

Vnější působení firemní kultury

Bc. Petra Ostřížková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií



INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDÍÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Ostřížková**
Osobní číslo: **H138247**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vnější působení firemní kultury**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

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

- na seznámení s problematikou firemní kultury a jejího vnějšího působení;
- na hledání odpovědi na otázku, zda a jak organizační kultura ovlivňuje povědomí o organizaci (v podniku) v jejím širším okolí;
- na možnosti sociální pedagogiky v oblasti utváření (ovlivňování) firemní kultury a jejího pozitivního vnímání ze strany široké veřejnosti.

Součástí práce bude empirické šetření zaměřené na zjištění vnímání firemní kultury konkrétní organizace veřejností.

Zároveň bude provedena analýza (vybraných dokumentů) firemní kultury dané společnosti zaměřená na její vnější působení.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BENEŠ, M. Úvod do andragogiky. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1997, vyd. první, s. 129, ISBN 80-7184-381-4.

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994, ISBN 80-7067-405-9.

BROOKS, I. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, vyd. první, s. 296, ISBN 9788072267637.

DYTRT, Z. Dobré jméno firmy. Praha: Alfa Publishing, 2006, vyd. první, s. 144, ISBN 80-86851-45-1.

KUNZ, V. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012, vyd. první, s. 201, ISBN 9788024739830.

LUKÁŠOVÁ, R., I. NOVÝ a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada, 2004, vyd. první, s. 174, ISBN 9788024706481.

PFEIFER, L., M. UMLAUFOVÁ. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

STÝBLO, J. Řízení týmové a firemní kultury organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, vyd. první, s. 61, ISBN: 9788074080326.

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

VYSEKALOVÁ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009, vyd. první, s. 190, ISBN 9788024727905.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce:

4. listopadu 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2015

V Brně dne 4. listopadu 2014

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka



doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně

5. 12. 2014

Petra Vrtišková
.....
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vnějšího působení firemní kultury společnosti E.ON. Teoretické části definují pojem firemní kultura, obsah a prvky firemní kultury, ale také utváření firemní kultury a řízení její změny. Obsahem je rovněž náhled na firemní kulturu v širších souvislostech, představení významu pro podnik i vazba na personální řízení a sociální pedagogiku. Teoretická část specifikuje i vnější projevy firemní kultury, nastiňuje problematiku image organizace a popisuje souvislost firemní kultury s veřejným míněním. Zmíněny jsou nástroje utváření image, pojmy jako společenská odpovědnost a etické chování organizace. Praktickou část uvádí představení společnosti E.ON a její firemní kultury. Popsány jsou prvky vnějšího působení kultury a vybrané dokumenty firmy E.ON. Výzkum je směřován ke zjištění vnímání firemní kultury společnosti E.ON ze strany veřejnosti. Následuje analýza informací získaných výzkumem a závěry.

Klíčová slova:

Organizace, firma, firemní kultura, organizační kultura, orientace firemní kultury, žádoucí firemní kultura, změna firemní kultury, prvky firemní kultury, artefakty, hodnoty, normy, chování, standardy chování, základní přesvědčení, sdílené hodnoty, postoje, vnější působení, vnější projevy, image, profil image, dobré jméno, společenská odpovědnost firem, společenská odpovědnost, společensky odpovědné chování, vztahy s veřejností, veřejnost, veřejné mínění, etika, etický management, etické chování, etický kodex, životní prostředí, zaměstnanci, zákazníci, partneři.

ABSTRAKT VE SVĚTOVÉM JAZYCE

This thesis is focused on the issue of external action of the company culture E.ON. The theory part defines the concept of corporate culture, content and elements of corporate culture, but also shaping of corporate culture and the management of its change. The content is also a preview of the corporate culture in a broader context, introduction of the importance for the business and relation with the personnel management and social pedagogy. The theoretical part specifies also the external manifestations of corporate culture, outlines the matters of the image of the organization and describes the relationship of corporate culture with public opinion. There are also mentioned means of shaping the image, such

terms as social responsibility and ethical behavior of the organization. The practical part presents an introduction of the E.ON company and its corporate culture. Described are the elements of the external impact of the corporate culture and selected documents of the E.ON company. Research is directed toward the perception of corporate culture of E.ON by the public. The following part deals with the analysis of the information gained from research and the conclusion.

Keywords:

Organization, company, company culture, organization culture, direction of company culture, desired company culture, change in company culture, elements of company culture, artifacts, values, norms of behavior, standards of behavior, basic conviction, shared values, attitudes, external influence, external expressions, image, profile of image, good reputation, Corporate Social Responsibility, social responsibility, socially responsible behavior, Public Relations, the public, public opinion, ethics, ethical management, ethical behavior, code of ethics, living environment, employees, customers, partners

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Mgr. Zdenkovi Šigutovi, PhD., za odborné vedení a metodickou pomoc při zpracování diplomové práce.

Datum

podpis

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Vnější působení firemní kultury zpracovala samostatně a použila literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této práce.

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

Brno,

.....

Petra Ostřížková

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FIREMNÍ KULTURA	14
1.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FIREMNÍ KULTURY	14
1.2 OBSAH FIREMNÍ KULTURY	17
1.3 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ ŘÍZENÍ	27
1.4 FIREMNÍ KULTURA V ŠIRŠÍCH SOUVISLOSTECH	32
2 VNĚJŠÍ PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY	39
2.1 DVOJEDINÉ PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY	39
2.2 VNĚJŠÍ PROJEVY FIREMNÍ KULTURY	41
2.3 FIREMNÍ KULTURA A IMAGE JAKO JEJÍ VNĚJŠÍ PROJEV	49
II PRAKTICKÁ ČÁST	55
3 FIREMNÍ KULTURA SKUPINY E.ON CZECH	56
3.1 PŘEDSTAVENÍ SKUPINY E.ON CZECH	56
3.2 FIREMNÍ KULTURA SKUPINY E.ON	56
3.3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A ETICKÉ CHOVÁNÍ SKUPINY E.ON	62
4 VÝZKUM VNĚJŠÍHO PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI E.ON	67
4.1 METODOLOGIE VÝZKUMU VNĚJŠÍHO PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI E.ON	67
4.2 ANALÝZA VÝZKUMU VNĚJŠÍHO PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI E.ON72	
4.3 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU VNĚJŠÍHO PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI E.ON	99
4.4 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	111
ZÁVĚR	125
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	128
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	132
SEZNAM OBRÁZKŮ	133
SEZNAM TABULEK	134
SEZNAM PŘÍLOH	135

ÚVOD

Dnešní doba je velmi specifická. Na jedné straně je mnoho nezaměstnaných lidí v produktivním věku, na druhé straně však chybí kvalitní a kvalifikovaní odborníci. K tomu, aby firmy odborníky získaly, musí vynaložit nemalé finanční prostředky, ale hlavně potenciálním zaměstnancům nabídnout něco více než jen plat. To něco více umožní organizaci dosáhnout i spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců. Jedná se o prostředí a systém hodnot, se kterými se jedinci uvnitř firmy ztotožní a dají jim pocit, že jsou součástí dané firmy. Tyto hodnoty totiž tvoří **firemní kulturu**. Uchazeči o zaměstnání se při výběru zaměstnavatele řídí i kulturou dané organizace, jelikož ne všem vyhovuje stejná firemní kultura. 21. století se vyznačuje také značným časem, který strávíme v práci. Proč bychom ho tedy měli strávit v prostředí, se kterým se neztotožňujeme?

Úkolem firemní kultury je vytvořit takové pracovní prostředí, které přispívá k co největšímu výkonu zaměstnanců, k dosažení firemních cílů, ale také ke spokojenosti zákazníků. Firemní kultura jasně vymezuje a odlišuje jednotlivé firmy od sebe navzájem a vytváří unikátní firemní klima. Firemní kultura je tak silným nástrojem k řízení celé organizace.

Podíváme-li se do minulosti, pak jedním z mála českých podnikatelů, který dbal na firemní kulturu, byl Tomáš Baťa. Ten si vydobyl respekt a uznání v celosvětovém měřítku nejen svými ekonomickými výsledky, ale také manažerskými principy, metodami a přístupem ke svým zaměstnancům. Většina z nich je uplatnitelná i dnes.

T. Baťa v první polovině 20. století firemní kulturu budoval cíleně. Mezi pilíře jeho firemní kultury patřil, na tu dobu, specifický vztah k zaměstnancům i zákazníkům a podpora celého regionu. O své zaměstnance se Baťa staral téměř jako o vlastní děti. Podporoval je ve vzdělání, nabídl ubytování a správným směrem řídil i jejich volný čas. Rodiny podporoval v otázce bydlení, organizoval výstavbu firemních bytů a domů, založil firemní banku a přiměl zaměstnance ke spoření. To všechno lze chápat jako etické chování k vlastním zaměstnancům. Baťa, na rozdíl od ostatních podnikatelů minulého století, řídil zaměstnance motivací a prostřednictvím odpovědnosti a vztahu k firmě.

T. Baťa, jako velmi pracovitý a skromný člověk, byl pro své zaměstnance vzorem. Jeho podnikatelský úspěch je připisován síle jeho ducha, vůli a morálce. Z těchto zásad pravděpodobně pramení i jeho přirovnání k eticky korektnímu podnikateli či k prvnímu

podnikateli, který se zabýval společenskou odpovědností v České republice. Celá jeho rodina se řídila názorem, že dobrý podnikatel vyrábí pro zákazníky, ale zároveň slouží celé společnosti.

Některé prvky firemní kultury Tomáše Bati se dnes objevují i u velkých firem, jež jsou za svou kulturu často oceňovány. Například se jedná o společnost Google či Toyotu, která má s Baťou společné pojetí péče o zaměstnance. Kulturou firmy se zabývá celá řada textů a publikací. V odborné literatuře je popisována souvislost mezi kulturou organizace a její výkonností či strategií, souvislost s personálním managementem, ale také s etikou organizace. Řada autorů se zabývá působením firemní kultury uvnitř podniku, především ve smyslu, jak účelově ovlivnit chování zaměstnanců, aby kulturu přijali a řídili se jí.

Zaujal mne však i náhled z druhé strany, tedy jak firemní kultura působí navenek, jak kulturu vnímá veřejnost. V této souvislosti literatura pracuje s pojmem Public Relations (řízení vztahů s veřejností). Nové poznatky o pozitivním ovlivnění veřejného mínění směřují i k zavedení tzv. CSR konceptu v rámci organizace. Corporate Social Responsibility je překládáno jako společenská odpovědnost firem. Podniková kultura bývá někdy označována jako charakter a osobnost podniku. V této souvislosti se hovoří také o image firmy.

Vzájemný vztah mezi firemní kulturou, zaměstnanci, veřejností a nástroji ovlivňování firemní kultury mne zaujaly do té míry, že se jim budu v rámci diplomové práce věnovat.

Jaká je souvislost tohoto tématu se sociální pedagogikou? Nositelem firemní kultury je každý jednotlivec. Svým chováním a vystupováním ovlivňuje názor veřejnosti a vytváří povědomí o podniku. Je tedy záměrem podniku, aby jeho zaměstnanci působili na veřejnost tím správným směrem, v souladu s cíli organizace. Chování zaměstnanců lze ovlivnit výchovou, vzděláváním, vytvořením pracovních, sociálních podmínek a především jejich motivováním. Tímto se v rámci organizace zabývá personální řízení.

Cílem diplomové práce je zabývat se problematikou firemní kultury a jejího vnějšího působení. Tedy jak firemní kultura působí na veřejnost. Smyslem diplomové práce je rovněž najít možnosti sociální pedagogiky v souvislosti s vnějším působením kultury organizace. Tedy, zda je organizační kultura jevem, kterým se má zabývat sociální pedagogika a pokud ano, v jaké souvislosti. Jaké jsou možnosti sociální pedagogiky v oblasti utváření (ovlivňování) organizační kultury a jejího pozitivního vnímání ze strany široké veřejnosti.

Teoretický rámec práce nastíní problematiku firemní kultury, seznámí s jejím obsahem, procesem změny firemní kultury a jejím řízením. Na firemní kulturu nahlížím i v širších souvislostech, a to především v souvislosti s řízením lidských zdrojů a se sociální pedagogikou. Druhá kapitola je zaměřena na popis vnější funkce firemní kultury, tedy jak firemní kultura působí směrem ven. Věnuji se jednotlivým prvkům firemní kultury i termínu image, jako vnějšímu projevu kultury organizace. Image spolu s kulturou organizace úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují. Zmíním také konkrétní nástroje k ovlivnění veřejnosti, jako jsou Public Relations, Corporate Social Responsibility či etický management. V rámci této kapitoly nastíním cesty, jak může firemní kultura vytvářet obraz o organizaci směrem ven, tedy ovlivňovat veřejné mínění o organizaci.

Součástí diplomové práce bude také seznámení s firemní kulturou společnosti E.ON. Představím prvky vnějšího působení kultury koncernu E.ON a vybrané interní dokumenty. I zde se zaměřím na etický management a společenskou odpovědnost, jako nástroje vnějšího působení firemní kultury.

Empirické šetření zaměřené na zjištění vnímání kultury konkrétní organizace ze strany veřejnosti je rovněž součástí práce. Zde představím kulturu společnosti E. ON, především však ze zúženého pohledu. Tedy ty prvky, které může vnímat veřejnost, nikoliv jen zaměstnanci organizace. Zároveň bude provedena analýza či studium vybraných dokumentů firemní kultury dané společnosti. Jelikož vnější působení kultury firmy úzce souvisí se společenskou odpovědností a etickým chováním, bude empirie zaměřena i tímto směrem. Zjištěné výsledky budou dále analyzovány a z nich vyvozeny závěry.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Kultura předpokládá existenci lidského jedince a lidské společnosti. Zároveň lidé nemohou bez společnosti existovat. Právě kultura umožňuje lidem společenské soužití. L. Aragon k tomu uvedl: „*Lidská kultura je jistě výsledkem a souhrnem všech kultur národních, výsledkem jejich spolužití a harmonie.*“¹

Kultura z nás dělá to, co jsme a čím se odlišujeme od jiných živých tvorů. Přičemž i mezi lidstvem mohou být kulturní rozdíly. Nedávno zesnulý laureát Nobelovy ceny míru, Nelson Mandela, řekl: „*Můžeme být rozdílní, ale všichni jsme lidé a máme stejný úděl i přes rasovou nebo kulturní rozmanitost.*“²

V úvodní kapitole charakterizují pojmy související problematikou firemní kultury a jejího vnějšího působení. Představím, co tvoří obsah a strukturu organizační kultury. Nastíním, jak se kultura vytváří, či jak se dosahuje kultury žádoucí. Na firemní kulturu se podívám i z širšího pohledu, popíšu její význam a vliv na řízení celé organizace. Neopominu zmínit souvislost s personálním řízením a pokusím se nalézt souvislost se sociální pedagogikou.

1.1 Teoretická východiska firemní kultury

Kultura, jako předmět zkoumání, spadá do vědního oboru antropologie. Na kulturu můžeme nahlížet jako na „*relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř, přičemž toto chování se řídí vzory pro určité seskupení společnými a vytvářejícími se v procesu interakce.*“³

K významným aspektům kultury patří:

- historický rámec s důrazem na tradici a předávání získaných či vytvořených návyků, vzorců chování a norem,
- síť vzájemných vazeb, vztahů a hodnotový systém vycházející z potřeb jedinců,
- ochota či neochota ke změnám,
- symbolická komunikace, jako verbální symboly, historiky, mýty, rituály, jejichž prostřednictvím se předávají znalosti a zkušenosti,
- poznatky a zkušenosti,

¹ *Kultura*. Citáty slavných osobností [online]. [cit. 2013-1-18]. Dostupné z: <http://www.citaty-slavnych.cz/vyhledavani/n%C3%A1rod>.

² *Mandelův život v 10 citátech*. IHNED [online]. [cit. 2013-08-10]. Dostupné z <http://zpravy.ihned.cz/c1-61408980-jar-nelson-mandela-zivot-v-10-citatech>

³ KAŇÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akadem J. A. Komenského, 2000, s. 205. ISBN80-7048-020-3, s. 60.

- pojetí morálky, které určuje co je správné a slušné.⁴

Za hlavní hlediska kultury lze tedy považovat, něco, co je sdíleno všemi či téměř všemi členy nějaké sociální skupiny, něco, co se starší snaží předat mladším a něco, co formuje chování nebo hodnoty vnímání světa.⁵

Firemní kultura v kontextu

Všechny tyto rysy lze sledovat i u firemní kultury. Jakákoliv firemní kultura je součástí kultury národní. Firemní kultura vytváří a rozvíjí původní a jedinečnou soustavu představ, hodnotových preferencí, norem a vzorů pracovního jednání členů, jež je v konečné podobě odlišují od jiných organizací.⁶

Kultura každé organizace není tedy záležitostí pouze dané organizace, ale společenským jevem. „...*neexistuje sama o sobě, je sdílena...*“⁷ Je zajímavé, že organizace je tvořena jednotlivci, kteří jsou různí, mají různé sociálně-ekonomické postavení, pracovní status či potřeby. Přesto však tito jedinci vykazují celou řadu shodných ukazatelů ve vztahu k dané organizaci, což lze nazvat jako projevy společné firemní kultury.

