, ale i kurzy a školení zaměřené na osobnostní rozvoj, dovednosti, aj., jejichž pozitivní účinek se může promítnout i do pracovního výkonu. Jednalo by se např. o kurzy:
  - komunikační dovednosti;
  - koučování, sebekoučování;
  - umění se učit;
  - prevence stresu;

- time management;
  - jak překonávat odkládání úkolů (prokrastinace);
  - jak lépe pracovat s informacemi a se svou pamětí;
  - typologie osobnosti "diagnostika" aneb úspěšná komunikace.
- v rámci rychle se měnícího konkurenčního prostředí a legislativním změnám by společnost měla být schopna rychle a flexibilně se přizpůsobovat nastalým podmínkám. Monitoring trhu a legislativa je bezpodmínečná. Nedostatky jsou především v systémovém nastavení ze strany oddělení IT, které pokud není schopno zabezpečit bezproblémový chod systémových nastavení a procesu, mělo by u něho dojít k reorganizačním změnám a zajištění profesionálních pracovníků, kteří budou schopni plnit flexibilněji požadavky pro nastavení funkcionalit.
- Výsledky ohledně komunikace a spolupráce v rámci vztahu nadřízeného a podřízeného dopadly poměrně pozitivně, přesto malé procento dotazovaných hodnotilo kvalitu vztahů negativně. Z tohoto důvodu by se vedení mělo zaměřit na zdokonalování schopností a dovedností vedoucích pracovníků, kteří budou pracovat se svými podřízenými na:
- schopnosti vyjednávat;
  - schopnosti dělat kompromisy;
  - zlepšování komunikativních dovedností;
  - schopnosti přesvědčit a ovlivnit ostatní v zájmu dosažení společných cílů;
  - schopnosti pružně reagovat na změny;
  - zlepšení organizační schopnosti, týmové spolupráci a schopnosti zadávat úkoly a dohlížet na jejich plnění;
  - péči o soudržnost kolektivu;
  - schopnosti analytického myšlení.
- Jeden z nejhorších výsledků dosáhla angažovanost pracovníků, která je pro firemní kulturu klíčovým bodem. Při dotazu na motivaci zaměstnanců ohledně jejich výkonu bylo minimální množství odpovědí, že jsou motivováni pro to, aby dosáhli stanovených cílů společnosti, i když cíle dobře znají. Pro zvýšení angažovanosti by

bylo vhodné navrhnout a zrealizovat účinný motivační program společnosti, který musí být založen na konkrétní práci s lidmi, aby docházelo k pozitivnímu ovlivňování pracovní motivace. Systém motivačního programu musí být podložen podrobnou analýzou a rozbořením fungování společnosti tak, aby naplňoval potřeby zaměstnanců, ale byl i v souladu s potřebami a cíly společnosti. Jako možný nástroj pro zlepšení angažovanosti použili Steinmann a Schreyogg (1991) následující formy:

- zvyšování pestrosti, různorodosti práce (*skill variety*), tzn. aby pracovní činnost vyžadovala široké spektrum schopností a dovedností;
- důraz na celistvost pracovních úkolů (*task identity*), tzn. že pracovní činnost získává charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu;
- zvyšování významu pracovního úkolu (*task significance*), tzn. realizaci opatření, které mají za důsledek získávat každou pracovní činnost na svém významu a užitku pro druhé uvnitř i vně firmy;
- zvyšování autonomie pracovního jednání (*autonomy*), tzn. realizaci úprav práce, které posilují nezávislost pracovníka jak v obsahové, tak i v časové a prostorové dimenzi;
- posilování zpětné vazby (*feedback*), tzn. zvýšení informací, které jedinec dostane o výsledcích své práce. (Bedrnová, E.; Nový I. a kol. 2009, s. 412)

