

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Vliv firemní kultury na řízení organizace**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH**

**Vypracovala:**  
**Marcela Heske, DiS.**

**Brno 2012**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vliv firemní kultury na řízení organizace“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.  
Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Ve Veverské Bítýšce dne .....

.....  
Marcela Heske

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi Ph.D., MPH za užitečnou metodickou pomoc, vstřícnost, čas a ochotu, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům a vedení společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost a mému partnerovi a dětem za podporu, kterou mi poskytli během zpracování mé bakalářské práce.

Marcela Heske

# OBSAH

Úvod	2
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 Firemní kultura</b>	<b>3</b>
1.1 Pojem a funkce firemní kultury	3
1.2 Znaky firemní kultury	5
1.3 Prvky a typologie firemní kultury	6
1.4 Firemní kultura a její změna	8
1.5 Dílčí závěr	12
<b>2 Řízení organizace</b>	<b>13</b>
2.1 Pojem řízení a management	13
2.2 Organizační struktura	13
2.3 Systém řízení	14
2.4 Dílčí závěr	17
<b>3 Technické sítě Brno, akciová společnost</b>	<b>18</b>
3.1 Popis činnosti společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost	18
3.2 Hlavní nevýhody v činnostech společnosti TSB před změnou vedení	19
3.3 Činnosti společnosti TSB po změně vedení	19
3.4 Analýza firemní kultury ve společnosti TSB	22
3.5 Dílčí závěr	28
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4 Výzkum ve společnosti TSB</b>	<b>29</b>
4.1 Cíl výzkumu	29
4.2 Metoda použitá při výzkumu	29
4.3 Respondenti	30
4.4 Zpracování dat	30
4.5 Analýza výsledků výzkumu	30
4.6 Interpretace výsledků – ověření hypotéz	34
<b>Závěr</b>	<b>35</b>
<b>Resumé</b>	<b>36</b>
<b>Anotace</b>	<b>37</b>
<b>Klíčová slova</b>	<b>37</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>38</b>
<b>Seznam obrázků a grafů</b>	<b>40</b>

# Úvod

Jestliže chce být firma na současném trhu úspěšná, musí mít kvalitní, loajální a spokojené zaměstnance. Dosáhnout takového stavu, ovšem v dnešní době není snadné. Řešením by mohlo být správné vytvoření systému hodnot, se kterými by se mohli zaměstnanci ztotožňovat. Takové hodnoty jsou součástí firemní kultury. A ta, když je správně nastavena, přispívá k lepšímu výkonu zaměstnanců, motivuje je a rovněž přináší firmě zisk a dobré postavení na trhu a ve společnosti.

V této bakalářské práci se zaměřuji na vnímání firemní kultury při změnách pobíhajících v konkrétní společnosti. Obchodní společnost, ze které budu vycházet a kterou budu ve své práci popisovat, prošla personálně organizačním auditem, a (nejen) na základě jeho výsledků došlo ke změnám ve vedení společnosti a také ke změnám organizační struktury společnosti.

Při zavádění změn v jakékoliv společnosti je obvykle nutné skloubit stávající zaměstnance na různých úrovních a novou funkční organizační strukturu. Velmi důležitým úkolem pro iniciátory změn se tak stává zohlednění zaměstnanců společnosti tak, aby nová firemní kultura mohla být správně ukotvena a aby zaměstnanci přijali změny, které vedení společnosti zamýšlí udělat. V konkrétní obchodní firmě, která je předmětem této práce, bylo důležité nejdříve analyzovat stávající situaci, vyhodnotit stávající personální složení a následně navrhnout možná řešení. Potom bylo možné tvořit např. nové firemní hodnoty, nové vize, nové dílčí strategie. Obecně se jedná o složitý proces změn, ve kterém je důležité, aby lidé (tedy zaměstnanci) „chtěli“. Dochází zde k propojení klasických manažerských úkolů s oblastí sociální pedagogiky. Při práci vedení společnosti ve vztahu k jeho podřízeným je nezbytné uplatnění schopností a dovedností jako sociální citění, empatie, nejrůznější výchovné i výukové metody apod.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část se skládá ze tří kapitol. V první kapitole se budu zabývat popisem firemní kultury, co do ní patří, z jakých prvků se skládá a jak již byla odbornou veřejností definována. Taktéž zde uvedu, čeho se týká řízená změna firemní kultury a proč k ní dochází.

Ve druhé kapitole se zaměřím na řízení organizace a management společnosti, na popis organizačních struktur a jejich členěním. Dále se budu věnovat systému řízení a popisu, jaké role hrají jednotliví manažeři ve společnosti.

Ve třetí kapitole pak provedu základní popis společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost. Vysvětlím blíže, čím se konkrétní společnost, kterou v práci zkoumám, zabývá - co je její hlavní činností, jaká je její organizační struktura. Také zde zanalyzuji, k jakým změnám došlo v této společnosti při poslední výměně vedení společnosti, tedy kam se tato společnost posunula.

Praktickou část budu věnovat výzkumu firemní kultury a jejího vnímání zaměstnanci ve zkoumané společnosti při zaváděných změnách, z čehož logicky vycházejí mé hypotézy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Firemní kultura

Firemní kultura je vytvářena chováním, rozhodováním managementu, směrnicemi, procedurami, celým firemním systémem a každodenními aktivitami. Projevuje se, kdykoliv se sejde skupina zaměstnanců. Její existenci ve společnosti nelze potlačit, ale lze ovlivnit její podobu a učinit z ní pozitivní sílu podporující rozvoj společnosti.

Každá firma má svou vlastní kulturu. Pokud je firemní kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky.

Firemní kultura je specifická pro každou firmu. Ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů. (<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>, cit. 24.11.2012)

Koncept organizační kultury se objevil již v historických záznamech z roku 431 před n. l. Údajně již Pericles věřil, že Athéňané mohou vyhrát válku se Spartou díky silné, pevné týmové práci. O firemní kultuře neexistuje však významná zmínka ve vědecké literatuře až do počátku osmdesátých let. (Fisher, Alford, 2000, s. 2)

Začátkem 80. let získala kulturní metafora významnou pozornost akademiků a manažerů, kteří doufali, že díky ní objeví odpověď na mnoho obtížných manažerských otázek. Anž by se získala tato odpověď, podnítila přemíra zkoumání a spisů o firemní kultuře aktivní a často spornou debatu. (Brooks, 2003, s. 219)

### 1.1 Pojem a funkce firemní kultury

Firemní kultura významným a často zásadním způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku, a to jak pozitivně, tak i negativně. Firemní kultura jako soubor sdílených hodnot, postojů, norem a vzorců chování, ovlivňuje vnitřní fungování a efektivnost každé organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který ve firmě převládá, má i svoji vnější funkci – ovlivňuje strategické chování organizace a její přizpůsobivost vůči vnějšímu prostředí.

Samotný pojem kultura není v naší republice plně a jednotně chápán. Pro někoho je například kultura umění nebo folklórní projevy. Pro jiného slušné chování nebo civilizace, pro dalšího je kultura úroveň toalet či čistota ve vlaku. Analogicky pojem firemní kultura není v našich podmínkách a podnicích plně zakořeněný.

Termín kultura je značně mnohoznačný a často zneužívaný. Tento výraz je chápáný a vymezovaný v různých rovinách, z různých úhlů pohledů a pomocí nejrůznějších přístupů. Jeho obecně platné vymezení je velmi obtížné také proto, že je vymezován v rámci svého vlastního referenčního systému významu jazykem, který je jeho součástí

a do značné míry spoluaktivním prvkem. Většina definic proto nese znaky kultury, v jejímž rámci byla vytvořena. (Uzel, 2006)

Firemní kultura se v praxi projevuje jako dlouhodobé chování zaměstnanců v nejrůznějších, ale také v nejdůležitějších projevech života firmy, v přístupu k zákazníkovi, kvalitě produktů a služeb... Firemní kultura se projevuje i uvnitř firmy a do značné míry rozhoduje prostřednictvím vztahů a postojů na pracovištích také o kvalitě, rentabilitě, produktivitě a bezpečnosti práce. Firemní kultura je sice obtížně uchopitelná kategorie, ale čím dál důležitější. (Uzel, 2006, s. 8)

### **Krátký přehled vymezení firemní kultury:**

- Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s.19)
- Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. (Šigut, 2004, s. 9)
- Firemní kultura jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, které ve firmě vládou. (Mazák, 2010, s. 10)
- Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. (Armstrong, 2007, s. 257)
- Existuje velká debata týkající se charakteru firemní kultury, která má dalekosáhlé důsledky pro řízení a všelijaké organizační činnosti, včetně změny, společné strategie a finančních nebo jiných měřítek výkonu. (Brooks, 2003, s. 219)

Vliv firemní kultury se ve svých důsledcích promítá především do dvou oblastí – uvádí se, že kultura firmy má dvě základní funkce:

VNĚJŠÍ, kterou je

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

VNITŘNÍ, kterou je

- způsob integrace uvnitř firmy
- průbojnost strategie firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

K tomu, aby kultura firmy náležitě plnila svoji funkci, je žádoucí využívat několika faktorů – sil podporujících zdravé působení kultury firmy:

- ujasnění kritérií pro (pochopení, nikoliv uzákonění)
  - přijetí jednice skupinou
  - získání vlivu
  - získání důvěry
  - získání přátelství

- užívání společného jazyka
- vhodný způsob korekcí
  - při neúspěchu
- ujasnění měřítek úspěchu
- vhodná volba prostředků k dosažení cílů
- podpora chápání cílů
  - vysvětlování
  - prezentování
- jasná formulace záměrů
  - strategie firmy
  - poslání firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

## 1.2 Znaky firemní kultury

### **Silná firemní kultura má tyto znaky:**

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

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

**Zakotvenost** - vyjadřuje míru identifikace internalizace jednotlivých firemních hodnot, vzorců a norem jednání mezi pracovníky. Jen tehdy, když se stane firemní kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech (nebo alespoň většiny) pracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná. (Uzel, 2006, s. 9-10)

### **Pozitivní vlivy:**

- vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků (tím je usnadněna komunikace a jsou redukovány konflikty uvnitř organizace, urychluje se rozhodování v organizaci a realizace přijatých rozhodnutí),
- usnadňuje chování lidí (tak je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje míru potřeby formálních kontrol),
- zvyšuje soudržnost organizace a motivuje pracovníky.