K tvrzení, že firemní kultura neexistuje sama, ale v širším společenském kontextu národní kultury, se přiklání i E. Mazák. Dodává, že firemní kultura je ovlivňována politickou, ekonomickou i sociální situací ve společnosti, ekonomickým odvětvím, ve kterém organizace působí, ale také skupinovými pravidly, chováním jedinců i managementu.⁸

Organizační kultura je ovlivněna nejen národní kulturou, ale v poslední době, v souvislosti s globalizací, také kulturou nadnárodní. Určitou roli hraje i kultura odvětví, ve kterém organizace působí.

Pojem firemní (organizační) kultura

Firemní kultura je předmětem zkoumání posledních čtyřiceti let a doposud neexistuje ucelená teorie firemní kultury. Odborníci se na ni dívají z různých pohledů a z různých vědních disciplín.

Termín „firemní kultura“ se začal v anglicky psané odborné literatuře objevovat v průběhu 60. let minulého století. K výraznému zájmu o organizační kulturu došlo až v průběhu

4 KAŇÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: A. J. A. Komenského, 2000, s. 205. ISBN80-7048-020-3, s. 37-38.

5 KAŇÁKOVÁ, Z. , ef. 4, s. 38

6 KAŇÁKOVÁ, Z. , ref. 4, s. 38

7 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 9.

8 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 9.

80. let. Historickým milníkem současného vnímání kultury organizace je přelom 70. a 80. let 20. století, a to pracemi Peterse, Watermana, Deala, Kennedyho a Kanterové. Již však v roce 1952 se Jaques zmínil o kultuře továrny jako o „*jejím obvyklém a tradičním způsobu myšlení a provádění věcí...*“⁹

Teorie, vycházející z antropologie nebo sociologie, vnímají kulturu jako neodlučitelný faktor od organizace.¹⁰ Právě v antropologii má své kořeny **interpretativní přístup** k firemní kultuře. Ten chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“, organizace je pak chápána jako systém sdílených významů zprostředkovaný v symbolech. Klíčový je interpretativní význam chápaný ve smyslu obsahu (nese-li něco význam, může to být pochopeno a interpretováno). **Objektivistický přístup** nahlíží na kulturu jako na něco, „co organizace má“. Kultura je považována za objektivní entitu, jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.¹¹

Velmi často je zmiňována definice firemní kultury E. H. Scheina: „*Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“¹²

Kulturu organizace nelze zkoumat pouhým pozorováním a nelze ji tedy jednoznačně vyložit. Dalším faktorem, který neulehčuje poznání firemní kultury je jedinec či jedinci a skupiny do této kultury patřící. Jejich chování totiž může, ale také nemusí, být odrazem sdílených hodnot firmy a je jen na jejich svobodné vůli, kam jejich chování směřuje.

J. Vláčil klade význam na zmíněné sdílené hodnoty: „*Organizační, podniková či firemní kultura je nejčastěji chápána jako souhrn kolektivně sdílených hodnot a norem.*“ Ty se vytvořily na základě společných zkušeností členů organizace, získaných při souběžném řešení problémů její vnitřní integrace a jejího přizpůsobení vnějšímu prostředí.¹³ Britská Open Univerzita používá tuto definici: „*Firemní kultura se týká způsobu, jakým*

9 BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 216.

10 MAZÁK, E. ref. 8, s. 12

11 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 17-18.

12 SCHEIN, E. H., 1989 IN: KAŇÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, s. 205. ISBN 80-7048-020-3, s. 38.

13 VLÁČIL, J., *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6, s. 14.

*je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje žebříček hodnot a tradice dané organizace.*¹⁴

Melechovská nazírá na pojem „firemní kultura“ také jako na abstraktní pojem, který skrývá mimo jiné dlouholeté, neměnné, efektivně vžitě hodnotové vztahy vůči výrobku či značce. Obsahuje také dlouhodobě stejné chování lidí v rámci jednoho podniku v určitých situacích. Těmito situacemi jsou např. řízení podniku, vyřizování reklamací zákazníků, cenová politika, kvalita produktů, design.¹⁵

Z výše uvedených, ale i jiných definic je patrné, že jejich autoři se zcela nedokážou shodnout na jednom konkrétním vysvětlení. Co je však pro všechny definice shodné, je fakt, že firemní kultura je součástí každého podniku, ať už se o ni usiluje a pečují či nikoliv.

R. Lukášová zobecňuje současné pojetí firemní kultury a konstatuje, že ji lze chápat následovně jako: „*Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“¹⁶

Kultura organizace je vytvářena a zachovávána ve společenském kontextu, je dynamická a stále se vyvíjí.¹⁷ Mezi její další znaky patří i to, že je poznatelná, lze ji velmi těžce měnit a je sdílena, nikoliv dohadována. Pracovníci organizace se musí dobrovolně rozhodnout sdílet a rozvíjet dané prvky organizační kultury.¹⁸

1.2 Obsah firemní kultury

Obsah firemní kultury je tvořen jejími prvky. Obsah kultury firmy spolu se **sílou kultury**, jsou hlavními parametry, které podmiňují funkce kultury v rámci firmy. Sílou kultury rozumíme, nakolik jsou její prvky v rámci organizace sdíleny.¹⁹

14 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 10.

15 MELECHOVSKÁ, V. *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. Praha: Institut řízení Praha, 1990, s. 10, s. 2.

16 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 18.

17 SHEIN, 1985, in BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 218.

18 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X, s. 25.

19 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 16, , s. 32.

Silná kultura se vyznačuje tím, že požadavky firemního chování jsou v dané firmě respektovány většinou jejich zaměstnanců. *„Konformita vůči sdíleným organizačním cílům přitom nemusí vylučovat iniciativu a inovativnost. Právě takový typ kultury může být managementem účinně využíván jako nástroj nepřímého řízení a vedení lidí. Jako nejvýznamnější výraz sociálně psychologických dimenzí podnikového života může podporovat realizaci firemní strategie i strukturální změny.“* Konflikty a rozličnost zájmů zaměstnanců jsou pak projevem slabé kultury.²⁰

V průběhu vývoje organizace se vytváří unikátní obsah její kultury, jelikož kultura reaguje na vnější podmínky a interní potřeby a podléhá řadě vlivů. Pouze však cílenými kroky managementu lze vytvořit žádoucí a silnou kulturu.²¹

Prvky firemní kultury

Kulturními prvky chápeme nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému.²² Jsou to faktory vytvářející a podporující kulturu organizace a pomáhají k dosažení podnikových cílů a k dosažení úspěchu.

Stejně jako pojem firemní (organizační) kultura ani její prvky nejsou autory vymezovány a definovány zcela jednotně. Jako prvky kultury organizace jsou nejčastěji zmiňovány

základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.²³ K prvkům organizační kultury vycházející z modelu kulturní sítě

Johnsona a Scholes patří **historiky, symboly, rituály a běžná praxe, mocenská struktura, řídicí systém a organizační struktura.**²⁴ J. Stýblo si pod pojmem firemní kultura představuje již zmíněné **symboly, praktiky a způsob vyjadřování.**²⁵

Historiky pomáhají vnímat kulturu v historických souvislostech a v souvislostech vývoje podniku. Vymezují charakter kultury a hranice kulturního chování. Firemní historiky symbolizují, co je v podniku důležité. K historikám může patřit informace, jak určitý vedoucí pracovník vede schůze, řídí auto či přijímá kritiku.²⁶ Jsou to „přibarvené“ příběhy,

20 VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6, s. 19.

21 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 37

22 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 21, s. 18.

23 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 21, s. 18

24 JOHNSON, SCHOLE, 1994 in BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 224.

25 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 37.

26 JOHNSON, SCHOLE, 1994 in BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 225.

kteří se odehrávaly v minulosti, jsou však snadno zapamatovatelné, emočně laděné a jsou významným nástrojem předávání kultury.²⁷

Symboly jsou někdy chápány jako jádro pojetí kultury a cesta k manipulaci lidí kulturou či cesta ke změně kultury.²⁸ J. Stýblo vnímá symboly jako ukazatele, které působí na své okolí, něco vyjadřují, vypovídají nebo naznačují. Správně zvolené symboly mohou výrazně podporovat základní firemní hodnoty. Symboly ovlivňují náhled na firmu, ať už v pozitivním či negativním smyslu a vysílají určité informace či poselství, které může ovlivnit postavení podniku na trhu. K symbolům patří např. loga na autech, firemní oblečení, firemní papíry, značky, ale také osobnosti firmy reprezentující ji navenek ve styku s veřejností.²⁹ Stojí za to samostatně vyzdvihnout právě předepsaný standard oblékání jako součást firemní kultury. Ten je zvláště důležitý u pracovníků přicházející do styku se zákazníkem, tedy reprezentantů organizace. K symbolům, které jsou velmi abstraktní, patří také historiky či slovní hříčky. Pod termín symboly, jako vnější projevy společenského styku, patří také architektura budov či vybavení pracovišť. Někteří autoři sem řadí i oslavy, obřady a rituály, ale také mýty, podnikový žargon, řeč.

Rituály a běžná praxe jsou samozřejmé, ale symbolicky významné prvky života podniku. Rituály dávají kultuře její identitu, ukazují zaměstnancům, co je důležité a cenné. K rituálům mohou patřit i „firemní dny“, společná ranní káva při pondělní poradě, atd.³⁰

Rituály, zvyky a ceremoniály chápeme jako ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Napomáhají fungování podniku i tím, že vytváří stabilní a předvídatelné chování, snižují nejistotu pracovníků a umožňují jim vytvoření vlastní identity.

Zvyky jsou způsoby chování, jež jsou v organizaci běžné a zažité. Oproti nim mají **rituály** navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na konkrétním místě, v konkrétním čase a dle přijatelného a očekávaného způsobu chování. Příkladem mohou být rituály zdravení, hlasování na poradě nebo přijímání nového zaměstnance.³¹

27 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 21, s. 24

28 JOHNSON, SCHOLE, 1994 in BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 225.

29 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 37.

30 JOHNSON, SCHOLE, 1994 in BROOKS, I., ref. 28, s. 225.

31 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 24.

Praktiky představují hodnoty, chování, rituály a ceremoniály, která nesou určitá poselství a vykonávají se z praktických důvodů. K důležitým praktikám patří respektování a sdílení firemních hodnot a postupů, např. způsob komunikace se zákazníkem.³² Sem můžeme zařadit i obyčeje, obřady a ceremoniály.

Ceremoniály jsou slavnostní události, pečlivě připravené, a konané při speciálních příležitostech. Jejich hlavním významem je posilování organizačních hodnot. Jejich prostřednictvím se oceňují úspěchy a oslavují hrdinové. Jsou emocionálně podněcovány.³³

Jazyk a způsob vyjadřování úzce souvisí se způsobem a systémem komunikace a vyjadřování. Jedná se o prostředky výměny informací, a vnitřní a vnější komunikace. Jsou znázorněny souborem psaných i nepsaných pravidel jako pilíře firemní kultury. Popisují pravidla a zásady daného chování a jednání, formální i neformální normy, klima a ovzduší panující v organizaci. Patří sem například krédo společnosti.³⁴

Postojem se rozumí vztah jedince k určitému objektu, kterým může být osoba, věc či událost.³⁵ Postoje mohou být „spouštěčem“ určitého chování, které může, ale také nemusí být v souladu s firemní kulturou a cíli organizace.³⁶

Normy chování jsou nepsaná pravidla chování pro určitou situaci, které celá skupina akceptuje. Jsou to neformální pravidla chování, které jsou zaměstnanci či členy organizace sdíleny. Vymezují chování, které je v rámci firmy přijatelné, a které již ne. Je sankcionováno či odměňováno jejich ne/dodržování. K normám chování řadíme např. rychlost či kvalita práce, způsob komunikace i oblékání.³⁷ Normy chování mají i psanou podobu. Jedná se o firemní dokumenty, jako je organizační řád, etický kodex či kodex oblékání.

Standardy chování se uplatňují především v těch organizacích, kde jsou zaměstnavatelé v kontaktu se zákazníky. Jejich cílem je především podpořit zákaznický orientované chování zaměstnanců. Vypovídají o přístupu organizace k zákazníkovi, způsobu jednání zaměstnanců se zákazníkem či o procesech řešení zákaznických požadavků. Aby byly vytvořené standardy chování úspěšné, je zapotřebí, aby byly jednoduché a lehce zapamatovatelné. Podporují efektivnost jednání, zamezují časovým ztrátám a byrokratickému při-

32 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 37.

33 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 24.

34 STÝBLO, J., ref. 32, s. 37.

35 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 33, s. 22.

36 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 32.

37 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 33, s. 22.

stupu k zákazníkovi. Zároveň však nemají bránit aktivnímu a kreativnímu jednání pracovníků firmy, naopak mají podporovat individuální přístup a preciznější uspokojování potřeb konkrétního zákazníka. Kontrola dodržování těchto standardů chování by neměla být represivní a pro pracovníka stresující.³⁸

Mýty jsou prostředkem, který přenáší pocity a hodnoty v organizaci. Jsou součástí zvyklostí a tradic. Většinou se jedná o příběh, který s určitou nadsázkou zachycuje událost v organizaci. Mýty plní funkci sociální skupinové normy.³⁹ Mýty nemají zpravidla racionální základ, ale vznikají z potřeby lidí něčemu věřit. Mohou mít podobu příběhů a historek. Často legitimují jednání, které by se mohlo jevit jako nemorální (platové rozdíly).⁴⁰

Hrdinové jsou zosobněním základní hodnot a v rámci podniku plní řadu funkcí. Dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance, poskytují model vzorového chování, určují standardy výkonu, motivují zaměstnance, ale i symbolizují firmu vnějšmu světu.⁴¹ Všechny prvky kultury mají svůj původ v myšlení lidí. Na druhou stranu nelze opomenout vliv provozované činnosti firmy na její kulturu. Obojí, jak myšlení lidí, tak skutečná činnost firmy se také vzájemně ovlivňují a výsledkem je právě firemní kultura.

Firemní kultura, jak ji vidí Pfeifer a Umlaufová,⁴² je soubor **hodnot, přístupů a představ**, jež se osvědčily a napomáhají vnitřní integraci a vnější adaptaci. Jsou to prvky, které vytváří klima či atmosféru organizace.

Hodnotou chápeme to, co jednotlivci či skupiny v organizaci považují za důležité a čemu přiřkládají význam. Jsou to obecné preference, které se promítají do rozhodování jedinců, jejich stanovisek, v tom, co považují za dobré či špatné, přijatelné či nepřijatelné. Organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je v rámci organizace přiřkládán význam. Tedy, co si zaměstnanci myslí, že je pro organizaci správné a důležité.⁴³ Hodnoty, jako ná-

38 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 50.

39 KAŇÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, s. 205. ISBN 80-7048-020-3, s. 42.

40 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 23.

41 DEAL a KENNEDY, 1982 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, vyd. první, s. 240, ISBN 978-80-247-2951-0, s. 24.

42 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

43 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 21.

stroj k utváření firemní kultury, deklarují firmy i ve své filozofii, v poslání či v etickém kodexu. Hodnoty, které firma komunikuje navenek, slouží k vytvoření image.⁴⁴

Hodnoty rozlišujeme na instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty slouží k naplnění satisfakce. Jedná se o plat, materiální podmínky či realizaci nápadu. Morální hodnoty jsou pocity hrlosti či ponížení. Toto působení na člověka a jeho chování může mít trojí podobu. Buď jedinci brání, aby určitou věc učinil, vedou jedince ke ztotožnění se s něčím, nebo ho provokují k akci.⁴⁵

Aby došlo k identifikaci pracovníků s firmou, musí být jejich hodnoty v rovnováze s hodnotami organizace. Sladění hodnot firmy a zaměstnanců je klíčové pro budování kultury firmy. Cestou k ovlivnění hodnot jedinců je změna představ. K tomu je zapotřebí znát skutečné hodnoty a důvod jejich vyznávání pracovníky.⁴⁶ Pro podnik, s jehož hodnotami se zaměstnanci ztotožnili, je typické, že zaměstnanci si svých vedoucích váží a jsou vůči nim loajální. Existuje klima otevřenosti, vzájemné komunikace, pracovníci se nebojí říci kritická slova projevít i nespokojenost, zaměstnanci nemají pocit bezmoci, ale cítí se být součástí dění a dovedou vhodně využívat možností k ovlivnění rozhodování a práce vedení, a rovněž se cítí být spoluodpovědní za rozhodování ve firmě.⁴⁷

Představa tvoří smyslové vnímání skutečnosti, je to obraz předmětu nebo jevu. Je to abstraktní záležitost. Ve firemní kultuře je představa určitý obraz, který se vytváří v hlavách zaměstnanců. Je to obraz o dění v organizace, o všem, co souvisí s působením zaměstnance ve firmě, přičemž tyto věci nemusí být zraku viditelné. Představy mají tři prameny: rozumem získané informace, emotivně nabyté dojmy a prodělané zkušenosti. Co je pro všechny prameny totožné, je jejich původ, který je ve vědomí i podvědomí člověka.⁴⁸

V souvislosti s firemní kulturou se jedná o představy o vlastní práci a jejím smyslu, o úspěchu firmy, o odměňování.⁴⁹ Zaměstnanci si tvoří představy, které se mohou týkat např. otázek, proč byla firma založena, proč existuje, jaké jsou záměry managementu, co se od něho konkrétně očekává, kdo hodnotí jeho práci, za co bude chválen

44 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 43, s. 21.