## ZÁVĚR

Již při výběru mého tématu jsem se zabývala myšlenkou zaměřit se na zanalyzování firemní kultury ve společnosti, kde pracuji již pátým rokem. Jelikož jsem během svého působení ve společnosti měla možnost poznat různé styly vedení a různé názory týkající se spokojenosti zaměstnanců, tak mě zajímal komplexnější výsledek, na základě kterého by se daly vyvodit možné nedostatky a zajistit tak návrhy na zlepšení stávající situace. Firemní kultura, ať už probíhá ve kterékoliv organizaci, tvoří její nedílnou součást, která je velice důležitá pro její fungování a na základě této práce jsem se pokusila vymezit její teoretická východiska a následně se snažila pomocí výzkumu zjistit, jak silná firemní kultura je ve vybrané organizaci, konkrétně společnosti E.ON. V první kapitole teoretické části jsem se nejprve zabývala kulturou obecně, na kterou jsem navázala kapitolu specifikující firemní kulturu, historii firemní kultury a typologii, funkcí, determinanty a složkami firemní kultury. V další kapitole jsem se zabývala firemní etikou, kde je dle mého názoru, velice důležitou součástí i etický kodex. V následující kapitole jsem popisovala změnu firemní kultury, která je v dnešní době žádoucí a potřebná stále více, vliv na potřebu změny má hlavně konkurenční prostředí, které je v poslední době stále větší. Poslední kapitola teoretické části se zabývá firemní kulturou ve spojitosti se strategií a konkurenceschopností. Úvodem praktické části je popis společnosti E.ON a jejího rozdělení. Následně jsou stanoveny hypotézy a dílčí odvozené otázky, na které navazuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které jsem provedla mezi zákazníky a zaměstnanci společnosti. Výsledky jsou vyhodnocovány a je provedena komparace dotazníkového šetření zákazníků a zaměstnanců a potvrzení či vyvrácení předem stanovených hypotéz. Výstupem dotazníkových šetření je návrh možných řešení u výsledků, které nedopadly pozitivně, a u kterých vidím možnost, že by v budoucnu mohly být zlepšeny. Nespokojenost s cenou za energie blíže nerozebírám, neboť tento fakt spadá do ekonomické sféry, pro který je nutné zohledňovat faktory ekonomických nástrojů a odborného přístupu a znalostí ekonomiky a trhu. Celkově mohu říci, že z výzkumu vyplynulo, že společnost E.ON je spolehlivým dodavatelem energií, ale i kvalitním zaměstnavatelem. Nicméně stále jsou v některých případech nedostatky v rámci zákaznického servisu a především reklamy, která je nedostatečná, a proto by bylo vhodné s těmito nedostatky pracovat a snažit se o jejich zmírnění, případně kompletní redukci.

## **SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG M.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, I.: *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

FIALA, B.: *Podnikatelská etika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, 200 s. ISBN 80-244-1241-1.

JARRETT, M.: *Schopnost změny*. Brno: Computer Press, 2011, 239 s. ISBN 978-80-251-2955-5.

KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O.: *Firemní strategie*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.

LOJDA J.: *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

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

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

MICHALÍK, D., PALEČEK, M.: *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, 109 s. ISBN 978-808-6973-326.

PFEIFER, L.: *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

PUTNOVA A., SEKNIČKA P.: *Etické řízení ve firmě*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SLANÝ, A.: *Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost*. 1.vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2009, 325 s. ISBN 978-802-1050-563.

STEINMANN, H.: *Základy podnikové etiky*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 133 s. ISBN 80-858-6556-4.



STÝBLO, J.: *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. Vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010, 62 s. ISBN 978-7408-032-6.

ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1 vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 219 s. ISBN 80-864-1941-X.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-858-3906-7.

TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J.: *Management II*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 168 s. ISBN 80-707-9406-2.

*Koncern E.ON* [on-line].

Dostupné z: <https://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on.shtml> staženo 20. 3. 2013

*Cíle společnosti. Eon* [on-line].

Dostupné z: <https://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on/cile-spolecnosti.shtml> staženo 22. 3. 2013

*Struktura společnosti. Eon* [on-line].

Dostupné z: <https://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on/struktura.shtml> staženo 22. 3. 2013

*Operacionalizace. Slovník cizích slov* [on-line].

Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/operacionalizace> staženo 9. 3. 2014

*Etický kodex obchodníka v energetických odvětvích. Energetický úřad* [on-line].

Dostupné z:

[http://www.eru.cz/user\\_data/files/sdeleni\\_ERU/Etick%C3%BD%20kodex%20obchodn%C3%ADka%20v%20energetick%C3%BDch%20odv%C4%9Btv%C3%ADch2.pdf](http://www.eru.cz/user_data/files/sdeleni_ERU/Etick%C3%BD%20kodex%20obchodn%C3%ADka%20v%20energetick%C3%BDch%20odv%C4%9Btv%C3%ADch2.pdf)  
staženo 16. 3. 2014

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

Obrázek č. 1: Schematické znázornění ovlivňování konkurenceschopnosti.....	37
Obrázek č. 2: Směřování společnosti.....	42
Obrázek č. 3: Struktura společnosti.....	43
Graf č. 1: Rozložení pohlaví zákazníků.....	46
Graf č. 2: Rozložení věku zákazníků.....	46
Graf č. 3: Rozložení dosaženého vzdělání zákazníků.....	47
Graf č. 4: Rozložení pohlaví zaměstnanců.....	56
Graf č. 5: Rozložení věku zaměstnanců.....	56
Graf č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.....	57
Graf č. 7: Počet odpracovaných let zaměstnanců.....	58

