

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**

**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**

**Vypracoval:**

**Vít Soused**

**Brno 2011**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců v organizaci zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 5.3.2011

Vít Soused

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat celé své rodině a hlavně manželce Ivaně Sousedové za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vít Soused

# OBSAH

<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Firemní kultura.....</b>	<b>8</b>
1.1 Historie firemní kultury.....	8
1.2 Vymezení pojmu firemní kultura .....	8
1.3 Determinanty firemní kultury.....	10
1.4 Funkce a význam firemní kultury.....	13
1.5 Typologie a změna firemní kultury.....	19
1.5.1 Typologie R.Harrisona a CH.Handyho.....	20
1.5.2 Typologie E.H.Scheina.....	21
1.5.3 Typologie T.E.Deala a A.A.Kennedyho.....	22
1.5.4 Změna firemní kultury.....	24
1.6 Prvky podnikové kultury.....	26
1.6.1 Artefakty.....	28
1.6.2 Normy a hodnoty.....	29
1.6.3 Základní předpoklady.....	30
<b>2. Vzdělávání.....</b>	<b>31</b>
2.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	31
2.1.1 Vzdělávací systém v organizaci.....	32
2.1.2 Výhody vzdělávání zaměstnanců.....	33
2.2 Učíci se organizace.....	34
2.2.1 Koncepce učící se organizace.....	36
<b>3. Firemní kultura ve společnosti T-Mobile CZ.....</b>	<b>39</b>
3.1 Představení společnosti.....	39
3.2 Mise a Strategie.....	41
3.3 Firemní principy.....	44
3.3.1 Firemní hodnoty.....	47
3.3.2 Firemní normy.....	48
3.4 Cíle firemní kultury.....	49

3.5 Nástroje firemní kultury .....	51
3.5.1 Zaměstnanecké průzkumy.....	51
3.5.2 Firemní intranet.....	53
3.5.3 Firemní časopis.....	53
3.5.4 T-Mobile Roadshow.....	53
3.6 Shrnutí firemní kultury T-Mobile CZ.....	54
<b>4. Vzdělávání ve společnosti T-Mobile CZ.....</b>	<b>55</b>
4.1 Cíle vzdělávání .....	55
4.2 Útvar vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.....	56
4.3 Plánování rozvoje zaměstnanců .....	57
4.3.1 Individuální plán rozvoje .....	57
4.3.2 Obecný rozvoj.....	58
4.3.3 Profesní rozvoj.....	59
4.3.4 Aplikace IDP.....	59
4.4 Rozvojové nástroje.....	60
4.4.1 E-learning.....	60
4.4.2 Interní a zahraniční rotace.....	62
4.4.3 Nástroje zpětné vazby.....	63
4.5 Shrnutí vzdělávání zaměstnanců v T-Mobile CZ.....	65
<b>5. Průzkum ve společnosti T-Mobile CZ.....</b>	<b>66</b>
5.1 Cíl průzkumu.....	66
5.2 Metoda průzkumu.....	67
5.2.1 Respondenti.....	67
5.2.2 Zpracování.....	67
5.3 Výsledek průzkumu.....	68
5.4 Shrnutí a doporučení.....	75
<b>Závěr.....</b>	<b>76</b>
<b>Resumé.....</b>	<b>77</b>
<b>Anotace.....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použitých pramenů a literatury.....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>81</b>

# Úvod

Firemní kultura je pojem, který asi každému něco říká a pokud by nějaký jedinec dostal otázku, jestli ví, co to firemní kultura je, tak by nejspíš odpověděl ano. Na druhou stranu si myslím, že pokud by měli dotazovaní přesně specifikovat, o co se jedná, tak by už tak přesvědčivé nebylo a odpovědi by se nejspíš hodně rozcházely. Proto věřím, že mimo jiné tato práce pomůže udělat si obrázek o tom, co ta zmíněná firemní kultura vlastně je a jak může fungovat v určité obchodní společnosti.

Firemní kultura je pojem poměrně mladý a větší pozornosti se mu dostalo až v letech osmdesátých. V české odborné literatuře se setkáváme i s pojmy podniková či organizační kultura. Jejich význam je ovšem totožný. Jednotného vymezení nebylo nikdy dosaženo a definic v odborné literatuře existuje mnoho. Je to ovlivněno různým pohledem autorů, manažerů a samotných zaměstnanců. Obecně lze říci, že firemní kultura je určitý soubor představ, hodnot a norem chování, které jsou vlastní a charakteristické pro danou organizaci. Její členové si tyto vlastnosti osvojili, dodržují je a učí se je nově příchozí pracovníci. Ve své podstatě jde tedy o atmosféru a klima v podniku, které ovlivňuje budoucí úspěšnost, efektivitu či problémy té konkrétní společnosti.

Na firemní kulturu se dá pohlížet i jako na určitý nástroj, který používá management organizace k dosažení své vize či svých cílů. Podnikovou kulturu lze utvářet, směřovat či ovlivňovat právě tím žádoucím směrem, který podpoří strategii firmy k dosažení jejího cíle. Čím silnější tato podniková kultura je, tím více ovlivňuje zaměstnance společnosti a jejich pracovní výkon, spokojenost či loajalitu k zaměstnavateli. Stejně jako celá firemní kultura tyto věci ovlivňuje i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Podniková kultura je v dnešní době nedílnou součástí každého úspěšného podniku a já v jednom takovém již devátým rokem pracuji, a proto jsem se rozhodl, že v této práci popíši firemní kulturu naší společnosti. Jedná se o společnost T-Mobile CZ, a.s., která patří dlouhodobě mezi top firmy v České republice a hodně si zakládá mimo jiné na své firemní kultuře.

Cílem této práce není pouze popsat firemní kulturu a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile, ale hlavně zjistit, jak firemní kulturu vnímají její pracovníci, jaký má vliv na jejich pracovní činnost, jak je pro ně důležitá a jak ovlivňuje jejich loajalitu k zaměstnavateli. Než popíši firemní kulturu ve výše uvedené společnosti, tak se v první teoretické části zaměřím na to, co je to firemní kultura, co ji ovlivňuje, jaké plní funkce a jaký má význam, jaké má prvky a typologie firemní kultury. Samozřejmě se zmíním o vzdělávání jako součásti podnikové kultury a přiblížíme si firemní kulturu z pohledu učící se organizace.

V praktické části se kromě výše zmíněného popisu firemní kultury a vzdělávání ve společnosti T-Mobile pokusím potvrdit či vyvrátit tyto dvě hypotézy:

1. Firemní kultura ve společnosti T-Mobile je silná, zároveň pozitivně ovlivňuje pracovní činnost zaměstnanců, zaměstnanci ji vnímají kladně, ve společnosti se cítí dobře, jsou spokojeni a vůči zaměstnavateli loajální.
2. Společnosti T-Mobile se investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců vyplácí, protože ti jsou díky ní schopni lépe plnit své pracovníky úkoly, rozvoj je pro ně důležitý a berou ho jako určitý benefit či výhodu, která zároveň ovlivňuje jejich loajalitu k zaměstnavateli. Rozvoj ve společnosti považují za dostatečný.

# 1. Firemní kultura

## 1.1 Historie firemní kultury

První zmínky ve spojení s managementem se objevují v literatuře již v šedesátých letech dvacátého století, ve větší míře je pojem kultura užíván od sedmdesátých let, avšak největšího rozkvětu dosáhl v letech osmdesátých, kdy získal pozornost akademiků a manažerů (Brooks, 2003).

Jedním z důvodů popularity podnikové kultury v osmdesátých letech byl „japonský ekonomický zázrak“, který znamenal pro americký průmysl velkou výzvu. Další příčinou byla publikace prací, které hledaly cesty k dokonalosti a k efektivitě řízení firem (Lukášová, Nový a kol., 2004).

## 1.2 Vymezení pojmu firemní kultura

Jednotného vymezení či definice nikdy nebylo dosaženo a proto v odborné literatuře existuje mnoho definic a pohledů na firemní kulturu. To potvrzuje i Lukášová s Novým a kol. (2004), kteří uvádějí, že *„i když rámcově je pojem organizační kultura chápán současnými autory obdobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé“* (s. 21).

Definice jsou tedy ovlivněny různými přístupy jednotlivých autorů a my si přiblížíme některé z nich.

- *„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů, a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“* (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).
- Podniková kultura, jak ji definuje Denison, představuje základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004).



- Edgar Schein (1992) definoval firemní kulturu jako „*vzorec sdílených základních předpokladů, které skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný*“ (s. 12).
- Firemní kultura, jak ji definuje Armstrong (1999) „*představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsob vykonávání práce*“ (s. 357).
- Brown definoval podnikovou kulturu jako vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání různých situací, založených na zkušenostech, které vznikli v minulosti v organizaci a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Z uvedených definic tedy vyplývá, že podniková kultura je „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

Dalším výstižným vymezením pojmu firemní kultura je definice, která uvádí, že „*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).

Tyto všechny definice jsou společné všem organizacím, nicméně je potřeba si uvědomit, že na každou firemní kulturu působí spousta vlivů, které ji ovlivňují. Ať, už se jedná o velikost, zaměření, obor podnikání společnosti či národní kulturu společnosti, kde organizace působí. Z toho je zřejmé, že firemní kultura je velmi různorodá a většinou pro každou společnost specifická. O tom, co ji ovlivňuje, pojednává další kapitola determinanty firemní kultury.

### 1.3 Determinanty firemní kultury

Jak jsem již zmínil výše, firemní kulturu každé organizace ovlivňuje spousta faktorů. A díky těmto faktorům je každá firemní kultura jedinečná a nezaměnitelná. Níže se zaměřím na to, co vše ovlivňuje vznik či změnu podnikové kultury.

*„Na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stadium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor (branže) činnosti firmy, místní (národní) prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vazbám uvnitř podniku, mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci“ (Šigut, 2004, s. 15).*

V odborné literatuře se nejčastěji determinanty dělí na vnější a vnitřní. V tabulce níže najdeme podrobný výčet, který však není zdaleka úplný (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Tab. č. 1 Determinanty podnikové kultury

Vnější vlivy	Vnitřní vlivy
rychlost zpětné vazby	řídící síly
tržní pozice	strategie firmy
ekonomický systém	technologie
sociální systém	zaměstnanci
legislativa	historie firmy
dějiny	velikost firmy
geografická dislokace	majetek firmy
politické preference	předmět podnikání
obor podnikání	používané struktury

Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 27-28

Další členění determinantů dle Pfeifera a Umlaufové (1993) si ukážeme v následující tabulce. Determinanty jsou zde rozděleny na hmotné a nehmotné, minulé a současné, ovlivnitelné a neovlivnitelné a determinanty, které brzdí shodu či naopak shodu podporují.

Tab. č. 2 Determinanty podnikové kultury

<b>Hmotné determinanty</b>	<b>Nehmotné determinanty</b>
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
<b>Minulé determinanty</b>	<b>Současné determinanty</b>
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
<b>Ovlivnitelné determinanty</b>	<b>Neovlivnitelné determinanty</b>
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
<b>Determinanty brzdící shodu</b>	<b>Determinanty podporující shodu</b>
setrvačnosti vžité kultury	kvalitní řídicí impulsy

Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s.29

Z této tabulky je pro mě velmi zajímavé členění na ovlivnitelné a neovlivnitelné determinanty. Protože, jak jsem psal výše, že díky determinantům je každá firemní kultura jedinečná, tak je potřeba si uvědomit, že ne vše je ovlivnitelné a je potřeba s tím při tvorbě firemní kultury počítat. Třeba výše uvedená národní mentalita může hrát významnou roli v nadnárodních společnostech, které mají své pobočky nebo dceřiné společnosti ve více státech či kontinentech. Pro příklad uvedu rozdíl mezi asijskou a evropskou mentalitou. Když bude chtít mít například Japonská nadnárodní organizace úplně stejnou firemní kulturu v České republice, tak se jí to jen stěží podaří, protože právě národní kultura, mentalita, zvyky a tradice jsou naprosto rozdílné. U ovlivnitelných determinantů je pro mě zase velmi zajímavé téma úroveň vzdělanosti zaměstnanců. Z mého pohledu je to velmi důležitý determinant, o kterém se budu později zmiňovat v souvislosti se společností T-Mobile.

Když už jsme zmínili nadnárodní společnosti, tak je potřeba se pozastavit u pojmu firemní subkultura. Tyto subkultury často právě v nadnárodních společnostech vznikají a mohou výrazně ovlivnit celou podnikovou kulturu.

*„Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí“ (Šigut, 2004, s. 17).*

Z výše uvedeného je zřejmé, že...*“podniková kultura ve větší či menší míře koresponduje s širší kulturou země, v níž firma vznikla, i s kulturou země v níž firma působí. Kultura širší společnosti ovlivňuje kulturu organizace (např. zaměstnanci přinášejí do firmy dominantní národní hodnoty, firma se vědomě přizpůsobuje národním zvyklostem apod.). Platí i opačný proces – kultura organizace ovlivňuje širší kulturu společnosti (např. tím, jak se firma prezentuje na veřejnosti, zaměstnanci si ve firmě mohou osvojovat nové normy, hodnoty, zvyklosti, vzorce chování, které pak přenášejí do mimopracovního prostředí)“ (Šigut, 2004, s. 18).*

Takže, je třeba si uvědomit, že firemní kultura společnosti, ve které pracujeme, silně ovlivňuje nás samotné. Ovlivňuje naše jednání, vyjadřování a postoje i mimo pracovní život. Jistě si všichni uvědomíme, že najednou začneme používat výrazy, které jsme dříve nepoužívali apod.

*„Kultura podniku je také silně ovlivněna hlavním předmětem činnosti, užívanými technologiemi a technikou. Jinou kulturu si pravděpodobně bude vytvářet např. firma zabývající se obchodní činností, jinou kulturu bude mít podnik zabývající se strojní výrobou, jinou kulturu bude mít těžební společnost apod.“ (Šigut, 2004, s.18).*

## 1.4 Funkce a význam firemní kultury

Každá podniková kultura má svůj význam a plní své funkce. Mezi dvě základní funkce dle Pfeifera a Umlaufové (1993) patří funkce vnější a vnitřní. U vnější funkce jde o způsob adaptace firmy na vnější podmínky - sem patří společné a rozvíjené hodnoty, normy, artefakty a základní předpoklady, které vedou ke snadnějšímu překonání změn vnějšího prostředí. Dále se jedná o tvář či image firmy - což je způsob, jakým se organizace jeví navenek a jak je také z venku vnímána.

U vnitřní funkce jde o způsob integrace uvnitř firmy - tzn. způsob, kterým lidé do nové firmy zapadnou, či nezapadnou, ujmou se, či odumřou. Zde jsou velmi důležité normy chování. Dále sem patří strategie firmy - vývoj a realizaci strategií mají na starost lidé, kteří jsou nositeli kultury společnosti.

Níže si představíme funkce podnikové kultury ve vztahu k organizaci i jednotlivci. Budeme zde mluvit o silné podnikové kultuře. To, jak poznáme, že jde o silnou podnikovou kulturu a čím se vyznačuje, se zmíním v této kapitole později. Teď se vraťme k těm funkcím, které plní silná podniková kultura. Lukášová s Novým a kol. (2004) uvádějí, že autoři ve větší či menší míře poukazují na to, že:

### 1. Silná podniková kultura redukuje konflikty uvnitř organizace.

Ve spoustě organizací existují subkultury, avšak vždy je jedna dominantní. Pokud je dostatečně silná, napomáhá k soudržnosti a k stmelování společnosti.

### 2. Silná podniková kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu.

Dostatečně silná kultura usnadňuje společné sdílení hodnot, norem, cílů a základních předpokladů organizace. Stává se důležitým nástrojem při dodržování požadovaného chování a disciplíny zaměstnanců.

### 3. Podniková kultura ovlivňuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.

Nový pracovníci se adaptují na novou kulturu, osvojují si její předpoklady a normy chování a tím se snižuje jejich nejistota. Pokud se s podnikovou kulturou ztotožní, zvýší se jejich pracovní spokojenost a emocionální pohoda.

### 4. Silná podniková kultura je zdrojem motivace.

Pracovníci jsou motivováni jak vnějšími podněty, tak i smysluplností své práce a pocitem důležitosti v organizaci.

### 5. Silná a obsahově relevantní podniková kultura je konkurenční výhodou.

Protože silná a relevantní kultura podporuje žádoucím způsobem vnímání, myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem motivace a spokojenosti a tedy zdrojem efektivity organizace a toto představuje pro organizaci konkurenční výhodu.

Z výše uvedeného je zřejmé, že pokud má podnik silnou firemní kulturu, tak je to pro něho určitá výhoda a pomáhá mu řešit spoustu problémů, konfliktů či situací, ke kterým kolikrát ani nemusí právě díky silné firemní kultuře dojít. Toto potvrzuje i Nový (1993), který uvádí, že silná podniková kultura má tyto přednosti: *„jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita“* (s. 29).

Každopádně Nový (1993) uvádí i nedostatky silné podnikové kultury, které vidí v tendenci k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích a zvycích, nedostatku flexibility, blokaci nových strategií a vynucování konformity za každou cenu. Z toho může plynout složité začlenění nových spolupracovníků do organizace.

Podobně je daná problematika popsána Bedrnovou, Novým a kol. (2009), kteří ve své publikaci uvádí jak pozitivní stránky, tak i právě možné negativní vlivy silné podnikové kultury. Na podrobný přehled se podívejme níže. Silná firemní kultura dle autorů přináší tato pozitiva:

1. Přináší jasný pohled na firmu a činí ji pro zaměstnance přehlednou a snadno pochopitelnou - je to sice pohled zjednodušený, ale umožňuje orientovat se v nestandardních situacích a rychle pochopit prováděné změny.

2. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci - usnadňuje projednávání změn, neboť ho podporuje trvalá neformální komunikační síť.

3. Umožňuje rychlejší rozhodování - všeobecně akceptované firemní hodnoty a cíle umožňují rychleji hledat shodu v názorech a rozhodovat konzistentně na všech stupních řízení firmy.

4. Urychluje implementaci změn, plánů a programů - sdílené firemní priority umožňují rychle řešit konflikty vývoje a odstraňovat nejasnosti.

5. Snižuje nároky na formální kontrolu zaměstnanců - všeobecný souhlas se zásadami a pravidly firemního jednání podporuje uvědomělou pracovní kázeň a vzájemnou kontrolu zaměstnanců.

6. Zvyšuje motivaci a týmového ducha - ztotožněním se s vizí firmy se zvyšuje angažovanost zaměstnanců, odměnou za výsledky firmy je i zvýšení společenského statusu zaměstnance firmy a zvýšení jeho sebedůvěry.