45 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref.42, s. 57.

46 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref.42, s. 57-58.

47 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 38

48 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X, s. 45-46.

49 TOMEČKOVÁ, K. *Firemní kultura*. Spectator [online]. [cit. 2013-10-1]. Dostupné z http://www.sko-la.spectator.cz/5_SEMESTR/Management/.../Firemni_kultura.ppt

a za co pokárán, co se toleruje a co již nikoliv, jak se má chovat ke kolegům a nadřízeným.⁵⁰

Bylo by ze strany vedoucích pracovníků a managementu organizace velmi pošetilé nechat těmto představám volný průběh. Je zapotřebí, aby všichni zaměstnanci podniku byli včasné a pravidelně informováni o všem dění. To je cesta ke správnému nastavení představ zaměstnanců, které ovlivňují jejich chování. Důležitý je také soulad informací, dojmů a zkušeností. Představy pracovníků může management úspěšně ovlivňovat. Cestou, jak tyto představy ovlivňovat je znát názory zaměstnanců. Poznat jejich znalosti, přesvědčení a víru a to prostřednictvím dialogů a naslouchání.⁵¹

Představy jednotlivců či skupin v rámci organizace se liší, přesto existuje určité množství představ, které mají všichni zaměstnanci společné a společně je sdílí, shodují se na nich. Jsou to především představy o klíčových momentech života firmy.⁵²

Ve smyslu základního prvku kultury firmy chápeme **přístup** jako náchylnost, sklon k určitému způsobu jednání.⁵³ Náchylnost je zakotvena v jejím původu, tedy to, co ovlivňuje zaměstnance v jeho působení ve firmě (povahové rysy, očekávání vlastního profitu, přijatelnosti, loajalita, způsobilost k práci). Potřebujeme také znát projevy tohoto způsobu jednání a na jaké impulsy či podněty je náchylnost citlivá. Je třeba, aby si management všiml způsobilosti zaměstnanců k práci a poctivosti k zájmům firmy a jejich vzájemné kombinace. Podnětem k přístupu je snaha po vlastní akci, nebo reakce na impuls zvenčí.⁵⁴

Stejně jako představy zaměstnanců, i jejich přístupy k firmě jsou rozličné. V rámci organizace lze i zde najít nikoliv jednotný, avšak většinový přístup všech zaměstnanců k určité záležitosti. A to k očekávanému vlastnímu profitu, obecně sdílené očekávání vlastní přijatelnosti, postoj k zájmům firmy, průměrnou úroveň způsobilosti lidí, způsob jednání (aktivní či reaktivní). Tento většinový přístup pak charakterizuje kulturu organizace.⁵⁵

Hovoříme o přístupu k práci, ke spolupracovníkům, k inovacím, konfliktům a k cíli organizace.⁵⁶ J. Stýblo vidí souvislost mezi přístupy a pojetím podnikové kultury. Z jeho pohledu

50 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref.48, s. 46.

51 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref.48, s. 46-47.

52 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref.48, s. 19.

53 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X, s. 49.

54 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref.53, s. 49-52

55 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref.48, s. 55-56.

56 TOMEČKOVÁ, K. *Firemní kultura*. Spectorator [online]. [cit. 2013-10-1]. Dostupné z http://www.sko-la.spectorator.cz/5_SEMESTR/Management/.../Firemni_kultura.ppt

jsou zajímavé přístupy zaměstnanců vůči firmě (respektuje představy a přání zaměstnanců, vytváří podmínky pro klidnou a tvůrčí práci?), postoj zaměstnanců vůči práci (prostředek obživy, nutné zlo, uspokojení, smysl života), způsob řešení úkolů a problémů (řešení stížností, reklamací, přístup k výsledkům práce), nazírání na vlastní pozici zaměstnance a na spolupracovníky (hodnocení spolupráce, vztah k týmovosti), způsob komunikace, otevřenost sdělování informací, ochota k jejich výměně, vědomí příslušnosti k firmě.⁵⁷

Firemní kultura je podporována společnými hodnotami, jež jsou sdíleny pracovníky firmy a ztotožněním se pracovníků s přístupy, včetně jejich uplatňování v každodenní práci.

Struktura firemní kultury

Prvky firemní kultury nefungují izolovaně, ale jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se. Za účelem pochopení těchto vztahů a souvislostí byly vytvořeny modely organizační kultury. Dnes nejznámější a nejvyužívanější model kultury organizace znázorňující její prvky je model E. Scheina⁵⁸. Vychází ze strukturovaného pojetí organizační kultury, jejíž součástí jsou na třech úrovních postavené a vzájemně se ovlivňující prvky. Úrovně jsou tvořeny tak, jak jednotlivé prvky působí navenek a nakolik jsou pro vnější okolí viditelné a ovlivnitelné ze strany managementu organizace. Model podceňuje roli symbolů, historek, poselství a symbolické činnosti v organizaci.

Artefakty vnímá Schein jako nej povrchnější rovinu, která je pro pozorovatele nejviditelnější. **Jsou to vnější projevy kultury**, jejichž prostřednictvím lze kulturu „vidět“ či „slyšet“. Artefakty jsou lehce popsitelné a ovlivnitelné.⁵⁹ Artefakty materiální povahy jsou například architektura budov, materiální vybavení organizace, výroční zprávy, brožurky, propagační materiály či produkty. Artefakty nemateriální povahy pak organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály či ceremonie. Někdy je sem řazeno i logo firmy. Druhou vrstvou modelu tvoří **hodnoty a normy chování** jako vědomá část, jež je pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelná a managementem částečně ovlivnitelná. **Základní přesvědčení** je nejhlubší rovina. Její obsah je nevědomý, ale z pohledu členů organizace samozřejmý, pro pozorovatele však obtížně identifikovatelný. Jsou to názory a myšlenky, ale také zafixované představy o fungování reality, jež zaměstnanci považují za samozřejmé a nezpochybnitelné. Základní přesvědčení předurčuje,

57 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 39.

58 SHEIN, 1992 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 26.

59 SHEIN, 1992 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 58, s. 26.

co bude v organizaci považováno za důležité, tedy jaké normy chování zde budou panovat. Tyto normy a hodnoty pak určují konkrétní chování a artefakty. Schein také považuje základní přesvědčení za jádro kultury ovlivňující kognitivní procesy zaměstnanců. Předurčují výběr i interpretaci informací, ale také emocionální reakce na ně. Zdrojem přesvědčení je předchozí opakovaná zkušenost.⁶⁰ Z tohoto modelu je patrné, že vnější úroveň, povrchová část, sice umožňuje kulturu popsat, nikoliv však vysvětlit.⁶¹

Na rozdíl od Scheinova třívrstvého modelu, pracují J. P. Kotter a L. Heskett s dvěma úrovněmi: vzorce (styl) chování a sdílené hodnoty.⁶²

Dvě roviny rozlišuje také G. Hofstede v tzv. cibulovém diagramu. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné, jsou hodnoty. Druhá vrstva je tvořena „slupkami“ cibule a označuje ji jako praktiky. Patří sem symboly, rituály, a hrdinové.⁶³

W. Hall a D. R. Denison pracují s třemi úrovněmi. Hall rozlišuje artefakty a etiky (jazyk, oslovování, oblékání), dále chování a jednání (vyjednávací styl, styl rozhodování) a poslední úroveň jsou základní morální normy, názory a hodnoty.⁶⁴ Podobně strukturuje organizační kulturu i Denison, který rozlišuje mezi hodnotami a přesvědčením, vzorci chování a posledně soubory podmínek.⁶⁵

Vize, poslání a sdílené hodnoty jako významné součásti firemní kultury

Termíny vize, poslání a sdílené hodnoty jsou v souvislosti s firemní kulturou často skloňovány. Vize, poslání a sdílené hodnoty stojí na začátku tvorby firemní kultury, vlastně ji spolu se strategií předurčují. Jasně definované vize a poslání jsou předpokladem dobře fungující organizační kultury a nástrojem strategického řízení organizace.

Firemní organizace podporuje nejen poslání, ale jasnou vizi společnosti, která je obrazem společnosti. Kultura firmy je podporována firemními hodnotami, které jsou v souladu s posláním a vizí společnosti a jsou slazeny s osobními hodnotami členů organizace. Firemní vize a hodnoty prostupují všechny úrovně organizace a jsou trvale utvářeny top

60 SHEIN, 1992 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 19, 27.

61 SHEIN, 1985, in BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 221.

62 KOTTER, J., P., A HESKETT, J., L., 1992 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 29.

63 HOFSTEDE, H., 1991 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 29.

64 HALL, W., 1995 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 29-30.

65 DENISON, D., R., 1990 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 29-30.

managementem.⁶⁶ Na druhou stranu je firemní kultura výsledkem učení a vytváří se v procesu formování a sdílení poslání, vize, strategie, cílů, hodnot i norem chování.⁶⁷ *Poslání, vize a sdílené hodnoty odpovídají na tři klíčové otázky: Co?, Proč, Jak? Poslání odpovídá na otázku „Proč firma existuje?“ Vize zodpovídá Co? Je to budoucnost, ke které firma směřuje. Sdílené hodnoty se týkají otázky Jak? Zodpovídají otázku ohledně způsobu jednání v souladu s posláním za účelem dosažení vize. Tedy jak bude firma jednat, aby dosáhla vize prostřednictvím svého poslání.*⁶⁸

Firma by neměla zapomínat, že její poslání, vize i hodnoty by měli znát především všichni její pracovníci, ne jen manažeři. Absencí těchto pojmů v organizaci či neznalostí ze strany zaměstnanců přichází organizace o důležitý motivační nástroj.

Jasně definované **poslání** společnosti udává, kam se chce organizace dostat. Ozřejmuje existenci organizace ve společnosti a na trhu a vymezuje organizaci od konkurence.⁶⁹ Posláním organizace může být např. záměr stát se vedoucí firmou v odvětví, být spolehlivým partnerem či poskytovat rychlé a kvalitní služby.

Poslání společnosti však může být i něčím víc, než jen pomocným nástrojem při tvorbě strategie. Při jeho zveřejnění se stává důležitým signálem pro zaměstnance, zákazníky, dodavatele i širokou veřejnost. Skutečnost, že firma veřejně deklaruje své poslání, znamená, že má jasně stanovenou vizi o svém působení a že panuje silná firemní kultura postavená právě na tomto poslání a hodnotách společnosti. To jí umožňuje získat lepší postavení na trhu, ale také lepší a motivovanější zaměstnance, zákazníky či investory, kteří dané hodnoty či poslání také sdílejí.⁷⁰

Vize popisuje obraz budoucnosti, kterou se firma snaží vytvořit. Je to představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout.⁷¹ Formulování firemní vize je dnes úkolem kultury organizace.

66 QUBEIN, 1999 QUBEIN, 1999 in ČERNOHORSKÁ, L. *Role hodnot v organizační kultuře*. Slezská univerzita v Opavě [online]. [cit. 2013-11-2]. Dostupné z <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/04/cernohorska.pdf>

67 GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Brno: IMS, 2008, s. 95. ISBN 978-80-7318-685-2, s. 89.

68 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 19.

69 MAZÁK, E., ref. 68, s. 19.

70 *Proč je důležité, aby firma měla poslání*. Business vize [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>.

71 *Vize*. Management mania. [online]. [cit. 2013-10-3]. Dostupné z <http://managementmania.com/cs/vize>.

Vize sjednocuje strategická rozhodnutí a aktivity firmy. Je předpokladem pro vytvoření dobré strategie firmy.⁷² Zajímavý pohled na vizi poskytuje výzkum realizovaný W. Bennisem a B. Nanusem. Ti uvádí, že „*Vůdčí osobnosti organizace by měly rozvinout vnitřní image možného a žádoucího stavu organizace.*“ Tento image pak nazývají vizí.⁷³

Z toho pohledu, že **sdílené hodnoty** zodpovídají otázku Jak?, mohou vyjadřovat např., jak chce organizace jednat se zákazníky, jaké interpersonální vztahy chce rozvíjet, jaké standardy výkonu chce naplňovat, atd.⁷⁴ Co je obzvláště důležité, že sdílené hodnoty jsou spojeny s lidským faktorem, vlastnostmi zaměstnanců a manažerů. Výsledky firmy závisí na oddanosti pracovníků své práci. Organizace při stanovování hodnot vychází z toho, že její výkonnost a úspěch je výsledkem týmové práce či ochoty spolupracovat.⁷⁵

1.3 Změna firemní kultury a její řízení

Firemní kultura je významná sociální energie, která buď motivuje, nebo brání změnám v organizaci. Aby kultura přinášela firmě pozitivní přínosy, je zapotřebí, aby její obsah byl odrazem podnikatelské strategie a celkové filozofie firmy. Proto je třeba neustále pracovat na vytvoření aktuální žádoucí kultury.

Firma a její kultura se musí rovněž vyvíjet v souladu s proměnnou celého podnikatelského prostředí. Organizace, nejenže se musí adaptovat na podmínky trhu, ale především předvídat budoucí vývoj, aby byla konkurenceschopná a na trhu úspěšná.

Na řízení i změnu firemní kultury je obecně dvojí pohled. Jeden zastává názor, že kulturu lze změnit snadno. V opozici jsou ti, kteří se přiklánějí k tvrzení, že kulturu změnit nelze, jelikož je sdílena a relativně trvalá. K její změně pak dochází s velkým časovým prodlením a systematickými kroky. K časové náročnosti změny kultury doplňuje J. Stýblo: „*V dobře fungujících organizacích s vyspělou kulturou se nové hodnoty přijímají v řádu měsíců, v nazrálé kultuře i několik let.*“⁷⁶

Změna firemní kultury

Změna kultury znamená přechod od výchozího stavu k cílovému. Výchozí stav, tedy stávající představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí, již nejsou v souladu s těmi,

72 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 20.

73 MAZÁK, E., ref. 72, s. 20.

74 MAZÁK, E., ref. 72, s. 22.

75 MAZÁK, E., ref. 72, s. 22.

76 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 40.

o které vedení společnosti usiluje. Cílového stavu však není nikdy dosaženo. Budování firemní kultury je dlouhodobou a trvalou záležitostí, která reaguje na různé vjemy a přizpůsobuje se jim.

Předpokladem jakékoli změny by měla být znalost současného stavu, tedy současné kultury organizace. Schein zastává názor, že základní je pochopit, jak je existující kultura podporována ještě před tím, než může být změněna.⁷⁷

Opět se tedy vracíme k základnímu pravidlu kulturní změny, a to je „znát svou vlastní kulturu, pak ji změnit“, je-li nutné.“ Vzhledem k tomu, že je kultura „vlastnictvím“ kolektivu, je rozumné, aby byla věnována pozornost kolektivnímu, politickému přijetí potřeby dynamičnosti a směru zamyšlené změny.⁷⁸

Změnu organizační kultury je třeba chápat jako výzvu, nikoliv jen jako nutnost či dokonce nutné zlo.

Důvody a příčiny změny stávající firemní kultury

Impuls k proměně firemní kultury a vnitropodnikových zvyklostí často poskytují zakladatelé či noví majitelé nebo manažeři, a to svými vizemi a strategiemi.⁷⁹

Okolnosti vedoucí ke změně kultury nastanou i při výrazné změně vnitřních a vnějších determinantů firemní kultury. Může dojít k nesouladu mezi vžitou firemní kulturou a strategicky potřebnou kulturou, příčinou mohou být také změny v okolí (ekonomické, sociální, atd.), v předmětu podnikání, ale také ve velikosti firmy. Firma se dostala do nové vývojové etapy, došlo ke generační výměně vedení společnosti, k převzetí firmy či fúzi či jejímu postavení na trhu.⁸⁰

Armstrong vidí změnu firemní kultury jako nutnou a žádoucí v případech, kdy je podnik je průměrný až horší, podnik je malý, ale velmi rychle roste, podnik má brzy vstoupit do sféry velmi velkých společností, či je v odvětví silná konkurence a rychle postupuje.⁸¹

Determinantem firemní kultury je vše, co na ni působí a má na ni zásadní vliv.