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Preference přístupu k zákazníkovi.....	48
Tabulka č. 2: Rychlost řešení zákaznických požadavků.....	49
Tabulka č. 3: Přístup k zákazníkům.....	49
Tabulka č. 4: Znalosti zaměstnanců společnosti.....	49
Tabulka č. 5: Celková kvalita zákaznického servisu.....	50
Tabulka č. 6: Cena za energie.....	51
Tabulka č. 7: Srovnání současných cen za energie u jiných dodavatelů.....	51
Tabulka č. 8: Srovnání cen a služeb u jiného dodavatele.....	51
Tabulka č. 9: Pohled zákazníka na cenu a kvalitu služeb.....	52
Tabulka č. 10: Etický kodex obchodníka.....	53
Tabulka č. 11: Povědomí zákazníků o reklamě společnosti.....	53
Tabulka č. 12: Reklama společnosti.....	53
Tabulka č. 13: Služba Energie 24.....	54
Tabulka č. 14: Služba elektronických faktur.....	54
Tabulka č. 15: Serióznost společnosti jako dodavatele energií.....	55
Tabulka č. 16: Doporučení společnosti jako dodavatele energií.....	55
Tabulka č. 17: Důvody doporučení společnosti jako dodavatele energií.....	55
Tabulka č. 18: Logo společnosti z pohledu zákazníků.....	56
Tabulka č. 19: Zastoupení pozic zaměstnanců.....	58
Tabulka č. 20: Spolehlivost společnosti jako zaměstnance.....	59
Tabulka č. 21: Možnost individuálního přístupu ke svým zaměstnancům.....	60
Tabulka č. 22: Školení a kurzy.....	61
Tabulka č. 23: Podklady k práci.....	61
Tabulka č. 24: Zajištění podkladů k práci.....	62
Tabulka č. 25: Mimopracovní akce a aktivity pro zaměstnance.....	62

Tabulka č. 26: Přístup k zaměstnancům po otevření trhu s energiemi.....	63
Tabulka č. 27: Oblasti změny přístupu zaměstnavatel ke svým zaměstnancům.....	64
Tabulka č. 28: Reakce společnosti na změny.....	65
Tabulka č. 29: Zajištění systémových funkcionalit a procesů ze strany IT.....	65
Tabulka č. 30: Podklady a informace pro zaměstnance při změnách.....	66
Tabulka č. 31: Cíle společnosti a jejich znalost zaměstnanců.....	66
Tabulka č. 32: Naplňování cílů společnosti.....	67
Tabulka č. 33: Vztah zaměstnanců ke svému zaměstnání.....	67
Tabulka č. 34: Náměty zaměstnanců pro zlepšení práce.....	68
Tabulka č. 35: Stížnosti a problémy zaměstnanců.....	68
Tabulka č. 36: Přístup zaměstnanců ke splnění svých pracovních povinností.....	68
Tabulka č. 37: Motivace, či demotivace zaměstnanců při plnění svých pracovních povinností.....	69
Tabulka č. 38: Přístup k práci.....	70
Tabulka č. 39: Komunikační kanál v rámci oddělení.....	70
Tabulka č. 40: Komunikace s nadřízeným.....	70
Tabulka č. 41: Doporučení společnosti jako dodavatele energií svými zaměstnanci.....	71
Tabulka č. 42: Důvody doporučení či nedoporučení společnosti jako dodavatele energií.....	72
Tabulka č. 43: Reklama společnosti z pohledu zaměstnanců.....	72
Tabulka č. 44: Hodnocení reklamy společnosti.....	73
Tabulka č. 45: Logo společnosti.....	73

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- P I      Vzor dotazníku pro zákazníky
- P II     Vzor dotazníku pro zaměstnance
- P III    Etický kodex obchodníka v energetických odvětvích

## **PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU PRO ZÁKAZNÍKY**

**Nyní prosím označte:**

- Jsem žena
- Jsem muž

**Kolik Vám je let?**

- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 a více

**Nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Středoškolské bez maturity/vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

**Jaký druh přístupu při řešení Vašeho požadavku (např. vysvětlení faktury, změna údajů na smlouvě aj.) preferujete?**

- Osobní (tj. na přepážce, v kanceláři)
- E-mailem
- Telefonicky

**Jak hodnotíte rychlost řešení Vašich dotazů a požadavků v rámci zákaznického servisu?**

- Zcela spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Zcela nespokojen(a)
- Nemám zkušenost