7. Zajišťuje stabilitu sociálního systému firmy - zaměstnanci, kteří sdílejí hodnoty firmy, nemají důvod odcházet z firmy. Nízká fluktuace souvisí i s tím, že noví zaměstnanci vědí předem, do jakých podmínek jdou a jsou schopni a ochotni jednotlivé elementy firemní kultury respektovat a přijmout za své.

Jak jsem psal výše, je potřeba počítat i s možností negativních vlivů silné podnikové kultury a ty spatřují Bedrnová, Nový a kol. (2009) v:

1. Tendenci k uzavřenosti - pokud je hodnotový systém silně a dlouhodobě internalizován a stabilizován, může začít přehlížet varovné signály o tržním ohrožení firmy.

2. Nezdravé fixaci na tradice, nedostatek flexibility, blokování nové orientace - dřívější úspěchy mohou vést k odmítání nových myšlenek, zafixovaná schémata se těžko mění a při změně mohou vyvolávat u zaměstnanců pocit ohrožení, firma se může doplňovat jen konformními lidmi.

3. Kolektivní snaze vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu - kritika je chápána jako nelegitimní, projevuje se i v tendenci vynutit si konformitu pracovníků ve značné míře a za každou cenu.

To co bylo výše uvedeno potvrzuje více autorů např. Šigut (2004) ve své publikaci uvádí, že *„teze, že silná podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy, řídicí procesy a rozhodování v podniku je v mnohých firmách potvrzená praxí. Je však nutné si ve světle nedostatků silné podnikové kultury uvědomit i meze, na které může silná podniková kultura narazit a stát se tak „blokátorem“ žádoucích změn v systému řízení podniku“* (Šigut, 2004, s. 17).

Armstrong (1999), když píše o významu firemní kultury, tak se zmiňuje o klíčové složce v realizaci poslání a strategie organizace. Zároveň však také upozorňuje na určité bariéry či negativní vlivy, které může silná podniková kultura mít.

*„Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti“* (Armstrong, 1999, s. 357).



Dalším momentem, který dle Šiguta (2004) může zkomplikovat pozitivní vliv firemní kultury na podnikový řídicí systém, je vznik subkultur v podniku. O těchto subkulturách je již psáno výše a je potřeba s nimi určitě počítat, zvláště ve větších či nadnárodních organizacích.

To potvrzuje i Brooks (2003), který popisuje konflikt mezi subkulturami tímto způsobem *„...běžnější než konflikty, které existují mezi odděleními v jakékoliv organizaci, jsou spory mezi rozdílnými organizačními subkulturami. Pro subkultury je nutné k udržení kolektivního chápání a jednoty vymyslet počáteční procesy zespolečnění a pokračující mechanismy, které jednotlivce povolávají a ustavičně jim razí cestu do skupiny. Neodmyslitelnými kvalitami subkultury jsou kolektivní chování, normy a hodnoty. Pospolitosť lépe zajišťuje základ moci“* (s. 232).

Lukášová s Novým a kol. (2004) považují vznik subkultur za přirozený jev, který vzniká mimo jiné v důsledku odlišných funkcí daných útvarů, odlišných zájmů a odlišného způsobu myšlení lidí, kteří v nich pracují. Dokonce se snaží na subkulturách najít i pozitiva, když uvádí *„...pro výkonnost organizace nemusí být existence subkultur sama o sobě kontraproduktivní. Určitá míra konfliktu a „napětí“ mezi jednotlivými funkčními, profesionálními či věkovými subkulturami je dokonce žádoucí, neboť vede ke konfrontaci různých úhlů pohledu, k vyvažování protichůdných tendencí a tím k rovnovážnosti systému“* (s. 64).

Každopádně je jasné, že v každé organizaci má firemní kultura velký význam, avšak je nutné počítat i s výše uvedenými nedostatky, díky kterým může být někdy i kontraproduktivní. Tyto nedostatky se dají řešit, pokud o nich bude management vědět a bude ochoten firemní kulturu změnit či upravit tak, aby co nejlépe vyhovovala současným potřebám té dané organizace a situaci na trhu či změnám v oboru podnikání.

Teď je čas na to vrátit se k tomu, jak poznáme a čím se vyznačuje výše zmiňovaná silná podniková kultura.

Silná podniková kultura podporuje charakter a podstatné organizační jevy. Usnadňuje proces řízení organizace a v jeho rámci i působení manažerů na pracovníky či pracovní skupiny. Má-li jít o silnou podnikovou kulturu, musí splňovat dle Bedrnové, Nového a kol. (2009), tato kritéria:

### **1. Jasnost a zřetelnost.**

Podniková kultura musí dávat jasně, srozumitelně najevo všem pracovníkům, jaké jednání je požadováno, jaké aktivity jsou nutné a naopak, které jsou vyloučené a nepřijatelné. Splnit tato kritéria se podaří, pokud se podniková kultura opírá o rozsáhlý soubor hodnot, norem a symbolů, které jsou vzájemně konzistentní a vytváří vnitřní, logicky uspořádaný celek.

### **2. Rozšířenost.**

Celý soubor podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému organizace maximálně rozšířen. Pracovníci musí být s jednotlivými prvky důkladně seznámeni a musí se setkávat s jejich existencí a vlivem v každé situaci.

### **3. Zakotvenost.**

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, vzorců a norem jednání. Teprve tehdy, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo většiny pracovníků organizace, je možné hovořit o tom, že je silná.

Silná podniková kultura bývá prezentována jako pozitivní či přínosná. Praxe však ukazuje, že v důsledku silné podnikové kultury se mohou vyskytnout i negativní jevy (Bedrnová, Nový a kol. 2009). O těchto jevech již bylo pojednáno výše.

## 1.5 Typologie a změna firemní kultury

Z toho, co bylo uvedeno v předchozích kapitolách, víme, že na firemní kulturu působí velké množství determinantů, které ji ovlivňují a že silná podniková kultura může být někdy i kontraproduktivní. Pro příklad uvedu výše zmíněnou tendenci k uzavřenosti či nedostatek flexibility pro provedení nějaké změny, kterou si vyžaduje situace na trhu. Abychom se vyhnuli těmto negativním vlivům, které mohou nastat, je zřejmé, že je v takovýchto situacích někdy nutný zásah či změna stávající firemní kultury. Pokud chceme zasahovat do stávající podnikové kultury, tak je dobré si uvědomit jaká je naše stávající firemní kultura, a to z hlediska určité typologie.

Formulace typu podnikové kultury není snadná a žádná kultura organizace nemá jednotný obsah. Každá podniková kultura má svá specifika, originalitu a neopakovatelnost. Přesto je možné z dlouhodobého empirického výzkumu uvést některé nejčastěji se objevující typy (Bedrnová, Nový a kol. 2009).

Velmi podnětnou pomůcku k rozpoznání podnikové kultury nabízí také Bělohlávek (1996), který uvádí, pomocí jakých otázek můžeme zjistit, o jaký typ podnikové kultury se jedná. Je to sedm otázek:

1. Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních firmy, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
3. Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
4. Jaký je vztah lidí k firmě a jejím výrobkům?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
6. Jaké jsou symboly, hesla organizace?
7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov? (Šigut, 2004)

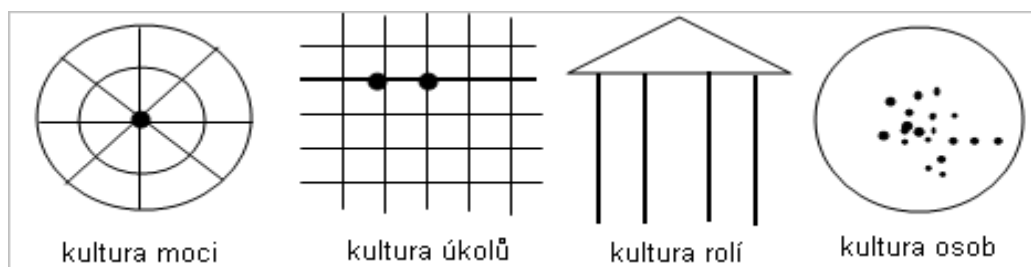
V odborné literatuře je řada typologií či typů firemní kultury, řada autorů se pokusila o jejich klasifikaci či vymezení a my si níže představíme ty nejčastěji se objevující typy. Je potřeba si uvědomit, že se nedá určit přesně, o který typ firemní kultury se u dané společnosti jedná, protože se většinou vzájemně prolínají či doplňují.

### 1.5.1 Typologie R.Harrisona a CH.Handyho

Na čtyři základní typy, které Harrison vytvořil a kategorizoval jako ideologie organizace (jednalo se o orientaci na moc, na lidi, na úkol a na roli) navázal později Handy, který vycházel z jeho typu klasifikace, avšak místo formulace ideologie používal slovo kultura, protože kultura více vyjadřuje atmosféru vše prostupujícího způsobu života či soustavu norem (Armstrong, 2002). Handy na něj navázal a jednotlivé typy zpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury vyjádřil za pomoci piktogramů (viz. obrázek níže). Jednalo se o :

- **Kulturu moci** - dominantní postavení zde má jedinec či jedinci v centru organizace. Kultura je poměrně silná a pružná. Existuje zde málo byrokracie a pravidel, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Můžeme ji nalézt v malých firmách. Velmi zde záleží na osobách v jádru organizace,
- **Kultura úkolů** - zde hrají velkou roli úkoly, které je nutno splnit a projekty, které mají být realizovány. Tuto kulturu nalezneme tam, kde je nutná pružnost a přizpůsobivost trhu,
- **Kulturu rolí** - zde hrají důležitou roli pravidla, postupy a normy. Nejdůležitější je zde TOP management a síla organizace, která spočívá v základních pilířích, tedy funkcích a specializacích. Tato kultura je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí,
- **Kulturu osob** - ve středu dění se nachází jednotlivec. Zde žádný jedinec nemá dominantní postavení. Tuto kulturu můžeme nalézt u lékařů, právníků a dalších. Schematicky může být vyobrazena jako shluk.

Obr. č. 1 Schématické vyjádření podnikové struktury pro typy podnikové kultury dle Handyho



Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76

Tato typologie je v dnešní době považována za překonanou. Avšak jde o typologii velmi známou, která ve své době sehrála významnou úlohu a přispěla k popularizaci problematiky podnikové kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### 1.5.2 Typologie E.H.Scheina

Schein identifikoval tyto čtyři typy kultury (Armstrong, 2002):

- **Kultura moci** – zde je vedení v rukou několika málo lidí, kultura se opírá o jejich schopnosti a projevují se zde tendence k podnikavosti,
- **Kultura role** – v této kultuře je moc vyváženě rozdělena mezi vůdce a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní, role a pravidla jsou jasně definována,
- **Kultura úspěchu** – v této kultuře je zdůrazňována osobní motivace a oddanost, vysoce je hodnocena aktivita, nadšení a účinek,
- **Kultura podpory** – zde lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity, vztahy jsou charakteristické důvěrou a vzájemností.

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

Typologie Deala a Kennedyho patří mezi nejznámější a nejvýstižnější. Ovlivňuje ji především širší sociální a podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází. Mezi důležité determinanty patří také míra rizikovosti předmětu podnikání a rychlost zpětné vazby. Mírou rizikovosti se rozumí intenzita ohrožení další prosperity organizace jedním neúspěchem. A rychlost zpětné vazby vyjadřuje dobu, která uplynula od vyvinutí určité aktivity.

Obr. č. 2 Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura <i>"tvrdé práce"</i>	kultura <i>"drsných hochů"</i>
	malá	kultura <i>"procesní"</i>	kultura <i>"sázky na budoucnost"</i>
		malá	velká
		míra rizika	

Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 80

Níže si popíšeme co, který pojem znamená a co si pod ním představit.

- **Kultura „drsných hochů“** - typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a rychlou zpětnou vazbou trhu. Podporuje individualitu a naopak se odvrací od týmové práce. Důležitým nástrojem je účelný marketing. Pracovníci často pracují pod heslem: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch“,
- **Kultura „tvrdé práce“** - vyznačuje se malou mírou rizikovosti a rychlou zpětnou vazbou trhu. Rozvíjí týmovou spolupráci. Dobré výkony jsou náležitě oceněny a využívá inovačního týmu. Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky, odchází jinam,

- **Kultura „sázky na budoucnost“** - panuje v organizacích silně ohrožených potencionálním neúspěchem i skutečností, že tato chyba se objeví někdy v budoucnu. Riziko rozhodování je velké, ale zpětná vazba velmi pomalá. Typickým rysem je prověřování a kontrola. Lidé, kteří ve firmě rozhodují, riskují její budoucnost, proto to rozhodnutí musí být velmi uvážlivé,
- **„Procesní“ kultura** - riziko příliš nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká. U pracovníků chybí motiv být lepší, většinou se více soustředí na to, jak věci dělají, než na to co dělají (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Jak jsem zmínil výše, v odborné literatuře je samozřejmě daleko více členění a charakteristik různých typů firemní kultury, ale často autoři navazují na tyto zmíněné a různé je doplňují či rozšiřují.

Zajímavé členění, které uvedu jako poslední, protože je pro nás zajímavé z pohledu další kapitoly, která bude pojednávat o změně firemní kultury, nabízí Pfeifer s Umlaufovou (1993), kteří uvádí členění právě z hlediska reakcí na měnící se okolnosti. Na základě tohoto kritéria popisují tři typy podnikové kultury:

1. Obrannou kulturu - vyznává jistotu a stabilitu, orientuje se na zachování obsahu a způsobu dosavadní činnosti, inovace pouze nižších řádů, nízké cenové relace.

2. Akční kulturu - usiluje o změny obsahu i způsobu v činnosti firmy, inovace vyšších řádů, pružná manipulace s cenou, technologická modernizace.

3. Analytickou kulturu - hledá nové způsoby jak dělat úspěšně zvládnuté věci, nebo jak s úspěchem dělat navyklým způsobem něco nového, uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení, spořádané změny s jistým výsledkem.

#### 1.5.4 Změna firemní kultury

Výše bylo pojednáno o různých možných typologiích podnikové kultury, dle kterých si můžeme uvědomit, jaká firemní kultura v té konkrétní organizaci převládá a pokud to vyžaduje situace na trhu či jiné okolnosti, je dobré přistoupit k určité úpravě či změně firemní kultury. Ze všeho, co bylo popsáno již dříve, je jasné, že je to velmi nelehký úkol, avšak někdy nezbytný. Většinou v praxi nedochází k úplné změně firemní kultury, ale spíše k určité úpravě té stávající kultury. Konkrétně tuto myšlenku potvrzuje ve své publikaci i Šigut (2004), který uvádí, že „... podnikovou kulturu lze do jisté míry řídit a měnit, ale ne rychle a naráz. Reálná je spíše její postupná změna díky posilování pozitivních a eliminaci negativních prvků za současné implementace zcela nových funkčních prvků do stávající kultury. Optimální kultura přitom vyžaduje pouze posilování, žádné razantnější zásahy nejsou v zásadě třeba“ (s. 44).

Šigut (2004) dále zmiňuje, že „...změny podnikové kultury souvisí s přizpůsobením podniku vnějšímu okolí. Management firem se snaží mít vnější vlivy pod kontrolou (konkurenci, změny technologií, právní rámec podnikání apod.)“ (s. 45).

Dále uvádí, že některé podniky tyto změny chystají a provádějí s předstihem. Nezbytné je ovšem o těchto změnách přesvědčit pracovníky, protože právě změna jejich výkonnosti, jejich jednání a chování vedou ke splnění stanoveného cíle. Z toho je zřejmé, že klíčovou roli v tomto procesu změn hrají manažeři a to hlavně ti, co působí v první linii. Oni jsou ti, kteří svými postoji a názory mají největší a nejcitlivější šanci ovlivnit přístupy, představy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejblíže zákazníkovi (Šigut, 2004).

K chápání této pozice je nutné manažery připravit, protože změna kultury může být komplikována několika faktory. K těm nejběžnějším se řadí existence subkultur a hlavní problémem bývají postoje pracovníků, jichž se změna týká. Ti obvykle mívají sklon vnímat očekávanou změnu jako ohrožení a přijímat ji jen v krajní nouzi. Než se změně podrobí, tak často trvají na zaběhlém systému (Šigut, 2004).



Pokud chceme něco měnit, tak je důležité vědět, co měníme a jakým směrem. Jinak řečeno, pokud chci uskutečnit nějakou změnu, tak musím znát stávající stav a vědět, jaký stav chci mít na konci změny. Takto se na danou problematiku dívá Brooks (2003), který uvádí, že pokud má být změna úspěšná vyžaduje:

- povědomí o současné kultuře,
- povědomí o žádané budoucí kultuře,
- „řízení“ politiky přijetí,
- aktivační mechanismus změny.

*„Základním pravidlem jakékoli kulturní změny by tedy mělo být „znát svoji vlastní kulturu, pak ji změnit“, je-li to nutné. Podobně udržení ideálů a přání, představ a modelů žádoucího budoucího stavu se jeví nezbytností k uskutečnění cílevědomé změny“ (Brooks, 2003, s.230).*

Armstrong (2002) se na danou problematiku dívá podobně, když píše, že programy změny kultury začínají analýzou existující kultury. Poté se definuje žádoucí kultura a to vede k identifikaci mezery v kultuře, kterou je třeba zaplnit. Dále uvádí, že program může být zaměřen na komplexní změnu organizace nebo se programy mohou zaměřit na konkrétní aspekty, jako jsou např. výkon, oddanost pracovníků, služby poskytované zákazníkům či týmová spolupráce v organizaci.

*„Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci firmy sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje (její vedení) nebo o které by firma (vedení) usilovat měla, neboť to vyžaduje budoucí prosperita firmy. Cílovým stavem je pak situace, kdy zaměstnanci rozvíjené, a tedy i sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity firmy“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 69-70).*

## 1.6 Prvky podnikové kultury

V předchozích oddílech jsme si představili obecně, co je to firemní kultura, co ji ovlivňuje, jaké plní funkce, jaký má význam, jaké má výhody či nevýhody silná podniková kultura, jaké máme typy a jak je někdy nezbytné firemní kulturu upravit či změnit na základě určitých okolností. Abychom si však lépe představili, co vše lze změnit a o čem je konkrétně řeč, je dobré si představit prvky podnikové kultury.

*„Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).*

Lukášová s Novým a kol. (2004) dále uvádí, že na prvky organizační kultury lze nahlížet z více úhlů pohledu:

- jako na základní strukturální a funkční elementy firemní kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat či vysvětlit daný jev
- jako na indikátory obsahu firemní kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury
- jako na nástroj předávání a utváření organizační kultury

Zároveň dodávají, že všechna tři hlediska se vzájemně doplňují.