77 BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 226.

78 BROOKS a BATE, 1994 in: BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 229.

79 VLÁČIL, J., *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6, s. 20.

80 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X, s. 63-64.

81 ARMSTRONG, 1995 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 978-80-247-0648-, s. 115.

Determinanti vytváří jedinečnost a unikátnost dané firemní kultury. Firemní kultura vychází ze svého vnějšího prostředí, tedy *“podniková kultura ve větší či menší míře koresponduje s širší kulturou země, v níž firma vznikla, i s kulturou země, v níž firma působí.”*. Je však také ovlivněna hlavním předmětem podnikatelské činnosti, technologiemi a technikou.⁸²

*„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.”*⁸³

Bližší představení determinantů firemní kultury překládají Tab. 1 a Tab. 2 v příloze P I.

Řízení změny firemní kultury

Lukášová uvádí, že změnu stávající kultury je možné provést až po definování žádoucího obsahu nové kultury, diagnostice současné kultury a jejich porovnání. Formulovala postup utváření žádoucí kultury do devíti kroků:⁸⁴

1. jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy (životnost strategie musí být delší než organizační kultury),
2. formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům (z nich lze odvodit požadavky na jejich pracovní jednání),
3. formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí organizační kultury, a to v souvislostech s ostatními oblastmi řízení (vymezení organizační kultury v dokumentu, např. v etickém kodexu, prostřednictvím norem, ISO),
4. deskripce a hodnocení současné kultury organizace, především ve vztahu ke strategii firmy (analýza stávající kultury, konfrontace stávajícího stavu se stavem žádoucím),
5. vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení (organizační struktura, systémy, procesy a jejich řízení, pracovní podmínky, atd.),
6. informování zaměstnanců,
7. vzdělávání, vysvětlování, trénink (k vyzkoušení a osvojení nových hodnot a vzorců chování),
8. kontrola, sankce (průběžná kontrola implementace),
9. diagnostika změn v kultuře (cílem je identifikace posunu, změny).

82 ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 88. ISBN 80-7357-046-7, s. 18.

83 ŠIGUT, Z. ref. 82, s. 15.

84 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 978-80-247-0648-, s. 115-118.

J. Stýblo tvrdí, že každá změna firemní kultury má dvě stránky. První část je transformace organizace, jako je změna organizační struktury, procesů, systémů a technologií. Druhá je spjata s osobnostními změnami, jako jsou názory, postoje, reakce lidí na dění v organizaci.⁸⁵ Pro správné zvládnutí změny firemní kultury je pak třeba zvládnout pět etap. První etapou je povědomí o změně. Zde je zapotřebí informovat zaměstnance o změně a přesvědčit je o ní. Následuje etapa obavy lidí o sebe samé, kdy si pracovníci kladou otázku, co konkrétně pro ně změna znamená, jaký prospěch či naopak nevýhody jim přinese. Zde je důležitá podpora managementu, která všem zaměstnancům pomůže se orientovat v nových podmínkách. Třetí etapou je testování změny, lidé si představují konkrétní novou situaci, její klady a zápory. Otevřeněji se o ní hovoří. Úkolem managementu je změny obhájit a vysvětlovat, pracovníky motivovat. Následuje etapa přijetí, obavy zmizí a pracovníci získávají jistotu v nových podmínkách. Zde je prostor pro vzdělávací a tréninkové programy, které umožní zaměstnancům zvládnutí nových rolí a podmínek. V závěru dochází k vědomí přijetí změny většinou zaměstnanců. Převládá pozitivní atmosféra a nová firemní kultura se vžívá. Tato doba nabízí prostor pro nové systémy řízení a měření výkonů.⁸⁶

Dle materiálů Arthur Andersen, Business Consulting patří mezi hlavní aspekty řízení změny firemní kultury celková architektura změny, komunikace, schopnosti vedení, schopnosti týmů a jednotlivců a měření výkonnosti.⁸⁷

Výše uvedené předpoklady úspěšné změny firemní kultury ukazují, že změny se musí týkat jak lidí, struktury i systému řízení. Změna lidí zahrnuje např. zavedení nového přístupu v přijímacím procesu, výběru, přemísťování i propouštění zaměstnanců, kteří se nedokáží identifikovat s novými hodnotami kultury organizace. Zpravidla se propouštění zaměstnanci nahradí silnými zastánci nové firemní kultury a tím dojde k transformaci postojů a chování zaměstnanců. Nejčastěji měněným systémem řízení je systém řízení lidských zdrojů (odměňování, vzdělávání, hodnocení), který má přispívat k vytvoření takové týmové kultury v organizaci, která bude podporovat změny v organizaci.⁸⁸

Změna struktury organizace vyžaduje nové požadavky kladené na management, personální útvar i na zaměstnance.

85 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 42.

86 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 42.

87 STÝBLO, J., ref. 86, s. 42.

88 KAŇÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: A. J. A. Komenského, 2000, s. 205. ISBN80-7048-020-3, s. 39-4.

Změna firemní kultury je řízena vyšším vedením z oblasti personálního managementu. Role personálního managementu je v rámci tohoto úkolu velmi široká a sahá daleko za řízení nábory, výběru či propouštění zaměstnanců. Jedná se především o školicí činnosti a tvorbu vývojových programů zabývající se posilováním nebo změnou kultury. Nové hodnoty také personalisté začleňují do hodnocení výkonu a systému odměn.

Ve fázi prosazování žádoucí kultury je nutná aktivní účast managementu v oblasti informování všech zaměstnanců. Je třeba popsat nové požadavky na zaměstnance, motivační nástroje, souvislost se strategickými cíli a zdůraznění výhod nové kultury.

Úkolem manažera je vytvořit silnou firemní kulturu. Musí zformulovat hodnoty, normy a cíle a vytvářet takové normy a postupy, které podporují přijetí těchto idejí a hodnot.⁸⁹

Jelikož je firemní kultura spíše abstraktním a těžko uchopitelným pojmem, pomáhají managementu při prosazování žádoucí kultury různé dokumenty, kde jsou principy organizační kultury jasně zakotveny, např. normy, etický kodex či kodex zaměstnance. Tyto dokumenty vyjadřují požadavky na pracovní jednání zaměstnanců a usnadňují prosazení firemní kultury do běžného pracovního života.⁹⁰

K tomu, aby mohla být změna kultury realizována, je zapotřebí několik typů subjektů s různými rolami. Iniciátor, zpravidla management, vyšle prvotní impuls k úvahám o změně. Projektantům pak poskytne dostatek prostoru a podmínky, aby celý proces změny řídili. Instruktoři uvádějí konkrétní zásahy do života a jsou spojovacím článkem mezi managementem a pracovníky, kteří jsou nositeli změny. Celá změna vyžaduje katalyzátor, neboli urychlení, které zabezpečí přísun dalších impulsů. Většinou tuto roli nese poradenská organizace, která přináší do firmy pohled zvenku.⁹¹

V rámci organizace existuje ještě další skupina, která má v rukou klíč k úspěchu snah o zdravou kulturu. Jsou to lidé schopní. A to po té stránce, že dokážou změny v kultuře akcelarovat. Úkolem vedení společnosti a personalistů je také najít „klíčové“ spolupracovníky. Jedná se o ty pracovníky, kteří sdílejí stejný názor na kulturu či její změnu a zároveň mají vliv na vybrané jedince či skupiny zaměstnanců. Jsou to lidé, kteří působí jako příklad pro ostatní zaměstnance, kteří je respektují jako přirozenou autoritu.

Obr. 1, příloha P II ilustruje řízení a změny firemní kultury po personální stránce.

89 GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Brno: IMS, 2008, s. 95. ISBN 978-80-7318-685-2, s. 88.

90 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 978-80-247-0648-, s. 116.

91 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X, s. 74-75.

Utváření nové firemní kultury probíhá formou učení. Ačkoliv je kultura skupinovým fenoménem, existuje pouze prostřednictvím jedinců. Těm je zapotřebí nově vznikající kulturu „předat“. Aby se v rámci podniku mohla vytvořit či změnit kultura, je zapotřebí organizačního učení. Je to učení z vlastní minulosti firmy i od ostatních partnerů, zákazníků, ale i od konkurence.⁹² Organizace je zde chápána jako výsledek nahromaděných zkušeností organizace, předávaných jednotlivcům v procesu socializace.⁹³ Základními principy procesu učení jsou redukce úzkosti a pozitivní posilování.⁹⁴

Nová firemní kultura vede k obvykle zásadnější změně tzv. organizační architektury. Bývá spojena s posunem hierarchie rozhodovacích priorit, s personálními změnami vedení a části osazenstva. Dochází ke změně norem či modifikaci dosavadních rolí. Předpokladem ke zbavení se pocitu nejistoty, úzkosti a stresu je přijetí nové firemní kultury.⁹⁵

Z pohledu dynamického vývoje kultury organizace, chápeme kulturu podniku jako to, co si dosavadní zaměstnanci osvojili a nově nastupující se učí. Takové sociální učení potom obvykle, byť v různé míře a vzájemném poměru propojuje organizační kontrolu s osobní odpovědností, disciplínu a konformitu s iniciativou a inovativností, pracovní návyky s flexibilitou atd.“⁹⁶

J. Stýblo uvádí jako nástroj řízení změn následující: „*Žádoucí změny firemní kultury je možné docílit zejména výchovou a vzděláváním všech pracovníků podle předem stanoveného programu a účinným odměňováním nových projevů pracovního chování a jednání a pracovních postojů.*“⁹⁷

K ovlivnění firemní kultury lze použít vhodné nástroje. Blíže Tab. 3, příloha P II.

1.4 Firemní kultura v širších souvislostech

V rámci této kapitoly nastíním význam a vliv firemní kultury a podívám se na ni z širšího pohledu, konkrétně z pohledu personálního řízení, a pokusím se nalézt souvislost i se sociální pedagogikou.

92 VLÁČIL, J., *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6, s. 21.

93 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 40.

94 SHEIN, 1985 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 37.

95 VLÁČIL, J., *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6, s. 21-22.

96 VLÁČIL, J., ref. 95, s. 20.

97 STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004, s. 122. ISBN 80-86324-43-5.s. 126.

Vlivy a působnost firemní kultury

Podniky, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší ve všech oblastech, včetně finančních výsledků, než ty, kde tomu tak není. Kultura působí nezanedbatelně na zdraví a konkurenceschopnost.⁹⁸ Firemní kultura prostřednictvím všeobecného přejímání podnikových hodnot a norem přispívá také k efektivnějšímu fungování organizace a jejímu působení ve směru k zaměstnancům i k veřejnosti. V ideálním případě pak žádoucí a silná kultura přispívá a pozitivně ovlivňuje organizaci v těchto směrech.⁹⁹

1) ve vztahu k organizaci jako celku:

- ovlivňuje strategické řízení,
- ovlivňuje výkonnost a efektivnost organizace,
- silná kultura je konkurenční výhodou,
- pomáhá naplňovat firemní cíle,
- vymezuje řízení podniku jako celku,
- zvyšuje hospodářskou výkonnost, snižuje náklady a prosperitu firmy,
- ovlivňuje výběr informací a jejich preference,
- vyjasňuje vztah a chování k zákazníkovi,
- vytváří a komunikuje poslání a vize,
- vytváří základ pro podnikovou identitu,

2) ve vztahu k vnějšímu působení organizace:

- vytváří „image“ organizace,
- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik,
- zvyšuje atraktivnost organizace,
- vytváří a posiluje orientaci na zákazníka, vysokou kvalitu produktů a služeb,
- zvyšuje loajalitu zákazníků a spokojenost s produkty a službami organizace,
- ujasňuje vztah firmy k externím zainteresovaným skupinám (stakeholders),

3) ve vztahu k zaměstnancům:

- snižuje nejistotu a obavy pracovníků,
- je zdrojem motivace pracovníků,
- zvyšuje identifikaci zaměstnanců s organizací, jejími cíli a hodnotami,
- zvyšuje pracovní výkonnost a ochotu zaměstnanců,
- zvyšuje loajalitu zaměstnanců vůči organizaci,
- snižuje fluktuaci a stabilizuje počet i strukturu zaměstnanců,

98 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 37.

99 Zpracováno dle LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 39-40, 67-81. VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6, s. 21-33. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. 2. vyd. Praha: VŠEAM, 2012, s. 133. ISBN 978-80-86730-84-4, s. 86-87.

- vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků,
- zvyšuje aktivnost a angažovanost pracovníků ve prospěch cílů organizace,
- pracovníci přijímají zodpovědnost za svou práci a její výsledky,
- pracovníci jednají samostatněji a operativně řeší problémy,
- umožňuje pracovníkům soustavný rozvoj znalostí a dovedností,
- vytváří týmového ducha,
- předává jasnou představu o individuální roli při naplňování strategie a cílů,
- zprostředkovává jasný pohled na podnik a činí ho přehledný a pochopitelný,
- snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců,
- usměrňuje jejich chování,

4) v souvislosti s interním řízením organizace

- slouží jako nástroj vnitropodnikového řízení,
- omezuje konflikty uvnitř organizace a napomáhá soudržnosti,
- zabezpečuje kontinuitu, a usnadňuje koordinaci a kontrolu celé organizace,
- usměrňuje chování členů organizace,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- vytváří úspory a ekonomické efekty,
- jasně vymezuje personální řízení,
- ovlivňuje zpracování a interpretaci informací prostřednictvím hodnot, postojů, přesvědčení,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- implementuje tzv. „koncept vnitřního zákazníka“ (realizaci zásady vstřícného přístupu ke svým spolupracovníkům).

„Silná organizační kultura upevňuje soudržnost a dává lidem návod, jak mají jednat.“¹⁰⁰

Kromě pozitivních jevů, přináší „zažitá“ firemní kultura a především, je-li „silná“ i jevy negativní. Ty pak komplikují snahu organizace o dosažení ještě vyšší efektivity v těch situacích, které žádají změny ve strategii organizace, a které jsou navázány právě na kulturu. Silná kultura má tendenci k uzavřenosti organizace, k fixaci na tradiční vzory a stávající strategii. Zamezuje přijmout strategii novou, stejně jako kulturu. V kolektivu panuje snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.¹⁰¹

Silná firemní kultura „fixuje“ organizaci na stávající stav a znemožňuje ji reagovat na měnící se prostředí a okolní vlivy. To je pak také překážkou k úspěšnosti organizace na trhu. R. Lukášová v této souvislosti stanovuje podmínku dlouhodobé úspěšnosti a efektivity podniků, a tou je mít takovou organizační kulturu, která podniku umožňuje

¹⁰⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9, s. 6.

¹⁰¹ HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. 2. vyd. Praha: VŠEAM, 2012, s. 133. ISBN 978-80-86730-84-4, s. 87.

reagovat na změny okolního prostředí a adaptovat se na ně.¹⁰² Adaptací je zde chápána schopnost organizace se učit, zaměřit se na zákazníky a být připravena ke změně.¹⁰³

Je třeba také zmínit i situaci, kdy kultura organizace není v souladu se strategií podniku. V této situaci se kultura stává překážkou a snižuje výkonnost celé organizace.

Firemní kultura & jedinec

Individuálního chování a osobnosti zaměstnanců i vzájemné interakce mezi jednotlivými členy firmy ovlivňují organizaci a její chování, včetně firemní kultury. Na druhou stranu také firemní kultura ovlivňuje jedince, jeho pracovní výkon, kvalitu života či postoje a hodnoty, které se promítají do jeho osobního života.

K pochopení fungování organizace jako celku a její firemní kultury je nezbytné pochopit chování a jednání jednotlivců. **Znalost chování jednotlivců je tedy předpokladem k řízení firemní kultury.** Chováním jedinců a jejich usměrňováním se v rámci organizace zabývá personální management spolu s vedením organizace. Spoluvytváří a vhodně upravují faktory působící na chování jedince. A to tak, aby bylo dosaženo cílů organizace a byla naplněna stanovená firemní kultura.

Firemní kultura & zaměstnanec

Firma od svých zaměstnanců očekává loajalitu, respektování zvyklostí a způsobů chování, které jsou součástí kultury, pracovního řádu, ale i etického kodexu. Uzavřením pracovního poměru zaměstnanec akceptuje i firemní kulturu. Je-li zaměstnanec ve firmě spokojený, bude se v souladu s firemní kulturou a cíli firmy podílet na udržování ducha firmy a bude rovněž **vytvářet vhodné veřejné mínění** a to nejen v rámci firmy, ale i navenek.