**Jak hodnotíte přístup zaměstnance společnosti E.ON, který požadavek řešil?**

- Zcela spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)

- Zcela nespokojen(a)
- Nemám zkušenost

**Jak hodnotíte znalosti zaměstnance společnosti E.ON, který požadavek řešil?**

- Zcela spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Zcela nespokojen(a)
- Nemám zkušenost

**Jak hodnotíte celkovou kvalitu zákaznického servisu a nabízených služeb společnosti E.ON? (např. zákaznická linka, e-mailová komunikace, nabízené služby, atd.)**

- Zcela spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Zcela nespokojen(a)
- Nemám zkušenost

**Jak hodnotíte cenu za energii u společnosti E.ON?**

- Drahá
- Spíše dražší
- Přiměřená ke kvalitě zákaznického servisu a nabízených služeb
- Spíše levnější
- Levná

**Provedli jste v minulosti nebo nyní srovnání současných cen a služeb za energie i u jiného dodavatele na trhu?**

- Ano
- Ne (pokračujte prosím v otázce č. 12)

**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“, prosím o jeden výběr z následujících možností:**

- Jiný dodavatel je levnější, ale nemá tak kvalitní zákaznický servis a služby
- Jiný dodavatel je levnější a má kvalitnější zákaznický servis a služby
- Jiný dodavatel je dražší, ale nemá tak kvalitní zákaznický servis a služby

- Jiný dodavatel je dražší a má kvalitnější zákaznický servis a služby

**Vyberte prosím jednu z následujících možností ohledně vašeho pohledu na cenu a kvalitu zákaznického servisu a služeb:**

- Preferuji levnější elektrickou energii na úkor kvality zákaznického servisu a služeb
- Preferuji dražší elektrickou energii, ale vyžaduji kvalitní zákaznický servis a služby
- Cena, zákaznický servis a služby musí být vyvážené

**Společnost E.ON podepsala „Etický kodex obchodníka“, který je souborem základních pravidel etického a profesionálního jednání obchodníka s elektřinou a plynem v oblasti poskytování dodávky a výroby energií. Vypovídá tato skutečnost z Vašeho pohledu o tom, že ve společnosti existuje silná firemní kultura?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Vybavíte si, zda jste v poslední době viděli nebo slyšeli reklamu na společnost E.ON?**

- Ano
- Ne (pokračujte prosím v otázce č. 16)

**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“, vyberte, kde jste reklamu zaregistrovali:**

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Z masmédií (internet, televize, rádio, atd.)
- Z letáků, billboardů, reklamy v dopravních prostředcích
- Z akcí (např. sportovní, kulturní), kde byl E.ON sponzorem

**Myslíte si, že společnost E.ON působí jako seriózní dodavatel energií?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Doporučili byste známému, nebo někomu z rodiny společnost E.ON jako dodavatele elektrické energie, případně zemního plynu?**



- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Na základě Vaší odpovědi z předchozí otázky uveďte důvody, proč byste doporučili nebo nedoporučili E.ON jako dodavatele elektřiny a plynu:

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Výhodná/nevýhodná cena za energie
- Kvalitní/nekvalitní zákaznický servis a služby
- Spolehlivý/nespolehlivý dodavatel



Líbí se Vám logo společnosti E.ON?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



Společnost E.ON svým zákazníkům poskytuje možnost odesílání elektronických faktur e-mailem v rámci šetření životního prostředí a nákladů. Líbí se Vám nápad a logo elektronické faktury?

Můžete vybrat více možností

- Líbí se mi nápad
- Líbí se mi logo
- Nelíbí se mi nápad
- Nelíbí se mi logo

Společnost E.ON poskytuje svým zákazníkům možnost registrace zdarma do služby Energie 24, kde mohou sledovat online svá data ze smluv, spotřebu, plánované odstávky, a mnoho jiné. Považujete tuto službu za nadstandardní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Společnost E.ON se dále zabývá ekologickou výrobou energií, ekologickou dopravou a nejrůznějšími druhy úspor energií, včetně pořádání soutěže E.ON Energy Globe Award ČR. Setkali jste se někdy s některým z projektů společnosti E.ON?