### **Negativní vlivy:**

- tendence k uzavřenosti systému firmy vůči vnějším vlivům,
- setrvávání na tradicích,
- nedostatek flexibility,
- bariéry vůči novým strategiím,
- vnitřní konformita za každou cenu,
- bariéry pro rychlou adaptaci nových pracovníků. (Uzel, 2006)

### **Slabá firemní kultura se projevuje takto:**

Síla a slabost firemní kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury.

Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 490-491)

### **Pozitivní vlivy:**

- dostatečná v malých firmách pro její jednoduchost.

### **Negativní vlivy:**

- čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytváří dílčí subkultury
- diferenciací mezi různými úrovněmi řídicích hierarchie (specifickou kulturu mají dělníci, administrativně správní zaměstnanci, řídicí pracovníci apod.),
- diferenciací mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.). (Bedrnová, Nový, 2002)

## **1.3 Prvky a typologie firemní kultury**

Jako **kulturní prvky** jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury nejsou autory vymežovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně v souladu s výše uvedenými definicemi jsou nejčastěji za prvky firemní kultury považovány základní prostředky, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

**K artefaktům** materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Artefakty nemateriální povahy pak jsou jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly, mezi něž patří například logo firmy. Jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky

všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly. Řada pojmů se u různých autorů navíc překrývá.

**Základní prostředky** jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.

**Hodnoty** představují podle většiny autorů jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace.

Termín **postoj** je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. (Lukášová, Nový, 2004, s. 22-23)

Podniková kultura má velmi těsný vztah k řídicím procesům v podniku. Zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv podnikové kultury se však projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a je-li systémově kompatibilní s ostatními prvky podnikového systému. V tomto případě vstupuje do hry synergický efekt podnikové kultury, který se projevuje v některých významných procesech, jako jsou:

- koordinace,
- integrace,
- motivace. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 513)

## Typologie firemní kultury

Přestože byla mnohokrát zdůrazněna specifická, originalita a neopakovatelnost každé konkrétní podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést některé základní a v podnikové sféře nejčastěji se objevující typy.

Každá typologie je zjednodušující s mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 501)

Deal a Kennedy (1982) rozlišují čtyři typy organizačních kultur podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti:

- **kultura frajerů** (všechno nebo nic) - svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit,
- **kultura tvrdé práce** (chléb a hry) - postavená na práci a legraci, minimálním riziku, s rychlou zpětnou vazbou; kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech,

- **kultura sázky na budoucnost** (analytický projekt) s rozhodnutím, jehož důsledky jsou závažné a úspěch se projeví až po dlouhé době; vše je třeba důkladně prozkoumat, a to trvá dlouho,
- **kultura postupu** (proces) – svět bez zpětné vazby, kde je těžké posoudit výsledky práce. Proto se pracovníci soustředí na proces, kterým se práce dělá, spíše než na jeho výsledek. Tato kultura směřuje k byrokracii.

Charles Handy (1985) charakterizoval tyto čtyři typy organizačních kultur:

- **kultura moci** (pavučina) – nachází se v malých podnikatelských organizacích. Určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízovány. Organizace závisí na neformální komunikaci.
- **Kultura rolí** (klasická hierarchická struktura) – firma je složena ze spojených článků řetězu. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním. Organizace je rozdělena do úseků, často do jasných funkcí a oblastí specializace. Práce je rozumně rozdělena a zaměstnanci mají úlohu stanovenou popisem práce. Organizace je uzpůsobena stabilnímu prostředí, kde se vyžaduje a důraz klade na efektivitu. Tato kultura poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí.
- **Kultura výkonu** (decentralizovaná maticová struktura) – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být plněny, než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.
- **Kultura podpory** (podnikatelské sdružení) – poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí především být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu. (Bělohlávek, 1996, s. 112-113)

## 1.4 Firemní kultura a její změna

V zásadě je možné konstatovat, že cílevědomá práce na rozvoji a pěstování kultury firmy je každodenní nutností. Přesto však nastávají okolnosti, které předznamenávají potřebu změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot. Platí, že takové okolnosti nastávají při výrazné změně působících vnitřních i vnějších determinant firemní kultury, které na ni mají výrazný vliv.

Okolnosti, v nichž je potřeba změny firemní kultury neobyčejně citlivá, nebo ve kterých je alespoň nezbytné si položit otázku, zda by změna kultury firmy nebyla prospěšná:

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,
- řádová změna velikosti firmy,
- generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii,

- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 63-64)

Směr zamýšlené změny kultury podniku je maximálně závislý na individuálních okolnostech, charakteru vžitě kultury a dalších působících faktorech. I přes to lze vysledovat tři základní orientace, které by změna kultury podniku měla sledovat:

- na klíčové zájmy,
- na inovace,
- na výsledky.

Orientací na klíčové zájmy rozumíme posilování pozornosti věnované zájmům zákazníků, vlastníků firmy a jejich zaměstnanců. Náležitý zisk se samozřejmě objevuje v zájmech vlastníků i zaměstnanců firmy, ale zúžit okruh snah pouze na něj je nebezpečným zjednodušením.

Orientace na inovace zdůrazňuje skutečnost, že v turbulentním okolí je nezbytné stále znova a znova nabízet trhu něco nového, odlišného od vlastní dřívější produkce i od produkce konkurence. Z hlediska prosperity je výhodnější usilovat o inovaci spíše než o optimalizaci toho, co firma dělá.

Orientace na výsledky a jejich kvalitu spíše než na procesy a jejich kvalitu podtrhuje fakt, že firma je závislá na efektech, kterých dosahuje, spíše než na způsobech, jakými je efektů dosahováno. To se projevuje snahou o snižování nákladů a přitom zanedbání nutnosti poznat blíže zákazníka, úsilím o nákup licencí nebo navázání zahraniční spolupráce, aniž je jasno v cílech, kterých mají tyto kroky posloužit. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 64-66)

### **Podstata změny firemní kultury**

Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny firemní 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 vedení firmy nebo o které by vedení firmy usilovat mělo, neboť to vyžaduje budoucí prosperita firmy.

Dosažení cílového stavu vlastně není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovací pozice – následuje totiž nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- rozmrazování,
- tříbení
- ovlivňování
- sladování
- rozvíjení

**Rozmrazování** vžitě firemní kultury zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot, boj proti setrvačnosti vžitě kultury.

**Tříbení** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní.

**Ovlivňování** – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je, stmelování sil změnu podporujících, eliminace sil změnu brzdících.

**Sladování** – hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné firemní kultury, která se rodí, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb, které spojují žádoucí představy, přístupy a hodnoty.

**Rozvíjení** – sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu trvá, péče o něj, provádění postupů a korekcí podle vývoje okolností.

Přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny ve firemní kultuře nebude dosaženo a úsilí i čas jí až dosud věnované přijdou nazmar. Při snaze o změnu kultury firmy s celou její mnohovazebností a setrvačností platí dvojnásob, že spěch je špatný rádce. Obrnit se trpělivostí je jedním z předpokladů úspěchu. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 69-71)

**Aktéři procesu změny firemní kultury** mají svou dominantní úlohu a hrají důležitou roli:

- iniciátoři,
- projektanti,
- instruktoři,
- nositelé,
- katalyzátory.

**Iniciátoři** změny jsou ti, od nichž vychází prvotní impuls k úvahám a změně. Obyčejně je takový impuls podmíněn nutností přehledu o celé pestré problematice kultury a životaschopnost takového impulsu rovněž vyžaduje náležitou dávku vlivu. Iniciátory změn bývají výrazně manažerské individuality disponující značnou, spíše neformální autoritou.

**Projektanti** změny jsou lidé, jimž je poskytnut dostatek prostoru i zdrojů, aby celý dlouhý a náročný proces změny kultury firmy řídili, a kteří k tomu disponují dostatkem schopností a zájmů takový úkol zvládnout. Vzhledem k charakteru úkolu se osvědčuje vytvořit pro něj projektový tým, který je tělesem nejzpůsobivějším zvládnout roli koordinátora změny kultury firmy.

**Instruktoři** změny jsou ti, kteří zásahy, jež změna vyžaduje, uvádějí do života, stojí u jejich bezprostřední realizace, dbají, aby byly provedeny náležitě, sledují výsledky a zaručují pravdivou zpětnou vazbu. Jsou to obvykle manažeři stojící nejbližší první linii, kteří jsou klíčovým spojovacím článkem dvou vrstev ve firmě – vedení a první linie.

**Nositelé** změny jsou de facto všichni pracovníci firmy, po nichž chceme, aby začali sdílet a rozvíjet strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty. Vzhledem k tomu, že největší masa těchto lidí je ale v první linii – a na jejich postojích tedy obzvláště záleží – máme pod touto kategorií na mysli především je.