Firemní kultura & management

Vybudování, prosazování či změna firemní kultury patří do kompetencí managementu firmy. A to jak vrcholového a personální managementu, tak i vedoucích týmů. Ač si to řada manažerů neuvědomuje, jejich výkon a působení je součástí procesu vytváření firemní kultury či dokonce pro rozvoj firemní kultury určující. R. Lukášová k tomu dodává, že: *„Proces utváření žádoucí organizační kultury je bezesporu jednou*

¹⁰² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 39-40, 78-79.

¹⁰³ DENISON, R. J. in HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. 2. vyd. Praha: VŠEAM, 2012, s. 133. ISBN 978-80-86730-84-4, s. 89.

*z mimořádně obtížných manažerských úloh.*¹⁰⁴ Webový portál pro podnikatele specifikuje vymezuje kulturu firmy jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Proto bývá zvykem, že management si vybírá nové pracovníky tak, aby do firmy zapadli, nebo se firma snaží vychovat si své lidi v jednotném stylu.

¹⁰⁵ **Firemní kultura & personalisté**

Je-li prostředkem k dosažení kvalitní firemní kultury či její změny management, pak je zapotřebí na něj cíleně působit prostřednictvím „**výchovy a výcviku**“. Manažeři jsou těmi, kteří svými postoji a názory dokážou nejvíce ovlivnit představy, přístupy a hodnoty všech pracovníků. Tedy těch, kteří reprezentují celou firmu a jsou v kontaktu se zákazníky.¹⁰⁶

Z tohoto pohledu je role managementu pro kulturu firmy klíčová. K tomu, aby tuto důležitou úlohu zvládli, ale aby si i svou roli uvědomovali a dle toho se chovali, je zapotřebí na ně působit a pomoci je na tuto roli připravit. Toto je úlohou personalistů. L. Pfeifer k tomu dodává: „...*k chápání své pozice v kultuře firmy je nutné manažery vychovat a ke způsobilosti této pozice využívat je nutné je vycvičit.*“¹⁰⁷

Z hlediska personálních procesů se personalisté podílejí na definování týmových rolí, výběru a získávání zaměstnanců pro týmovou práci, hodnocení její účinnosti a odměňování, komunikaci, prezentaci a propagaci docílených výsledků týmů. Odpovídají za rozvoj kvalifikace a trénink členů týmů a lidí připravujících se pro týmovou práci.¹⁰⁸

Lukášová dospěla k poznatku, že cesta ke skutečnému prosazení nové kultury je prostřednictvím prosazení žádoucích způsobů pracovního jednání do personálních činností, jako je výběr pracovníků, sociální a pracovní adaptace, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, kariéra pracovníků, uvolňování pracovníků.¹⁰⁹ Personální řízení může firemní kulturu využívat jako nástroj k dosažení cílů organizace. Důraz je kladen na jednotlivé personální činnosti a procesy, již výše zmíněné, jako je přijímání a příprava zaměstnanců,

104 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 978-80-247-0648-, s. 115.

105 *Firemní kultura*. Ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>.

106 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X, s. 105.

107 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref. 107, s. 106.

108 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN 978-80-7408-032-6, s. 18.

109 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 978-80-247-0648-, s. 121.

jejich hodnocení, řízení kariéry, atd. „V podstatě jde o to, jak pomocí norem, hodnot a zacházení se symboly přivést zaměstnance k takovému uvažování, prožívání a jednání, které odpovídá jejich pracovního úkolu a aktivnímu podílení se na dosahování cílů organizace. Symboly organizační kultury jsou přitom chápány jako prostředek účelového ovlivňování zaměstnanců a komunikace s nimi.“¹¹⁰

Firemní kultura & sociální pedagogika Sociologie definuje (silnou) firemní kulturu jako systém relativně přesně a srozumitelně **vymezených pracovních rolí**, které jsou všeobecně známé. Zaměstnanci jsou s nimi seznámeni a pokud možno ztotožněni. Zároveň však existují i nástroje, jejichž prostřednictvím organizace zaměstnance seznamuje se svými očekáváními v podobě pracovních rolí a dokáže je přimět k jejich respektování a individuálnímu naplňování.¹¹¹

Sociologie tedy vnímá firemní kulturu především ve spojitosti s lidským faktorem.

Ve spojení firemní kultury s jednotlivcem jsem již zmínila, že pro utváření žádoucí firemní kultury je důležité znát **principy chování jednotlivců v organizaci**. A nejen to. Rovněž **proces učení jednotlivců v organizaci**, způsob přijímání rozhodnutí, determinanty hodnot a postojů či jak je lze změnit a ovlivnit.¹¹²

Zde lze využít poznatky ze sociální pedagogiky. Podívejme se na současnou sociální pedagogiku jako na vědní obor, jehož smyslem je pomoci všem věkovým kategoriím při výchově, vzdělávání a celoživotním učení.¹¹³ Či z pohledu jiné definice, která vnímá sociální pedagogiku jako disciplínu zabývající se výchovnými vlivy, jež vycházejí z prostředí, a určuje zásady pro organizaci prostředí z hlediska potřeb výchovy.¹¹⁴ Pak **sociální pedagogika** má především výchovně působit a vzdělávat. Její pedagogický směr je dán tím, že **pomáhá v procesu učení, výchovy a vzdělání**, a to i u dospělých jedinců.

Podobný náhled na potřeby neustále se „pracovně“ vzdělávat a reagovat na nové poznatky má i andragogika, jako disciplína zabývající se vzděláváním dospělých.

„Vzdělávání dospělých je organizovaná (sebeorganizovaná), cílevědomá a více či méně institucionalizovaná pomoc dospělému člověku, skupinám lidí nebo organizacím, týkající

110 GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Brno: IMS, 2008, s. 95. ISBN 978-80-7318-685-2, s. 89.

111 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 978-80-247-0648-, s. 116.

112 BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: CP, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637, s. 12.

113 BAKOŠOVÁ, Z. *Sociální pedagogika (vybrané problémy)*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě, 1994. s. 80. ISBN 80-223-0817, s. 8.

114 Sociální pedagogika. Implementace ICT do výuky č. CZ.1.07/1.1.02/02.0012 GG OP VK. Zámek Lomnice [online]. [cit. 2013-21-10]. Dostupné z zameklomnice.cz/pdf/implementace/docs/4_rocnik/PED/soc_ped.ppt.

*se zvládnání určitých problémů pomocí učení či uspokojení potřeb po uznání. Vzdělávání dospělých se stává součástí života neustále se rozšiřujícího okruhu lidí.*¹¹⁵

Člověk, i dospělý, se vždy, aniž by si to často uvědomoval, učil. Reagoval tím na své vývojové změny i společenské situace a měnící se potřeby. Dnes chápeme vzdělávání jako předpoklad profesního vývoje.

V oblasti erudice je na prvním místě uváděn **systém dosažené kvalifikace a systém celoživotního vzdělávání, tedy systematická péče o růst osobnosti**. Ani absolvent vysoké školy si nevystačí s diplomem v praxi. Je třeba se neustále vzdělávat, a to má mít podobu systematického odborného studia. Systém celoživotního vzdělávání se týká nejenom zvyšování našich znalostí, ale i hledání cest, jak bychom jimi nejlépe přispěli k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu své práce. Na samostatné systematické vzdělávání nemáme dostatek vůle ani času a možností, samostudium je obtížné.¹¹⁶

Prostřednictvím vzdělávání dochází ke zprostředkování vědomostí, dovedností, návyků a schopností. Vzdělávání dospělých se snaží vytvářet hodnoty a postoje dospělého. Má přispět i k vytváření loajality vůči podniku, ochoty k pracovnímu nasazení.¹¹⁷

Vzdělávání zaměstnanců je tedy nástrojem ovlivnění jejich vnímání kultury dané organizace.

Vzdělávání zaměstnanců v rámci organizace není jednotné. Pro různé pracovní skupiny a zařazení jednotlivých zaměstnanců jsou vhodné jiné cesty, nástroje a metody dané cílem. Při volbě těchto nástrojů by organizace měla vycházet z poznatků psychologie, pedagogiky, sociální pedagogiky a posledně zmíněné andragogiky. Např. nižšímu a střednímu managementu zprostředkujeme vzděláním odborné kompetence. Řadovým zaměstnancům kvalifikace pomůže přizpůsobit se změnám souvisejícím s organizační kulturou. Vrcholovému managementu pak např. představit jejich roli při utváření žádoucí kultury. Sociální pedagog by pak mohl naučit ty, kteří ve vývoji firemní kultury hrají klíčovou roli, cílevědomě vnímat, respektovat kulturu a pracovat na ní tak, aby s její pomocí dosahovali podnikatelských cílů.

Kultura se vždy osvojuje učním. Učení dospělých jedinců v organizaci je zapotřebí usměrňovat a zde je prostor pro sociální pedagogiku, ale i vědy a disciplíny jako je management, psychologie, sociologie práce a andragogiku.

115 BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1997, s. 129. ISBN 80-7184-381-4, s. 9.

116 DYTŘT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 144. ISBN 80-86851-45-1, s. 55.

117 BENEŠ, M., ref. 116., s. 46-48.

2 VNĚJŠÍ PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY

V této kapitole se soustředím především na vnější aspekty firemní kultury, tedy, jak kultura podniku působí navenek a jak ji veřejnost vnímá. Kdo je veřejnost a co je veřejné mínění a jaký mají vztah k firemní kultuře, to je rovněž obsahem kapitoly. Nastíním, jak může firma prostřednictvím své kultury a jiných aktivit názor veřejnosti vytvářet a ovlivňovat, a jakými nástroji vytvářet pozitivní image. Na ten se podívám jako na prvek vnějšího působení firemní kultury

2.1 Dvojjediné působení firemní kultury

Stejně jako je kultura firmy výsledkem působení vnitřních i vnějších faktorů, tak i kultura sama působí oběma směry. Vypovídá o vnitřním stavu organizace a současně vyjadřuje projevy a vztahy organizace k vnějšímu prostředí. Z tohoto pohledu působí firemní kultura dvojitým směrem, dovnitř i navenek, a jsou jí tedy připisovány dvě základní funkce:

- vnitřní funkce (působení),
- vnější funkce (působení).

Tímto dvojjediným působením firemní kultura zabezpečuje hodnotově normativní, či emocionální integraci různých sociálních dimenzí života podniku, řízení a sebeřízení, kontrolu a sebekontrolu pracovních skupin. Současně zajišťuje adaptaci firmy vnějšímu prostředí prostřednictvím využívání konkurenční síly sdílených priorit.¹¹⁸

Vnitřní funkce

Řada manažerů či majitelů firem dnes vychází z myšlenky, že mezi úspěšností firmy a vnitřní atmosférou existuje souvislost. Úspěch každé organizace je podmíněn její vnitřní kulturou. Firemní kultura je zároveň nejvlivnějším motivačním faktorem dané firmy. Má přímý vliv na dění v organizaci, působí na pracovní výkon zaměstnanců a procesů a ovlivňuje kvalitu života zaměstnanců a klima v organizaci.¹¹⁹

První vnitřní funkcí firemní kultury je **způsob integrace uvnitř firmy**. Je to způsob, kterým např. nový zaměstnanec „zapadne“ do podniku či se nové metody a postupy do firmy adaptují nebo neadaptují. Patří sem také **normy chování**, které kolektiv

118 VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6, s. 17.

119 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 11.

z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje.¹²⁰ Koordinace a integrace uvnitř firmy je dosahováno pomocí historek, mýtů, ceremoniálů, rituálů a dalších prostředků, které přímo či nepřímo obsahují základní hodnoty, vzory a normy chování či morální aspekty.

K vnitřním projevům kultury patří i **strategie firmy**, a to i z toho důvodu, že vývoj a realizaci strategií mají na starost lidé, kteří jsou nositeli kultury společnosti. Strategické záměry by měly být v souladu s podstatou kultury firmy, pak kultura dává strategickým záměrům vysokou průbojnost. V opačném případě dosažení strategických cílů není možné.¹²¹ Z hlediska organizace jako celku vnitřní působení kultury ovlivňuje i organizační strukturu a systémy, procesy a jejich řízení, ale také vybavení práce či fyzické pracovní podmínky.

Firemní kultura je z hlediska vnitřního působení vymezena v interních dokumentech, jako jsou normy, ISO, metody, vzdělávací postupy, jež upravují způsoby a vzorce chování.

Podíváme-li se, na koho kultura uvnitř firmy působí, jsou to jedinci, tedy **zaměstnanci**.

S kulturou organizace je často zaměňováno **klima organizace**. Ve skutečnosti je klima vztahováno k těm aspektům prostředí, které si členové organizace jsou schopni uvědomit a popsat. Klima je tedy to, jak lidí vnímají kulturu v organizaci.¹²² Někdy se na klima nahlíží jako na prožitek vyplývající z kvality interakce, jež probíhá mezi členy organizace i ve vztahu k lidem z vnějšího prostředí.

Vnější funkce kultury je způsob adaptace firmy na okolní podmínky. Míru přizpůsobivosti firmy měnám ve svém okolí a na trhu ovlivňují prvky firemní kultury.¹²³

Vnějším projevem firemní kultury je její vnější podoba. Patří sem společné a rozvíjené **hodnoty, normy, artefakty a základní přesvědčení a předpoklady**, které vedou ke snadnějšímu překonání změn vnějšího prostředí a projevují se také jako způsob adaptace na vnější podmínky. „Zhmotněnými“ vnějšími projevy jsou např. **firemní architektura, logo, firemní barvy, propagační předměty či úprava dokumentů** (blíže kap. 2.2).

Vnějším symbolickým projevem organizační kultury, ve smyslu **Corporate Culture**, je **image** neboli tvář firmy. Image umožňuje identifikaci organizace ze strany **veřejnosti**,

120 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X, s. 33.

121 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M., ref. 121., s. 33.

122 ARMSTRONG, M, 2007 (s. 258) in HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. 2. vyd. Praha: VŠEAM, 2012, s. 133. ISBN 978-80-86730-84-4.

123 PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X, s. 33.

ale i vlastní sebeidentifikaci vůči účastníkům trhu, např. vůči konkurenci.¹²⁴ Je to způsob, jakým se firma prezentuje navenek, jak je vnímána firemní kultura jejím okolím. Z tohoto hlediska můžeme říci, že firemní kultura dává firmě **identitu**.

Podíváme-li se, na koho vnější projevy kultury firmy působí, jsou to nejenom **zaměstnanci**, ale především **veřejnost**. Firemní kultura je také způsob chování podniku ke svým konkurentům, obchodním partnerům, zákazníkům i k vlastním zaměstnancům. Je to způsob **chování k vnitřní a vnější veřejnosti** (blíže veřejné mínění, kapitola 2.2).

Shrneme-li funkce firemní kultury, **pak funkce vnější utváří podobu a image firmy, vnitřní funkce souvisí s koordinací, integrací a výkonností uvnitř organizace**.

2.2 Vnější projevy firemní kultury

Prvky vnějšího působení firemní kultury

Podnik je vnímán svým okolím prostřednictvím vybraných prvků kultury. Tyto prvky kultury ovlivňují náhled na firmu, ať už v pozitivním či negativním smyslu a vysílají určité informace či poselství, které může ovlivnit postavení podniku na trhu.

Vrátíme-li se opět zpět k Scheinově třívrstvé struktuře firemní kultury, pak pro pozorovatele nejviditelnější je ta nejvrchnější část kultury, kterou nazýváme artefakty. Schein je vnímá jako **vnější projevy kultury**, jejich prostřednictvím lze kulturu „vidět“ či „slyšet“.¹²⁵

Artefakty

Artefakty rozlišujeme na **materiální a nemateriální povahy**. K artefaktům materiální povahy patří architektura budov, materiální vybavení organizace, interiérů a pracovišť, firemní dokumenty jako jsou výroční zprávy, propagační materiály, brožurky, ale i vizitky či formuláře, produkty a jejich design, vánoční či narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky, sociální, technické a technologické vybavení, oblečení zaměstnanců (standard oblékání, kodex oblékání, pracovní uniforma), pracovní vybavení.¹²⁶ Ale také logo a barvy firmy. Svou roli hraje i prostředí, čistota a vzhled objektů, pracovních prostor

124 VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6, s. 17.

125 SHEIN, 1992 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 26.

126 Zpracováno dle SHEIN, 1992 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 26., dále LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. 2. vyd. Praha: VŠEAM, 2012, s. 133. ISBN 978-80-86730-84-4, s. 62.

a kanceláří, dobré značení příjezdové cesty, čistota příjezdu. Způsob a přijetí návštěvy či klienta¹²⁷.