- Ano
- Ne

## **PŘÍLOHA P II: VZOR DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTNANCE**

**Nyní prosím označte:**

- Jsem žena
- Jsem muž

**Kolik Vám je let?**

- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 a více

**Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní
- Středoškolské bez maturity/vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

**Na jaké pozici ve společnosti pracujete?**

**Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

- Méně než jeden rok
- 2 - 3 roky
- 3 - 5 roků
- 6 - 10 roků
- 10 a více roků

**Je E.ON spolehlivým zaměstnavatelem v rámci plnění svých povinností vůči zaměstnancům (např. zasílání výplaty včas, dodržování interních lhůt, atd.)?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**V případě osobních, rodinných nebo zdravotních problémů Vám je umožněn individuální přístup (např. upravená pracovní doba, náhradní volno, neplacené volno, poskytnuta záloha na mzdu)?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

V případě zájmu je Vám umožněno zúčastnit se různých školení a kurzů (např. výuka cizího jazyka, psychologické kurzy, IT kurz, aj.) ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jsou Vám ze strany zaměstnavatele poskytovány dostatečné podklady pro Vaši práci (např. příručky, manuály, směrnice, aj.)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud zjistíte, že řešíte požadavek, se kterým jste se dříve nesetkali a nejsou k němu podklady, je ze strany zaměstnavatele zajištěna náprava?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Poskytuje nebo pořádá Vaše společnost pro zaměstnance mimopracovní akce typu zájezdů, podnikových chat, slevy do obchodů, lístky do divadla, aj.?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

V nedávné době došlo k otevření trhu s energiemi a tím vznikla větší konkurence. Jakým způsobem se změnil přístup Vašeho zaměstnavatele k Vám, jako k zaměstnanci?

- Zhoršil se

- Zlepšil se
- Nepocítil(a) jsem změnu (pokračujte otázkou č. 14)
- V energetice nepracuji tak dlouho (pokračujte otázkou č. 14)

**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že se přístup „zhoršil“ nebo „zlepšil“, vyberte prosím z následujících možností (může být více výběrů):**

Můžete vybrat více odpovědí

- Výše mzdy
- Nefinanční benefity (osobní účet, počet dnů dovolené, příspěvek na stravování, atd.)
- Pracovní doba
- Osobní přístup
- Mimopracovní aktivity (např. večírky, sportovní akce, atd.)
- Nároky na efektivitu a kvalitu odvedené práce

**Pokud nastanou změny na trhu s energiemi, případně legislativní změny, na které je nutné, aby společnost rychle reagovala, zajistí k tomu nezbytné kroky neprodleně? (např. strategické kroky, reklamní kampaň, informování zákazníků, aj.)**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Při výše uvedených změnách je zajištěno ze strany IT rychlé řešení ve formě nastavení systémových procesů a funkcionalit?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Jsou Vám zajištěny podklady a dostatečné informace, aby jste mohli na výše uvedené změny reagovat v případě, že budete muset řešit v praxi situaci, která bude se změnami svázána?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

Ne

**Při větším konkurenčním prostředí je důležité, aby zaměstnanci znali dobře cíle společnosti. Znáte cíle společnosti?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**Myslíte si, že jsou cíle společnosti naplňovány etickým způsobem?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**Jaký máte vztah ke svému zaměstnání?**

Kladný

Spíše kladný

Neutrální

Spíše negativní

Negativní

**Jsou Vaše návrhy a podněty na zlepšení a ulehčení práce vyslyšeny Vaším vedením?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**Můžete se vždy se svými problémy a stížnostmi ohledně práce obrátit na své vedení?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**Snažíte se v rámci své pracovní náplně splnit všechny požadavky co nejkratěji a v co nejkratším čase?**

Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Co Vás motivuje, či nemotivuje pracovat efektivněji a kvalitněji na základě předchozí odpovědi?**

Můžete vybrat více možností

- Finanční ohodnocení
- Aktivní podílení se na dosažení cílů společnosti
- Osobní odpovědnost
- Profesní růst

**Jaký je ve Vaší společnosti preferován přístup k práci?**

- Individuální přístup k práci
- Kolektivní (týmový) přístup k práci

**Je zajištěn dostatečný komunikační kanál mezi jednotlivými odděleními? Tzn. v případě nutnosti konzultace nebo řešení problému s jiným oddělením rychlá odezva.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Myslíte si, že s Vámi Váš nadřízený komunikuje dostatečným způsobem?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Doporučili byste společnost E.ON jako dodavatele energií své rodině, kamarádům a známým?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Na základě předchozí odpovědi vyberte z jakého důvodu byste doporučili či nedoporučili E.ON jako dodavatele energií.**

Můžete vybrat více možností

- Výhodná/nevýhodná cena
- Kvalitní/nekvalitní zákaznický servis a služby
- Spolehlivý/nespolehlivý dodavatel
- Osobní důvod skrze vlastní zkušenost v zaměstnání