**Katalyzátory** změny jsou elementy, které jsou schopny celému procesu vdechnout nejen náležitou dynamiku, urychlení, ale také zabezpečit přísun dalších impulsů v jeho průběhu, neztrácet nadhled a nezaujatost. Tato role je vlastní především poradenským organizacím vnázejícím do firmy nenahraditelný pohled zvenčí a potřebné pochybnosti o tom, co se ve firmě zdá samozřejmé a neměnné. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 73-75)

### **Nástroje změny firemní kultury**

Přímé nástroje – jejich dopad lze poměrně spolehlivě sledovat:

- tvorba pracovního prostředí,
- projekty změn firemní kultury,
- změna způsobů přidělování zdrojů,
- změny v organizační struktuře společnosti,
- změny v užívané technice a technologii,
- změny v řídicích procesech,
- personální změny,
- vzdělávání a výuka.

Nepřímé nástroje – jejich vliv se projevuje zprostředkovaně s určitou časovou prodlevou:

- jiný způsob komunikace,
- cílený rozvoj neformálních sítí,
- šíření rituálů a historek,
- osobní příklad,
- vedení spolupracovníků,
- používání vnitropodnikových médií k podpoře nové firemní kultury. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

## 1.5 Dílčí závěr

Firemní kultura sáhá hluboko do lidské historie. V 80. letech minulého století se mnoho manažerů, spisovatelů, akademiků snažilo pojem firemní, podnikové či organizační kultury definovat. Vznikla tak řada odborných názorů, analýz i výzkumů. Z toho vyplývá, že firemní kultura je součástí prakticky každé komerční společnosti či státní instituce. A je v ní vnímána aktivně (mluví se o ní, je nastavena a definována) či pasivně (vzniká jen díky tomu, že lidé spolupracují, tvoří skupinu, nemluví se o ní, není společností definována).

Společnosti, které vnímají svou firemní kulturu jako svou vlastní identitu, se jí snaží rozvíjet, upozorňovat na ni a brát jí jako svou součást, která působí uvnitř i na venek společnosti. Uvnitř společnosti má za úkol zjednodušovat práci – zajistit týmovost zaměstnanců. Navenek má firemní kultura za úkol firmu zviditelnit na komerčním či společenském trhu.

Aspekty změny firemní kultury:

- čím silnější je podniková kultura, tím obtížnější a dlouhodobější je řízená radikální změna, kterou lze mnohdy „bezbolestně“ uskutečnit pouze postupným, obezřetným, opatrným dalším rozvíjením dosavadních základních hodnot,
- čím větší jsou rozdíly mezi existující a žádanou kulturou, tím větší je odpor, který je nutné od pracovníků očekávat,
- základní hodnotové představy vyjadřující životní filozofii člověka lze jen zřídka ovlivnit,
- řídicím pracovníkům, kteří jsou iniciátory a hlavními nositeli procesů vedoucích ke změně, se musí především podařit udržet si širokou podporu zaměstnanců při formování, popř. dalším rozvoji hodnot a norem specifických pro podnik,
- toho lze dosáhnout jen osobním příkladem a jasnou vazbou mezi novým myšlením a chováním na straně jedné a naplněním potřeb, zájmů a ideálů zaměstnanců podniku na straně druhé,
- česká národní kultura je poměrně dosti vzdálená silně rolovému pracovnímu chování, které je velmi zřetelné např. v kultuře severoamerické, Češi dávají více přednost osobnímu než rolovému pojetí své pracovní pozice. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 563-564)

Vzhledem k tomu, že se naše lidská společnost stále vyvíjí, dochází k vývoji na úrovni firem a tím i firemní kulturu je nutné modernizovat a přizpůsobovat. Firemní kulturu je nutné čas od času v organizaci zanalyzovat a definovat, zda by nemělo dojít z výše uvedených důvodů k její změně. Pokud tato změnu je dle aktérů společnosti nutná, je vhodné si vytvořit plán změn. Změny ve firemní kultuře mají dlouhodobý charakter. Není vhodné je uspěchávat.

## **2 Řízení organizace**

### **2.1 Pojem řízení a management**

Pod pojmem „management“ je třeba chápat ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které subjekty managementu užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení organizace.

V širším pojetí je management lidskou aktivitou spojenou s formováním budoucnosti objektu i se zabezpečením jeho běžného chodu.

V užším pojetí je management lidskou aktivitou zaměřenou výhradně na zabezpečení běžného chodu objektu managementu efektivním způsobem. (Vágner, 2006, s. 51)

### **2.2 Organizační struktura**

Organizační struktura je jednou z několika klíčových proměnných, které ovlivňují výkon organizace a postoje a chování zaměstnanců. (Brooks, 2003, s. 158)

Tradiční pohled na organizační strukturu popisuje způsob, jakým je organizace konfigurována do pracovních skupin a do vztahu podáním zpráv a do pravomocí, které spojují jednotlivce a skupiny dohromady. Struktura slouží pro tvorbu oddělených identit, pro různé pracovní skupiny, má hlavní podíl na efektivitě, se kterou jsou jednotlivci a skupiny schopny komunikovat mezi sebou. Účelem struktury je organizovat a rozdělovat práci mezi členy organizace tak, aby jejich činnosti měly to nejlepší pracovní nasazení pro dosažení cílů. (Brooks, 2003, s. 159)

#### **Typy organizačních struktur**

##### **Štíhlá organizační struktura**

Mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených.

##### **Široká organizační struktura**

Tato struktura se vyznačuje malým počtem úrovní – tři nebo čtyři – při značném počtu pracovníků podřízených jednotlivým vedoucím. (Bělohlávek, 1996, s. 92)

Vedle tohoto dělení organizací podle tvaru struktury lze dále rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové.



### **Funkcionální struktura**

Funkcionální struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovednosti nebo aktivit.

### **Divizionální struktura**

Divizionální struktura vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.

### **Maticová organizační struktura**

Maticová organizační struktura spojuje funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. (Bělohávek, 1996, s. 92-94)

Výběr konkrétních organizačních forem a struktur je proto závislý na stupni prováděných změn, na velikosti a struktuře současné organizace a na očekávání jejich členů, na vzájemné provázanosti úkolů, na typu poslání organizace, týkající se jejího růstu, a na důrazu kladeném na odpovědnost a řízení. (Jackson, Tyson, 1997, s. 172)

## 2.3 Systém řízení

Podstatným a podle některých důkazů stále dominantnějším aspektem organizace je úloha řízení a vedení. Výzkumný, vědecký a praktický zájem o řízení a vedení rozkvétal během posledních let dvacátého století. Protože zájem o organizaci a organizační změny vzrůstal, úloha vedení byla zdůrazňována. Podobně definice řízení a kompetence a pojem řízení podnítli značně velkou debatu v politických, vědeckých a organizačních kruzích. (Brooks, 2003, s. 130)

### Pojetí manažerských funkcí

Zakladatelem tohoto pojetí obsahu managementu byl Francouz Henry Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí správy organizace:

1. Plánování – stanovení cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout.
2. Organizování – zabezpečení potřebných zdrojů a vytvoření podmínek pro uskutečnění plánovaných činností.
3. Příkazování – vydávání příkazů podřízených pracovníkům k provedení pracovních úkolů.
4. Koordinace – sladování činností prováděných podřízenými pracovníky za účelem dosažení cílů organizace.
5. Kontrola – hodnocení, zdali je skutečnost v souladu s plánem; a pokud tomu tak není, přijetí příslušných závěrů a provedení opatření k odstranění nesouladu mezi plánem a realitou. (Vágner, 2006, s. 103)

### Pojetí manažerských rolí

Henry Mintzberg vyvolal v 70. letech minulého století diskuzi o oprávněnosti manažerských funkcí porovnáním toho, co manažeři ve skutečnosti dělají. H. Mintzberg tvrdí, že realita činnosti manažerů se dá shrnout do deseti manažerských rolí:

#### Interpersonální role

Představitel – provádí ceremoniální povinnosti, vyslechne si hovory, otevírá nové kanceláře.

Vůdce – motivuje zaměstnance, povzbuzuje nové zaměstnance, uznává úspěchy, nabírá a propouští.

Spojovací článek – pracuje se sítí ostatních, spojuje se s profesionálními společnostmi, odpovídá na došlou poštu.

Interpersonální role vyplývají přímo z formální pravomoci a odpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet kontakty s partnery uvnitř i vně organizace.

### **Informační role**

Monitorující příjemce informací – hledá informace, čte příslušný tisk.

Šířitel informací – dělí se o informace se zaměstnanci, pořádá schůzky, píše zápisy, posílá poštu.

Mluvčí – sdílí informace nezasvěceným, pronáší proslovy, udržuje nadřízené informované.

Informační role se realizují jako informační procesy, jimiž se vytváří a využívá komunikace s partnery za účelem manažerovi poskytnout formální i neformální informace pro jeho analytické, rozhodovací a implementační úkoly.

### **Rozhodovací role**

Podnikatel – odpovídá na talky a krize, působí rychle v krizích, čelí problémům.

Řešitel problémů – snaží se řešit problémy při jejich propuknutí, co nejdříve a co nejefektivněji.

Alokátor zdrojů – přiděluje ostatním zdroje, řídí rozpočet, tvoří plány.

Vyjednaváč – dosahuje dohody, řeší pracovní spory, rozhoduje neshody.