Tyto prvky nemají opět v literatuře jednotné vymezení a vždy záleží na subjektivitě názoru autora. Většinou jsou však podobné. Lukášová s Novým a kol. (2004) uvádějí, že za prvky kultury jsou nejčastěji považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální hodnoty. Pfeifer s Umlaufovou (1993) ve své publikaci považují za hlavní prvky představy, přístupy a hodnoty. Armstrong (2002) píše o složkách firemní kultury a uvádí, že firemní kulturu lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů.

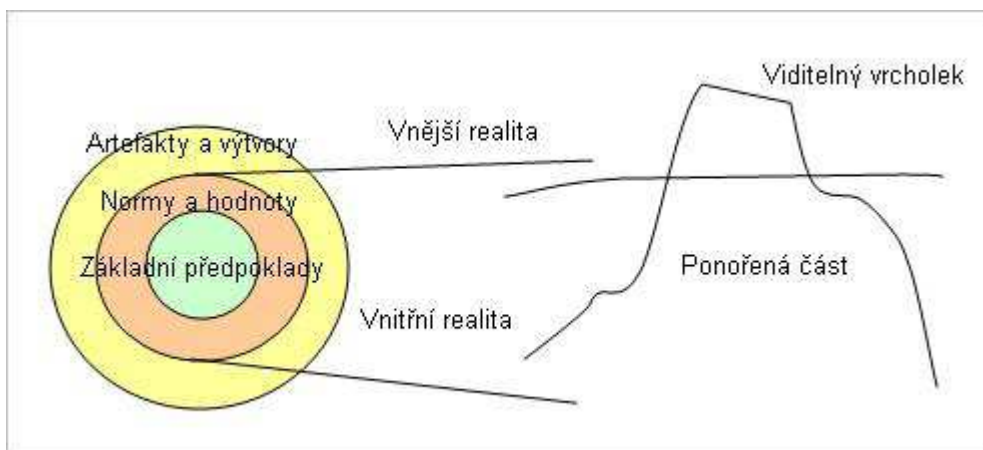
Rosinski v roce 2003 používá pojem vrstvy firemní kultury a za tři nejdůležitější považuje:

- **artefakty a výtvořy,**
- **normy a hodnoty,**
- **základní předpoklady.**

Tyto vrstvy Rosinski (2003) dělí z pohledu viditelných, vědomých a neviditelných, nevědomých prvků firemní kultury. Pro zjednodušení uvedeme, že artefakty (lidské výtvořy) jsou viditelné, hmatatelné a základní předpoklady jsou neviditelné.

A právě toto zajímavé dělení si představíme blíže a popíšeme si, co konkrétní pojmy znamenají. Předtím si ještě ukážeme tyto prvky v modelu od Rosinského (2003) znázorněné obrázkem níže.

Obr. č. 3 Model kultury řez cibule a ledovec



Zdroj: Rosinski, 2003, s. 46

### 1.6.1 Artefakty

Dle Armstronga (2002) jsou „...*artefakty (lidské výtvoř) viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru. Artefakty mohou mnohé odhalovat*“ (s. 203). Rosinski (2003) považuje artefakty za viditelné projevy kultury a řadí mezi ně například jazyk, stravu, etiketu, módu či architekturu.

Lukášová s Novým a kol. (2004) dělí artefakty na artefakty či výtvoř materiální a nemateriální povahy. K artefaktům materiální povahy patří např. architektura budov, vybavení firem či produkty vytvářené organizací. K artefaktům nemateriální povahy se řadí jazyk, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály či ceremoniály.

Níže si tyto některé artefakty přiblížíme blíže:

**Historky** - to jsou příběhy, které se v organizaci skutečně odehrály a pramení ze skutečných událostí. Patří mezi významný nástroj předávání kultury v organizaci.

**Jazyk** - ten odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci. Udává také míru formálnosti či neformálnosti vztahů. Je považován za významný determinant vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř organizace.

**Mýty** - jedná se o určitý způsob uvažování žádoucího či nežádoucího chování lidí v organizaci. Mýty nejsou založeny na racionálním základu.

**Zvyky, rituály a ceremoniály** - jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Umožňují snížit nejistotu pracovníků a umožňují vytvářet stabilní prostředí. Patří sem například oslavy narozenin, vánoční večírky, rituály zdravení.

**Firemní architekturu a vybavení** - to jsou budovy, které tvoří důležitý totem či sjednocující symbol. Díky těmto budovám se může stát firma jedinečnou, odlišnou od konkurence. Důležitou roli hraje též vybavení a užívané technologie.

**Hrdiny** - hrdinové jsou lidé, kteří zosobňují základní hodnoty. Poskytují určitý vzor chování, motivují kolegy a nastolují vysoké standardy.

Když bychom měli do jedné věty shrnout to, co bylo uvedeno výše, tak lze říci, že artefakty jsou viditelné a hmatatelné lidské výtvoř, které existují v každé organizaci a výrazně ovlivňují firemní kulturu této organizace.

### 1.6.2 Normy a hodnoty

Normy a hodnoty v organizaci tvoří důležitý základ firemní kultury. Normy jsou jakási psaná i nepsaná pravidla, které se ve společnosti dodržují a vyžadují se od všech zaměstnanců. Hodnoty pak tito zaměstnanci většinou mají podobné, protože jdou většinou za stejným cílem a díky tomu jsou pro ně důležité stejné věci . Když bychom použili Rosinského dělení na viditelné a neviditelné prvky, tak právě normy jsou částečně viditelné a hodnoty neviditelné.

Rosinski (2003) uvádí, že *„...normy odkazují k tomu, co skupina s určitou kulturou považuje za správné, vhodné a přijatelné. Hodnoty jsou společně sdílené ideály. Různé národy, ale také další skupiny s vlastní kulturou, jako jsou korporace, profesní, etnické a věkové skupiny, třídy atd., se od sebe odlišují mimo jiné právě svými normami a hodnotami“* (s. 47).

Dle Lukášové, Nového a kol. (2004) jsou normy *„...nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu apod, Dodržování norem ve skupině je členy skupiny odměňováno, nedodržování je naopak trestáno. Odměny či sankce mají především citový charakter“* (s. 24). Hodnoty dle nich představují jádro firemní kultury a jsou považovány za důležitý nástroj při vytváření firemní kultury. Často bývají obsaženy v poslání či etickém kodexu organizace a jsou komunikovány zaměstnancům. *„Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace“* (s. 23).

Pfeifer s Umlaufovou (1993) uvádí, že *„...hodnoty jsou uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka“* (s. 57). S tím, že ne vždy jsou hodnoty firmy a zaměstnance stejné a proto je velmi důležité sladění těchto hodnot. Což je v praxi klíčovým a nejtěžším momentem v budování žádoucí podnikové kultury.

### 1.6.3 Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou zažitá a praxí ustálená představa o fungování reality. Opakuje-li se s úspěchem řešení nějakého problému, vzniká základní předpoklad a ten je pak chápán jako samozřejmý a nezpochybnitelný. Základní předpoklady jsou velmi stabilní a odolné vůči změnám. Je velice obtížné je identifikovat, protože jejich existence je zcela automatická a nevědomá (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Podobné vymezení uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2009). Dle těchto autorů jsou základní předpoklady věci, které jsou považovány za dané a představují nejhlubší a nevědomovanou rovinu kultury. Fungují zcela samozřejmě a automaticky. Nejsou určeny k pochybování ani k diskusi a velice těžko se mění. Kultura je soustavou základních předpokladů.

*„Člověk se necítí dobře v nejistotě a konfliktu - proto se snaží vidět věci kolem sebe v souladu se svými základními předpoklady a skutečnosti rozporného charakteru raději zkresluje nebo potlačuje“* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2009, s. 74).

Z toho, co bylo uvedeno, je zřejmé, že právě prvky firemní kultury je to, co firemní kulturu vytváří a to, čím se projevuje. Když se vrátíme na úvod této práce k různým vymezením pojmu firemní kultura, tak to asi nejvýstižněji zaznělo v definici Armstronga (1999), který uvedl, že *...firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci“* (s. 357).

Tolik obecně k firemní kultuře. V další kapitole se zaměřím na teorii vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Podíváme se ve zkratce na podnikovou kulturu z pohledu „učící se organizace“. Jde samozřejmě o velmi důležitou součást firemní kultury a tato teorie nám bude určitě užitečná vzhledem k tomu, že v praktické části se budu touto problematikou zabývat a budu popisovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti T-Mobile.

## 2. Vzdělávání

### 2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Asi v každé organizaci nějak funguje vzdělávání jejich zaměstnanců. Ať už to vezmeme od těch velkých podniků, které mají přímo své vlastní oddělení, které se zabývá touto problematikou, mají své trenéry, své školící programy atd. až po ty nejmenší firmy, které nic takového nemají a využívají na rozvoj či proškolení svých zaměstnanců externí firmy, které se touto problematikou zabývají. I když by chtěla nějaká firma na vzdělávání svých zaměstnanců šetřit a žádné školení svým zaměstnancům neumožnila, tak se dříve či později objeví situace, kdy nějaké proškolení zaměstnanců bude potřeba. Ať už jsou důvodem nové technologie, konkurenční boj na trhu, nějaká nová vyhláška či nařízení.

V současnosti si většina firem uvědomuje, že pokud investuje do svých zaměstnanců, jde o investici potřebnou a hlavně vratnou ve formě lepších výkonů či výsledků zaměstnanců. Zároveň si uvědomuje, že právě zaměstnanci jsou rozhodujícím a většinou nejdůležitějším zdrojem organizace a proto se snaží mít tyto zdroje co nejkvalitnější a tím pádem mít větší šance uspět na trhu plném konkurence. Kdybych měl uvést nějaké příklady, které toto tvrzení potvrdí a zároveň jsou jasné každému člověku, tak mně napadá třeba obsluha v restauraci či prodavač v obchodě. Do této situace se dostal nejspíš každý a pro většinu lidí je přirozené, že se vrací do restaurace, kde byli kvalitně obslouženi a stejně tak se rádi vrátí nakoupit do obchodu, kde jim prodavač dobře poradil. V opačném případě, dojde-li k tomu, že je obsluha nekvalitní a neposkytne požadovaný servis, tak se zákazník do restaurace či obchodu nevrátí a raději zkusí konkurenci. Tyto situace z běžného života jasně demonstrují to, že lidské zdroje v organizaci jsou velmi důležité a je potřeba, aby byly pokud možno co nejkvalitnější.

Jak jsem psal výše, tak většina úspěšných firem si tuto skutečnost uvědomuje a proto mají ve své společnosti určitý firemní vzdělávací systém.

### 2.1.1 Vzdělávací systém v organizaci

Vzdělávací systém v organizaci má za úkol zajistit, aby zaměstnanci, čili většinou rozhodující zdroje v organizaci, byli pokud možno co nejkvalitnější a uspokojovali potřeby organizace a hlavně konkurenčního prostředí na trhu.

Dle Šiguta (2004) se vzdělávacím systémem v organizaci rozumí cílevědomé, plánovité a koordinované působení společnosti na zaměstnance, které vede k získání, prohloubení či udržování vědomostí a dovedností potřebných k plnění aktuálních i výhledových pracovních úkolů na daném pracovním místě či k získání, prohloubení nebo udržování vědomostí a dovedností potřebných k přecházení zaměstnance na různá pracovní místa, popřípadě k získání dovedností a vědomostí žádoucích z hlediska profesního rozvoje zaměstnance.

*„Cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečit soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy“ (Šigut, 2004, s. 26).*

Podobně se na danou problematiku dívá Armstrong (2002), který uvádí, že základním cílem podnikového vzdělání je: *„...pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“ (s. 491).*

Konkrétními cíli dle Armstronga (2002) jsou:

1. Rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon.
2. Pomoci lidem, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů mohla být v co nejvyšší míře uspokojována z vnitřních zdrojů organizace.
3. Zabezpečit, aby se pracovníci na nových pracovních místech či pracovníci převedení na jiné pracovní místo nebo povýšení pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci co nejrychleji a pokud možno s co nejmenšími náklady.



## 2.1.2 Výhody vzdělávání zaměstnanců

Z bodů, které byly uvedeny v předchozím oddíle, je zřejmé, že je dobré a žádoucí vzdělávat či rozvíjet pokud možno všechny pracovníky na všech pozicích, aby mohli v případě potřeby zastoupit svého kolegu či postoupit v rámci firmy na vyšší pozici. Což je pro danou organizaci jistě určitá výhoda. Když jsme zmínili pojem výhoda, tak se pozastavíme u toho, jak výhodné může být pro společnost kvalitní a efektivní vzdělávání svých zaměstnanců. Výše uvedená výhoda je jedna z mnoha výhod, které může organizace získat, pokud bude investovat do vzdělávání svých zaměstnanců.

Armstrong (2002) uvádí, že efektivní vzdělávání zaměstnanců může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky nabídkou možností osobního vzdělávání a rozvoje,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků,
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a hlavně poskytuje lidem znalosti a dovednosti, aby se mohli nové situaci přizpůsobit,
- napomoci k vytvoření pozitivní kultury v podniku,
- poskytnout zákazníkům vyšší kvalitu služeb.

Tyto myšlenky jsou velmi zajímavé i pro moji praktickou část, kde se budeme snažit získat odpověď na určité hypotézy a jednou z nich bude právě zjištění oddanosti či loajality pracovníků ve společnosti T-Mobile, a to právě ve vztahu firemní kultury a vzdělávání ve společnosti. Z tohoto pohledu je potřeba vzdělávání brát jako výhodu, kterou zaměstnanec dostává od svého zaměstnavatele.

## 2.2 Učící se organizace

V předchozím oddíle jsme pojednali o vzdělávání zaměstnanců a vzdělávacím systému v organizaci. Mimo jiné jsme zmínili, že je v dnešní době nutné a žádoucí vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance jako rozhodující zdroje organizace, aby společnost byla úspěšná na trhu plném konkurence a změn. Také jsme zmínili, že některé organizace podporují rozvoj a vzdělání všech svých zaměstnanců a to vzdělávání permanentní a systematické. A tyto organizace v současnosti bývají často spojovány s pojmem „učící se organizace“.

*„V době, kdy manažeři čelí bezprecedentním a nepředvídatelným změnám, se do popředí zájmu dostala tzv. učící se organizace. Nabízí takovou formu organizace, která je flexibilní, adaptabilní s rychlou reakcí na změny“ (Tichá, 1999, s. 7).*

Dále Tichá (1999) uvádí, že učení je pro komerční organizace hlavním zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody a že učící se organizace klade velký důraz na učení všech svých členů s vědomím toho, že úsilí vložené do učení může být promarněno, pokud nebude využito na všech úrovních organizace a pokud jednotícím hlediskem procesu učení nebude strategické zaměření organizace.

Šigut (2004) uvádí, že základní myšlenka učící se organizace je poměrně jednoduchá a vyjadřuje skutečnost, že všechny podoby učení mají ve společnosti podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců. V podniku jsou vytvořeny takové podmínky, které umožňují vhodnou kombinaci učení a řízení, učení a posilování konkurence, učení a spolupráce v podniku.

*„Rozvoj pracovníků představuje jeden ze stavebních kamenů učící se organizace“ (Šigut, 2004, s. 65).* V souvislosti s tím Šigut uvádí, že je nutné odlišit stálou aktualizaci kvalifikace pracovníků od systematického vzdělávání, které je zaměřeno systémově.

Armstrong (2002) se pozastavuje nad tím, že některé organizace nepřikládají vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců patřičnou důležitost a spoléhají na to, že pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat a nebo to odkoukají od spolupracovníků. Což je pasivní přístup, který se může organizaci negativně vrátit.

Opakem jsou firmy, které chápou to, že „...žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají rovněž to, že současné nebo potenciální nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. V tvrdých obchodních podmínkách se tyto firmy přesvědčují o tom, že vzdělávání je investice, která se vyplácí“ (Armstrong, 2002, s. 493).

Právě tyto firmy mají velmi blízko k učící se organizaci. Každopádně nestačí jen investování firmy do vzdělávání svých zaměstnanců. Je potřeba, aby byl stanoven konkrétní cíl, určitý strategický přístup a vhodné podmínky pro vzdělávání. I pokud všechno zmíněné bude zajištěno, tak to také nemusí stačit a vzdělávání nebude efektivní, pokud se nebude chtít vzdělávat či žádoucím způsobem spolupracovat vzdělávající osoba. Proto se v posledních letech začíná čím dál více dávat prostor zaměstnancům, aby se vyjádřili ke svému možnému rozvoji a nejlépe po dohodě společně se svým nadřízeným si tento rozvoj naplánovali.

*„Vzdělávající osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání. Jestliže učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny se učit a za nejobtížnějších podmínek. Naopak, i nejlepší vzdělávací systémy mohou selhat, jestliže je vzdělávané osoby nebudou považovat za užitečné“* (Armstrong, 2002, s. 495).

Tuto myšlenku potvrzuje i Šigut (2004), který uvádí, že „...pracovník v učící se organizaci se stává subjektem vzdělávání, k němuž potřebuje mít volný, otevřený přístup a současně musí mít kontrolu a dohled nad svým profesním a osobnostním rozvojem“ (s. 62). Dále uvádí, že pracovník, který volný přístup ke svému vzdělávání a rozvoji má, tak má zároveň větší zodpovědnost za tento svůj rozvoj. A to je velmi důležitý faktor vzhledem k tomu, co bylo zmíněno výše, kde jsme zmiňovali, že je velmi důležité, aby vzdělávající měl patřičnou chuť a motivaci ke vzdělávání. Je logické, že pokud si rozvojový program vybere sám nebo se na výběru bude alespoň částečně podílet, tak je pravděpodobnější, že ho bude více uspokojovat a on bude mít větší odpovědnost za výsledek, než kdyby ho dostal příkazem od svého nadřízeného.

## 2.2.1 Koncepce učící se organizace

Koncepce učící se organizace je v odborné literatuře nejvíce spojována se jménem Peter Senge, jehož pět disciplín učící se organizace se stalo bestsellerem na obou stranách Atlantiku. Senge popisuje učící organizaci jako místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními a jako místo, kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit. Senge identifikoval pět oblastí, které je pro zavedení konceptu učící se organizace potřeba zvládnout či dokonce v nich dosáhnout mistrovství. (Tichá, 1999).

Pět disciplín učící se organizace dle Sengeho:

1. Osobní dokonalost - rozvoj vlastní osobnosti. Je to celoživotní úsilí o rozvoj své vlastní osobnosti, cílů a snah, život v neustávajícím učení stát se tím, čím můžeme být.