Artefakty nemateriální povahy jsou organizační mluva, jazyk a způsob vyjadřování (slovní hříčky, interní terminologie), historky a mýty (např. týkající se úspěchů), firemní hrdinové, zvyky, obřady a rituály, ceremoniály, pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků či o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků,¹²⁸ formy společenského styku, podnikové symboly¹²⁹, osobnosti firmy prezentující její kulturu ve styku s veřejností¹³⁰.

Standardy chování a sociální nomy

Pozorováním snadno zjistitelné je samotné chování zaměstnanců organizace. Toto chování lze poměrně snadno ovlivnit. Přímý způsob ovlivňování spočívá v definování norem a vzorů chování prostřednictvím **firemních dokumentů** (organizační řád, etický kodex, standardy oblékání). Vzory chování mohou být zaměstnancům představeny také prostřednictvím školení. Nepřímo lze zaměstnance a jeho chování ovlivnit prostřednictvím ovlivnění hodnot a postojů. Nově se využívá cesty osvěty a emočního působení. Vedoucí pracovník informuje zaměstnance o hodnotách firmy a žádoucích postojích a vysvětluje jejich důležitost. Prostřednictvím kompetencí vůdcovství (leadership) působí na city, vyvolává emoce a vytváří vzory.¹³¹

Patří sem psaná či nepsaná pravidla společenského styku, pravidla pracovní morálky, pravidla loajality k podniku, vztah k podnikovým partnerům, zákazníkům či akcionářům.¹³² Rovněž i konkrétní vyjednávací styl manažerů a obchodníků a konkrétní způsoby jejich chování a veřejného vystupování, způsob komunikace a chování zaměstnanců vůči sobě navzájem i vůči klientovi.

V oblasti vztahu k zákazníkům se chování může projevat ve smyslu vycházet zákazníkům vstříc, rychle reagovat na jejich požadavky či aktivně a rychle řešit jejich problémy, angažovat se ve prospěch uspokojování jejich potřeb a hodnotit kvalitu z pohledu zákazní-

127 ŠKARABELOVÁ, S. *Komunikace a Public Relations*. 1. vyd. Brno: MU, 2005, s. 81. ISBN 80-210-3745-8, s. 45.

128 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 28.

129 SCHEIN in KOHOUTKOVÁ, D. *Firemní kultura*. Vědeckotechnický park [online]. [cit. 2013-10-2]. Dostupné z <http://www.vtpup.cz/cs/download/postudiu---chranena-zona/darina-kohoutkova---firemni-kultura.pdf>

130 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN 978-80-7408-032-6, s. 37.

131 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 63-64.

132 HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Poniková kultura*. 2. vyd. Praha: VŠEAM, 2012, s. 133. ISBN 978-80-86730-84-4, s.

ka. Rovněž ve způsobu jednání zaměstnanců firmy se zákazníkem při reklamaci, v ochotě vše vysvětlit, v detailní znalosti produkty či služby.

Hodnoty

Hodnoty, které firma a její zaměstnanci vyznávají, **vypovídají o profilaci firmy**. Hodnoty organizace mohou být zaměřeny na růst a úspěch firmy, na péči o zákazníka, zaměstnance (jeho zdraví a bezpečnost, rozvoj vzdělávání, profesní dráhu), závazek firmy, komunikaci, etický kodex, kvalitu či týmovou práci.¹³³ Ale také na týmovou práci, inovace, spravedlnost, rovné příležitosti či sociální a ekologickou zodpovědnost.¹³⁴

Základní přesvědčení a předpoklady

Jedná se o jádro kultury. Pro zaměstnance jsou samozřejmé, ale nevědomé. Vypovídají o tom, jak firma vidí sama sebe a své okolí. Jsou vyjádřeny v poslání, strategiích a cílech, promítají se do kontrolních systémů organizace.

Firemní kultura se ve směru ven projevuje i ve veškerém **společenském styku**. Ovlivňuje obchodní jednání, písemný a telefonický styk s veřejností.

Veřejnost neposuzuje jen produkty a služby podniku, ale také její majetek a **zaměstnance**. Image firmy je posuzována již před vstupem do objektu, ve kterém organizace sídlí. Zaměstnanci, jejich chování a oblečení značně vypovídají o firemní kultuře, to samé platí i o prostředí, ve kterém je veřejnost přijímána. Vliv firemní kultury však nekončí ukončením návštěvy. V bezprostředním kontaktu firmy s veřejností dokáže udržet např. vizitka či osobní pozvání k další návštěvě.¹³⁵

Prvky, které organizace komunikuje navenek, spoluvytváří image firmy.¹³⁶

Prvky vnějšího působení firemní kultury & orientace firemní kultury

Prvky firemní kultury vypovídají i o tom, zda je kultura orientována na zákazníka, kvalitu produktů nebo na inovace. Rozhodují o orientaci podniku a jeho kultury v tržním prostředí.

▪ Firemní kultura orientovaná na zákazníka

Kultura zaměřená na zákazníka, poznání jeho potřeb a jejich rychlé uspokojení, se řídí hodnotami, jako je orientace na tým, výsledky, zaměstnance a tržní „dravost“¹³⁷.

133 KAŇÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, s. 205. ISBN80-7048-020-3, s. 39.

134 GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Brno: IMS, 2008, s. 95. ISBN 978-80-7318-685-2, s. 87.

135 ŠKARABELOVÁ, S. *Komunikace a Public Relations*. 1. vyd. Brno: MU, 2005, s. 81. ISBN 80-210-3745-8, s. 44.

136 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 21.

Jiní autoři uvádí i inovativnost a flexibilitu, otevřenou interní komunikaci, rychlost pracovních procesů směrem k zákazníkovi či orientaci na kvalitu.¹³⁸

Co je pro zákazníky podstatné, jsou artefakty. Tržní orientaci podporuje např. vybavení a zřetelné označení budov, přístup do firmy, zařízení kanceláří a příjemné jednací místnosti pro neformální setkávání, rituály jako pravidelná setkávání s důležitými zákazníky nebo individuální přístup k zákazníkům. Důležité je předat všem zaměstnancům prostřednictvím firemní kultury „vztah“ k zákazníkům..

▪ **Firemní kultura orientovaná na kvalitu**

V takové organizaci jsou využívány moderní systémy řízení kvality jako podnikové standardy, normy ISO, TQM. Veškeré aktivity jsou zaměřeny k trvalému zlepšování kvality ať už vstupů či výstupů.¹³⁹ Firemní kultura podporující kvalitu očekává od svých členů sdílení hodnot zaměřených na trvalé zlepšování, analytický přístup, spolehlivost, schopnost spolupráce, přesnost či připravenost ke změnám.¹⁴⁰

▪ **Firemní kultura zaměřená na inovace**

Firma dosahuje úspěchů prostřednictvím neustálých inovací, nových, „lepší“ a odlišných výrobků. Nositeli kultury jsou hodnoty jako orientace na budoucnost, svoboda a nezávislost, kreativnost, nápady a experimenty, ale i pečlivost a flexibilní přizpůsobování se potřebám zákazníků. Kultura vyžaduje specifickou strukturu pracovníků, včetně manažerů, jež musí být kreativní a jejichž styl řízení a vedení lidí je tvůrčí.

Firemní kultura a veřejné mínění

Vnější funkcí firemní kultury je její působení na své okolí, respektive na veřejnost. Ta si pak o organizaci vytvoří vlastní názor, který nazýváme veřejné mínění.

Veřejné mínění neboli názor veřejnosti by se dalo definovat jako přesvědčení, názor nebo smýšlení společnosti. Český odborník na komunikaci s veřejností M. Foret definuje

137 HARRIS, 1998 in LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 128.

138 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 978-80-247-0648-, s. 128-129.

139 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 139, s. 129-135.

140 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv., ref. 139, s. 129-135.

veřejné mínění jako „odraz názorů na nejrůznější jevy okolního a vnitřního světa ve vědomí lidí a souhrnně potom v celé společnosti.“¹⁴¹

Za autora pojmu veřejné mínění (opinion publique) se považuje J. J. Rousseau, žijící v 18. století. Dnes je hlavním problémem to, jak veřejné mínění zkoumat, zatímco dříve nebyli odborníci přesvědčeni, že je veřejnému mínění třeba naslouchat a docenit ho¹⁴². Veřejné mínění je totiž dost abstraktní pojem, jeho obsah se spíše usuzuje z různých známek, pohledem není spatřitelný.¹⁴³

Veřejnost je heterogenní skupina neurčité sociální kategorie. M. Foret vymezuje, co je pro skupinu společné. Skupina sdílí určité sociální jevy a ve vzájemném styku a komunikaci si na ně vytváří názory. Tyto společné názory se projevují ve veřejném mínění. Co je zajímavé, že veřejné mínění je také ovlivňováno samo sebou, a to tím, jak je veřejnost seznamována s projevy veřejného mínění.¹⁴⁴ P. Kotler vnímá veřejnost jako na skupinu, „*kteřá má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů.*“¹⁴⁵ Obr. 2, P III nahlíží na firemní kulturu jako prostředek komunikace při práci s veřejností.

Vnější pohled veřejnosti je pro organizaci velmi důležitý. Lze ho však vhodnými nástroji ovlivnit. V souvislosti s **ovlivněním názoru veřejnosti** na firmu pracuje Kachlík s pojmem komunikační politika na úrovni podniku. Jedná se o předvedení podniku v příznivém světle, vytvoření dobrého jména, zajištění vhodné pozitivní informovanosti. To vše spadá do tzv. **podnikové práce s veřejností – Public Relations**. Tato aktivita slouží i k vytvoření správných názorů a žádoucích představ o podniku či napravení nesprávných představ vyplývajících z náhodných negativních informací, k utváření důvěry.¹⁴⁶

Public Relations jako nástroj ovlivnění veřejného mínění o firemní kultuře

Souvislost veřejného mínění s PR je zásadní. PR usiluje o přízeň veřejného mínění a snaží se o firmě a její kultuře vytvářet co nejpozitivnější obraz, představu, tedy **image**.¹⁴⁷

141 FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 1994, s. 206. ISBN 80-210-1034-7, s. 103.

142 KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, s. 122. ISBN 80-7261-006-6, s. 10.

143 ČEPELKA, O. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. 1. vyd. Liberec: Nadace Omega, 1997, s. 243. ISBN 80-902376-0-6, 47-48.

144 FORET, M., ref. 142, str. 101.

145 KOTLER, P., in FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno: MU, 1994, s. 206. ISBN 80-210-1034-7, s. 101.

146 KACHLÍK, A. *PMS - Propagace a práce s veřejností*. Exportní propagace. Brno: 1990, DT ČSVTS. ISBN 80-02-00281-4., s. 4-5.

147 SVOBODA, V. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, s. 153. ISBN 80-7318-043-X, s. 12.

K **ovlivnění veřejnosti** prostřednictvím Public Relations došlo již v roce 1906, kdy Ivy Levy informoval veřejnost o špatných pracovních poměrech amerických stávkujících horníků tak přesvědčivě, že se veřejnost postavila na jejich stranu.¹⁴⁸

Překlad anglického termínu PR znamená vztahy s veřejností. V České republice spíše zdomácněl název práce s veřejností, odborná veřejnost však používá anglický termín. V. Svoboda definuje PR jako sociálně komunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím firma působí na veřejnost, a to se záměrem udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout oboustranného porozumění a důvěry.¹⁴⁹ PR není jen prací s veřejností, ale i usilování o dobré jméno, reputaci a věrohodnosti firmy. Díky PR veřejnost zná či chápe poslání firmy, její cíle a to, zda pracuje profesionálně a kvalitně. PR tak buduje **pozitivní image firmy**.¹⁵⁰

Veřejnost z pohledu PR

PR vychází ze skutečnosti, že firma nepůsobí v prostředí sama, ale je obklopena jinými subjekty společenského prostředí a vnímá vzájemnou závislost. Tyto ostatní subjekty je třeba identifikovat a pochopit jejich zájmy. Řada organizací si dnes uvědomuje potřebu naslouchat veřejnosti. Sladují své vlastní zájmy se zájmy veřejnosti a upravují cíle a strategii. Prostřednictvím PR se pak snaží o komunikaci, pochopení situace, porozumění a o důvěru veřejnosti. Dalším krokem PR je zjistit postoje jednotlivých skupin veřejnosti či jednotlivců vůči firmě samotné. Na jejich základě pak firma přistoupí k formulaci kroků a plánů, které přispějí ke zlepšení názorů, postojů a vztahů s veřejností. Pro každou cílovou skupinu připraví komunikační strategii a prostředky.

Organizace prostřednictvím PR ovlivňuje dvě skupiny veřejnosti, které jsou do určité míry propojeny. Je to **interní a externí veřejnost**. Je zřejmé, že PR organizace má široký záběr. Musí cíleně působit mnoha směry, dovnitř na své zaměstnance. Dále respektuje a vychází z přání investorů a majitelů organizace, utváří dobré vztahy se státními subjekty a lokálními organizacemi, ale také s tiskem a médii. Zároveň udržuje dobré vztahy s ostatními subjekty trhu, tedy s dodavateli a konkurenty i zákazníky. Z tohoto pohledu lze chápat PR i jako společensko-politický nástroj, který má dvojí zaměření: interní a externí.

148 SVOBODA, V., ref. 148, s. 5.

149 SVOBODA, V., ref. 148, s. 16.

150 ŠKARABELOVÁ, S. *Komunikace a Public Relations*. 1. vyd. Brno: MU, 2005, s. 81. ISBN 80-210-3745-8, s. 22.23.

Interní PR je označován jako Human Relations (HR) nebo Employee Relations. V tomto případě komunikuje firma s vnitřní (interní veřejností), tedy **zaměstnanci**. Zde se vychází z myšlenky, že největší bohatstvím podniku jsou právě jeho pracovníci. Chce-li být podnik úspěšný, je třeba o své zaměstnance pečovat. Vhodnou komunikací s nimi zvýší organizace efektivitu práce, loajalitu, motivaci a jejich celkovou spokojenost.¹⁵¹ Morálka vlastních zaměstnanců je ovlivňována včasným a pravidelným informováním o dění v organizaci. To, zda interní PR správně funguje, se projevuje celkovou spokojeností zaměstnanců s jejich podnikem. Zaměstnanci jsou hrdí na organizaci, ve kterém pracují a šíří její dobré jméno. Spokojený zaměstnanec buduje firmě pozitivní image, ten nespokojený, může firmě naopak uškodit. Bez fungující komunikace uvnitř firmy, nikdy nebude správně fungovat komunikace směrem k zákazníkům a veřejnosti.¹⁵² Cílovou skupinou vnitřní komunikace v organizaci jsou kromě zaměstnanců také dozorčí rada, odbory či rodiny zaměstnanců.

Interní PR nelze odloučit od externího PR. Nelze oddělit vnitřní a vnější komunikaci. **Zaměstnanec, jako nositel interního PR je také nositelem PR vnějšího.** Jeho zájmy se kryjí se zájmy firmy, v které je zaměstnán. Jeho angažování se pro podnik na veřejnosti v pozitivním smyslu je dobré i pro něj.¹⁵³ Dříve platilo, že spokojený zákazník se se svou zkušeností podělí s třemi známými, nespokojený se sedmi. Dnes, v době elektronických médií a sociální sítí, může jeden nespokojený zákazník snadno oslovit tisíce lidí. To samé se dá využít i na spojitost spokojený zaměstnanec-spokojený zákazník či naopak. Veřejnost se pak dle ne/spokojenosti zaměstnance s firmou může stát jejím zastáncem či kritikem.

Externí PR je označován jako **vztahy s vnější veřejností, patří sem vztahy se zákazníky a to i se zákazníky konkurence, dodavateli, investory, místní komunitou či konkurenty.** Jedná se o celou širokou společnost, v rámci jejíž společnosti organizace působí. Patří sem také **lokální organizace, svazy a instituce, sousedé, státní a vládní instituce a úřady, politická obec, ale i školská zařízení, potencionální zaměstnanci, ochránci životního prostředí, zájmové či nátlakové skupiny.**

151 *Interní komunikace a PR ve firmě.* RH plus marketing [online]. [cit. 2013-11-1]. Dostupné z <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>.

152 *Interní komunikace a PR ve firmě.* RH plus marketing [online]. [cit. 2013-11-1]. Dostupné z <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>.

153 NĚMEC, P. *Public Relations. Praxe komunikace s veřejností.* 1. vyd. Praha: Manag. Press, 1996, s. 166. ISBN 80-85943-20-4, s. 75.

Komunikace firmy s externí veřejností oproti komunikaci s interní veřejností je ztížena tím, že na druhé straně stojí značně heterogenní skupina jedinců či osob. Čím působí více různých subjektů v okolí firmy, tím členitější jsou cíle, prostředky, formy a média PR.¹⁵⁴

Komunikace s externí veřejností je rovněž velmi citlivá, ve skutečnosti firma pracuje a nakládá s jejich důvěrou v ni samotnou. Externí komunikace vytváří obraz organizace v očích veřejnosti a médií (image).