H. Mintzberg důrazně upozorňuje, že všech deset manažerských rolí je vzájemně propojeno a také se kvalitativně podmiňují. Umění manažera je ve způsobilosti jejich sladěné integrace. (Vágner, 2006, s. 107-109)

## **Pojetí kritických faktorů úspěchu**

Toto pojetí výrazně akceptuje synergický efekt, požaduje po manažerech, aby nejen věnovali pozornost jednotlivým kritickým faktorům, ale zejména jejich integrálnímu propojení. K tomu vznikla řada modelů charakterujících moderní podniky. Jedním z nich je koncepce „7S“. Je to produkt činnosti velké konzultační a poradenské firmy McKinsey a byla několikrát a několika odborníky publikována. Jde o sedm vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti:

### **Strategy (strategie)**

Programové stanovisko vrcholového managementu organizace k zaměření jejího budoucího poslání a ke způsobu jak toho dosáhnout.

### **Struktura (struktura)**

Vymezení působnosti a odpovědnosti dílčích organizací a jejich vzájemných vazeb.

### **Staff (spolupracovníci)**

Lidé, kteří se rozhodovací a výkonnou činností podílejí na realizaci výkonu poslání organizace a jejího rozvoje.

### **Systems (systémy managementu)**

Uspadňují zhodnocení znalostí, dovedností, schopností a užitečných návyků a postojů spolupracovníků, umožňují efektivní využití disponibilních zdrojů a energetizují spolupracovníky pro dosahování cílů a plnění plánů organizace.

**Shared values (sdílené hodnoty)**

Představují soubor základních hodnot, které jsou v organizaci ctěny většinou spolupracovníků.

**Style (styl managementu)**

Způsob převažujícího jednání a chování managementu organizace při vedení spolupracovníků.

**Skills (schopnosti)**

Vyjádření souhrnu znalostí, schopností, návyků, postojů a zkušeností spolupracovníků, které představují lidský kapitál organizace.

Lidský kapitál je nejcennějším disponibilním zdrojem organizace. Měl by být proto managementem cílevědomě utvářen a rozvíjen. (Vágner, 2006)

**2.4 Dílčí závěr**

Aby bylo dosaženo řádu a organizovanosti společnosti či jakékoliv skupiny lidí je nutné jí správně řídit. K tomu nám pomáhá správná volba organizační struktury. Volba je závislá na tom, čeho se snažíme dosáhnout, jaký je náš cíl. Pokud dochází ke změnám ve společnosti, je nutné vybrat správný systém řízení. K tomu již odborníci vypracovali značnou a praxí ověřenou nabídku stylů. Ty nám naznačují jak vést, řídit a jednat při řešení manažerských úloh.

## **3 Technické sítě Brno, akciová společnost**

### **3.1 Popis činnosti společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost**

Technické sítě Brno, akciová společnost (dále jen TSB) vznikla v roce 1998, jejím zakladatelem a jediným akcionářem je statutární město Brno.

Hlavní a prioritní činností společnosti je poskytování služeb statutárnímu městu Brnu. Nejvýznamnějšími z nich je správa a zabezpečení provozu veřejného osvětlení a slavnostního osvětlení města Brna a správa a zabezpečení provozu podzemní kolektorové sítě města Brna.

Správa veřejného osvětlení (dále jen VO) zajišťuje správu více než 38 000 světelných míst. Slavnostní osvětlení (dále jen SO) světelně zvýrazňuje a barevně doplňuje významná architektonická místa statutárního města Brna.

Kolektory slouží k uložení většiny inženýrských a datových sítí. Společnost TSB obhospodařuje provoz a údržbu podzemních primárních (25 – 35 m pod povrchem), sekundárních (cca 5 m pod povrchem) a sídlištních kolektorů v celkové délce cca 21 km.

Projektovou přípravu a realizace investičních akcí v oblasti veřejného a slavnostního osvětlení a inženýrské činnosti při sanacích podzemí města Brna zabezpečuje středisko investic. Na středisku investic a projekce je prováděn také technický dozor pro stavby veřejného osvětlení komunikací a slavnostního osvětlení významných kulturních objektů.

Veškeré informace týkající se veřejného osvětlení, kolektorové sítě a společnosti spravovaných datových sítí jsou zahrnuty v digitálním geografickém informačním systému. Správa tohoto systému je nosnou činností střediska IT.

Jednou z perspektivních oblastí rozvoje společnosti je účast společnosti na přípravě technicko-ekonomického záměru budování metropolitní informační sítě města Brna a jejího servisního zabezpečení.

Do druhé skupiny činností lze zařadit aktivity podpůrné a pomocné – reklamní činnost, obchodní činnosti a technické poradenství, nákup a prodej nového a použitého technického vybavení veřejného osvětlení (svítidel, rozvaděčů VO, stožárů, kabeláží, elektropříslušenství, apod.) a provozování a správa VO v lokalitách mimo statutární město Brno. (<http://www.tsb.cz/?akce=o-spolecnosti> cit. 15. 9. 2012)

Reklamní činnost společnosti je založena na využívání vlastního majetku - především stožárů veřejného osvětlení - k umístění unifikovaných reklamních zařízení vhodných pro realizaci informačních a naváděcích systémů a imageové reklamy.

Společnost je od roku 2003 držitelem certifikátu systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001 – 2001 a systému řízení životního prostředí dle ČSN EN ISO 14001 – 2005. (Technické sítě Brno, a.s. Výroční zpráva 2009)

Společnost je mimo jiné od roku 2009 Radou města Brna každoročně pověřována zajištěním technického vybavení, tj. zajištěním vánočních stánků, gastro stánků a zoo koutku, a rovněž vánočního osvětlení včetně rozsvícení vánočního stromku, pro účely realizace Brněnských Vánoc. (<http://www.tsb.cz/?akce=o-spolecnosti> cit. 15. 9. 2012)

Společnost Technické sítě Brno, akciová společnost prošla v roce 2008 personálně organizačním auditem a auditem firemní kultury. A to z důvodů, aby společnost nesetrvávala v zaběhnutých činnostech, ale aby se neustále zlepšovala a rozvíjela. Také aby se změnila v moderní, vstřícnou a dynamickou společnost, která by dodávala sílu a stabilitu.

Na konci následujícího roku byl audit firemní kultury a motivace zaměstnanců zopakován pro ověření správnosti cesty, kterou se společnost vydala, a rovněž ověření, zda je tato změna zaměstnanci vnímána pozitivně. Změna marketingové a komunikační strategie dále vyústila v diskuzi a tvorbu hodnot.

### **3.2 Hlavní nevýhody v činnostech společnosti TSB před změnou vedení**

Audit, kterým společnost TSB prošla, poukázal především na tyto nevýhodné činnosti a procesy uvnitř společnosti, které bylo vhodné odstranit:

- generální ředitel přetěžován operativním řízením,
- vedoucí středisek působí především ve prospěch svých středisek a ztrácí se tak „pouto“ ke společnosti jako celku,
- duplicita při plnění stanovených cílů středisek,
- nerovnováha v požadavcích na vedoucí pracovníky a rozvoj manažerských kompetencí,
- nerovnoměrnost v postavení manažerů a obtížná komunikace mezi nimi,
- vize, mise, strategie – jako klíčové parametry firmy - nejsou stanoveny,
- žádný rozvoj ve firemní kultuře. (Technické sítě Brno, akciová společnost, Prezentace auditů společnosti TSB, 2009)

### 3.3 Činnosti společnosti TSB po změně vedení

Jak již bylo výše uvedeno, společnost TSB je akciová společnost, která má jediného vlastníka - statutární město Brno. Po komunálních volbách v roce 2006 se vedení města Brna rozhodlo, že je nutné, aby došlo k personální změně ve vedení společnosti TSB. Bylo zvoleno nové představenstvo, dozorčí rada a generální ředitel společnosti. Tomuto vedení nevyhovoval dosavadní způsob řízení, a tak prostřednictvím nového generálního ředitele došlo k postupným změnám a s tím souvisejícím akcím.

Impulsem a současně hybatelem tohoto posunu bylo rozhodnutí generálního ředitele přesně rozdělit a stanovit kompetence a požadavky na jednotlivé odborné ředitele a vytvořit tak „desatero“, kterým se budou ředitelé a jimi spravované úseky řídit:

- zavést komplexní systém cílů a ukazatelů,
- vytvořit jednoznačnou, srozumitelnou a vždy aktuální definici požadavků na výkon každého zaměstnance, tedy jeho úloh, pravomoci, odpovědnosti a požadovaných výsledků,
- nastavit podmínky pro efektivní spolupráci prostřednictvím řízení firemních procesů,
- dbát na soulad profesního a osobního života zaměstnanců,
- zdokonalovat systém individuálních hodnocení pracovníků a jejich cílený rozvoj,
- sjednotit firemní hodnoty a zavést jednotnou firemní kulturu,
- vytvořit soulad požadavků na výkon firmy pracovníků,
- zavést mechanismy zabezpečující stabilitu a dynamiku celého systému,
- omezit operativní řízení,
- omezit kompetenční spory a zlepšovat mezilidské vztahy,
- zlepšit interní a externí komunikaci a schopnost spolupracovat,
- zvýšit loajalitu zaměstnanců a jejich iniciativu při zlepšování firemních systémů,
- zvýšit orientaci na zákazníky, zaměřit se na vyšší kvalitu služeb a nárůst tržeb,
- zvýšit celkovou efektivitu firemních investic do rozvoje lidí,
- zvýšit průhlednost úseků z pohledu plánování a čerpání finančních prostředků.