2. Sdílení mentálních modelů - každý jednotlivec má své předsudky, zažitě modely, způsoby, jakými vnímá a chápe svět. Mentální modely ovlivňují způsob, jakým se lidé vyrovnávají se skutečností i jak vykonávají svoji práci. Lidé spolu mohou nesouhlasit z důvodu rozdílného vnímání situace. Učící organizace je založena na kolektivním myšlení, na dialogu a debatě, které umožňují sdílet rozličné osobní způsoby vnímání světa. To pomáhá k vytváření společné vize podniku.

3. Sdílení vize - jde o vytvoření společného obrazu budoucnosti, který posiluje identifikaci jednotlivců s organizací. Lidé se pak učí ne proto, že k tomu byli vyzváni, ale protože sami chtějí.

4. Týmové učení - některé týmy se integrují tak silně, že je retrospektivně téměř nemožné rozpoznat, co je produktem kterého z členů týmu. Takové týmy jsou základní stavební jednotkou učící se organizace. Součástí týmového učení je dialog, tzn. schopnost kreativně rozvíjet své myšlenky a nápady a pozdržet vlastní stanoviska v procesu utváření společného stanoviska týmu.

5. Systémový přístup - tento přístup integruje všechny ostatní složky. Systémové myšlení je metodologie vnímání celku a jeho částí a odvození vzorců chování ze struktury, do níž jsou jednotlivé součásti uspořádány. Tento přístup požaduje vnímat učící se organizaci jako živý systém, s jeho vnitřními vazbami a způsobem chování. Je nutné vnímat věci jako celek.

Šigut (2004) ve své publikaci srovnává Sengeho model pěti disciplín s modelem jedenácti charakteristik učící se organizace, který vytvořili zhruba ve stejné době experti Evropské unie. Tento model shrnuje zkušenosti z různých západoevropských firem a na srovnání se můžeme podívat v následující tabulce.

Obr. č. 4 Srovnání Sengeho zásad a charakteristik učící se organizace

Systémové myšlení	Učící se přístup ke strategii Participativní tvorba politiky Informování
Osobní zdokonalování	Formativní účetnictví a kontrola Vnitřní výměna
Mentální modely	Pružnost v odměňování "Umožňující" struktury
Sdílená vize	Zaměstnanci jako "snímači" prostředí Učení mezi společnostmi
Týmové učení	Atmosféra podporující učení Možnost osobního rozvoje pro všechny
Senge	EU

Zdroj: Šigut, 2004, s. 58

Nebudeme si popisovat, co všechny charakteristiky znamenají, ale pozastavíme se pouze u některých vybraných. Co mně osobně zaujalo, a nebylo ještě zmíněno, je charakteristika pojmu vnitřní výměna. Zjednodušeně lze říci, že jde o určitou formu spolupráce ve společnosti, která vede k vzájemnému cíli. Šigut (2004) uvádí, že „...pracovní týmy ve firmě jsou vlastně součástí řetězce dodavatelů a zákazníků. Interní jednotky a oddělení pak vnímají sebe samy jako zákazníky a dodavatele v řetězci, který vede ke konečnému uživateli nebo klientovi a spolupracují spolu, aby lépe splňovaly vzájemné potřeby“ (s. 60).

Dále je velmi zajímavé a důležité pro každou organizaci sledování konkurence, změn na trhu a hlavně reakcí, spokojenosti či nespokojenosti jejich zákazníků. V této souvislosti zaměstnanci působí jako „snímače“ prostředí organizace. Dle Šiguta (2004) jde o „... *proces, kdy se díváme vně organizace. Sledujeme, co se děje na trhu. Co říkají naši zákazníci? Co dělá konkurence? Jaké výrobky nebo služby jsou žádané a kdo, pokud někdo, je poskytuje? Jakým nejlepším návykům se můžeme naučit v našem vlastním odvětví nebo v jiných?*“ (s. 60).

Poslední charakteristiku či pojem, který si blíže představíme, je osobní rozvoj pro všechny. Jde o to, že každý zaměstnanec má rozpočet na svůj rozvoj a nemusí tento rozvoj vždy souviset s potřebami jeho pracovního zařazení, ale může se rozvíjet i v jiných dovednostech. Důvodem je přesvědčení, že lidé si zvyknou na to, že je nutné se vzdělávat neustále a to v čemkoliv. Potom se očekává, že si tento návyk přenesou na vlastní pracoviště. V poslední době jsou tyto plány osobního rozvoje stále běžnější (Šigut, 2004).

*„Rozvoj pracovníků představuje jeden ze stavebních kamenů učící se organizace“* (Šigut, 2004, s. 65).

Dle Šiguta (2004) je Sengeho přístup obecnější a spíše metodologický základ budování učící se organizace, „...*základem je systémové myšlení zahrnující učící se přístup ke strategii firmy, participativní podnikovou politiku, případně využití informačních technologií v řízení podniku*“ (s. 61). Dále upozorňuje na to, že v této souvislosti je potřeba si uvědomit, že učící se organizace je určitý cílový stav, který je po dosažení jednou daný a funkční.

*„Učící se organizace je určitá součást strategického managementu firmy, je určitým typem firemní kultury a proces přechodu firmy k tomuto konceptu je vždy problémem transformačním. Transformaci lze jistě charakterizovat a jako činnost, jejímž cílem je přetvářet to, co dostává organizace z okolí jako vstup, na to, co z organizace vychází při výstupu“* (Šigut, 2004, s. 61).

# 3. Firemní kultura ve společnosti T-Mobile

## 3.1 Představení společnosti

Dříve, než si představíme firemní kulturu společnosti T-Mobile, tak se zmíním, o jakou společnost se jedná, v jakém oboru podniká, jak je velká a jak je na trhu úspěšná. Je to důležité, protože mimo jiné všechny tyto věci ovlivňují právě firemní kulturu.

Společnost, která je předmětem této práce, je T-Mobile Czech Republic a.s., se sídlem na adrese Tomíčková 2144/1, Praha 4, PSČ 149 00. Identifikační číslo je 64949681 a společnost je zapsaná do obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 3787. T-Mobile Czech Republic a.s. je členem mezinárodní skupiny mobilních operátorů T-Mobile International, jež provozuje své služby v 9 zemích světa (Chorvatsko, Maďarsko, Německo, Nizozemí, Slovensko, Velká Británie, USA, Rakousko, Česká republika) a obsluhuje více jak 103 milionů zákazníků.

Historie Společnosti sahá do roku 1996, kdy pod jménem Paegas začala firma RadioMobil (společná firma Českých radiokomunikací a Deutsche Telekom prostřednictvím konsorcia CMobil B. V.) konkurovat do té doby jedinému mobilnímu operátoru v České republice, kterým byl Eurotel. Paegas začal fungovat již na digitálním standardu GSM, oproti společnosti Eurotel, které od roku 1991 fungovala síť na starším analogovém systému NMT. Společnost RadioMobil, a.s. používala název sítě Paegas až do roku 2002, kdy konsorcium CMobil B.V. (majoritu v tomto konsorciu drží Deutsche Telekom) odkoupením části akcií od Českých radiokomunikací navýšilo svůj podíl ve společnosti na celkových 60,77%. České radiokomunikace se tak staly minoritním akcionářem. Poté se okamžitě změnil název sítě na T-Mobile, v roce 2003 došlo k přejmenování na stávající název T-Mobile Czech Republic, a.s. V roce 2005 se T-Mobile stal poprvé jedničkou na trhu v počtu zákazníků, kdy jeho služby využívalo již 4,463 milionů zákazníků. Na konci roku 2010 využívalo služby společnosti T-Mobile Czech Republic přes 5,5 milionů zákazníků.

Společnost zaměstnává přibližně tři tisíce kmenových zaměstnanců s věkovým průměrem 31 let. Zaměstnanci jsou pro T-Mobile velmi důležitým a rozhodujícím zdrojem a proto mají od společnosti kromě určitých firemních výhod hrazenou i nadstandardní zdravotní péči. K 31. prosinci 2010 byla organizační struktura tvořena šesti úseky – úsek generálního ředitele, úsek marketingu, finanční úsek, úsek prodeje a služeb zákazníkům, technologický úsek a úsek lidských zdrojů (Intranet T-Mobile CZ).

Společnost je jednou z největších společností v rámci ČR, která se v řadě svých výsledků i hodnoceníh řadí na čelní příčky celorepublikových žebříčků. Každým rokem obsazuje přední místa v hodnocení nejlepších zaměstnavatelů a v dalších ekonomických ukazatelích. Společnost se profiluje také jako společensky odpovědná firma, která podporuje řadu neziskových projektů a organizací (například Centrum Paraple, Kapka Naděje nebo Nadační fond manželů Lívie a Václava Klausových). Mezi další významné společenské aktivity patří sponzorství České fotbalové reprezentace či snaha o podporu kultury, zejména hudební scény v rámci generálního partnera agentury Interkoncerts. T-Mobile má svůj dárcovský fond, kterým finančně podporuje projekty, které chtějí zlepšit sociální, kulturní a životní prostředí ve vybraném regionu. Zaměstnanci společnosti mají možnost strávit jeden pracovní den v roce pomocí těm, kteří to potřebují. Tento den přitom firma hradí stejně, jako by zaměstnanec byl v práci. Společnost má též respekt k životnímu prostředí a podpora trvale udržitelného rozvoje patří mezi základní etické hodnoty nejen T-Mobile Czech Republic, ale i ostatních společností koncernu Deutsche Telekom.



## 3.2 Mise a Strategie

Ještě než si popíšeme základní principy, hodnoty, normy a cíle firemní kultury společnosti T-Mobile, tak si přiblížíme současnou misi a strategii této společnosti. Je to z toho důvodu, že právě firemní kultura je mimo jiné podřízena splnění této mise a v dalších oddílech se na ni budeme odkazovat.

„Budeme nejúspěšnější integrovaný operátor“ – takto zní název mise či cíle, který společnost má a kterého chce dosáhnout. V podstatě se dá říci, že tento navazuje na splnění předchozího předsevzetí stát se největším mobilním operátorem a jedničkou v celkovém počtu zákazníků i tržbách v České republice. Oba dva cíle se společnosti podařilo splnit, a proto nastal čas na změnu strategie. Především je potřeba vysvětlit, co si představit pod pojmem nejúspěšnější integrovaný operátor. Společnost již nechce poskytovat zákazníkům pouze mobilní služby, ale chce jim nabídnout komplexní služby v podobě řešení mobilní komunikace, fixní komunikace, řešení fixního připojení internetu či televize. Proto rozšířilo své portfolio služeb o oblast fixního připojení k internetu, placené televize a systémových řešení pro firmy. Na začátku tohoto cíle byla první akvizice v historii společnosti – odkup maloobchodní části Českých Radiokomunikací, díky které společnost získala více než 40.000 zákazníků využívajících DSL technologie ve 149 lokalitách v celé České republice. Tím se společnost stala největším alternativním poskytovatelem DSL připojení na českém trhu. Společnost očekává v následujících letech pokles tržeb z mobilních služeb, a proto hledá další oblasti služeb, kde by ztrátu nahradila. Samozřejmě je to hodně ambiciózní a dlouhodobý cíl vzhledem k situaci na tuzemském trhu, kde je z historického hlediska zatím jasnou jedničkou v tržbách z integrovaných služeb Telefonica O2 (bývalý Eurotel). Ta v loňském roce dosáhla podílu na trhu v tržbách z integrovaných služeb 54,1 %, zatímco T-Mobile CZ 28,5 %. Ambicí společnosti T-Mobile je v následujících letech dosáhnout třicetiprocentního podílu na tomto trhu, což znamená snížit rozdíl mezi ním a Telefónicou O2 o více než 3 miliardy. Přestože se tento nárůst může zdát příliš malý, pravdou je, že každé procento nárůstu tržeb představuje ve finančním vyjádření téměř jednu miliardu korun (Intranet T-Mobile CZ).

Aby se tohoto cíle dalo dosáhnout, je potřeba zvolit tu správnou strategii a samozřejmě tomu přizpůsobit firemní kulturu organizace. Společnost T-Mobile tuto novou strategii znázornila pomocí jakési plachetnice, kde její základ tvoří všichni zaměstnanci (Employees), protože bez nich by společnost nemohla být úspěšná a k cíli stát se nejúspěšnějším integrovaným operátorem (Best Performing Integrated Operator) vedou tři hlavní plachty, které představují tři strategické pilíře společnosti a to:

- **oblasti pro náš růst (Growth Areas),**
- **efektivita (High Performance Service Company),**
- **orientace na zákazníky (Customer Focus).**

Obr. č. 5 Strategie společnosti T-Mobile CZ



Zdroj: Intranet T-Mobile CZ

Níže si představíme všechny tři pilíře této strategie, abychom věděli, co si pod tím představit a co od toho společnost očekává.

- 1. Oblasti pro náš růst** - tento bod ve strategii je právě reakcí na očekávaný pokles tržeb z mobilních služeb, o kterém jsme se zmínili již dříve. Společnost začala hledat další příležitosti, v rámci kterých může tento pokles kompenzovat. Cílem všech těchto činností je snaha společnosti nabídnout zákazníkům již v brzké budoucnosti konvergovaná řešení nejen z mobilní a pevné oblasti, ale také z oblasti systémových řešení a integrací.
- 2. Efektivita** - dalším bodem, kde získat náhradu za nižší tržby, je být co nejvíce efektivní a to bez zbytečných investic. Proto ve společnosti probíhá mnoho aktivit, které jsou zaměřené na vyhledávání úspor a jejich následné reinvestování. Cílem je identifikovat konkrétní oblasti pro snižování nákladů a najít nové zdroje pro investice. V neposlední řadě je to efektivita zaměstnanců společnosti. Management je přesvědčen o tom, že efektivita může do budoucna pomoci společnosti být na trhu úspěšnější a konkurenceschopnější.
- 3. Orientace na zákazníky** - spokojenost zákazníků je jedním ze základních firemních principů společnosti T-Mobile (blíže o nich bude pojednáno v další kapitole) a proto se společnost snaží vždy uspokojovat veškeré potřeby našich zákazníků. Cílem tohoto pilíře je mimo jiné vytvořit si nový přístup k zákazníkům s důrazem na ocenění jejich věrnosti a loajality ke značce T-Mobile. Spokojenost zákazníka se značkou je však do velké míry ovlivněna také jejich spokojeností se službami a kvalitou sítě. Proto je právě tato oblast také součástí tohoto pilíře a společnost plánuje modernizaci sítě, implementaci nových systémů atd., aby spokojenost zákazníka byla co největší (Intranet T-Mobile CZ).

Tolik k cílům a strategii společnosti. K naplnění těchto cílů je zapotřebí mimo jiné taková firemní kultura, která bude prospěšná pro společnost a pomůže k realizaci požadovaného. Proto si pojdme představit základní principy, normy a hodnoty této organizace.

### 3.3 Firemní principy

Každá společnost má většinou nějaké své principy či zásady, kterými se řídí a díky nim se jí daří splnit dané cíle a očekávání od firemní kultury. Společnost T-Mobile není výjimkou a v roce 2010 proběhla velká kampaň na propagaci těchto principů. Cílem bylo, aby se dostaly co nejvíce do podvědomí všech zaměstnanců a ti se jimi řídili. Kampaň či propagace probíhala opravdu cíleně a docela masivně. Když se ve zkratce zmíním, kde všude byly tyto principy zaměstnancům představeny, začnu u informací, které našli zaměstnanci ve svých emailech, představení na intranetu, ve firemním časopise, osobní představení managementem společnosti na tzv. roadshow, až po obrazy na zdech, kterými byly „vyzdobeny“ chodby v budovách společnosti. Na obrazech byli zobrazeni výkonní ředitelé společnosti, a každý zosobňoval nějaký princip. Z toho je jasné, že pro management bylo velmi důležité, aby povědomí bylo co největší, protože pouze pak se mohou pracovníci těmito principy řídit a ztotožnit se s nimi.

Poprvé od působení společnosti na českém trhu jsou základní principy stejné pro celou skupinu Deutsche Telekom. Tím je zřejmé, že management má zájem o co největší sblížení firemní kultury v rámci celého koncernu. Zástupci koncernu v tom vidí velký krok na cestě k dlouhodobému úspěchu společnosti jako velké mezinárodní korporace. Kromě jedné společné vize chtějí, aby všichni po celém světě společně sdíleli také pět klíčových firemních principů. Těchto pět principů nevytvořil pouze jeden člověk nebo jedna národní společnost. Ke společnému stolu při jejich definování zasedl mezinárodní tým manažerů ze všech zemí, kde Deutsche Telekom působí, aby projednal, prodiskutoval a dohodl klíčové principy, které následně implementuje do každodenních pracovních činností zaměstnanců a které oni budou vzájemně respektovat. Tyto principy by jim měli pomoci vysvětlit, za čím si společnost stojí, jak vzájemně spolupracovat a v co věřit. Cílem je samozřejmě naplnění vize, kterou společnost má. Ke splnění této vize mají mimo jiné právě tyto principy či zásady pomoci. Společnost si dobře uvědomuje, že pokud změní svou pozici ve strategii, avšak nezmění své firemní hodnoty, tak nemůže očekávat změnu výsledku a lepší výkonnost zaměstnanců.