**Myslíte si, že společnost E.ON má dostatečnou reklamu, aby oslovila stávající zákazníky i ty potenciální?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Zhodnot'te prosím dosavadní reklamu společnosti (rádio, TV, internet, tisk, aj.):**

- Nezaujaly mě, nelíbí se mi téma
- Nezaujaly mě, nejsou vtipné
- Nezaujaly mě, nejsou originální
- Zaujaly mě, líbí se mi téma
- Zaujaly mě, jsou vtipné
- Zaujaly mě, jsou originální
- Nemůžu říct, že by mě zaujaly, ani nezaujaly
- Reklama se mi líbí, ale konkurence má reklamu lepší
- Reklama se mi nelíbí, protože konkurence má lepší
- Jiné:



**Líbí se Vám logo společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



## **PŘÍLOHA P III: ETICKÝ KODEX OBCHODNÍKA V ENERGETICKÝCH ODVĚTVÍCH**

### **Preambule**

Energetický regulační úřad jako správní úřad pro výkon regulace v energetice, v jehož působnosti je podle ustanovení § 17 odst. 4 zákona č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů, rovněž ochrana zájmů zákazníků a spotřebitelů s cílem uspokojení všech přiměřených požadavků na dodávku energií, vydává, v rámci vytváření podmínek a pravidel napomáhajících při prosazování principů poctivého obchodního styku, ochrany dobrých mravů a posílení obecné důvěry v energetický trh, tento Etický kodex obchodníka, který je souborem základních pravidel etického a profesionálního jednání obchodníka s elektřinou či plynem v oblasti poskytování dodávky elektřiny nebo plynu a souvisejících služeb.

Držitel licence na výrobu elektřiny, výrobu plynu, obchod s elektřinou nebo obchod s plynem (dále jen „obchodník s elektřinou či plynem“) přijímá tento Etický kodex obchodníka jako výraz své morální bezúhonnosti a dobrovolně se zavazuje řídit se pravidly vymezenými tímto Etickým kodexem obchodníka při svém jednání se zákazníky a s ostatními obchodníky s elektřinou či plynem.

Energetický regulační úřad vede Seznam obchodníků s elektřinou či plynem, kteří tento Etický kodex obchodníka přijali jako závazný při svém jednání (dále jen „Seznam“).

Energetický regulační úřad zveřejní Etický kodex obchodníka a Seznam způsobem umožňujícím dálkový přístup, popřípadě jiným vhodným způsobem tak, aby byl přístupný široké veřejnosti. Etický kodex může být rovněž zveřejněn např. na internetových stránkách jednotlivých obchodníků s elektřinou či plynem, kteří se k jeho dodržování dobrovolně přihlásili.

### **Čl. I**

#### **Základní ustanovení**

Obchodník s elektřinou či plynem je vždy při výkonu své činnosti na energetickém trhu povinen dodržovat obecně závazné právní předpisy, všechna ustanovení Etického kodexu obchodníka, postupovat při výkonu své činnosti s odbornou péčí a počínat si tak, aby jeho jednání bylo v souladu se zásadami poctivého obchodního styku a dobrými mravy.

## **Čl. II**

### **Působnost**

Obchodník s elektřinou či plynem se při svém jednání řídí pravidly Etického kodexu obchodníka zejména vůči:

- zákazníkům podle § 2 energetického zákona při poskytování dodávky elektřiny či plynu a souvisejících služeb a při jednání souvisejícím s nabízením služeb dodávky elektřiny či plynu,
- ostatním obchodníkům s elektřinou či plynem.

## **Čl. III**

### **Základní etické principy jednání obchodníka s elektřinou či plynem**

Obchodník s elektřinou či plynem se při své činnosti zavazuje dodržovat tato pravidla:

1. řídit se obecně závaznými právními předpisy, zejména v oblasti energetiky a ochrany spotřebitele, občanského a obchodního práva,
2. spolupracovat s orgány regulujícími a dozorujícími energetický trh,
3. jednat tak, aby nezneužíval svého postavení na trhu,
4. poskytovat zákazníkovi své služby kvalifikovaně, poctivě, profesionálně a přihlížet v nejvyšší možné míře k nejlepším zájmům zákazníka,
5. dodržovat ve vztahu k ostatním obchodníkům s elektřinou či plynem vždy zásady čestné a poctivé konkurence a podnikatelské etiky,
6. poskytovat při nabízení svých služeb jen pravdivé informace v přesně formulované podobě tak, aby byly snadno pochopitelné, a sdělovat všechny podmínky smluvního vztahu jasně a čitelně,
7. na začátku jednání poskytnout zákazníkovi bez vyzvání informace o účelu kontaktování zákazníka a informace jednoznačně umožňující identifikaci obchodníka s elektřinou či plynem, včetně osoby jednající jeho jménem nebo na jeho účet,