Výše uvedené požadavky generálního ředitele byly a jsou postupně a plynule ve společnosti naplňovány v souladu se zvolenými firemními hodnotami. Firemní hodnoty díky skutečnosti, že byly zvoleny samotnými zaměstnanci společnosti TSB, reálně zobrazují to, k čemu se chtějí zaměstnanci svou každodenní prací hlásit. Samotné zvolené hodnoty lze stručně charakterizovat takto:

**Efektivnost** – kritérium společnosti.

**Kvalita** – prvořadý zájem společnosti.

**Rozvoj** – zlepšování ve všech oblastech.

**Spolupráce** – vytváření hodnot, sdílení informací, znalostí i úspěchu.

**Komunikace** – prostor pro diskuzi, sdílení názorů a postojů.

#### *Celková strategie společnosti TSB:*

- využít integrovanou správu veřejných sítí ke zvýšení efektivity, kvality, spolehlivosti služeb a zvýšení hospodárnosti v rámci využití majetku společnosti a jeho obnovy,
- kultivací lidských zdrojů umožnit pružné plnění zadání od vlastníka.

#### *Strategické cíle společnosti TSB:*

- zvýšení kvality služeb – plnění smluvních požadavků města a externích zákazníků,
- optimalizace správy a rozvoje majetku – zavedení společné pasportizace a řízení rozvoje VO, IT, Kolektorů a Reklamy,
- zvýšení vlastního kapitálu společnosti a obnova resp. rozšíření majetku společnosti,
- zvýšení stability a dynamiky společnosti. (Technické sítě Brno, akciová společnost, Zpráva o vývoji společnosti, 2010)

### **Vize společnosti TSB**

#### *Vlastníkovi*

Společnost TSB je spolehlivým a aktivním partnerem města Brna a jeho „vlajkovou lodí“. Naplňuje jeho potřeby a aktivně nabízí užitečné, efektivní a kvalitní služby. Zejména zajišťuje kvalitní VO a SO, funkční kolektorovou síť, datové sítě včetně bezpečného a spolehlivého datového centra, jakož i služby s uvedenými činnostmi spojené s důrazem na jejich trvalé zlepšování. Návštěvníkům a obyvatelům usnadňuje orientaci ve městě a poskytuje SO kulturních památek.

#### *Zaměstnancům*

Společnosti TSB je stabilním, prestižním a inspirujícím zaměstnavatelem. Oceňuje aktivitu a nápady, klade důraz na sladění osobního a pracovního života svých zaměstnanců, nabízí celoživotní vzdělávání, dobré vztahy mezi lidmi a nadstandardní odměnu za nadstandardní výkon. Lídrům a manažerům navíc nabízí možnost uplatňování moderních metod managementu.

#### *Veřejnosti*

Veřejností je společnost TSB vnímána jako seriózní a spolehlivá společnost, technologicky vyspělá, environmentálně citlivá a společensky odpovědná, poskytující kvalitní služby. Je rovněž známa jako prestižní zaměstnavatel, nabízející dobré vztahy a příjemné pracovní prostředí. (Technické sítě Brno, akciová společnost, Zpráva o vývoji společnosti, 2010)



### **Shrnutí nejvýznamnějších úspěchů společnosti TSB po nastavených změnách**

- obhájila recertifikace ISO 9001 a 14001, přičemž se potvrdilo, že společnost TSB jako celek se řídí stanovenými pravidly a svým chováním a vystupováním je v souladu s požadavky IMS a QMS,
- dlouhodobě udržuje neshovívavost pod 1%,
- dokončila poslední dvě etapy z osmileté obnovy veřejného osvětlení a bezchybně zajišťovala veškeré činnosti v rámci obnovy VO při koordináčních pracích,
- trvale udržuje vysokou úroveň tržeb v oblasti reklamy a nulovou reklamaci v této oblasti,
- narovнала smluvní vztahy s externími partnery v oblasti pronájmu kolektorové sítě,
- podílela se na přípravě a realizaci projektu Brněnské Vánoce,
- každoročně získala výrok auditora ověřujícího řádnou roční účetní uzávěrku – bez výhrad,
- zavedla nové motivační hodnocení spolu s hodnotícími pohovory,
- předložila představenstvu strategický rámec společnosti spočívající v podnikatelské hypotéze a vizi, který byl následně schválen.

### **3.4 Analýza firemní kultury ve společnosti po změně vedení TSB**

Image firmy představuje obraz, který firma vytváří u široké veřejnosti, odborných skupin, dodavatelů a zákazníků. Vytvoření image velmi úzce souvisí s aktivitami public relations neboli péče firmy o veřejné mínění. Cílem těchto aktivit je vytvoření kladné představy o činnosti firmy v širším povědomí lidí. (Řehoř, Šigut, 2009, s. 83)

Rozvoj prvků firemní kultury ve společnosti TSB:

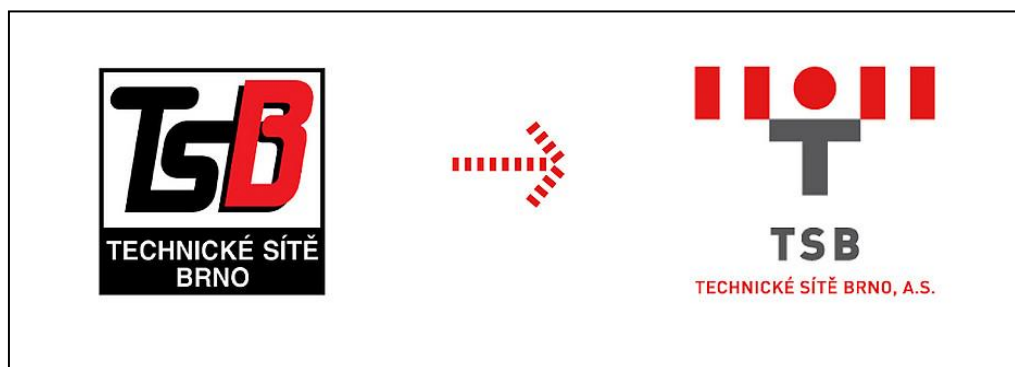
#### **Nové logo**

Společnost TSB prošla mnoha vnitřními změnami, které vyvrcholily rebrandingem loga, jehož současný design je odrazem hodnot, ke kterým se společnost jako celek hlásí.

Logo je symbol a symbol je značka, která je nezbytnou součástí firemní identity. Představuje konstantu sloužící k jednoznačné identifikaci daného subjektu, má určitou signální funkci a je důležitým prvkem pro všechny druhy komunikačních aktivit.

První logotyp TSB vniká v roce 1998 spolu se založením akciové společnosti Technické sítě Brno. Za více jak deset let existence Technických sítí Brno prošla společnost mnoha vnitřními, ale i vnějšími změnami a postupně se tak vyvíjela do dnešní podoby moderní a otevřené společnosti.

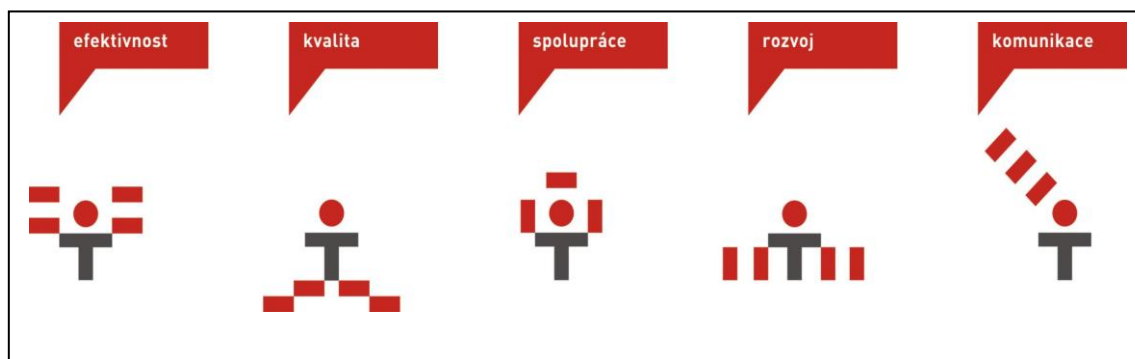
Obr. 1 Původní a nové logo společnosti TSB



Zdroj: dokumentace firmy TSB, 2009

Při návrhu nového loga bylo důrazně dbáno ne to, aby bylo jedinečné, výrazné, jednoduché a tudíž i snadno zapamatovatelné. Symbol „T“ lze považovat nejen za znak písmena, ale také i za postavu. Postavu pevnou, stabilní a důvěryhodnou, která je pevně obklopena okolím a soustavou dalších znaků. Jedná se o znaky, které skrývají hodnoty, ke kterým se zaměstnanci svým chováním a prací chtějí jako celek hlásit: komunikace, efektivita, rozvoj, spolupráce a kvalita. Nové logo se tak stává určitým jednoduchým a výstižným symbolem, který poslouží jako vizuální zkratka a může se tak stávat i významným motivačním faktorem (podprahové připomenutí hodnot ke kterým se zaměstnanci společnosti hlásí). Na novém ztvárnění loga TSB je již dobře patrná souměrnost se statutárním městem Brnem jako vlastníkem a zřizovatelem.

Obr. 2 Nové logo společnosti TSB – grafické ztvárnění hodnot



Zdroj: dokumentace firmy TSB, 2009

### **Zavádění nových trendů v informačních komunikačních technologiích**

Stěžejním krokem posledních let v oblasti informačních technologií je jednoznačně úspěšně dokončení realizace projektu výstavby datového centra, které v současné době poskytuje kvalitní prostředí pro uložení a provoz technologie informačního systému města Brna.