Jak bylo zmíněno výše, těchto pět principů tvoří hlavní jádro firemní kultury společnosti T-Mobile a my si je nyní představíme:

- 1. Spokojenost zákazníků je naší hnací silou** - tato zásada se zaměřuje na nejdůležitější aspekt podnikání společnosti. Cílem je nejenom zákazníka uspokojit, ale potěšit jej. Management chce, aby hnací silou společnosti byly myšlenky, pocity, potřeby a zážitky zákazníka. Tím, že se zaměstnanci postaví do jeho pozice, tak mohou předvídat a plnit jeho individuální potřeby. Hlavní heslo tohoto principu je: *„Cílem našeho každodenního snažení je poskytnout zákazníkům všechny důvody k jejich absolutní spokojenosti.“*
- 2. Jednáme poctivě a se vzájemným respektem** – tento druhý princip vyjadřuje víc než jen vzájemný respekt kolegů při každodenní činnosti. Jedná se rovněž o skutečnou úctu k zákazníkům, partnerům, dodavatelům. Tady management požaduje otevřenou a poctivou kulturu a v ní spatřuje úspěch celé společnosti. Heslo této zásady je: *„Klademe důraz na osobní přístup a slušné jednání. To nám otevírá dveře k našim zákazníkům i kolegům.“*
- 3. Jsme jeden tým** – třetí zásada se zaměřuje na kulturu týmové práce společnosti T-Mobile. Dle této zásady týmy musí otevřeně projednávat problémy a vyměňovat si názory. Jakmile však bude učiněno rozhodnutí, bude se jím řídit celý tým. Rozhodnutí bude jednotně zavedeno a vykonáno na jednotlivých pracovištích v rámci celé společnosti. Hlavní motto zní: *„Věříme, že vzájemná spolupráce obohacuje a zřetelně se promítá do konečného úspěchu každé činnosti.“*
- 4. To pravé místo pro naši práci a růst** – tento čtvrtý princip podtrhuje význam zaměstnanců pro společnost a její firemní kulturu. Aby se stal T-Mobile nejuznávanější servisní firmou v telekomunikačním odvětví i jinde, musí ze sebe jeho zaměstnanci v nadcházejících letech vydat to nejlepší, a čelit tak konkurenčním výzvám. K tomu je nutné, aby se společnost spoléhala na oddanost a úspěch každého zaměstnance. Tato zásada kombinuje loajalitu vedoucích pracovníků i zaměstnanců a jejich snahu učinit TMCZ tím nejlepším místem k optimálnímu výkonu a růstu. Heslo této zásady: *„Jsme hrdí na to, že můžeme spolupracovat s těmi opravdu nejlepšími ve svém oboru a máme možnost se dále rozvíjet.“*

**5. Já jsem T-Mobile, na mě se můžete spolehnout** – poslední zásada se týká osobní oddanosti každého zaměstnance ke společnosti, jeho ztotožnění se s její značkou. Znamená to například, že když má zákazník problém, každý zaměstnanec bude osobně usilovat o jeho vyřešení. Společnost se zaměřujeme proto na spolehlivost, která je klíčová ke splnění jejich slibů a závazků. „*V každé situaci se snažíme postupovat tak, abychom splnili slovo a svým kolegům i zákazníkům vždy vyšli vstříc.*“ „*V každé situaci se snažíme postupovat tak, abychom splnili slovo a svým kolegům i zákazníkům vždy vyšli vstříc.*“

Každý z těchto principů tvoří jeden silný celek a prolíná se chováním všech zaměstnanců společnosti a přispívá tak, mimo jiné, k naplnění firemní filosofie. Když se nad těmito principy zamyslíme a zkusíme si je přeložit jinými slovy, dají se dobře přirovnat ke starým českým příslovím, a to asi takto:

- **naš zákazník, náš pán** aneb *spokojenost zákazníků je naší hnací silou,*
- **s poctivostí nejdál dojdeš** aneb *jednáme poctivě a se vzájemným respektem,*
- **jeden za všechny, všichni za jednoho** aneb *jsme jeden tým,*
- **chytni příležitost za pačesy** aneb *to pravé místo pro naši práci a růst,*
- **za mě mluví činy, ne slova** aneb *já jsem T-Mobile, na mě se můžete spolehnout* (Intranet T-Mobile CZ).

Tato přirovnání se mně osobně velmi líbí a myslím, že jsou pro každého člověka dobře uchopitelná a napomůžou ke ztotožnění se s pěti základními principy společnosti. Myšlenku jednotné společnosti reprezentuje kromě jednotné mise a principů i jednotná globální značka. A tady je potřeba si uvědomit, že na budování dobré a srozumitelné značky se podílí mimo jiné i zaměstnanci, kteří ji ovlivňují právě svým každodenním chováním.

### 3.3.1 Firemní hodnoty

Kromě principů a zásad, které jsou pro společnost klíčové, hrají velkou roli při plnění cílů či vize společnosti i firemní hodnoty, které mají její zaměstnanci. V teoretické části jsme se zmínili o tom, že hodnoty a normy tvoří důležitou základnu firemní kultury a že je velmi důležité sladit hodnoty organizace s hodnotami jejich zaměstnanců. Proto i společnost definovala firemní hodnoty, které by měli mít její zaměstnanci. Jde o tyto hodnoty:

1. Naším cílem je být úspěšný - chceme, abychom v rámci naší strategie dosahovali dobrých finančních ukazatelů, upevňovali svou pozici na trhu a vítězili nad konkurencí.

2. Orientace na zákazníka - prostřednictvím našich služeb chceme ze zákazníků udělat fanoušky naší společnosti.

3. Zaměříme se na jednoduchost - chceme našim interním i externím zákazníkům poskytovat služby, které se budou vyznačovat jednoduchostí a uživatelskou přívětivostí.

4. Práci děláme s nadšením - naše práce pro T-Mobile není jen nástrojem pro vydělávání peněz. Značka T-Mobile je blízká našemu srdci, jsme loajální a entuziastičtí.

5. Jsme odvážní - nebojíme se dělat věci netradiční formou, vystoupit ze zajetých kolejí, za své rozhodnutí a činy přejímat odpovědnost, nebojíme se rizika (Intranet T-Mobile CZ).

Z těchto hodnot je zřejmé, že je jasným cílem firemní kultury společnosti kromě dobrých výsledků a vysokého nasazení zaměstnanců i to, aby se zaměstnanci ve společnosti dobře cítili a byli ke společnosti loajální.

### 3.3.2 Firemní normy

V předchozím oddíle, kde jsme hovořili o hodnotách, jsme zmínili i normy jako důležitou součást firemní kultury každé organizace. V teoretické části jsme si řekli, že normy jsou psaná a nepsaná pravidla, která jsou považována za správná a v organizaci se dodržují. T-Mobile není výjimkou a dokonce má v duchu velké mezinárodní korporace svůj Etický kodex, který platí pro celou skupinu Deutsche Telekom a požadované normy chování jsou v něm obsaženy.

Tento etický kodex vznikl z důvodu snahy společnosti Deutsche Telekom být příkladem pro ostatní nejen díky kvalitě služeb, znalostem a výsledkům, ale právě i způsobem jednání. Společnost chce být důvěryhodným, spolehlivým a seriózním partnerem pro všechny a právě z tohoto důvodu se na základě společných hodnot koncernu vytvořil Etický kodex, který je určený jak pro členy představenstva, management, tak i pro řadové zaměstnance koncernu. Tento kodex není návodem k řešení každodenních situací, ale tvoří jakýsi orientační rámec pro zaměstnance a tvoří základ firemní kultury. Kodex definuje zásady, které platí jak pro podnikání celého koncernu, tak pro osobní jednání jeho zaměstnanců. Pro příklad si uvedeme některé zásady, které Etický kodex obsahuje:

- spolupráce se třetími stranami,
- dobročinné dary a sponzorské aktivity,
- ochrana údajů,
- střet zájmů,
- spolupráce se zástupci zaměstnanců,
- ochrana hodnot společnosti,
- informování zaměstnanců,
- postup v případě stížnosti,
- postup v případě porušení etického kodexu.

Tento výčet není v žádném případě úplný a je vybrán náhodně pouze pro představu, o čem všem je v tomto Etickém kodexu pojednáno (Intranet T-Mobile CZ).



### 3.4 Cíle firemní kultury

Každá firemní kultura je vytvářena za nějakým účelem a má plnit určité funkce. Obecně lze říci, že by měla být v souladu s danou strategií firmy a napomáhat k plnění stanovených cílů organizace. Cíle bývají většinou dlouhodobé, ale samozřejmě se do nich odráží současná potřeba organizace. Proto se mohou měnit či upravovat na základě vývoje trhu atd. Ve společnosti T-Mobile tomu není samozřejmě jinak a momentálně čtyři hlavní cíle podnikové kultury jsou:

- 1. Zaměření na zákazníka** – tento první cíl hned potvrzuje to, co bylo zmíněno výše, protože koresponduje s misí společnosti. Kopíruje jeden ze základních principů firemní kultury a v podstatě jde o neustálé zlepšování kvality služeb, péči o externí i interní zákazníky a budování dlouhodobých vztahů. Tyto vztahy tvoří základ úspěchu organizace již několik let. V současnosti se chce firma zaměřit na kvalitu interní spolupráce a partnerskou komunikaci uvnitř společnosti i v rámci celého koncernu.
- 2. Posilování manažerských dovedností** – cílem je mít ve společnosti kvalitní řídicí pracovníky a tím zvýšit kulturu společnosti, spokojenost zaměstnanců a celkový výkon společnosti. Z toho důvodu probíhají ve společnosti různé iniciativy, které toto podporují. Ať už jde o série školení a workshopů, jejichž cílem je podpořit rozvoj manažerů ve společnosti, prohloubit znalosti a posílit jejich dovednosti v oblastech řízení lidských zdrojů v návaznosti na interní prostředí TMCZ. O poskytnutí zpětné vazby mezi divizemi s cílem zlepšit vzájemnou spolupráci a komunikaci či příležitost sdílet zkušenosti a setkat se s úspěšnými manažery z ostatních společností za účelem získat externí pohled na práci manažera v T-Mobile a nabídnout možnost sebereflexe. Zaměstnavatel očekává, že kvalitu, kterou mají jejich manažeři, úspěšně předají svým podřízeným a u nich se projeví v lepších výkonech a spokojenosti.

**3. Zaměření na výkonnost** – společnost si uvědomuje, že nejen manažeři, ale všichni zaměstnanci musí odvádět kvalitní a vysoký výkon, aby obstála ve stále silnější konkurenci. Proto podporuje zdravou soutěživost a kreativitu zaměstnanců. Právě charakter firemní kultury určuje, jak společnost pracuje s problematikou řízení (hodnocení) výkonnosti, zda se této oblasti věnuje a do jaké míry má sledování výkonnosti zaměstnanců propojené s jinými oblastmi práce s lidskými zdroji ve společnosti. Na systém hodnocení zaměstnanců navazují systémy dalšího rozvoje, vzdělávání a odměňování. T-Mobile CZ pracuje se třemi oblastmi hodnocení zaměstnanců, které tvoří celkový výkon zaměstnance:

- hodnocení cílů - každý zaměstnanec přispívá plněním svých individuálních cílů k plnění cílů korporátních. Cíle všech zaměstnanců v sobě zohledňují strategii a vizi společnosti,
- hodnocení kompetencí – společnost se zaměřuje i na kvalitu provedení a celkově na způsob plnění cílů. Zajímá ji, jak její zaměstnanci plní svoje cíle, jaké způsoby na to používají, jak se chovají mezi sebou, jak se chovají k externímu zákazníkovi,
- kariérové očekávání – cílem této části hodnocení je zjistit kariérové očekávání zaměstnanců v rámci společnosti (nebo i mimo ni). Kariérový rozhovor je nástroj určený přednostně všem manažerům, kteří takto mají možnost získat informace o ambicích a kariérových cílech svých zaměstnanců.

**4. Pracovní prostředí** – snaha o příjemné, zdravé a ergonomické pracovní prostředí je nedílnou součástí aktivit firemní kultury společnosti T-mobile již několik let. Pro své zaměstnance pořádá různé programy, které podporují jejich zdraví a bezpečnost práce. V poslední době zavedla flexibilní pracovní režim pro některé zaměstnance, kterým umožnila v případě potřeby pracovat ze svého domova (Intranet T-Mobile CZ).

Pokud bychom měli tyto cíle shrnout jednou větou, tak lze asi říci, že společnost chce mít spokojené a loajální zákazníky a aby toho mohla dosáhnout, potřebuje kvalitní, výkonné, zdravé a spokojené zaměstnance. A tomu podřizuje či přizpůsobuje svoji firemní kulturu.

## 3.5 Nástroje firemní kultury

Zatím bylo pojednáno o tom, jaké má společnost T-Mobile firemní principy, hodnoty, normy a cíle firemní kultury. Nyní se podíváme na některé nástroje, kterými žádoucí firemní kulturu prezentuje či ji těmito nástroji dosahuje. Tady je potřeba si uvědomit, že nestačí firemní kulturu vymyslet a dát jí třeba písemnou formu, ale také je potřeba ji nějak předat zaměstnancům. Formy mohou být různé a my se podíváme na některé, které považují za zajímavé a které nebývají ve všech organizacích. A abychom mohli zjistit, jestli jsme firemní kulturu předali dostatečně, tak je dobré si to ověřit například v nějakém zaměstnaneckém průzkumu.

### 3.5.1 Zaměstnanecké průzkumy

V rámci zaměstnaneckých průzkumů se mohou všichni zaměstnanci vyjádřit k různým oblastem firemního života a kultury společnosti. Tyto průzkumy pomáhají managementu zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců a identifikovat oblasti pro další zlepšování firemní kultury a fungování celé společnosti. Díky průzkumům se organizace může lépe soustředit na oblasti důležité jak z pohledu managementu, tak zaměstnanců společnosti. Ve společnosti T-Mobile probíhají pravidelně tři zaměstnanecké průzkumy:

1. Zaměstnanecký průzkum - tento ve společnosti též nazývaný velký zaměstnanecký průzkum probíhá jednou za dva roky v celém koncernu Deutsche Telekom. Cílem průzkumu je zapojit zaměstnance do rozvoje společnosti a nabídnout manažerům nástroj pro zlepšování pracovního prostředí, výkonu jednotlivců i týmů a naplnění mise Deutsche Telekom. Výsledky průzkumu jsou zpracovány až na úroveň jednotlivých týmů. Úkolem každého manažera je výsledky svému týmu představit, diskutovat o silných a slabých stránkách, jejich příčinách a naplánovat aktivity, které pomohou dané oblasti dále zlepšovat.

2. Průzkum kvality interních služeb – tento průzkum, který probíhá každý půlrok, vždy před termínem pololetního a ročního hodnocení zaměstnanců má za cíl poskytnout zpětnou vazbu na interní spolupráci ve společnosti. Interní klienti (ti, co jsou odběrateli interních služeb od jiných oddělení) jsou žádáni o zhodnocení spolupráce s jejich interními dodavateli. Účelem je identifikace slabších míst interní spolupráce, na které je potřeba se zaměřit a zlepšit je a zároveň ocenit nadprůměrná oddělení. Management společnosti je přesvědčen, že pokud selepší interní spolupráce, tak to pomůže zajistit vysokou úroveň služeb poskytovaných externím zákazníkům.

3. spirit@telekom – je mezinárodní anketa, která probíhá několikrát ročně v celé skupině Deutsche Telekom. Jejím smyslem je pravidelně zjišťovat atmosféru ve společnosti, názory a postoje zaměstnanců na témata jako One Company (jedna firma), strategické iniciativy, značku, chování zaměstnanců a manažerů, případně témata aktuální v jednotlivých zemích této skupiny (Intranet T-Mobile CZ).

Z toho co bylo uvedeno je zřejmé, že zaměstnanecké průzkumy jsou pro vytváření, posilování či úpravu firemní kultury nesmírně důležité. Avšak, neméně důležité je, aby výsledky těchto průzkumů korespondovali s realitou, a nebyli zkresleny záměrnými neupřímnými odpověďmi dotazovaných. Z toho důvodu je nezbytné, aby průzkumy probíhali anonymně. To si T-Mobile uvědomuje, a proto všechny průzkumy zpracovává jako přísně důvěrné informace. Zabezpečení dat v průběhu průzkumu i během zpracování splňuje nejvyšší standardy a na základě vyplněného dotazníku nemohou být jednotliví zaměstnanci identifikováni. Tím docílí toho, že zaměstnanci nemají strach vyjádřit své pocity, svojí spokojenost či nespokojenost, přesně tak jak to cítí či vnímají.

### **3.5.2 Firemní intranet**

Když jsme pojednali o průzkumech, kde zjišťujeme spokojenost, nespokojenost či informovanost zaměstnanců, tak je potřeba se zmínit o firemním intranetu, protože právě prostřednictvím tohoto média se dostane ve společnosti T-Mobile k zaměstnancům nejvíce informací. Ve společnosti T-Mobile najdou zaměstnanci na firemním intranetu téměř vše. Ať, už od informací, které nejsou důležité pro jejich výkon práce, až po informace, které významně ovlivňují jejich činnost. Na intranetu si zaměstnanci například přečtou, co se od nich očekává, jaké cíle, hospodářské výsledky atd. společnost má. Přes intranet se dostanou do všech aplikací, které potřebují ke své činnosti, ať už to je stažení vyúčtování své mzdy, zadání požadavku na čerpání dovolené, až po nabídku rozvojových programů. Zkrátka jak jsem psal výše nalezne tam téměř vše. To je velmi důležité pro společnost, protože ví, že každý zaměstnanec tento nástroj používá a proto je tento nástroj mimo jiné ideální pro předávání informací, vizí, požadavků či formování žádoucí firemní kultury u svých zaměstnanců.

### **3.5.3 Firemní časopis**

Firemní časopis je dalším nástrojem, kterým může organizace předávat informace na své zaměstnance. Ve společnosti T-Mobile vychází magazín echo, což je více než čtyřicetistránkový dvouměsíčník pro všechny zaměstnance společnosti. Jako zaměstnanecký časopis je především o zaměstnancích a pro zaměstnance. Jeho obsahem jsou zejména materiály strategického charakteru, analýzy, rozhovory nebo profily či cestopisy.

### **3.5.4 T-Mobile Roadshows**

T-Mobile Roadshows jsou pravidelná každoroční setkání top managementu se všemi zaměstnanci společnosti. Jejich cílem je seznámit zaměstnance ve všech regionech se strategií a aktuálními procesy ve společnosti, shrnout roční výsledky, představit úkoly a cíle pro rok následující a v neposlední řadě získat zpětnou vazbu prostřednictvím diskusí.

### 3.6 Shrnutí firemní kultury T-mobile CZ

Z toho, co bylo popsáno výše, je zřejmé, že firemní kultura je pro společnost T-Mobile velmi důležitým nástrojem pro naplnění svého poslání. Je zde jasná propojenost firemní kultury s misí či vizí společnosti. T-Mobile očekává od firemní kultury to, že mu pomůže splnit danou misi a nebojí se firemní kulturu měnit či upravovat právě v důsledku naplnění nových výzev či cílů. Na prezentaci žádoucí firemní kultury má různé informační nástroje a do kampaně investuje nemálo peněz a času, protože je přesvědčený, že se mu tato investice vyplatí.

T-Mobile má přesně vymezeny hlavní principy, které jsou poprvé v historii stejné pro celou skupinu T-Mobile International. Z tohoto lze usoudit, že se společnost snaží o vytvoření určité globální firemní kultury. Dříve již se toto formování projevovalo např. v podobě jednotných symbolů, jako jsou barvy, značky či logo společnosti. Ale až nyní se vytvořily podmínky pro shodnou mezinárodní identifikaci základních priorit a cílů společnosti. Samozřejmě dílčí cíle společnosti pro celou skupinu nejsou stejné, protože je výrazně ovlivňuje situace na konkrétním trhu a proto i firemní kultura musí mít znaky národní organizační kultury, ale ta tendence k vytváření globální firemní kultury zde jistě je.