Veřejností je z pohledu PR mnoho. Vzájemně se překrývají, vznikají a zanikají. Každá firma má jinak vymezené druhy veřejností. Obecně můžeme říci, že za veřejnost firmy lze považovat všechny skupiny institucí a jednotlivců, které vznikly díky společnému zájmu vůči této organizaci, neboť jsou organizací přímo ovlivněny. Jsou to ty skupiny, s nimiž firma potřebuje komunikovat, jelikož s nimi potřebuje mít dobré vztahy, ale také jejich podporu.¹⁵⁵ Tyto cílové skupiny jsou pro každou firmu jiné, souvisí s místní i oborovou působností firmy. Cílové neboli zainteresované skupiny (případně jedinec) se rovněž nazývají **stakeholders**. Každý stakeholder sleduje své zájmy. Existuje několik přístupů ke členění stakeholderů. Rozlišujeme například rozčlenění na primární a sekundární. Přičemž primární mají velký vliv na chod podniku a patří sem vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé. K sekundárním stakeholders řadíme vládu, nátlakové skupiny, občanská sdružení či obchodní sdružení. Stýblo ještě doplňuje místní obyvatelstvo, veřejné aktivity, média, stát a místní zastupitelství, zahraniční subjekty (vláda a zastoupení), veřejnost obecně.¹⁵⁶ Jiné členění rozlišuje stakeholdery na interní a externí. Neumaierová nahlíží na interní stakeholdery jako na poskytovatele kapitálu. Jsou to vlastníci podniku, čili shareholdeři, věřitelé, zaměstnanci a manažeři. Externí jsou dále členěni na spojitě s trhem (zákazníci, dodavatelé,...) a nespojitě s trhem (média).¹⁵⁷

Prostřednictvím PR lze tedy ovlivnit, jak veřejnost vnímá firmu neboli její **image**. PR vždy a především usiluje o získání pozitivního image.¹⁵⁸

154 SVOBODA, V. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, s. 153. ISBN 80-7318-043-X, s. 45.

155 ŠKARABELOVÁ, S. *Komunikace a Public Relations*. 1. vyd. Brno: MU, 2005, s. 81. ISBN 80-210-3745-8, s. 16.

156 STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, vyd. první, s. 61, ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 52.

157 NEUMAIEROVÁ, I. *Řízení hodnoty*. Praha: VŠE, 1998, s. 137. ISBN 80-7079-921-8.

158 SVOBODA, V. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, s. 153. ISBN 80-7318-043-X, s. 13.

2.3 Firemní kultura a image jako její vnější projev

V rámci této kapitoly budu hledat cesty, jak lze prostřednictvím firemní kultury vytvářet obraz o organizaci směrem ven a jak firma může svůj image cíleně ovlivňovat.

Image neboli dobré jméno firmy

Pojem „dobré jméno“ pochází z latinského "imago" (inis) a znamená podobu, představu. Obecně platí, že zákazníci zvolí raději výrobek či službu toho podniku, který si vybudoval pozitivní image. Podnik, který jsme si prověřili, a jeho jméno je zárukou kvality, serióznosti, modernosti, rozumné ceny, servisu. Proto dnes firmy budují dobré jméno společnosti a studují výzkumy veřejného mínění a analyzují jakoukoliv zmínku o sobě v masmédiích. *"Dobré jméno je předpokladem úspěchů dnešních, ale zejména zítřejších".*¹⁵⁹

Image firmy je to, jak firmu vnímá veřejnou, jakou si o ní vytvořila představu či obraz. Jakou podobu získala firma v očích zaměstnanců a široké veřejnosti. Image firmy je přesně to, co zákazníci a subjekty širšího prostředí vnímají. Jsou to signály, které jim podnik vysílá svou každodenní činností. Melechovská toto upřesňuje jako to, co zákazníci vůči podniku cítí. To co zákazníci vidí, determinuje jejich emocionální postoj vůči podniku.¹⁶⁰

Anglické slovo image znamená "představa o něčem". Pozitivní image firmy znamená její dobré jméno, zvuk, pověst u veřejnosti, někdy i jen pozitivní pocit při vyslovení značky.¹⁶¹ Image a dosažení určitého renomé, je největší snahou každé organizace.¹⁶²

Vytvoření dobrého jména a firemního image je obvykle dlouhodobý proces, ve kterém je spojováno její ekonomické **chování s vnitřní kulturou a etikou managementu.**¹⁶³ Ke zlepšení celkového image organizace mohou přispívat různé nástroje a různé cesty.

Chování a vystupování firmy navenek vychází z chování lidí uvnitř firmy, a to na všech stupních její hierarchie. Z čeho se chování odvozuje? Z firemní kultury, především z hodnot sdílených všemi **zaměstnanci**. Můžeme říci, že firemní kulturu tak tvoří sami zaměstnanci. Vzhledem k veřejnosti tedy tím, jak firmu prezentují. Tento pohled, že každý zaměstnanec podniku je jeho reprezentantem, spadá do interní funkce PR. Názor zaměstnance je veřejností vnímán jako nezkreslené a zobrazující skuteč-

159 KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, s. 122. ISBN 80-7261-006-6, s. 7.

160 MELECHOVSKÁ, V. *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. Praha: Institut řízení Praha, 1990, s. 10, s. 4.

161 KOHOUT, J., ref., s. 35.

162 LESLY, P. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 240. ISBN 80-85865-15-7, s. 26.

163 DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 144. ISBN 80-86851-45-1, s. 29.

né dění v podniku.¹⁶⁴ Fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem vyspělosti její vnitřní kultury a úrovně každodenní manažerské práce.

Z informací o firemní kultuře a PR jsem dospěla k názoru, že velký vliv na image organizace je v rukou firmy, respektive v rukou jejích pracovníků. **Úkolem firmy samotné a manažerů je působit na vlastní zaměstnance tak, aby veřejnost ovlivňovali pozitivně a sami svým chováním přispívali k pozitivnímu náhledu veřejnosti na organizaci.** Prostřednictvím prostoru pro seberealizaci zaměstnanců, jejich další vzdělávání a kariérní perspektiva lze tímto směrem zaměstnance ovlivnit. Ale také způsobem spolupráce s jinými organizacemi a to dle hodnotového žebříčku. Další cestou je získání jejich loajality. Jak dosáhnout loajality pracovníků a jejich spokojenosti a tím i jejich pozitivního působení na veřejnosti? **Budováním firemní kultury.** Podnik tak vytváří příjemné pracovní prostředí a tím i loajalitu pracovníků, tedy těch osob, které spoluvytváří image organizace.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Image firmy ovlivňuje rovněž **její chování na trhu, v komunitě a ve společnosti.** P. Kotler doplňuje také prodejní personál, sociální chování společnosti, vystupování managementu na veřejnosti, ochotu přispívat na veřejně prospěšné cíle či vztah k zaměstnancům jako determinanty ovlivňující firemní image. Tyto vybrané faktory jsou ovlivněny firemní kulturou.¹⁶⁵ **Dle tohoto tvrzení je dalším nástrojem k ovlivňování image CSR.**

Anglický výraz CSR, v překladu **Společenská a sociální odpovědnost**, se u nás nepřekládá a ustálil se. Pojem se používá v souvislosti s myšlenkou, že **úspěch každé firmy závisí na etických postojích pracovníků k této firmě a naopak.**

Firmy si musí uvědomit, že nejsou izolovaný systém, ale jsou součástí sociálního a ekonomického prostředí, které pro svoji vlastní existenci potřebují, a které také využívají. Firma je součástí společnosti a nese svůj díl odpovědnosti za žádoucí a udržitelnou úroveň prostředí. Podíl na společenské odpovědnosti je dán i tím, že zaměstnávají pracovní síly a tím spoluvytváří sociální podmínky společnosti.¹⁶⁶

CSR vychází z myšlenky, že velké korporace by společnosti, z níž vzešli, měli také začít něco vracet. Datum této myšlenky není zcela zřejmé. Přístup ke společenské odpovědnosti velkých firem začal být patrný v druhé polovině 20. století. Bylo to především prosazování

164 FISHER, G., in SVOBODA, V. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, s. 153. ISBN 80-7318-043-X, s. 43.

165 BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 129. ISBN 80-210-4104-8, s. 18.

166 DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 144. ISBN 80-86851-45-1, s. 15.

legislativních omezení chránících životní prostředí, které přinutilo korporátní sféru přistoupit k úpravě svých vztahů se společností. Dnes patří uplatňování odpovědného přístupu v podnikání mezi standardy, jež jsou především u korporací předpokládány. CSR se chápe jako závazek společnosti pomáhat společenským potřebám.¹⁶⁷

CSR je způsob řízení a podnikání, který uvádí v soulad zájmy konkrétního podniku se zájmy celé společnosti a pomáhá tím zajistit udržitelný rozvoj. Firmy jsou si vědomy i negativních dopadů a vlivů na své prostředí a začínají své chování usměrňovat tak, aby mělo co nejlepší dopad na společnost a okolí, ve kterém působí.¹⁶⁸

Zatím neexistuje jednotná definice konceptu CSR. Co je však pro většinu definic společné, je, že zdůrazňují, že firma nefunguje izolovaně od okolního světa, a že k jejím povinnostem vůči společnosti patří přispívání k růstu kvality života.¹⁶⁹ Definice uvedené v literatuře nejsou konkrétní, a to záměrně. Dávají tak prostor k co nejširšímu uplatnění.¹⁷⁰

Lze vysledovat pět základních aspektů, které v definicích CSR nejčastěji figurují. První tři aspekty nazýváme „triple-bottom line“. Tzn., že podnik je postaven na třech základních pilířích: na ekonomickém, který zohledňuje profit, na sociálním, který je zaměřen na lidi a na environmentálním, který zohledňuje vztah k životnímu prostředí a k planetě. Čtvrtým aspektem je dobrovolnost a pátým pak zainteresované skupiny neboli stakehoders.

Firma v rámci své lokality spolupracuje s místními komunitami. To funguje na principu otevřeného a inovačního přístupu. V rámci komunity lze také určit nejvýznamnější skupiny, na které by se firma měla zaměřit: děti, mládež a starší občany. K základním aktivitám CSR by pak měla patřit podpora vzdělání, zabezpečení lékařské péče a ochrana životního prostředí. Dle způsobu zajišťování se aktivity člení na finanční a nefinanční. Finanční aktivity jsou např., dárcovství, sponzoring, sbírky, spolupráce na vzdělávacích kampaních nebo výzkumu. Nefinanční podoba: zapůjčení nebo darování produktů či vybavení, charita, podpora nadací, regionálního rozvoje či zájmových sdružení.^{171,172} Další rozlišení CSR nástrojů vychází z myšlenky, zda se CSR politika uplatňuje uvnitř nebo vně firmy.

167 BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 129. ISBN 80-210-4104-8, s. 71-73.

168 Dle T. NEJEDLY, *Business Leaders Forum, konference manažerské asociace v červnu 2008* in STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004, s. 122. ISBN 80-86324-43-5, s. 50.

169 BRABCOVÁ, 2005, in KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 201. ISBN 9788024739830, s. 15.

170 EU in DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 144. ISBN 80-86851-45-1, s. 109.

171 DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 144. ISBN 80-86851-45-1, s. 105.

172 VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 190. ISBN 9788024727905, s. 109.

K interním nástrojům patří etické kodexy, interní dokumenty či vzdělávání, trénink odpovědného a etického chování, či výhody zaměstnancům¹⁷³.

Tím, že firma implementuje koncept CSR a dá o něm vědět veřejnosti, dosáhne řady výhod. **Vyšší úroveň firemní kultury je jedním z přínosů konceptu CSR pro firmu.** K dalším patří zlepšení reputace a pověsti, a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti, respektive vytvoření pozitivního image.¹⁷⁴ Činnosti firmy, které mají dopad na okolí a prostředí vedou k prohloubení vztahů s místní komunitou, tak i ke zvýšení prestiže firmy, což může mít v důsledku i vliv na zvýšení tržeb a loajálnost pracovní síly. Koncept CSR prostupuje celou firmou a její kulturou. Hodnoty společenské odpovědnosti se pak stanou základními hodnotami firemní kultury

Aktivity spojované se společenskou odpovědností firem nejsou účinné bez osobního etického přesvědčení vedení i zaměstnanců.¹⁷⁵ **Jedním z interních nástrojů CSR je etický kodex. Etický management spolu s CSR vypovídají o etickém chování firmy.**

Etický management

Etika neboli nauka o morálce vychází ze starořeckého slova *ethos*, které znamená charakter, mravnost, morálka. Je však třeba rozlišovat mezi pojmem morálka, která vyjadřuje skutečnost“ jaká je“ a etikou, která představuje „co má být“.¹⁷⁶

Etika však není jen nástroj pasivní. Etické otázky se promítají i do uplatňovaných zákonů České republiky, např. §3 a §39 Občanského zákoníku se odvolává na „dobré mravy“, §44 1. odstavec Obchodního zákoníku operuje s „dobrými mravy soutěže“, §1148 Trestního zákona definuje trestný čin „nekalé soutěže“¹⁷⁷, §127 Trestního zákona zmiňuje „závazná pravidla hospodářské soutěže“

Etika se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují jednání jedinců v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla.¹⁷⁸

173 VYSEKALOVÁ, J., ref.175, s. 109.

174 KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 201. ISBN 9788024739830, s. 34-37.

175 Společenská odpovědnost firem. Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2013-10-01].

Dostupné z http://cs.wikipedia.org/wiki/Spole%C4%8Densk%C3%A1_odpov%C4%9Bdnost_firem.

176 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 84.

177 Zpracováno dle: MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy pro ZSS*. BIVŠ [online]. [cit. 2013-10-01]. Dostupné z http://www.is.bivs.sk/el/6110/leto2010/B104FKE/.../FiK_Slide_.pro_ZSS_2010.ppt.

178 Etika. Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>

Tak jako se etika snaží definovat principy správného chování ve vztahu k právům jedinců, pak lze toto modifikovat i na oblast firmy. **Firemní etikou** je jednoduše řečeno „firemní dobro“, tedy to, co je dobré pro firmu. Jsou to principy a zásady etického „pro-firemního“ chování organizace i jednotlivců v organizaci. Jejím praktickým projevem je psaný etický kodex, ale také již zmíněné hodnoty firmy, její vize či poslání.¹⁷⁹ Stejně lze aplikovat i rozlišení pojmů firemní morálka a etika. Je-li firemní morálka skutečný stav ve firmě, pak firemní etika znamená stav žádoucí.¹⁸⁰ Manažerská etika je takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řízení.¹⁸¹

Nejčastěji jsou etické zásady podnikání formulovány v psaném dokumentu, tzv. **etickém kodexu**. Historicky navazují novodobé etické kodexy na dřívější pravidla cechovních organizací. **Etický kodex je soubor pravidel, kterými by se měla firma řídit ve vztahu ke svému vnějšímu i vnitřnímu okolí.** Tedy ke svým zákazníkům, konkurentům, dodavatelům. Jsou to také pravidla jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci organizace.¹⁸² Etický kodex rovněž upravuje vztah k zaměstnancům (např. uzavírání pracovních smluv, bezpečnost práce a ochrany zdraví). Jde o soubor konkrétních pravidel vycházejících z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání.¹⁸³

Tím, že tato pravidla jsou písemně zakotvena, může firma dohlížet na jejich dodržování a etické chování a rozhodování prosazovat. Tak dochází ke zlepšení celkového prostředí v rámci podniku i celého podnikatelského prostředí.¹⁸⁴

Etický kodex, jako jeden z nástrojů personálního řízení, napomáhá zaměstnancům identifikovat se s organizací.¹⁸⁵ Etické jednání by však nemělo být spojováno výlučně s jednotlivými pracovníky, ale celá firemní kultura, představována normami, hodnotami a pravidly jednání, by měla zahrnovat etický princip a etická kritéria.¹⁸⁶

Etický kodex, jako soubor pravidel, kterými se má firma řídit ve vztahu ke svému vnitřnímu a vnějšímu okolí, jasně stanovuje hodnoty a normy chování, a slouží jako **nástroj firemní kultury**. Pro management a řízení firemní etiky je nejdůležitější znalost míry

179 TOMEČKOVÁ, K. *Firemní kultura*. Spectator [online]. [cit. 2013-10-1]. Dostupné z http://www.sko-la.spectator.cz/5_SEMESTR/Management/.../Firemni_kultura.ppt

180 TOMEČKOVÁ, K., ref. 182.

181 ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., van ZAVREL, T. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Economica, 2006. ISBN 80-245-1143-6, s. 37.

182 MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: BIVŠ, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0, s. 85.