Došlo k optickému propojení společnosti TSB k síti Knihovny Jiřího Mahena. V souvislosti s touto změnou došlo k vybudování dohledového pracoviště a středisko datových sítí začalo provádět dohled sítě Knihovny Jiřího Mahena vlastními silami.

Na centrálním dispečinku společnosti TSB bylo nainstalováno nové kvalitnější PC na spínání VO, čímž vznikla vyšší spolehlivost systému spínání. Tato byla posílena

pořízením záložního PC a vytvořením dvou nezávislých samostatných větví s vlastními radiomodemy. Proces spínání je plně zálohován.

Nyní probíhá příprava studie bezdrátové sítě WiFi pro město Brno, která je zařazena do Integrovaného plánu rozvoje města.

### **Webové stránky**

V návaznosti na rebranding loga společnosti TSB došlo i ke změně designu www stránek. Vlastní webové stránky jsou v dnešní době standardem při prezentaci firem. Jedná se o rychlý zdroj informací a většinou i o první možnost jak zaujmout potenciální zákazníky.

### **Slogan „Víc než světlo“**

Společnost TSB doposud slogan nebo jiné sdělení, které by jí výstižně a jednoduše identifikovalo pro občana mezi jinými subjekty, neměla. Byla snaha tento nedostatek napravit a v rámci společnosti bylo za tímto účelem zorganizováno několik jednání a brainstormingů.

V rámci generování nápadů se vytvořilo přes 150 možných variant sloganů. Z tohoto množství bylo do užšího výběru vybráno pouze 8 sloganů, o kterých bylo opět hlasováno.

Slogan „Technické sítě Brno, víc než světlo“ byl vybrán jednoznačně s největším počtem preferenčních hlasů zejména díky tomu, že z vymyšlených návrhů nejlépe vystihoval společnost TSB, neboť TSB neprovozuje pouze veřejné osvětlení (i když okolím je tak většinou vnímána).

Toto omezení vnímání má právě společnost TSB zájem napravit, protože TSB zajišťují množství dalších činností, které jsou neméně důležité. TSB je vnímána zejména jako poskytovatel veřejného osvětlení. Očekává se, že právě spojení již zažitého a nového sdělení je schopno zaujmout a svým obsahem rozšířit vnímání společnosti a případně korigovat zažité stereotypy. Rovněž se lze domnívat, že slogan svým obsahem může podnítit k hlubšímu, možná i částečně filozofickému zamyšlení.

### **Kolo štěstí**

Obyvatelé statutárního města Brna mají k dispozici bezplatnou zelenou linku, kde mohou nepřetržitě hlásit závady veřejného osvětlení. Díky této spolupráci se daří společnosti TSB udržovat nesvítivost ve statutárním městě Brně pod 3%. Opravy provedené v návaznosti na podněty občanů tvoří téměř 1/3 z ročních oprav veřejného osvětlení.

Jako výraz poděkování občanům města Brna jsou každé čtvrtletí vylosování tři z volajících občanů, kteří se mohou zúčastnit losování v Kole štěstí, v němž jsou hodnotné ceny. Hlavní cenou je víkendový lázeňský pobyt.

Obr. 3 Kolo štěstí



Zdroj: dokumentace firmy TSB, 2010

### **Zvýšení efektivity úseků veřejného osvětlení a dispečinku**

Proběhla redukce zapínacích rozvaděčů, čímž došlo k úspoře paušální platby na el. energii na každé odběrné místo.

V rámci spolupráce s ostatními městskými společnostmi, ale i jinými firmami zajišťovali pracovníci uvedeného střediska např. instalaci nasvětlení Staré dálnice jako parkoviště v rámci přehlídky ohňostrojů IGNIS BRUNENSIS (v rámci festivalu „BRNO MĚSTO UPROSTŘED EVROPY“), rekonstrukci VO VMO Dobrovského, ulice Husova – parkoviště, v rámci údržby ulice Svatoplukova – Podjezd ve městě Brně. U nových stožárů se nově používají k prodloužení jejich životnosti termoplastické manžety u paty stožáru.

Pro kvalitnější identifikaci havarijních stavů VO slouží zavedení měření koroze a statiky stožárů novým a velmi účinným přístrojem Danatronics.

Bezplatná zelená linka sloužící k hlášení poruch na VO veřejností je provozována společností TSB již více než 10 let. Je nepřetržitě v provozu. Všichni zaměstnanci dispečinku jsou proškolení v komunikačních dovednostech s cílem co nejlépe uspokojovat volající veřejnost.

Od počátku roku 2010 je realizované testování a zkoušení svítidel typu LED.

### **Recepce, bezbariérový přístup**

Společnost TSB vybuodovala recepci v přízemí budovy svého sídla jako vstupní bránu do společnosti. Do té doby recepci ani vrátnici společnost neměla. Vstup do budovy jiných lidí než zaměstnanců zajišťovali pracovníci dispečinku. To narušovalo jejich pracovní náplň. Pracovnice nové recepce mají přehled, kdo vstupuje do areálu společnosti, kdo do budovy a za kterým zaměstnancem kdo přichází. Což posiluje firemní kulturu vně i uvnitř společnosti a zajišťuje pro TSB lepší bezpečnost.

V rámci údržby a správy budovy byl zřízen bezbariérový přístup do sídla společnosti pro handicapované spoluobčany a matky s kočárky.

### **Sloučení středisek investice a projekce se správou majetku**

Sloučením středisek došlo ke snížení administrativy, k úspoře pracovních sil a k zefektivnění práce nově vzniklého střediska. Došlo k nastavení a sjednocení postupů při přípravě staveb, zpracování projektových dokumentací a nastavení procesu vyřizování potřebné legislativy. Po této změně se na středisku stabilizovalo personální obsazení a byly přesně specifikovány popisy pracovních činností jednotlivých pracovníků.

Byla nastavena užší spolupráce se společností Brněnské komunikace, a.s. a společně se střediskem VO se daří realizovat velmi efektivně obnovu VO v rámci koordinačních prací, čímž jsou dosahovány nemalé úspory finančních prostředků za úpravy povrchů komunikací v Brně.

Pracovníci v rámci plnění cílů jakosti orientovaných na zákazníky zkrátili lhůtu k nezbytnému vyjádření ke stavbám o 5 dnů. Dále zajišťují poradenskou činnost pro občany nebo projektanty, čímž dochází k větší efektivitě a současně vylepšování vnějšího obrazu společnosti TSB.

### **Hospodárnost využívání majetku společnosti TSB střediskem reklamy**

Po třech letech od nástupu nového vedení došlo k monitoringu spokojenosti zákazníků se službami střediska reklamy, přičemž vyhodnocení dotazníků přineslo kladné zjištění o kvalitě služeb poskytovaných pracovníky tohoto střediska.

Byla zmapována reklama a její nejnovější trendy na stožárech VO ve 28 městech České republiky. Výsledky tohoto průzkumu slouží k porovnání a určení směru vývoje a inovací poskytovaných služeb.

Změnou legislativy došlo k zavedení nové povinnosti vyřízení povolení k umístění reklamních zařízení na stožáry společnosti TSB, a to na silnicích první třídy. Při realizaci těchto povolení úzce spolupracují pracovníci střediska reklamy se střediskem investic.

Ve spolupráci s vedením města Brna řeší pracovníci střediska reklamy černý výlep. Výskyt černého výlepu eliminují zaměstnanci tohoto střediska jeho soustavným odstraňováním, a to nejen z majetku společnosti TSB, ale i z majetku statutárního města Brna i jiných městských společností.

### **Nový naváděcí systém**

Pracovníci střediska reklamy navrhli místa ve městě Brně k umístění naváděcích ploch na stožárech VO. Tyto plochy s novým logem směřují klienty k sídlu společnosti TSB. V reklamním systému Horizont (reklama umístěná v horizontu očí) bylo nově umístěno 125 ks podkladových ploch s novým logem. Dochází tak k podprahovému vnímání nového loga společnosti TSB širokou veřejností.

## **Odívání**

Zaměstnanci společnosti TSB přistoupili k jistému kodexu odívání. Ten určuje styl odívání na pracovních pozicích. Vedení společnosti a vedoucí pracovníci jednotlivých středisek by se měli oblékat formálně – muži obleky s vázankou a ženy kostýmky. Pracovníci, kteří přicházejí do styku s klienty společnosti, by také měli dbát na jistou formalitu v odívání, tzn. nenosit riflové oděvy a krátké sukně. Na dělnických pozicích je vyžadován jednotný styl odívání – montérky s novým logem společnosti. Tito pracovníci dostávají bezplatně 1x za 2 roky pracovní oděv pro letní i zimní měsíce šitý na míru.

Jednotný oděv zaměstnanců je považován za důležitou součást firemní image. Při styku s klienty je velmi důležité, aby zjev jednotlivých pracovníků neodpuzoval nebo nebyl příliš vyzývavý.

## **Koncepce personálního řízení**

Personalista od změny vedení společnosti TSB již není pouhým administrátorem, ale plní funkci psychologa, odborného poradce, stratéga a advokáta zaměstnanců.

Generální ředitel zavedl pravidelné porady s řediteli a vedoucími středisek, kteří tvoří Radu generálního ředitele.

Generální ředitel pořádá 2x za rok setkání všech zaměstnanců, na kterých je informuje o změnách a uvažovaných krocích ve společnosti.

Generální ředitel také zavedl pravidelné setkávání se zaměstnanci napříč celou společností při snídaních, taktéž konajících se 2x ročně.

Při osobních výročích se opět generální ředitel setkává se zaměstnanci společnosti.