Zaměstnanci jsou pro společnost rozhodujícím zdrojem, a proto T-Mobile zajímá názor na různé změny či spokojenost se stávající firemní kulturou. Proto společnost investuje do různých zaměstnaneckých průzkumů, které jí pomáhají mimo jiné ke tvorbě žádoucí firemní kultury. Zaměstnanci se cítí více zodpovědní a důležití pro organizaci. Z toho důvodu je pro ně snadnější přijmout např. změny ve strategii společnosti a s tím spojenou změnu firemní kultury.

Je zřejmé, že společnost T-Mobile si na své firemní kultuře, a s tím spojených dalších věcech, hodně zakládá a počítá, že silná firemní kultura jí pomůže mimo jiné ke spokojenosti, motivaci a loajálnosti jejích zaměstnanců, což si potvrdíme či vyvrátíme později v rámci průzkumu.

## 4. Vzdělávání zaměstnanců v T-Mobile CZ

### 4.1 Cíl vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležitou součástí firemní kultury a většina úspěšných firem si uvědomuje, že investice do vzdělávání svých zaměstnanců se vyplatí a věří v návratnost této investice v podobě kvalitnějších či efektivnějších pracovních výkonů jejich zaměstnanců. Kvalitní zaměstnanci jsou základním předpokladem úspěchů každé společnosti. Výjimkou není ani společnost T-Mobile, která vzdělávání považuje za důležitý nástroj, který zvýší produktivitu a konkurenceschopnost firmy. Investice do vzdělávání napomáhá k plnění její vize a cílů. Rozvoj zaměstnanců v T-Mobile CZ zahrnuje celou řadu procesů a aktivit, které se týkají všech zaměstnanců společnosti. Tyto aktivity jsou zaměřené na neustálé zvyšování výkonnosti a úrovně kompetencí zaměstnanců, s cílem podpořit právě splnění strategických cílů společnosti. Rozvoj zaměstnanců vnímá T-Mobile jako ucelený proces, který začíná hodnocením zaměstnanců. Dle výsledku tohoto hodnocení se snaží zlepšit kompetence a znalosti toho konkrétního zaměstnance a tím zvýšit jeho výkonnost. Blíže k této problematice bude pojednáno později. Z toho co bylo uvedeno je zřejmé, že je nesmírně důležité, aby management společnosti věnoval pozornost rozvoji znalostí a dovedností zaměstnanců.

Cílem v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti T-Mobile je tedy umožnit zaměstnancům dosáhnout všech znalostí a dovedností, které potřebují k výkonu své pozice. Čím větší budou mít zaměstnanci tyto znalosti a kompetence, tím více bude společnost konkurenceschopná na trhu a bude moci poskytnout svým zákazníkům kvalitnější služby. My si v této kapitole představíme jak vzdělávání a rozvoj v organizaci probíhá, jaké k tomu společnost T-Mobile, používá metody, nástroje či postupy.

## 4.2 Útvar vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů

Dříve než si přiblížíme, jak probíhá konkrétní rozvoj a vzdělávání, jakým způsobem jsou zaměstnanci nominováni do různých programů či, jakou formu vzdělávání můžou zvolit, si popíšeme proces vedení a řízení této problematiky ve společnosti T-Mobile. Jak bylo zmíněno již v teoretické části, jsou takové dvě základní možnosti jak vzdělávat své zaměstnance a to buď prostřednictvím externích firem, které se touto problematikou zabývají a nebo prostřednictvím interních zdrojů jako jsou například školící oddělení, interní trenéři či tým těchto trenérů. Ve společnosti T-Mobile vzhledem k její velikosti a vzhledem k důležitosti, kterou tomuto tématu přikládá management společnosti, se touto problematikou zabývá celý útvar, který spadá pod úsek lidských zdrojů. Tento útvar se dělí na dvě oddělení a to na:

- **Oddělení vzdělávání lidských zdrojů** – jeho úkolem je zajistit proces vzdělávání ve společnosti, tvorba aplikací týkajících se vzdělávání, spolupráce s tréninkovými centry, podpora interních trenérů atd.
- **Oddělení rozvoje lidských zdrojů** – hodnocení cílů a kompetencí, návrh rozvojových programů, mezinárodní i interní rotace, organizace workshopů atd.

Každopádně cílem celého útvaru je poskytovat poradenství a servis v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Identifikovat potřeby pro zlepšení, navrhovat způsoby jejich dosažení a vytvářet řešení v souladu s firemní strategií, legislativou, trendy na trhu práce a napříč skupinou T-Mobile International na základě sdílení nejlepších zkušeností. Tento útvar vytváří metodiky, koncepty a nástroje, které implementuje do společnosti. Dále připravuje a realizuje zakázkové rozvojové a vzdělávací programy (Intranet T-Mobile CZ).



## 4.3 Plánování rozvoje zaměstnanců

Při plánování rozvoje svých zaměstnanců je velmi důležité, aby školení na které je jedinec nominován nebo je má doporučené k absolvování byli přínosné jak pro něj samotného, tak posléze pro organizaci. Proto by nominace či plánování rozvojových aktivit mělo mít nějaký řád či formu. Zvláště u tak velké organizace jako je T-Mobile je potřeba na to mít stanovený nějaký ucelený postup. Již výše bylo pojednáno, že společnost T-Mobile bere rozvoj jako celkový proces, který začíná hodnocením zaměstnance a poté následuje plánování jeho rozvoje. Pro tento proces používá nástroj, který nazývá Individuální plán rozvoje.

### 4.3.1 Individuální plán rozvoje

Individuální plán rozvoje (Individual Development Plan/IDP) plánuje nadřízený se zaměstnancem. Cílem je stanovení aktivit, které povedou k rozvoji zaměstnance. Plánování rozvoje probíhá 1x ročně formou rozhovoru manažera se svým zaměstnancem. Je podstatné říci, že zaměstnanec se na plánování podílí a většinou jde o dohodu mezi ním a jeho nadřízeným. Je to důležitý motivační faktor, protože je zřejmé, že pokud se na výběru podílí zaměstnanec a nemá to nařízené třeba proti své vůli, tak se cítí za tento svůj rozvoj daleko více odpovědný. To se pak projeví ve výstupu, kde je lépe připravený zaměstnanec a investice do rozvojového programu nebyla zbytečná, ať už z finančního či časového hlediska.

IDP zaměstnance se tedy plánuje v návaznosti na:

- hodnocení cílů a kompetencí,
- zhodnocení přínosu již absolvovaných školení,
- specifické potřeby vyplývající z pracovního zařazení.

Rozvoj může být realizován ve dvou oblastech. Jde o tzv. Obecný a Profesní rozvoj.

### 4.3.2 Obecný rozvoj

Obecný rozvoj je spojen s osobním rozvojem zaměstnance a kompetencemi, váže se k celofiremní strategii a firemním hodnotám. Zahrnuje programy, které se zaměřují na osobní rozvoj a rozvoj kompetencí všech zaměstnanců, bez rozdílů na jakých pracovních pozicích pracují. Patří sem například PC kurzy či jazykové kurzy. Vzdělávání v této oblasti umožňuje či podporuje získat potřebné dovednosti a pomáhá k tomu, aby zaměstnanci plnili své cíle co nejefektivněji. Obecný rozvoj obsahuje různé varianty identifikace tréninkových potřeb. My si tyto kategorie nyní představíme:

1. Povinná školení – do této kategorie patří například školení řidičů či bezpečnosti práce.

2. Doporučená školení – výběr školení z předem definované nabídky a katalogových školení projektů a procesů. Jde o programy, které je společnost schopna zajistit z vlastních interních zdrojů.

3. Soft Skills (tzv. měkké dovednosti) – zahrnuje programy z interních i externích zdrojů, které jsou zaměstnancům definovány podle toho, zda vedou podřízené či nikoli. Zde se přesně demonstruje to, že jde o obecný a ne profesní rozvoj, protože i když je zde dílčí rozdělení kurzů pro manažery a „nemažery“, tak typy programů, které mohou absolvovat i zaměstnanci, kteří nevedou lidi, to plně demonstrují. Pro příklad uveďme Základy prezentačních dovedností – absolvovat může každý zaměstnanec, i když ve své praxi nikdy neprezentuje.

4. Individuální obecná školení – v této kategorii se plánují školení na míru a různé veřejné kurzy. Většinou jde o typ programu, který není schopna společnost zabezpečit z vlastních zdrojů.

### **4.3.3 Profesní rozvoj**

Profesní rozvoj je určen pro plánování rozvoje odborných a profesních znalostí a dovedností, které zaměstnanec potřebuje pro plnění svých pracovních povinností. Jedná se o školení, která souvisejí s náplní práce zaměstnance a jeho individuálními cíli. Jsou cíleně zaměřeny na zdokonalení činností zaměstnance, které běžně používá ve své praxi a v tom je hlavní rozdíl mezi obecným a profesním rozvojem. I Profesní rozvoj má definovány kategorie tréninkových potřeb:

1. Povinná školení.
2. Doporučená školení.
3. Individuální profesní školení.

Tyto kategorie jsou podobné jako u obecného rozvoje, s tím že rozdíl je právě v tom profesním zaměření (Intranet T-Mobile CZ).

### **4.3.4 Aplikace IDP**

Jde o nástroj, který používají manažeři při plánování rozvoje svých podřízených. Jde o aplikaci, ve které jsou uvedeny veškeré rozvojové programy, kurzy, cena za tyto kurzy atd. V této aplikaci též vidí manažeři historii, což jim pomáhá k tomu, že nenominují zaměstnance na stejné kurzy a mohou tuto aplikaci použít i jako zdroj kontroly. Například pokud zjistí potřebu zlepšení v konkrétní oblasti a přitom tato oblast již byla v minulosti rozvíjena, tak je to pro ně určitý signál, že něco není v pořádku. V praxi to funguje tak, že po rozhovoru se domluví manažer se zaměstnancem na konkrétních oblastech pro zlepšení a v této aplikaci najdou vhodný rozvojový program. Odpovědný manažer zadá požadavek do této aplikace a ta je poté napojena na tréninkové centrum, které připraví školení či termín, vytvoří pozvánky atd. pro nominované. Tato aplikace zároveň počítá ceny rozvojových programů a hlídá výši rozpočtu pro různé jedince či celé oddělení v rámci organizace (Intranet T-Mobile CZ).

## 4.4 Rozvojové nástroje

Pod pojmem rozvojové nástroje si většina lidí představí různé typy školení či kurzů, o kterých bylo velmi stručně pojednáno výše. Pravdou je, že školící programy a kurzy jsou základem rozvoje každého zaměstnance, ale ve společnosti T-Mobile existují ještě další zajímavé rozvojové nástroje a právě ty si představíme.

### 4.4.1 E-learning

E-learning je moderní typ rozvoje a vzdělávání. Jde o tzv. multimediální interaktivní vzdělávání nové generace. Zjednodušeně lze říci, že jde o vzdělávání přes internet, na kterém jsou nahrány různé výukové kurzy či programy. Tyto programy většinou obsahují audiovizuální prvky, jako jsou obrázky, videa atd. Zaměstnanci T-Mobile mají e-learning přístupný z firemního intranetu a je k dispozici všem. Součástí každého programu je závěrečný test, který má za úkol dát uživateli zpětnou vazbu jak dané problematice porozuměl. Test pokud není úspěšný, tak se může ve většině případů opakovat. Je to z toho důvodu co bylo uvedeno výše, že pro společnost je důležité, aby dané problematice zaměstnanci rozuměli a ne to, aby je zkoušela. Proto se test většinou může opakovat, až do té doby dokud nejsou uvedeny správné odpovědi.

Je zřejmé, že e-learning nemůže plně nahradit všechny rozvojové programy a školení, ale v určitých případech má své výhody. Nespornou výhodou tohoto nástroje je to, že může předat potřebné velké skupině lidí najednou, v krátkém časovém horizontu a za nižší náklady, než při klasickém kurzu či školení. Společnost T-Mobile si uvědomuje potřebu permanentního vzdělávání svých zaměstnanců, už jen z důvodu vývoje telekomunikačního trhu a s ním spojených neustálých změn či novinek, které musí zaměstnanci zvládnout. A proto tuto formu podporuje a využívá.

V současné době mají zaměstnanci T-Mobile k dispozici tři samostatné e-learningové portály, z nichž je každý zaměřen na rozdílnou oblast rozvoje. Jedná se o tyto portály:

1. iTudor – na tomto portálu jsou umístěny kurzy, které doplňují klasické vzdělávání a jsou zaměřeny na oblast obecného a jazykového rozvoje. Jde např. o jazykový kurz.

2. Prevent – zde zaměstnanci naleznou většinou povinné kurzy, které musejí absolvovat. Do těchto kurzů jsou nominováni automaticky. Jde např. o školení řidičů či bezpečnosti práce.

3. T-Mobile Academy – tento portál je ze všech třech největší a nejvíce používaný. Je zaměřený na novinky v oblasti služeb, mobilních telefonů, změn v interních systémech a aplikacích. Právě zde si zaměstnanci rozvíjí znalosti potřebné pro jejich profesní rozvoj, ať už v případě potřeby např. v důsledku nějakých změn, tak permanentně, kde se může jednat např. o absolvování určitého testu znalostí, který musí absolvovat každý měsíc. Pro představu si na obrázku níže ukážeme, jak vypadá prostředí tohoto portálu.

Obr. č. 6 Prostředí e-learningového portálu T-Mobile Academy



Zdroj: Intranet T-Mobile CZ

#### **4.4.2 Interní a zahraniční rotace**

Interní rotace zjednodušeně znamená výměna pracovní pozice v rámci společnosti s kolegou, s tím že cílem je osobní rozvoj zaměstnanců a nabytí dalších pracovních zkušeností. Tento nástroj umožňuje rovněž manažerům poznat zaměstnance v nové roli. V rámci tohoto programu mohou zaměstnanci sdílet své znalosti z nových oblastí a získávat tak nové kontakty. Ve společnosti je doporučená délka rotace šest měsíců. Podmínkou je, že na stávající pozici musí být zaměstnanec, také minimálně šest měsíců. Nominace většinou probíhá v návaznosti na aktuální potřeby manažera, s tím že využití tohoto nástroje pro zaměstnance může být rovněž obsahem kariérových rozhovorů.

U zahraniční rotace jde v zásadě o podobný proces jako u interní, s tím rozdílem, že nejde o výměnu v rámci T-Mobile CZ, ale o výměnu s nějakým kolegou z koncernu Deutsche Telekom. Trochu se také liší cíle a očekávání od této rotace. Od zaměstnanců se po návratu ze zahraniční rotace neočekává pouze uplatnění nabytých zkušeností ve své oblasti. Ale také předání získaného know-how kolegům. Dalším cílem je, aby zaměstnanci přinesli a sdíleli cenné postřehy, zejména v oblasti firemní kultury, úrovně péče o zaměstnance, a přinášeli návrhy na možná zlepšení ve své společnosti. Jinak délka rotace a nominační kritéria jsou obdobné jako u interní rotace (Intranet T-Mobile CZ).

Osobně si myslím, že jde o zajímavý nástroj, který se většinou používá ve větších společnostech. V malých firmách většinou není prostor na takový druh rozvoje. Na druhou stranu u těch nejmenších podnikatelských subjektů se něco podobného děje a to aniž by si to ve společnosti vůbec někdo uvědomoval. V praxi se často stává, že pokud některý kolega není přítomen, tak jeho práci vykonává někdo v zástupu a to většinou bez patřičných znalostí této problematiky. Dá se říci, že z určitého pohledu se též rozvíjí. Jako příklad se dá uvést pozice asistentky jednatele v některé menší firmě. Ta v praxi často vykonává všechny možné činnosti. V tomto případě se samozřejmě nejedná o cílený a promyšlený rozvojový nástroj.

### 4.4.3 Nástroje zpětné vazby

Pro každého jedince i společnost je velmi důležitá zpětná vazba. Jednoduše lze říci, že jde o jakýsi odraz, toho co děláme. Díky zpětné vazbě víme, zda to děláme dobře, špatně, průměrně či nadprůměrně. Tato odezva našeho jednání a chování nás doprovází celý život a jinak tomu není ani v pracovním životě. Se zpětnou vazbou se dá pracovat různými způsoby. Jedním z těchto způsobů je i ten, že se dá zpětná vazba použít jako nástroj rozvoje. Společnost T-Mobile pracuje se třemi druhy zpětné vazby, které vedou k rozvoji jejich zaměstnanců:

1. 360° zpětná vazba – tato metoda zpětné vazby je jedním z nejobektivnějších nástrojů, který umožňuje manažerovi zjistit úroveň jeho jednotlivých kompetencí. Základním principem je tzv. "nastavení zrcadla" hodnocenému z co nejvíce možných úhlů pohledu. A to konkrétně od nadřízeného, podřízených, kolegů a interních zákazníků. Součástí je také sebehodnocení. Tuto zpětnou vazbu nemusí využít pouze manažer, ale i člověk, který nemá podřízené.

2. „Start-Stop-Continue“ zpětná vazba – jde o týmovou zpětnou vazbu pro nadřízeného manažera. Jde o formu facelitace (diskuze), kde určenému odborníkovi (bez účasti nadřízeného) odpovídají členové týmu na otázky:

- Co dělá váš manažer dobře a v čem by měl pokračovat,
- Co by měl váš nadřízený přestat dělat,
- Co by měl váš nadřízený začít dělat?

Skupina podřízených by během této diskuze měla dojít ke společně sdílenému výsledku. Tento nástroj je vhodný pro manažery, kteří chtějí získat rychlou zpětnou vazbu od svého týmu, nebo pro nové manažery, u kterých pro 360° zpětnou vazbu ještě nemusí být dostatek informací. Výhodou tohoto nástroje či metody je rychlost výsledků, které jsou k dispozici za několik hodin a eliminace extrémních názorů ve skupině.

3. „Cross-team“ zpětná vazba – slouží k získání zpětné vazby mezi jednotlivými úseky, odděleními a týmy. Postup je podobný jako u předchozí metody. Opět formou skupinové facilitace odpovídají představitelé oddělení na otázky:

- Jak vnímáte sami sebe,
- Jak vidíte ostatní,
- Jak si myslíte, že jste vnímáni ostatními?

Tato metoda přispívá ve společnosti ke zlepšení vzájemné spolupráce a komunikace mezi jednotlivými odděleními, útvary či úseky. Dále pomáhá k nastartování procesů změny v identifikovaných rozvojových oblastech (změna kultury firmy, oddělení, týmu...). Výstupem této zpětné vazby je rozvojový plán pro každé oddělení (Intranet T-Mobile CZ).