8. informovat písemně zákazníka před podpisem smlouvy, jejímž předmětem je dodávka elektřiny či plynu a související služby, o skutečnosti, že jejím uzavřením dochází ke změně obchodníka s elektřinou či plynem,

9. uvádět zřetelným způsobem na přední straně smlouvy, jejímž předmětem je dodávka elektřiny či plynu a souvisejících služeb, informace o jejích podstatných náležitostech, kterými jsou zejména:

a) doba, na kterou se smlouva uzavírá,

b) výše zálohové platby za dodávky elektřiny či plynu,

c) způsob úhrady zálohových plateb za dodávky elektřiny či plynu,

d) předpokládaný termín zahájení dodávky elektřiny či plynu,

e) právo zákazníka odstoupit od smlouvy v souladu s ustanovením § 57 občanského zákoníku, tedy do jednoho měsíce od podpisu smlouvy,

10. součástí smlouvy, jejímž předmětem je dodávka elektřiny či plynu a související služby, musí být všeobecné obchodní podmínky, pokud je obchodník s elektřinou či plynem vytvořil a upravují smluvní vztah mezi obchodníkem s elektřinou či plynem a zákazníkem, tedy jsou nedílnou součástí smlouvy, a ceníky, z nichž je patrná konečná cena za dodávky elektřiny či plynu a související služby, platná v době učiněné nabídky obchodníkem s elektřinou či plynem nebo v době podpisu smlouvy, pokud se liší od doby, kdy byla nabídka učiněna,

11. informovat zákazníka o skutečnosti, zda se změna obchodníka s elektřinou či plynem uskutečnila; pokud ano, sdělit mu přesné datum zahájení dodávky elektřiny či plynu,

12. odpovídat na všechny otázky zákazníka přesně a srozumitelně a nezamlčet žádné skutečnosti, které mají nebo mohou mít pro zákazníka zásadní význam,

13. ujistit se, zda zákazník všem sděleným skutečnostem a poskytnutým informacím zcela porozuměl a souhlasí s nimi,

14. nenabízet výhody, jejichž poskytnutí obchodník s elektřinou či plynem nemůže zaručit,

15. respektovat a dodržovat smluvní podmínky sjednané se zákazníkem, měnit smluvní podmínky sjednané se zákazníkem jen na základě písemné dohody se zákazníkem, s výjimkou případů, kdy je obchodník s elektřinou či plynem ze smlouvy, jejímž předmě-

tem je dodávka elektřiny či plynu a související služby, oprávněn jednostranně měnit smluvní podmínky na základě vážných objektivních důvodů vymezených ve smlouvě,

16. účtuje-li zálohové platby na dodávku elektřiny či plynu a vznikne-li na základě vyúčtování dodávky elektřiny či plynu na základě takto stanovených záloh přeplatek, uhradit tento přeplatek zákazníkovi bez zbytečného odkladu, nejpozději v termínu splatnosti ne delším než 15 pracovních dnů od vystavení vyúčtování, nesjedná-li si se zákazníkem započtení přeplatku do zálohových plateb na dodávku elektřiny či plynu v následujícím vyúčtovacím období,

17. uhradit zákazníkovi přeplatek navýšený o úrok z prodlení z této částky v zákonné výši dle předpisů práva občanského, neuhradí-li obchodník s elektřinou či plynem přeplatek zákazníkovi ve lhůtě podle předchozího ustanovení,

18. brát ohled na nedostatek obchodních zkušeností zákazníka a nezneužít důvěry zákazníka, jeho věku, nemoci, neporozumění či neznalosti problematiky dodávky elektřiny či plynu a souvisejících služeb,

19. ponechat zákazníkovi nezbytný čas, aby mohl předané informace vyhodnotit, ověřit si aktuálnost a platnost nabídky přímo u obchodníka

s elektřinou či plynem, a svobodně se rozhodnout, zda na učiněnou nabídku přistoupí,

20. neobtěžovat zákazníka při nabízení svých služeb, a jednat se zákazníkem zdvořile, vstřícně a nečinit na něho nátlak,

21. postupovat v procesu změny obchodníka s elektřinou či plynem tak, aby zákazníka vědomě nevystavil riziku smluvních sankcí za předčasné ukončení smluvního vztahu se stávajícím obchodníkem s elektřinou či plynem a riziku omezení nebo přerušování dodávky elektřiny či plynu,