## **Vozový park**

Při zadávání nového výběrového řízení na automobily bylo dbáno na kategorie a barevnost vozidel pro určité pracovní pozice. Generální ředitel a ředitelé úseků využívají automobily černé barvy v kategorii střední třídy. Vedoucí středisek řídí vozidla v červené barvě nižší třídy. A provozní užitková vozidla jsou v barvě bílé. Všechny vozidla s výjimkou vozidel ředitelů jsou opatřeny reklamními polepy s novým logem a sloganem společnosti. I tento krok je považován za součást firemní image směřující k pozitivnímu vnímání zákazníky a širokou veřejností.

## **Změny v organizaci střediska kolektory**

Vedoucí pracovníci střediska nastavili nové nájemní smlouvy na využití prostoru v kolektoru, zejména valorizaci cen a rozšířením služeb se podařilo dosáhnout navýšení ročního nájmu o cca 20%.

Došlo k opravě ocelové konstrukce vystrojení kolektorových šachet, kde díky realizaci vlastními kapacitami došlo k úspoře o více jak 25% nákladů proti externím nabídkám. Dokonce zaměstnanci společnosti navrhly jedinečný technologický postup realizace.

Vánoční prodejní stánky na náměstí Svobody v Brně jsou každoročně připojovány k el. síti pracovníky střediska prostřednictvím kolektoru pod uvedeným náměstím.

Provádí se pravidelně stavebně – historický průzkum brněnského podzemí.

Byl vydán nový Provozní řád kolektorů – režimu organika vstupů, který přináší zvýšení zabezpečení kolektorů a zvýšení bezpečnosti osob v kolektorech.

Od září 2010 je pracovníky střediska realizována správa multifunkčního hodinového stroje na nám. Svobody v Brně.

Společnost TSB nabízí prohlídky v rámci projektu Brněnské technické podzemí exkurze v kolektoru. Při těchto prohlídkách může návštěvník nahlédnout do technického podzemí, které je nedílnou součástí statutárního města Brna. Prohlídky vedou školení průvodci Turistického informačního centra města Brna, se kterými TSB spolupracuje na tomto projektu.

### **3.5 Dílčí závěr**

Z výše uvedeného vyplývá, že ve společnosti TSB došlo ke značným změnám oproti požadavkům předchozího vedení. Nové vedení se od začátku snažilo firmu v co možná nejkratším čase a co současně nejlépe poznat. Díky vnitrofiremnímu profesionálnímu auditu se toto podařilo. Ve spolupráci s externími pracovníky auditorské firmy se povedlo správně nastavit personální obsazení a vybrat stěžejní úkoly jednotlivých středisek a úseků.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 Výzkum ve společnosti TSB

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu je zjistit vnímání změn v oblasti firemní kultury a změn řízení společnosti TSB jejími zaměstnanci. Jak již bylo v předchozí kapitole uvedeno, společnost TSB prošla auditem v oblasti firemní kultury. Vedení společnosti přistoupilo na základě doporučení auditu ke změnám v oblasti firemní kultury a motivace zaměstnanců. K dosažení výše uvedeného cíle své bakalářské práce jsem stanovila tři hypotézy:

Hypotéza č. 1:

Změna struktury organizace zlepší výkon společnosti.

Hypotéza č. 2:

Vnímáním pozitivního klimatu a pracovní atmosféry dojde k vyšší důvěře ve vedení společnosti.

Hypotéza č. 3:

Správné nastavení firemních hodnot usnadní řízení společnosti.

### 4.2 Metoda použitá při výzkumu

Jako výzkumnou metodu jsem použila metodu dotazníkovou – kvantitativní metodu. A to z důvodu, že je možné touto metodou oslovit větší množství respondentů v krátkém časovém horizontu. Na základě tohoto rozhodnutí jsem sestavila otázky do dotazníku. Dotazník jsem rozdělila do tří částí, přičemž otázky jednotlivých částí mají odpovídat jednotlivým stanoveným hypotézám.

Otázky 1-5 dávají odpověď na hypotézu č. 1, otázky 6-10 dávají odpověď na hypotézu č. 2 a otázky 11-15 dávají odpověď na hypotézu č. 3.

Vybraní respondenti odpovídali z pětibodové škály (5 - zcela souhlasím, 4 - spíše souhlasím, 3 - nevím, 2 - spíše nesouhlasím, 1 - zcela nesouhlasím).



### **4.3 Respondenti**

Ve společnosti TSB jsem za respondenty zvolila nedělnické pracovníky – mistry výroby, techniky, referenty, ekonomické pracovníky, vedoucí středisek. Celkem jsem požádala o vyplnění 80 pracovníků uvedené společnosti. Před předáním dotazníků jsem respondentům vysvětlila, co od nich očekávám a jak mají s dotazníkem pracovat. Návratnost byla stoprocentní a respondenti odpovídali anonymně.

### **4.4 Zpracování dat**

Získaná data z dotazníků jsem zpracovala pomocí statické analýzy kvantitativních dat s využitím programu Microsoft Excel. Uvedené hodnoty jsou výsledkem aritmetického průměru z hodnot dotazníku a jsou zaokrouhleny na jedno desetinné místo.

### **4.5 Analýza výsledků výzkumu**

Získaná data z dotazníku jsem zpracovala v programu Microsoft Excel a vyhodnotila v uvedených grafech.

U všech otázek sestaveného dotazníku jsem použila tuto stupnici škálového hodnocení:

- 5 = zcela souhlasím
- 4 = spíše souhlasím
- 3 = nevím
- 2 = spíše nesouhlasím
- 1 = zcela nesouhlasím

Pro hodnocení hypotézy č. 1 „Změna struktury organizace zlepší výkon společnosti“ vybraní zaměstnanci reagovali na tyto výroky:

1. Zním aktuální organizační strukturu společnosti TSB.
2. Nová organizační struktura společnosti TSB mi vyhovuje.
3. Současný způsob řízení ve společnosti TSB mi vyhovuje – je jasný, jednotný a předvídatelný.
4. Současný rozvoj společnosti TSB mi pomáhá, abych byl výkonnější a efektivnější.
5. Spolupráce s kolegy z ostatních středisek považuji nyní za týmovější a efektivnější.

Graf č. 1 Vyhodnocení hypotézy č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že změnu struktury organizace zaměstnanci společnosti TSB vnímají pozitivně. Je pro ně důležitá při řešení situací uvnitř společnosti TSB. Nižší hodnota u otázky č. 3 pravděpodobně pramení z toho, že si teprve na jiný způsob řízení zvykají a hledají si svou cestu.

Pro hodnocení hypotézy č. 2 „Vnímáním pozitivního klimatu a pracovní atmosféry dojde k vyšší důvěře ve vedení společnosti“ vybraní zaměstnanci reagovali na tyto výroky:

6. Firemní kultura společnosti TSB je pro mou práci důležitá.
7. Vyhovuje mi nastavená firemní kultura společnosti TSB.
8. Jsem hrdý/á na to, že pracuji ve společnosti TSB.
9. Jsem spokojen/á s atmosférou a vztahy ve společnosti TSB
10. Na mém pracovišti vnímám pracovní atmosféru příjemnou a týmovou.

Graf č. 2 Vyhodnocení hypotézy č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto odpovědí vyplývá, že atmosféra ve společnosti TSB je na vlastním pracovišti vnímána dobře, zaměstnanci jsou hrdi na to, že jsou součástí této společnosti. Ovšem vztahy ve společnosti TSB jako takové nejsou zrovna vnímány nejlépe. Firemní kultura nastavená novým vedením společnosti zaměstnancům vyhovuje.

Pro hodnocení hypotézy č. 3 „Správné nastavení firemních hodnot usnadní řízení společnosti“ vybraní zaměstnanci reagovali na tyto výroky:

11. Jsem ochoten/na udělat pro společnost TSB práci nad rámec svých povinností.
12. Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve společnosti TSB podporovány.
13. Zním a ztotožňuji se se stanovenými cíli společnosti TSB.
14. Nové logo společnosti TSB má strategický záměr.
15. Vedení společnosti TSB má vizi, která je všeobecně známa.

Graf č. 3 Vyhodnocení hypotézy č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnoty, které si zaměstnanci společnosti TSB vybrali za vlastní, jsou jimi podporovány. U otázky na nové logo je vypočtena nejnižší hodnota ze všech otázek dotazníku. Je z toho patrné, že si zaměstnanci ještě nezvykli na nový logotyp společnosti TSB, zřejmě pro ně znamená příliš velkou změnu. Doposud si nejsou příliš jisti tím, že je tato změna loga pro vnímání společnosti výhodná.

## 4.6 Interpretace výsledků – ověření hypotéz

Cílem mé práce bylo objasnit pojem firemní kultura a popsat stav jejího vnímání v obchodní společnosti při zaváděných změnách. Z výše uvedených výsledků lze konkretizovat na silné i slabší stránky tohoto vnímání nově zaváděné firemní kultury u zaměstnanců a z toho vyvodit možnosti pro případná zlepšení.

### Hypotéza č. 1

Změna struktury organizace zlepšit výkon společnosti – hypotéza se potvrdila.

Ze získaných odpovědí dle systému hodnocení lze usoudit, že změny organizační struktury ve společnosti jsou vnímány poměrně dobře a že jsou zaměstnanci respektováni. Zavedená změna struktury zjednodušila zadávání úkolů v přímé linii řízení. Vedení společnosti tak může jednoznačně a srozumitelně zadat své požadavky na jednotlivá střediska a úseky. K tomu napomáhají i plánované porady vedení, kde jednotliví vedoucí získávají pravidelně potřebné informace, aby tak mohli odvádět kvalitnější výkon.