Výše jsme si představili konkrétní rozvojové nástroje, které se používají ve společnosti T-Mobile. Tyto nástroje nejsou všechny, které společnost používá. Byly vybrány pouze ty, které jsou méně obvyklé či které se dají využít pouze ve větších či nadnárodních společnostech. Tyto nástroje zpravidla slouží jako nadstavba klasických rozvojových cest a možností, těmi klasickými cestami máme na mysli například školení, trénink apod. Ve společnosti se uplatňují v momentech, kdy je třeba doplnit některou z klasických rozvojových cest. Případně v situacích, kdy se chce aktivně pracovat na komunikaci a spolupráci v rámci týmu i napříč celé společností. Aby byly nástroje co nejefektivněji využity, je třeba motivace a aktivní zapojení každého účastníka i nadřízeného manažera. Zvlášť u manažera je nutná analýza problému, poté zapojení se do průběhu procesu a aktivní práce s finálními výstupy jako jsou např. akční plány, průběžné vyhodnocování pokroků či zlepšení atd.



## 4.5 Shrnutí vzdělávání zaměstnanců v T-Mobile CZ

Pokud chceme shrnout téma vzdělávání a rozvoj ve společnosti T-Mobile, tak se musíme opět vrátit zpět ke strategii společnosti a s ní spojených cílů, které společnost má. Management si plně uvědomuje, že těchto cílů může dosáhnout pouze tehdy, pokud bude mít kvalitní zaměstnance. Ty bere jako rozhodující zdroj organizace, který jí pomůže být lepší než konkurence a uspět na silném konkurenčním trhu. Tato filosofie se potom odráží právě v přístupu k rozvoji svých zaměstnanců.

Tento rozvoj zaměstnanců neprobíhá bez rozmyslu, ale vše je naopak procesně řízeno, plánováno a vyhodnocováno. Do rozvojových programů jsou zaměstnanci nominováni na základě hodnocení jejich cílů a kompetencí. Na základě tohoto hodnocení se jim vytvoří individuální rozvojový plán. Zde je důležité, že se na něm sami podílejí společně se svým nadřízeným. Mají možnost rozvíjet jak své profesní znalosti a dovednosti, které potřebují ke své pozici v organizaci, tak i obecné znalosti či dovednosti, které přímo nesouvisí s jejich pracovní pozicí. To je opět velmi důležité jak z hlediska motivace zaměstnance, tak z důvodu toho, že pokud bude potřeba v budoucnu tyto znalosti využít, bude zaměstnanec připraven. V praxi se může jednat o postup na vyšší pozici či přechod na jiné oddělení.

K rozvoji zaměstnanců se používají jak základní nástroje jako jsou školení, kurzy pořádané interními školiteli či externími firmami, tak i tzv. nadstavbové nástroje jako například e-learning, různé druhy zpětné vazby či interní a zahraniční rotace. Tyto nástroje mají jeden společný úkol, a to je připravit pro společnost T-Mobile kvalitního zaměstnance, který bude odvádět svoji práci maximálně úspěšně a efektivně. T-Mobile se snaží a má zájem na rozvoji nejen jednotlivců, ale i celých týmů či oddělení. Týmová a celkově interní spolupráce je pro něj nesmírně důležitá a patří do strategie společnosti.

Z toho, co bylo uvedeno, je zřejmé, že společnost T-Mobile splňuje většinu znaků učící se organizace a management společnosti je přesvědčen o návratnosti investic do rozvoje a vzdělávání svých pracovníků. To, zda to tak vnímají i zaměstnanci a rozvoj ve společnosti jim pomáhá k plnění pracovních úkolů a ovlivňuje jejich loajalitu, se pokusíme zjistit v následujícím průzkumu.

# 5. Průzkum ve společnosti T-Mobile CZ

## 5.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je zjistit názory zaměstnanců na firemní kulturu a vzdělávání ve společnosti T-Mobile. Jak již bylo uvedeno dříve společnost T-Mobile si na firemní kulturu velmi zakládá a je přesvědčena, že jí pomáhá při plnění svých cílů. Stejně je tomu u vzdělávání a rozvoje, což bylo popsáno v předchozí kapitole. A právě proto bude velmi zajímavé zjistit, jak tuto problematiku vnímají samotní zaměstnanci a zda oceňují snahu zaměstnavatele o vytvoření silné firemní kultury a podmínek pro kvalitní rozvoj svých zaměstnanců.

Hlavním cílem průzkumu tedy je zjistit zda je pro zaměstnance:

- důležitá firemní kultura,
- zda ovlivňuje jejich činnost a loajalitu,
- zda se cítí ve společnosti dobře,
- zda je pro ně důležitý rozvoj a vzdělávání,
- zda jim pomáhá k plnění cílů a povinností,
- zda vnímají rozvoj ve společnosti jako dostatečný.

Průzkum by nám měl dát odpověď na dvě hypotézy, které jsme si stanovili v úvodu. Jedna je zaměřena na firemní kulturu společnosti jako celku a druhá je zaměřena na rozvoj a vzdělávání ve společnosti T-Mobile. Dále budeme schopni porovnat vnímání, názory zaměstnanců s očekáváním zaměstnavatele a vyvodit z toho nějaký závěr.

## **5.2 Metoda průzkumu**

Vzhledem k tomu, že bylo potřeba oslovit a získat názory hodně zaměstnanců v celkem krátkém časovém horizontu, tak byla vybrána metoda písemného dotazování. Na základě tohoto rozhodnutí byl vytvořen dotazník, který lze rozdělit do třech částí. S tím, že v první části jsou uvedeny instrukce k vyplnění, druhou část tvoří otázky zaměřené na firemní kulturu společnosti T-Mobile a ve třetí části jsou dotazy zaměřené na rozvoj a vzdělávání ve společnosti T-Mobile. Úkolem respondentů bylo na tyto dotazy či větné výroky odpovědět pomocí pětibodové škály (od 1 = rozhodně nesouhlasím po 5 = rozhodně souhlasím).

### **5.2.1 Respondenti**

Jak již bylo zmíněno výše respondenti dotazníkového šetření byli zaměstnanci společnosti T-Mobile CZ. Vzhledem k tomu, že nabylo možné oslovit všechny zaměstnance, tak bylo vybráno náhodným výběrem 120 zaměstnanců společnosti. Náhodný výběr byl proveden z důvodu zajištění reprezentativnosti vzorku. Proto mezi dotazovanými byli jak manažeři, obchodníci, technici či administrativní asistentky. návratnost dotazníků nebyla stoprocentní a ze 120 oslovených zaměstnanců dotazník vyplnilo a odevzdalo v takovém stavu, aby se dala data použít 104 zaměstnanců. Respondenti odpovídali anonymně.

### **5.2.2 Zpracování**

Data byla zpracována statickou analýzou kvantitativních dat a pro zpracování získaných dat byl použit program Microsoft Excel. Průměrné hodnoty byly vypočteny pomocí aritmetického průměru, který se opírá o všechny hodnoty, které položky dotazníku mají. Hodnoty aritmetického průměru budou uváděny v zaokrouhlení na jedno desetinné číslo.

## 5.3 Výsledek průzkumu

Díky provedenému dotazníkovému šetření jsme získali podklady pro zpracování následujících výsledků. Tyto výsledky si zobrazíme pomocí grafů a zajímavým ukazatelům se budeme věnovat podrobněji. Jako první si ukážeme vyhodnocení dotazů či větných výroků zaměřených na firemní kulturu společnosti T-Mobile CZ. Respondenti reagovali na tyto výroky:

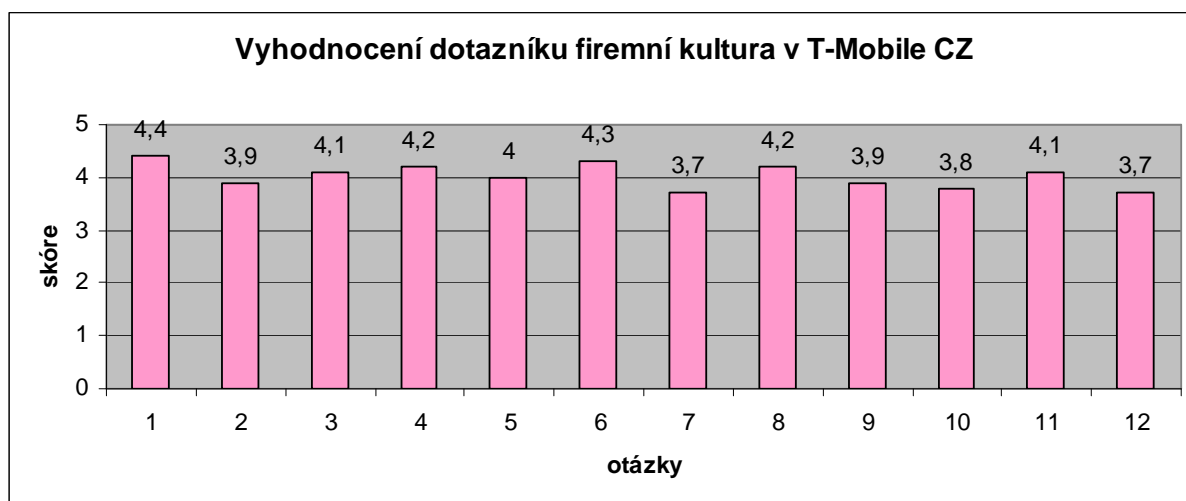
1. Je pro mě důležité jakou má firemní kulturu společnost, ve které jsem zaměstnán/a.
2. Vidím spojitost mezi firemní kulturou a cíli společnosti T-Mobile.
3. Ve společnosti T-Mobile je silná firemní kultura.
4. Zním 5 základních principů firemní kultury společnosti.
5. Líbí se mně firemní kultura společnosti.
6. Ve společnosti T-Mobile se cítím dobře.
7. Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji pracovní činnost.
8. Jsem hrdý na to, že pracuji pro T-Mobile.
9. Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji loajalitu k zaměstnavateli.
10. Ztotožňuji se s firemní kulturou společnosti T-Mobile.
11. Propaguji značku T-Mobile.
12. Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji spokojenost.

Pro souhlas či nesouhlas, s tímto tvrzením použili toto škálové hodnocení:

- 5 = rozhodně souhlasím,
- 4 = spíše souhlasím,
- 3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím,
- 2 = spíše nesouhlasím,
- 1 = rozhodně nesouhlasím.

Takže nejvyšší možné skóre u dané otázky či výroku je 5 bodů a nejnižší možné 1 bod.

Graf č. 1 Vyhodnocení dotazníku firemní kultura v T-Mobile CZ



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo dříve uvedeno skóre jednotlivých výroků bylo vypočteno aritmetickým průměrem získaných hodnot od všech respondentů. Když se podíváme na výsledné skóre, tak je na první pohled zřejmé, že většina respondentů s danými výroky souhlasí. Konkrétně nám průzkum potvrdil, že je pro zaměstnance:

- důležité jakou firemní kulturu má společnost, ve které pracují,
- že se ve společnosti T-Mobile cítí dobře,
- že jsou hrdí na to, že pracují pro T-Mobile,
- že je ve společnosti T-Mobile silná firemní kultura,
- a že firemní kultura pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost a loajalitu.

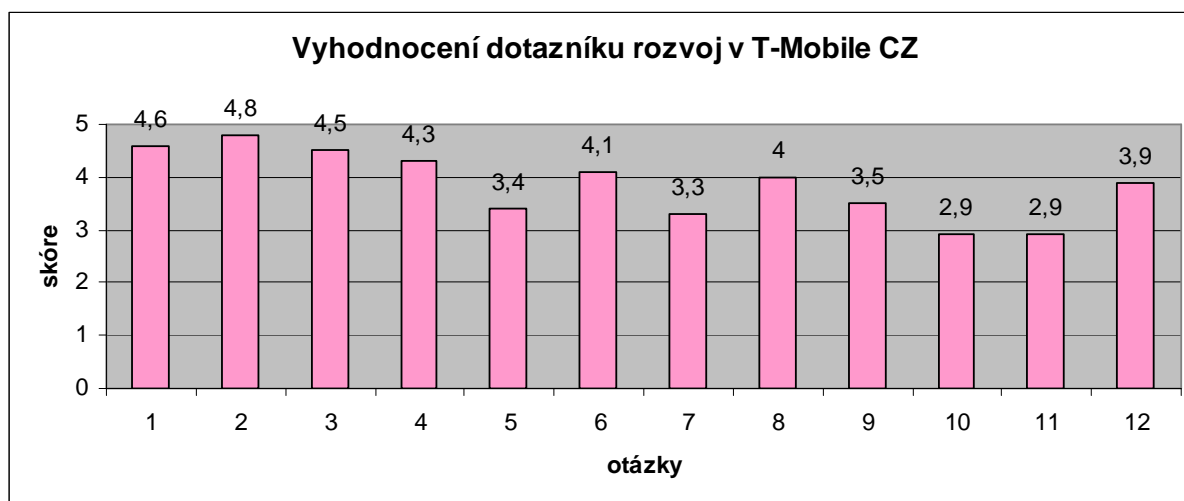
Z toho co bylo uvedeno je vidět, že se nám potvrdila hypotéza číslo 1: Firemní kultura ve společnosti T-Mobile je silná, zároveň pozitivně ovlivňuje pracovní činnost zaměstnanců, zaměstnanci ji vnímají kladně, ve společnosti se cítí dobře, jsou spokojeni a vůči zaměstnavateli loajální.

Vzhledem k tomu, že žádné hodnoty nejsou mimo očekávání, tak se dále budeme věnovat ověření další hypotézy, která je zaměřena na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile CZ a jak si představíme níže, tak tam již tak jednoznačné či očekávané skóre u jednotlivých výroků nebylo. I z tohoto důvodu to bude jistě pro detailnější rozbor a z toho plynoucí případné doporučení zajímavější téma. Tolik tedy zatím k firemní kultuře a teď se podíváme na výsledky dotazů či výroků, které se týkají již zmíněného rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile CZ. Interpretace bude shodná jako u zpracování názorů na firemní kulturu tzn., že si nejdříve představíme větné výroky, pak ukážeme v grafu celkové výsledky a dílčí zpracování zajímavých ukazatelů si poté detailněji rozebereme. Respondenti odpovídali na tyto dotazy či výroky:

1. Je pro mě důležité, když se mohu v zaměstnání rozvíjet a vzdělávat.
2. Rozvoj považuji za potřebný.
3. Rozvoj a vzdělávání ve společnosti považuji za určitý benefit či výhodu.
4. Díky rozvoji jsem schopen plnit lépe své pracovní povinnosti.
5. Společnost T-Mobile dostatečně rozvíjí a vzdělává své zaměstnance.
6. Rozvoj mě pomáhá, abych byl efektivnější.
7. Jsem spokojený s možnostmi rozvoje ve společnosti.
8. Pokud by mně nebyl umožněn žádný rozvoj, byl/a bych nespokojený/á.
9. Pokud by mně nebyl umožněn žádný rozvoj, uvažoval/a bych o změně zaměstnání.
10. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti považuji za dostatečné.
11. Ve společnosti T-Mobile mohu ovlivňovat svůj rozvoj.
12. Dostatečný rozvoj ovlivňuje pozitivně moji loajalitu k zaměstnavateli.

Pro svůj názor využili respondenti opět stejnou škálu hodnocení, jako v předchozím případě tzn., že svůj absolutní souhlas s tímto tvrzením ohodnotili číslem 5 a svůj absolutní nesouhlas číslem 1.

Graf č. 2 Vyhodnocení dotazníku firemní kultura v T-Mobile CZ



Zdroj: vlastní zpracování

Již na první pohled je zřejmé, že tento graf již nevykazuje tak vysoké skóre u všech výroků jak tomu bylo u firemní kultury. A dokonce se nám skóre u dvou výroků dostalo pod magickou hranici tří bodů, což znamená, že většina respondentů, s tímto tvrzením spíše a nebo určitě nesouhlasila. Proto se tomuto vyhodnocení budeme věnovat detailněji, s tím že si nejdříve ukážeme, které výroky mají nejvyšší skóre a naopak, které mají nejmenší a co konkrétně to může znamenat. Takže z výsledků vyplývá, že drtivá většina respondentů:

- považuje rozvoj za potřebný,
- je pro ně důležité pokud je jim rozvoj a vzdělávání umožněno,
- pozitivně ovlivňuje jejich pracovní činnost a efektivitu,
- rozvoj považují za určitý benefit či výhodu,
- pokud by jim rozvoj nebyl umožněn byli by nespokojení.

V následující tabulce si tyto výsledky ukážeme a to konkrétně tak, že uvedeme šest výroků, které získali skóre minimálně čtyři či vyšší.

Tabulka č. 3 Výroky s nejvyšším skóre

Rozvoj a vzdělávání	Skóre
Rozvoj považuji za potřebný.	4,8
Je pro mě důležité, když se mohu v zaměstnání rozvíjet a vzdělávat.	4,6
Rozvoj a vzdělávání ve společnosti považuji za určitý benefit či výhodu.	4,5
Díky rozvoji jsem schopen plnit lépe své pracovní povinnosti.	4,3
Rozvoj mě pomáhá, abych byl efektivnější.	4,1
Pokud by mně nebyl umožněn žádný rozvoj, byl/a bych nespokojený/á.	4

Zdroj: vlastní zpracování

Když se podíváme na dosažené skóre u těchto výroků, tak je zřejmé, že se s nimi ztotožňuje drtivá většina respondentů. Konkrétně ani u jednoho z těchto výroku nevybral ani jeden ze 104 respondentů volbu, že určitě nesouhlasí a dokonce u prvních dvou tvrzení odpověděli všichni respondenti, že rozhodně či spíše souhlasí. A to u výroku, že rozvoj považují za potřebný v poměru 77% (což představuje 80 hlasů ze 104) rozhodně souhlasím a 23% (24 hlasů ze 104) spíše souhlasím. U výroku je pro mě důležité, když se mohu v zaměstnání rozvíjet a vzdělávat v poměru 65% (68 hlasů ze 104) rozhodně souhlasím a 35% spíše souhlasím (36 hlasů ze 104).