22. umožnit zákazníkovi osobní kontakt s obchodníkem s elektřinou či plynem prostřednictvím alespoň jednoho kontaktního místa otevřeného minimálně každý pracovní den,

23. sdělit zákazníkovi na vyžádání aktuálně platné všeobecné obchodní podmínky, ceník či jiné smluvní podmínky,

24. sdělit zákazníkovi na vyžádání podmínky ukončení smluvního vztahu a termín, k jakému by byl smluvní vztah ukončen, kdyby se tak zákazník rozhodl,

25. nežádat u operátora trhu o pozastavení změny obchodníka s elektřinou či plynem, pokud nejsou splněny podmínky podle vyhlášky o Pravidlech trhu s elektřinou či vyhlášky o Pravidlech trhu s plynem,

26. zachovávat mlčenlivost o důvěrných skutečnostech, které se týkají zákazníka, ostatních účastníků trhu s elektřinou či plynem, o nichž se během své činnosti dozvěděl, zajistit ochranu všech osobních údajů zákazníka a nepřipustit jejich zneužití,

27. nepoužívat zavádějící porovnání, neposkytovat nepravdivé informace o jiném obchodníkovi s elektřinou či plynem, a to přímo ani nepřímo, nezneužívat dobrého jména spojeného s obchodní firmou jiného obchodníka s elektřinou či plynem a nepoužívat označení či jiný symbol jiného obchodníka s elektřinou či plynem,

28. dbát o své další vzdělávání v oblasti právní úpravy upravující výkon jeho činnosti a pravidel stanovených Etickým kodexem obchodníka, zajišťovat pravidelné vzdělávání svých zaměstnanců na všech pozicích a osob jednajících jménem nebo na účet obchodníka s elektřinou či plynem tak, aby měli právní povědomí potřebné k jejich činnosti,

29. kontrolovat chování osob, které jednájí jménem nebo na účet obchodníka s elektřinou či plynem, a zajistit, aby chování těchto osob při nabízení služeb obchodníka s elektřinou či plynem bylo v souladu s pravidly stanovenými tímto Etickým kodexem obchodníka.

## **Čl. IV**

### **Dohled nad dodržováním Etického kodexu obchodníka**

Energetický regulační úřad dohlíží na dodržování pravidel stanovených Etickým kodexem obchodníka.

V případě porušení pravidel Etického kodexu obchodníka přijme obchodník s elektřinou či plynem opatření vedoucí k odstranění závadného stavu a informuje o nich Energetický regulační úřad; v opačném případě bere na vědomí, že může být vyřazen ze Seznamu.

Vyřazení ze Seznamu je vázané na pravomocné rozhodnutí Energetického regulačního úřadu, kterým se konstatuje porušení povinnosti vyplývající obchodníkovi s elektřinou či plynem ze zákona, a které je současně porušením závazku z Etického kodexu obchodníka, k jehož dodržování se dobrovolně přihlásil.

V případě, že obchodník s elektřinou či plynem, který byl ze Seznamu vyřazen, dodatečně Energetickému regulačnímu úřadu doloží skutečnosti prokazující, že byla přijata opatření, která vedla k odstranění závadného stavu, bude do Seznamu opět zařazen.

Jednání obchodníka s elektřinou či plynem, které bylo porušením pravidel Etického kodexu obchodníka a příčinou vyřazení obchodníka s elektřinou či plynem ze Seznamu, může být Energetickým regulačním úřadem posouzeno rovněž jako správní delikt a odpovídajícím způsobem sankcionováno.

Porušení pravidel stanovených Etickým kodexem obchodníka může Energetický regulační úřad vyhodnotit jako porušení zákazu uplatňování nekalých obchodních praktik podle ustanovení § 4 odst. 3 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. Za nekalou obchodní praktiku je třeba považovat mj. klamavou obchodní praktiku podle ustanovení § 5 odst. 1 písm. e) zákona o ochraně spotřebitele.

Je-li to účelné, spolupracuje Energetický regulační úřad při naplňování účelu tohoto Etického kodexu obchodníka s dalšími správními orgány s působností v energetických odvětvích, se zájmovými sdruženími zaměřenými na ochranu zákazníka a s profesními organizacemi sdružujícími podnikatele v energetických odvětvích.

## **Čl. V**

### **Závěrečná ustanovení**

Etický kodex obchodníka vznikl na základě podnětu Energetického regulačního úřadu po konzultaci s jednotlivými obchodníky s elektřinou či plynem.

Etický kodex obchodníka byl schválen dne 26. června 2012 a nabývá účinnosti dne 2. července 2012.

<http://www.eru.cz/>