### Hypotéza č. 2

Vnímáním pozitivního klimatu a pracovní atmosféry dojde k vyšší důvěře ve vedení společnosti – hypotéza se potvrdila.

Ze získaných odpovědí dle systému hodnocení lze usoudit, že nově nastavená firemní kultura zaměstnancům vyhovuje, vnímají ji a pomáhá jim řešit pracovní úkoly. Se zkoumanou společností jsou její zaměstnanci ztotožnění, atmosféru a klima na svém pracovišti vnímají zaměstnanci dobře. Ale spolupráce v rámci společnosti mimo vlastní pracoviště je zaměstnanci vnímána hůře. Tato skutečnosti může pramenit z dob před nástupem nového vedení, kdy zaměstnanci měli mezi sebou vytvořeny zbytečné nevraživé vztahy. Respektovali pouze svůj úsek a s ostatními nechtěli mít nic společného. Nová koncepce je nastavena dobře, ale je stále potřeba pracovníkům připomínat, že se vzájemně potřebují k lepšímu výkonu. K tomu bych doporučila např. společné mimofiremní výjezdy zaměstnanců dvou až tří středisek, jejichž předmětem by mělo být plnění úkolů formou hry. Vybudovali by tak postupně a neformálním způsobem vzájemnou důvěru mezi pracovníky různých středisek.

### Hypotéza č. 3

Správné nastavení firemních hodnot usnadní řízení společnosti – hypotéza se potvrdila.

Ze získaných odpovědí dle systému hodnocení lze usoudit, že hodnoty společnosti byly vybrány správně. Zaměstnanci je vybrali a přijali za vlastní a chtějí s nimi pracovat a dále je rozvíjet. Logo, které také zdůrazňuje hodnoty vybrané zaměstnanci, tito zatím ještě zcela nepřijali. Je to zřejmě z velké míry způsobeno tím, že od počátku činnosti společnosti vnímali jen jiné (původní) logo a to velmi dlouhodobě (více jak 10 let). Na přijetí takové zásadní změny, je obvykle potřeba víc času. Předpokládám, že za pár let budou již zaměstnanci brát toto nové logo zcela samozřejmě. Vize, kterou vedení společnosti stanovilo a zveřejnilo, je zaměstnanci respektována.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo objasnit pojem firemní kultura a popsat situaci jejího vnímání zaměstnanci při změnách ve společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost.

V teoretické části jsem se zaměřila na vysvětlení pojmu firemní kultura – uvedla jsem několik definic. Popsala jsem význam firemní kultura, co znamená silná firemní kultura pro firmu a jaké jsou konkrétní její prvky. Dále jsem zjistila, že existují typologie firemní kultura a ty nejčastěji se objevující typy jsem uvedla. Věnovala jsem se také popisu chování firmy při změnách firemní kultura a důvodům proč jsou změny v této oblasti žádoucí a jaký postup a zásady je nutné respektovat.

Popsala jsem pojmy řízení a management. Uvedla jsem typy organizačních struktur a podle čeho je lze vybrat a použít. Uvedla jsem také výčet možných faktorů určujících správný systém řízení firmy.

V další kapitole teoretické části jsem popsala zkoumanou společnost TSB, její hlavní i vedlejší činnosti. Uvedla jsem, co bylo pro společnost negativní před změnou ve vedení a jak nové vedení nastavovalo systém řízení ve společnosti, aby došlo k posunu ve stanovách požadavcích a cílech.

V praktické části jsem se rozhodla provést výzkum ve společnosti TSB a potvrdit 3 hypotézy, které jsem dříve stanovila. Řešila jsem, jak zaměstnanci přijmou nově nastavenou organizační strukturu společnosti TSB, zda je pro ně v nové organizační strukturu způsob řízení efektivnější. A také jestli vnímají tuto zavedenou změnu struktury jako prostředek pro lepší spolupráci s ostatními zaměstnanci společnosti. Vnímání klimatu a atmosféry ve společnosti se díky nově nastavené a rozvíjející se firemní kulturu zlepšilo. Došlo k pozitivnímu posunu ve vztazích na vlastním pracovišti i ve spolupráci s ostatními zaměstnanci ve společnosti. Stále je však nutné rozvíjet vzájemné vztahy a vysvětlovat důležitost týmové spolupráce. Dále je vhodné se věnovat interní i externí komunikaci.

Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s firemními hodnotami, vnímají nově stanovené strategické cíle. Na nové logo společnosti TSB si musí zvyknout a přijmout ho za strategický záměr společnosti. Zde poukazují na větší časovou toleranci.

## Resumé

Bakalářská práce se věnuje vlivu firemní kultury na řízení organizace. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se skládá ze tří kapitol. V první kapitole je firemní kultura popisována a definována. Je zde uvedeno, jaký má pro firmu význam, jaké jsou znaky silné firemní kultury, její prvky a typy. Dále jsou zde popsány změny firemní kultury, kdy a proč k nim dochází. Co je podstatou uvedené změny. Kdo je aktérem při změnách firemní kultury a jaké nástroje mohou být použity.

V druhé kapitole jsou popsány teorie o řízení organizace. Je zde uvedeno, co je organizační struktura společnosti a jaké jsou její typy. Co znamená systém řízení a jaká jsou jeho pojetí.

V třetí kapitole je popsána konkrétní zkoumaná organizace Technické sítě Brno, akciová společnost. Kapitola obsahuje základní popis společnosti a jsou v ní specifikovány procesy uvnitř společnosti. Jaké jsou činnosti společnosti po změně vedení. Dále je zde představena analýza firemní kultury v hlavních a důležitých prvcích.

Praktická část je zaměřena na stanovený výzkum. Přesně je zde uveden cíl výzkumu, metoda použitá při výzkumu, typy respondentů, informace o zpracování dat a analýza výsledků výzkumu. Dále pak interpretace výsledků s ověřením hypotéz a závěrečná shrnutí a má doporučení.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na vnímání firemní kultury při změnách pobíhajících v konkrétní společnosti. Teoretická část popisuje a definuje firemní kulturu a dále její význam při změnách ve společnosti.

V praktické části je uveden výzkum prostřednictvím anonymního dotazníku, kterým je zjišťován vliv firemní kultury u zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura, hodnoty, strategie, rozvoj, management, řízení, organizační struktura, vnímání, vliv změn, komunikace.

## **Annotation**

The thesis is focused on the perception of corporate culture changes when running around in a particular corporation. The theoretical part describes and defines corporate culture and its significance for the changes in corporation.

There is a research in the practical part of the thesis, where an anonymous questionnaire was used. Questionare investigate the influence of corporate culture on employees.

## **Keywords**

Corporate culture, values, strategy, expansion, management, direction, organization structure, sensory, influence change, communication.



## Seznam použité literatury

### Monografie

- 1.ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2.ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, 815 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3.BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- 4.BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 5.BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- 6.BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- 7.DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2007. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 8.FISHER, C. J., ALFORD, R. J. (2000). Consulting on culture: A new bottom line. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 52 s. ISBN 206-217.
- 9.HRONÍK, F., Poznejte své zaměstnance : Vše o Assessment Centre. Brno: Era group, 2002, 370 s. ISBN 80-86517-20-9
- 10.JACKSON, T., TYSON, S. Organizační chování. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, 231 s. ISBN 80-7169-296-4.
- 11.LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 12.LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 240, ISBN 978-80-247-2951-0.
- 13.MAZÁK, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-0.
- 14.NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- 15.NOVÝ, I. Interkulturální management: lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-246-0736-0.
- 16.PFEIFER L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. Praha: Grada, a.s., 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- 17.PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Management by Competencies. Praha: Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- 18.PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- 19.STÝBLO, J. Management a lidé ve firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
- 20.ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7
- 21.ŠVEC, V. Pozvání do metodologie pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2006, 90 s. ISBN 80-7315-121-9
- 22.UZEL, J. Firemní kultura - její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006, 28 s. ISBN 80-86973-03-4.

23. VÁGNER, I. Systém managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 432 s. ISBN 80-210-3972-8.
24. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999, 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
25. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006, 298 s. ISBN 80-7261-143-7.
26. TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
27. ZIELENIEWSKI, J. Teorie organizace a řízení. Praha: Svoboda, 1967, 511 s. ISBN 25-147-67.

### **Ostatní zdroje**

- RADVAN, E., VAVŘÍK, M. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách. Brno: IMS, 2009
- ŘEHOR, A., ŠIGUT, Z. Základy teorie a praxe řízení. Brno: BonnyPress, 2009
- Technické sítě Brno, akciová společnost, Zpráva o vývoji společnosti, 2010
- Technické sítě Brno, akciová společnost, Prezentace auditů společnosti TSB, 2009
- Technické sítě Brno, akciová společnost, Výroční zpráva 2009

### **Internetové zdroje**

- <http://www.tsb.cz/?akce=o-spolecnosti>, citováno dne 15. 9. 2012, 22<sup>15</sup>
- <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>, citováno dne 24. 11. 2012, 23<sup>15</sup>

## Seznam obrázků a grafů

Obr. 1	Původní a nové logo společnosti TSB	23
Obr. 2	Nové logo společnosti TSB – grafické ztvárnění hodnot	23
Obr. 3	Kolo štěstí	25
Graf č. 1	Vyhodnocení hypotézy č. 1	31
Graf č. 2	Vyhodnocení hypotézy č. 2	32
Graf č. 3	Vyhodnocení hypotézy č. 3	33