Vzhledem k tomu, že i z tak velkého počtu 104 respondentů se nenašel ani jeden, který by tento výrok nepodpořil je zcela zřejmé, že vzdělávání a rozvoj je pro zaměstnance velmi důležitý a potřebný. S tím, že další výsledky jen potvrzují, že ovlivňuje jejich spokojenost a loajalitu k zaměstnavateli. Což, už samo o sobě je podstatné pro zaměstnavatele a osobně si myslím, že by se měl snažit tento rozvoj v adekvátní míře zaměstnancům umožnit. A to se nezmiňuji o tom hlavním co by mělo vzdělání a rozvoj zaměstnanců přinést a to zvýšení schopnosti plnit své pracovní úkoly a tím pádem být efektivnější. Toto tvrzení zaměstnanci samozřejmě také potvrdili v drtivé většině (jde o třetí a čtvrté nejvyšší skóre v dotazníku), avšak osobně bych ho nepřeceňoval, protože jde o subjektivní názor, který může být ovlivněn různými vlivy a nemusí být úplně vypovídající. Jako příklad uvedu zaměstnance, který bere školení jako určitou možnost uvolnění ze zaměstnání a nepřistupuje ke školení adekvátním způsobem (tzv. si školení „odsedí“ a nic mu nedá).



Výše jsme se zaměřili na výroky či názory, které získali vysoké bodové ohodnocení. Teď se, ale pojdme podívat na druhou stranu mince a rozeberme si ty výroky, které získali nejnižší bodové ohodnocení a zcela jistě souvisí z výše uvedenými požadavky a očekáváními zaměstnanců. Konkrétně jde výroky, které získali skóre nižší než 3, což znamená, že většina názorů se překloupila na druhou stranu mince a s výroky buď rozhodně či spíše nesouhlasila.

Tabulka č. 4 Výroky s nejnižším skóre

Rozvoj a vzdělávání	Skóre
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti považuji za dostatečné.	2,9
Ve společnosti T-Mobile mohu ovlivňovat svůj rozvoj.	2,9

Zdroj: vlastní zpracování

I když jsem výše zmínil druhou stranu mince a že jde o vybrání nesouhlasné volby, tak je potřeba říci, že skóre 2,9 není zase, až tak nízké a neznamena to, že nikdo s tímto tvrzením nesouhlasil. Na druhou stranu již to něco naznačuje a když se podíváme na detailnější rozbor odpovědí, tak např. u výroku „ve společnosti T-Mobile mohu ovlivňovat svůj rozvoj“ se nenašel ani jeden respondent, který by zvolil volbu rozhodně souhlasím. Což osobně považuji za určitý signál, který něco vypovídá. Na opačné straně se totiž našlo 6 respondentů, kteří zvolili volbu rozhodně nesouhlasím, když si k tomu přidáme dalších 16 respondentů, kteří s tvrzením spíše nesouhlasí a 46 respondentů, kteří zůstali neutrální a nepřiklonili se ani na jednu stranu, tak máme celkem 65% všech respondentů, kteří nevybrali souhlasnou volbu. Což je celkem zarážející vzhledem k tomu co bylo zmíněno v předchozí kapitole, kde je popsáno jak konkrétně probíhá plánování rozvoje zaměstnanců ve společnosti T-Mobile. Když si uvědomíme, že je na to ve společnosti T-Mobile proces (společné plánování se svým manažerem, vybrání programů v aplikaci atd.), zmíněná aplikace IDP a vedení společnosti považuje za důležité, aby se zaměstnanci podíleli na svém rozvoji, tak je celkem překvapivé, že nám v průzkumu vyšel takový výsledek. Nejspíš to znamená, že něco není děláno, komunikováno či pochopeno, tak jak si vedení společnosti představuje a chtělo by to změnu. My se samozřejmě nebudeme zabývat čím to je, protože faktorů může být celá řada a není to cílem této práce. Každopádně můžeme doporučit zaměřit se na tuto oblast.

U druhého výroku „rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti považují za dostatečné“ se našli jedinci, i když celkové skóre je stejné, kteří zvolili volbu, že rozhodně souhlasí. Konkrétně jde o 4 respondenty, našlo se i více zaměstnanců, kteří zvolili volbu spíše souhlasím (34 hlasů) a však na druhou stranu méně respondentů bylo neutrálních a celkem 32 respondentů zvolilo volbu, že spíše či úplně nesouhlasí. Když by jsme měli určit stejně jako u předchozího tvrzení kolik procent respondentů nezvolilo souhlasnou volbu, tak jde o číslo 63%. Pokud vezmeme v potaz tu nejhorší možnou variantu a to konkrétně to, že by všichni, kteří zvolili neutrální volbu se v případě nutnosti přiklonili k volbě nesouhlasné, tak jde opět o alarmující číslo. Když se podíváme zpět do grafu, kde je celkové vyhodnocení, tak další výrok, který má nejnižší skóre je „jsem spokojený s možnostmi rozvoje ve společnosti“. Toto tvrzení získalo skóre 3,3 bodů a např. 25% všech respondentů odpovědělo, že spíše nesouhlasí. Z toho co bylo napsáno výše je zřejmé, že nejde o náhodu, ale spíše potvrzení toho, že zaměstnanci T-Mobile CZ nepovažují rozvoj a vzdělávání ve společnosti za dostatečný. Samozřejmě jde o subjektivní názory zaměstnanců, které můžou být v určitém případě a u některých jedinců negativní i v případě, že by jim byl umožněn nadstandardní rozvoj. Na druhou stranu pokud společnost investuje takové prostředky do vzdělávání a rozvoje, tak by měla usilovat o to, aby tato snaha byla zaměstnanci oceněna a pozitivně vnímána.

S tímto oceněním a pozitivním vnímáním zaměstnanců souvisí i jejich spokojenost či loajalita k zaměstnavateli, protože jak jsme si potvrdili u výroků, které získali nejvyšší skóre, tak zaměstnanci chtějí a požadují kvalitní možnost rozvoje a vzdělání. Zároveň tuto možnost považují jako určitou výhodu a jsou přesvědčeni, že jim pomáhá lépe plnit jejich pracovní povinnosti. Nejen proto si myslím, že výsledné skóre u předchozích otázek není dobré a vedení společnosti by se jím mělo zabývat a pokusit se změnit buď rozsah rozvoje, pokud je nedostatečný a nebo vnímání či pohled zaměstnanců na tuto problematiku, pokud je rozvoj dostatečný. To zda je rozvoj dostatečný či nikoliv není cílem této práce, ale jak bylo popsáno v předchozích kapitolách společnost T-Mobile si na rozvoji zakládá a investuje nemalé prostředky do této oblasti. Tím nejsou myšleny pouze finanční, ale i lidské zdroje. I proto je výsledek tohoto průzkumu zajímavý a pro mě osobně trochu překvapující.

## 5.4 Shrnutí a doporučení

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že ve společnosti T-Mobile CZ je dobrá a silná firemní kultura, která pozitivně ovlivňuje spokojenost jejích zaměstnanců. Drtivá většina respondentů se cítí ve společnosti dobře a jsou hrdí, že pro tuto společnost pracují. Zároveň se jim firemní kultura společnosti líbí a propagují značku T-Mobile. Vzhledem k tomu si osobně myslím, že by měla společnost T-Mobile pokračovat v nastoleném trendu a posilovat již tak silnou firemní kulturu, kterou má. Jsem přesvědčený, že tato silná firemní kultura jí může významně pomoci k naplnění daných cílů. K naplnění těchto cílů potřebuje mimo jiné spokojené, dobře motivované a loajální zaměstnance, které si získává mimo jiné právě svojí kvalitní firemní kulturou.

K naplnění výše zmíněných cílů je potřebná také kvalita zaměstnanců a tu by kromě jiných faktorů měl zajistit právě jejich kvalitní rozvoj. V průzkumu nám vyšlo, že zaměstnanci považují svůj rozvoj za velmi důležitý a potřebný, že jim pomáhá být efektivnější a lépe plnit své pracovní povinnosti. V případě, že by jim nebyl rozvoj umožněn, by byla většina nespokojena. Dá se říci, že jsou po osobním rozvoji a vzdělání „hladoví“. Na druhou stranu nám vyšlo, že se necítí dostatečně angažováni při plánování svého rozvoje a celkovou možnost rozvoje vnímají spíše jako nedostatečnou. I z toho důvodu bych doporučil managementu společnosti zaměřit se na zjištění, proč to tak zaměstnanci vnímají a změnit potřebné, aby tomu bylo naopak.

Vzhledem k tomuto výsledku se nám hypotéza číslo 2, která zní: „Společnosti T-Mobile se investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců vyplácí, protože ti jsou díky ní schopni lépe plnit své pracovní úkoly, rozvoj je pro ně důležitý a berou ho jako určitý benefit či výhodu, která zároveň ovlivňuje jejich loajalitu k zaměstnavateli. Rozvoj ve společnosti považují za dostatečný“ potvrdila pouze z části.

# Závěr

Cílem této práce bylo popsat firemní kulturu a vzdělávání ve společnosti T-Mobile, pokusit se v uskutečněném průzkumu zjistit, jak tuto firemní kulturu a vzdělávání či rozvoj vnímají zaměstnanci společnosti, zda je pro ně důležitá, jak ovlivňuje jejich pracovní činnost či zda ovlivňuje jejich loajalitu k zaměstnavateli.

V první teoretické části jsem se věnoval obecnému popisu firemní kultury. Zaměřil jsem se na charakteristiku firemní kultury, na to, jaké plní funkce či jaký má význam, co ji ovlivňuje, co si představit pod prvky firemní kultury či jaké mohou být typy firemní kultury. Dále jsem se věnoval popisu vzdělávání zaměstnanců v organizaci a hlavně se zaměřil na to, jaký má vzdělávání význam či výhody. Krátce jsme si představili firemní kulturu z pohledu učící se organizace.

V praktické části jsem se poté zaměřil na popis firemní kultury a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile. Představili jsme si firemní kulturu této společnosti. Konkrétně jsem popsal hlavní principy a cíle firemní kultury této společnosti, jaké má společnost hlavní hodnoty a normy či jaké používá nástroje k docílení požadované firemní kultury. V kapitole, která je zaměřena na vzdělávání a rozvoj, jsem se věnoval hlavně cílům tohoto vzdělávání, dále pak plánování rozvoje a nástrojům, které se ve společnosti používají. V následném průzkumu jsem se snažil ověřit či vyvrátit dvě hypotézy, které jsem si v úvodu stanovil, s tím, že první hypotéza se potvrdila a druhá se potvrdila pouze z části. Na základě tohoto výsledku jsem učinil určité doporučení vedení společnosti, které by se mělo dle mého názoru touto problematikou zabývat a učinit potřebné kroky k dosažení požadovaného stavu.

# Resumé

Práci tvoří pět kapitol s tím, že ta první nabízí pohled na firemní kulturu obecně a zahrnuje popis, co to je firemní kultura, jaké má prvky, co ji ovlivňuje, jaký má význam, jaké plní funkce či jaké mohou být typy firemní kultury.

Druhá kapitola je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci s tím, že v ní najdeme shrnutí hlavních výhod a cílů vzdělávání. Dále tato kapitola přibližuje firemní kulturu z pohledu učící se organizace s tím, že je zde představena koncepce učící se organizace a jsou zmíněny pozitivní dopady této firemní kultury.

Ve třetí kapitole je představena již konkrétní firemní kultura ve společnosti T-Mobile. Jsou zde uvedeny hlavní strategické cíle společnosti, hlavní principy firemní kultury, hodnoty, normy, nástroje a v neposlední řadě cíle firemní kultury této společnosti. Z této kapitoly je též zřejmé očekávání zaměstnavatele od této firemní kultury.

Další, konkrétně čtvrtá kapitola, popisuje, jak probíhá rozvoj a vzdělávání ve společnosti T-Mobile. Zde je uvedeno, jak probíhá plánování rozvoje, jaké rozvojové nástroje tato společnost používá a co je cílem těchto aktivit.

Poslední, pátá kapitola, je zaměřena na realizovaný průzkum, který měl za úkol ověřit dvě pracovní hypotézy. Konkrétně je zde uveden cíl průzkumu, metoda průzkumu a jeho zpracování. Dále pak samozřejmě výsledky tohoto průzkumu, shrnutí a doporučení na základě zjištěných věcí či informací. A v neposlední řadě porovnání s představami managementu společnosti T-Mobile, které jsou zřejmé z předchozích kapitol.

# Anotace

Tato práce se zabývá firemní kulturou a vzděláváním zaměstnanců v organizaci. Teoretická část je zaměřena obecně na firemní kulturu a vzdělávání zaměstnanců. Popisuje firemní kulturu, její funkce, význam a cíle. Dále obsahuje základní pohled na vzdělávání zaměstnanců a přibližuje firemní kulturu z pohledu učící se organizace. Praktická část se věnuje firemní kultuře a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile. Cílem je popsat firemní kulturu a vzdělávání zaměstnanců v této společnosti a zjistit jak ji vnímají její zaměstnanci, jak je pro ně důležitá, jak ovlivňuje jejich pracovní činnost.

## Klíčová slova

Firemní kultura, prvky, normy, hodnoty a principy firemní kultury, vzdělávání zaměstnanců, učící se organizace, rozvoj zaměstnanců.

# Anotation

This work deals with the corporate culture and training of employees within an organization. The theoretical part focuses on general corporate culture and employee training. It describes the corporate culture, its function, importance and objectives. It also contains a basic overview of employee training and corporate culture from the point of view of a learning organization. The practical part deals with the corporate culture and training of employees at T-Mobile. The aim is to describe the corporate culture and training of employees in this company and find out how the corporate culture is perceived by them, how important it is to them and how it affects their work.

## Keywords

Corporate culture, elements, standards, values and principles of corporate culture, training of employees, learning organization, development of employees.

# Seznam použitých pramenů a literatury

## Monografie:

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

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

TICHÁ, I. *Učí se organizace*. Praha: Provozně ekonomická fakulta, ČZU, 1999. ISBN 80-213-0574-6.

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

BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

### **Internetové zdroje:**

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/O-spolecnosti-htm.htm>, 2011-03-17.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/Strategie/Mise-a-strategie.htm>, 2011-03-17.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/Organy/Organy-spolecnosti.htm>, 2011-03-17.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/FiremniKultura/Nase-hodnoty.htm>, 2011-03-17.

[\\rdm.cz\public\ShareDirs\\_HQ\Internal Rules\Intranet\Directives\01\G-1.6- Eticky kodex.pdf](\\rdm.cz\public\ShareDirs_HQ\Internal Rules\Intranet\Directives\01\G-1.6- Eticky kodex.pdf), 2011-03-27.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/FiremniKultura/Firemni-kultura.htm>, 2011-03-27.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/Divisions/HR/Utvar-vzdelavani-a-rozvoje-lidskych-zdroju.htm>, 2011-03-27.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/HRproZamestnance/PracovniDen/Planovani-rozvoje-a-vzdelavani.htm>, 2011-03-28.

<http://www.t-mobile-academy.cz/SuiCZ/Catalog.aspx?id=0>, 2011-03-28.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/HRproZamestnance/RizeniVykonnosti/RozvojVzdelavani/RozvojoveAktivity/RozvojoveNastroje/Dalsi-rozvojove-nastroje.htm>, 2011-03-28.



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník - Instrukce k vyplnění

Příloha č. 2: Dotazník firemní kultury a vzdělávání v T-Mobile CZ - otázky zaměřené na firemní kulturu.

Příloha č. 3: Dotazník firemní kultury a vzdělávání v T-Mobile CZ - otázky zaměřené na rozvoj a vzdělávání.

## **DOTAZNÍK - Instrukce k vyplnění**

Vážené kolegyně a kolegové,

prosím Vás tímto o vyplnění tohoto dotazníku. Otázky jsou zaměřeny na téma firemní kultury a vzdělávání zaměstnanců v naší společnosti. Cílem je zjistit jak firemní kulturu a vzdělávání ve společnosti vnímáte, jak se ve společnosti cítíte, zda firemní kultura a vzdělávání je pro Vás důležitá, ovlivňuje Vaši pracovní činnost či loajalitu k zaměstnavateli.

Výsledků tohoto dotazníku bude využito výhradně ke zpracování mé bakalářské práce a vyplňování dotazníku je anonymní.

Proto prosím o upřímné a objektivní odpovědi.

Pro způsob vyplnění použijte prosím toto hodnocení:

**5 = rozhodně souhlasím,**

**4 = spíše souhlasím,**

**3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím,**

**2 = spíše nesouhlasím,**

**1 = rozhodně nesouhlasím.**

Vámi zvolené hodnocení zapište do prázdné kolonky vždy za danou otázku.

Děkuji za spolupráci a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Vít Soused

## Dotazník firemní kultury a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile CZ

- 5 = rozhodně souhlasím,  
4 = spíše souhlasím,  
3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím,  
2 = spíše nesouhlasím,  
1 = rozhodně nesouhlasím

Otázky zaměřené na firemní kulturu:

1.	Je pro mě důležité jakou má firemní kulturu společnost, ve které jsem zaměstnán/a.	
2.	Vidím spojitost mezi firemní kulturou a cíli společnosti T-Mobile.	
3.	Ve společnosti T-Mobile je silná firemní kultura.	
4.	Znám 5 základních principů firemní kultury společnosti.	
5.	Líbí se mně firemní kultura společnosti.	
6.	Ve společnosti T-Mobile se cítím dobře.	
7.	Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji pracovní činnost.	
8.	Jsem hrdý na to, že pracuji pro T-Mobile.	
9.	Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji loajalitu k zaměstnavateli.	
10.	Ztotožňuji se s firemní kulturou společnosti T-Mobile.	
11.	Propaguji značku T-Mobile.	
12.	Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji spokojenost.	

## Dotazník firemní kultury a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile CZ

- 5 = rozhodně souhlasím,  
4 = spíše souhlasím,  
3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím,  
2 = spíše nesouhlasím,  
1 = rozhodně nesouhlasím

Otázky zaměřené na rozvoj a vzdělávání:

1.	Je pro mě důležité, když se mohu v zaměstnání rozvíjet a vzdělávat.	
2.	Rozvoj považuji za potřebný.	
3.	Rozvoj a vzdělávání ve společnosti považuji za určitý benefit či výhodu.	
4.	Díky rozvoji jsem schopen plnit lépe své pracovní povinnosti.	
5.	Společnost T-Mobile dostatečně rozvíjí a vzdělává své zaměstnance.	
6.	Rozvoj mě pomáhá, abych byl efektivnější.	
7.	Jsem spokojený s možnostmi rozvoje ve společnosti.	
8.	Pokud by mně nebyl umožněn žádný rozvoj, byl/a bych nespokojený/á.	
9.	Pokud by mně nebyl umožněn žádný rozvoj, uvažoval/a bych o změně zaměstnání.	
10.	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti považuji za dostatečné.	
11.	Ve společnosti T-Mobile mohu ovlivňovat svůj rozvoj.	
12.	Dostatečný rozvoj ovlivňuje pozitivně moji loajalitu k zaměstnavateli.	

Velice Vám děkuji za pomoc a vyplnění dotazníku.