183 MAZÁK, E., ref. 185, s. 86.

184 MAZÁK, E., ref. 185, s. 86.

185 GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Brno: IMS, 2008, s. 95. ISBN 978-80-7318-685-2, s. 90.

186 HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. 2. vyd. Praha: VŠEAM, 2012, s. 133. ISBN 978-80-86730-84-4, s. 81.

sdílených hodnot a přesvědčení všech zaměstnanců i jejich vnímání a respektování firemní kultury. Aby se firma mohla chovat eticky, musí nejdříve svou kulturu poznat, a to právě prostřednictvím sdílených hodnot. Firma může být etická až po poznání klíčových sdílených hodnot.

Etické řízení přináší firmě zlepšení celkového obrazu (**image**) **firmy**, snadnější identifikace zaměstnanců s firmou, příznivou atmosféru do zaměstnaneckých vztahů či **zlepšení celkové firemní kultury**.¹⁸⁷ Souvislosti firemní kultury s image a nástroji jejího ovlivňování jsou znázorněny v Obr. 3, P III.

187 TOMEČKOVÁ, K. *Firemní kultura*. Spectator [online]. [cit. 2013-10-1]. Dostupné z http://www.skola.spectator.cz/5_SEMESTR/Management/.../Firemni_kultura.ppt

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 FIREMNÍ KULTURA SKUPINY E.ON CZECH

Tato kapitola seznamuje s kulturou společnosti (skupiny) E.ON, jejíž působení na veřejnost je obsahem výzkumné části diplomové práce.

3.1 Představení skupiny E.ON Czech

Skupina E.ON působící v České republice spadá do celosvětově působícího koncernu E.ON, který patří k největším soukromým energetickým společnostem na světě.

Historie působení skupiny E.ON Czech spadá až do roku 1994, kdy byla zakoupena první akcie společnosti Východočeské plynárenské. V roce 2001 byla založena společnost E.ON Czech Holding AG, která o dva roky později převzala majoritní podíly akcií společností Jihomoravská a Jihočeská energetika. Rok 2003 můžeme považovat za faktický zdroj společnosti E.ON. Skupina působí především na území Jihomoravského a Jihočeského kraje. V souvislosti s otevřením trhu s energetikou byla do skupiny E.ON v roce 2007 integrována společnost Jihočeská plynárenská. O rok dříve převzala skupina podíly i v Pražské plynárenské. Skupina E.ON je tradičním partnerem české energetiky. Dodává elektřinu 1,2 milionu zákazníkům a zemním plynem zásobuje více než 110.000 zákazníků.

Strategie koncernu E.ON

Nová **strategie**, jejíž motto je „čistší a lepší energie“, má vést k **transformaci společnosti E.ON na globálního poskytovatele specializovaných energetických řešení**.¹⁸⁸

3.2 Firemní kultura skupiny E.ON

Vnější projevy firemní kultury

Vzhledem k zaměření diplomové práce na vnější působení firemní kultury představím v kapitole především ty prvky firemní kultury, jež působí na veřejnost a její mínění.

- **Artefakty**

Řada zákazníků si vybaví společnost E.ON a její produkty dle **loga** (viz Obr. 1). Hlavními barvami jsou bílá a červená, škálu barev doplňuje šedá. Toto logo je umístěno na všech budovách společnosti E.ON, včetně výrobních zařízení,

¹⁸⁸ Koncern E.ON [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on.shtml>.

jako jsou trafostanice. Ale také na autech, firemních dokumentech, tiskopisech či ve styku se zákazníky.

Obr. 1 Logotyp koncernu E.ON



Zdroj: E.ON ČR, 2015

Ustálený slogan, znělka: „Být zákazníkem E.ON se vyplatí“.

Samotný **název společnosti** je inspirovaný řeckým slovem „eon“, které je překládáno jako věk či nesmírně dlouhá časová perioda či dokonce věčnost. Společnost je chápána také jako Energie ON.

K hlavním artefaktům nemateriální povahy patří také **architektura budov a vnitřní vybavení**. Vstoupí-li zákazník do neutěšených, šedých a špinavých budov s ještě nepříjemnějším interiérem či personálem, moc pozitivního si toho o společnosti E.ON neřekne. Všechny budovy skupiny E.ON mají proto jednotný „loayout“ a je kladen velký důraz na zachování jednotného designu a vybavení. (Nebylo umožněno ze strany společnosti E.ON v rámci této práce zveřejnit fotografie budov, recepcí, architekturu budov, ve kterých sídlí společnosti skupiny E.ON Czech, stejně jako interiéry, pracoviště, obchodní kanceláře či prostory pro setkávání se zákazníky).

Výše uvedené logo a další artefakty vytváří tzv. podnikový design, tedy vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění podniku.

K faktorům image a identity firmy patří i její produkty či služby. **Produktem** skupiny E.ON je zajištění dodávky a distribuce elektřiny a zemního plynu. Nejedná se tedy o produkt hmatatelný, i když jeho absenci zákazník citelně vnímá. Pro lepší „uchopitelnost“ a zapamatovatelnost produktů nabízí firma E.ON zákazníkům i dodatečné služby. Služba Alianční partneři spočívá v možnosti využít „ověřenou“ elektro- a plynomontážní firmu, která kromě těchto činností zabezpečí také instalační práce, poradenství a pomůže při odborné komunikaci s firmou E.ON. Dodatkovou službou je služba E.ON Servis plus, která zahrnuje profesionální asistenční služby, jako jsou pozáruční opravy spotřebičů nebo právní servis pro podnikatele. V souladu se společenskou zodpovědností v oblasti ochrany životního prostředí nabízí E.ON také energeticky úsporné služby. Ty jsou určeny těm zákazníkům,

kteří hledají úsporná opatření při provozu energetických zařízení, jsou tedy určeny především podnikům.

S čím si mohou zákazníci produkty E.ON také spojit jsou **zaměstnanci** společnosti. Jedná se především o montéry při instalaci měřidla nebo při opravě závad na těchto měřicích zařízeních. Dále jsou to pracovníci Střediska služeb zákazníkům, se kterými zákazníci řeší svá přání a požadavky (změna smlouvy,...). Střední a velké podniky pak mají přiděleného svého manažera. Tito zaměstnanci se svým chováním, vzhledem a vystupováním velkou měrou podílí na tvorbě image celé organizace.

Především terénní pracovníci, jako jsou **montéři či technici**, mají předepsaný způsob oblékání a povinnou firemní „uniformu“. Hlavním důvodem je jejich ochrana a dodržení bezpečnosti práce. Ochranné oblečení je tvořeno kalhotami a bundou, povinná je také červená helma, vše s logem E.ON. Barvy na oblečení vychází z firemního designu (šedá, bílá, červená barva). S čím jsou technici bytostně spojeni, je jejich montérský kufřík a služební vozidlo (rovněž označeno logem společnosti). Každý pracovník se na vyžádání legitimuje služební průkazkou (fotografie, jméno a příjmení). I tyto předměty tvoří vizuální stránku společnosti E.ON. Nejenom že je na nich umístěno logo společnosti, ale veřejnost si dle jejich stavu vytváří své vlastní mínění. Pokud bude auto v zanedbaném stavu, řidič nedodrží pravidla silničního provozu (např. parkování), či zákazník pouhým laickým okem zjistí nedostatky v technické výbavě či kvalifikaci, jakýpak dojem asi pracovník udělá? To samé platí o jeho chování. Pozdravení a slušné chování jsou samozřejmostí.

Dalšími, kteří přijdou do styku se zákazníky, jsou pracovníci recepcí a obchodních míst. **Pracovníci recepcí** nejsou kmenovými zaměstnanci skupiny E.ON, přesto i oni vytváří povědomí o firmě a její kultuře. Vytváří první dojem o společnosti, jelikož jejich pracoviště jsou navštěvována těmi zákazníky z řad domácností a malých podnikatelů, kteří v rámci vyřízení svých přání a požadavků dávají přednost osobnímu kontaktu. Pracovníci nosí speciální uniformu a jsou povinni mít základní odborné znalosti, aby dokázali zákazníkům pomoci či je navést na další způsoby řešení.

V posledních letech se společnost na žádost zákazníků opět vrací k vytvoření tzv. **kontaktních míst**, která mají být novodobou a modernizovanou podobou dřívějších obchodních kanceláří. Tyto místa jsou vybavena vysoce moderním nábytkem a především počítači, jelikož by měla sloužit k tzv. „sebeobsluze“ zákazníků.

- **Standardy chování a sociální normy**

Oblečení, celkový vzhled, způsob vystupování a jednání, ale především odborné znalosti, ochota vyhovět a vstřícnost, jsou základními vlastnostmi všech zaměstnanců obsluhujících zákazníky. Jedná se o **manažery prodeje**, kteří obsluhují zákazníky z řad středních a velkých podniků společnosti E.ON. Se zástupci obcí a měst jednají **oblastní manažeři**. Jejich výbavou je přenosný počítač a služební automobil. Stav těchto hmotných věcí, stejně jako např. montérský kufřík, vypovídají nejenom o zaměstnanci, ale o celé společnosti. Tito manažeři několikrát ročně absolvují speciální školení pro potřeby svého povolání. Jedná se např. o školení obchodních dovedností, komunikační školení či antistresový trénink. Jejich způsob chování a veřejného vystupování značně ovlivňuje nejen jejich pracovní výsledky, spokojenost a loajalitu zákazníků, ale především vytváří celkový dojem o společnosti ze strany veřejnosti.

Tito manažeři, se kromě firemního **Etického kodexu** musí řídit také **Kodexem obchodníka**. Jedná se o relativně mladý dokument reagující i na situaci ve společnosti, kdy po „otevření trhu“ s energiemi začala na trhu působit celá řada nereseriózních obchodníků, jejichž obchodní praktiky jsou značně nekalé.

Zákazníky z řad domácností a malých podniků obsluhují pracovníci Střediska služeb zákazníkům. Jedná se o pracovníky **Call Centra** či **Back Office**. Zákazníci si mohou zvolit způsob komunikace: telefonní, e-mailová, písemná či elektronická (formou webových formulářů). Vždy však na druhé straně sedí člověk, který žádosti a přání zákazníků vyřeší. Jak rychle, kvalitně, dle představ zákazníka? To jsou atributy ovlivňující zákaznickou spokojenost a tím i povědomí o společnosti.

V oblasti písemné a telefonické obsluhy zákazníků se pracovníci Střediska služeb zákazníkům řídí **telefonními a písemnými standardy**. Za zmínku stojí povinnost zodpovědět dotaz zákazníka do pěti pracovních dní. Všechny telefonní hovory jsou monitorovány a dle nahodilosti kontrolovány speciálně vyškolenými pracovníky. Ti kontrolují, zda byl požadavek po odborné stránce vyřešen v pořádku a zda pracovník vedl hovor dle předepsaných komunikačních pravidel. Kontroluje se také délka hovoru, aby byl zákazník na telefonu přítomen pouze po dobu nezbytně nutnou. Rovněž obsluha zákazníků písemnou či elektronickou cestou je kontrolována podobným způsobem.

Tyto standardy chování a sociální normy můžeme zařadit do podnikové komunikace jako druhého článku podnikové identity, která ovlivňuje image podniku

- **Hodnoty skupiny E.ON Czech, jako klíčový prvek firemní kultury, jsou konkretizovány** v Etickém kodexu a jsou z nich odvozeny zásady pro chování.¹⁸⁹

Integrita: Jsme přímí a poctiví. Dodržujeme zákony a jednáme podle etických zásad. Plníme povinnosti a přebíráme odpovědnost za své jednání v rámci právních předpisů.

Otevřenost: Jsme otevření novým myšlenkám a změnám. Při vzájemném kontaktu jsme upřímní a vzájemně si vyměňujeme své vědomosti a zkušenosti.

Důvěra a vzájemný respekt: Jednáme spolu férově a slušně. Důvěřujeme svým kolegům a chováme se k sobě s respektem.

Odvaha: Jednáme podle svého přesvědčení. Naše společné hodnoty mají přednost před vlastními zájmy. Děláme a říkáme to, co považujeme za správné, a podporujeme konstruktivní kritiku.

Společenská odpovědnost: Cítíme odpovědnost za své kolegy, zákazníky a dodavatele a také za naše životní prostředí a společnost, ve které žijeme a pracujeme. Tam, kde působíme, chceme zlepšovat kvalitu života. Přitom máme cíl vytvořit trvale zdravé a bezpečné životní prostředí. Bereme ohled na potřeby dnešní generace. Stejnou mírou vnímáme svoji zodpovědnost za budoucí generace.

Podíváme-li se na kulturu skupiny E.ON z pohledu **vztahů organizace s veřejností a komunikace s veřejností**, pak se společnost řídí několika normami. Je to Etický kodex a Kodex obchodníka, ale také program E.ON Kompas.

Podniková komunikace tvořící druhý pilíř podnikové identity určuje způsob komunikace podniku s vnějším okolím. Patří sem i informace o výrobcích, aktivitách podniku, ekonomických výsledcích, postavení firmy či o jejích budoucích záměrech. Pro úplnost zde zmíním způsob komunikace s médii a misi vůči zákazníkům:

- **Komunikací s veřejností** se zabývá oddělení Corporate Communications a Investor Relations (útvary Corporate Services a Koncernová komunikace).
- **E.ON Kompas jako mise vůči zákazníkům**

V roce 2013 společnost definovala vztah se zákazníky s názvem **E.ON Kompas**. Firma E.ON si vytyčila cíl, *být* s přispěním každého zaměstnance *jedničkou v zákaznické orientaci na českém energetickém trhu*. Ke splnění tohoto cíle se skupina zavazuje k myšlenkám jako je mimořádná úroveň zákaznické orientace, nadšení pro inovaci, podnikatelské myšlení a přístup založený na spolupráci

¹⁸⁹ Etický kodex skupiny E.ON Czech, Praha: E.ON Czech, s. 3.

a víra ve společný úspěch. Rovněž má skupina E.ON v úmyslu *nabízet atraktivní produkty a služby za férové ceny a uspokojovat potřeby interních i externích zákazníků*. Díky tomu bude schopna přinášet zákazníkům, zaměstnancům i akcionářům trvalou přidanou hodnotu.¹⁹⁰

K nástrojům, které **externí Public Relations skupiny E.ON** využívá k ovlivnění vztahů s vnější veřejností, patří:

- formy komunikace se zákazníky: osobní kontakty, telefonní, písemný, elektronický styk (interní dokumenty),
- pravidla komunikace se zákazníky (interní dokumenty),
- obchodní místa (České Budějovice, Brno, plánuje se rozšíření o další města),
- NPS jako průzkum spokojenosti zákazníků,
- sponzoring a dobročinnost (viz kapitola 3.3),
- dalším, velmi propracovaným nástrojem, je **firemní internet (www.eon.cz)** V roce 2012 byly webové stránky skupiny E.ON oceněny jako druhé nejlepší v soutěži WEBTOP 100. V roce 2006 dokonce obsadily první místo.¹⁹¹ Potřebné informace a něco navíc zde naleznou všechny skupiny zákazníků i široká veřejnost, jako média, dodavatelé, ostatní partneři a také samospráva.,
- kromě koncernových webových stránek jsou komunikačním nástrojem i webové stránky některých společností koncernu, a to společnosti E.ON Distribuce (<http://www.eon-distribuce.cz/>), E.ON Servisní (<http://www.eon-servisni.cz/>), E.ON Trend (<http://www.eon-trend.cz/>). Jedná se především o odborné stránky. Ekologický aspekt je pak zdůrazňován na webových stránkách <http://www.ekobonus.cz/>.,
- právě pro starosty obcí společnost E.ON pravidelně připravuje **odborné semináře**, které pomohou zástupcům samosprávy zorientovat se v odvětví. Naleznou zde odpovědi, jak ušetřit v obecním rozpočtu na energiích či jak ochránit obyvatele proti nekalým praktikám prodejců elektřiny. Jedním z posledních témat setkání se starosty bylo veřejné osvětlení. Presentace se zúčastnilo přes 40 zájemců z řad municipalit z oblasti jižních Čech a Vysočiny. Tato setkání, s odborným obsahem, který je možné sestavit i podle přání, zajišťuje oblastní management.,

190 E.ON Kompas. Praha: E.ON Czech, 2013, s. 1-2.

191 Výběr těch nejvýznamnějších. FG[online]. [cit. 2014-1-21]. Dostupné z <http://www.fg.cz/cs/oceneni/>.

- v obdobích po **povodních** (naposledy léto 2013) skupina E.ON vždy otevřela **diskuzi se starosty postižených obcí** za účelem získání informací o skutečných potřebách obyvatel. Účastníci diskuze ocenili jako důležitou pomoc v kritických situacích rychlé obnovení dodávky energií a zajištění halogenového osvětlení. Tato spolupráce je založena na naslouchání zákazníkům,
- **pro starosty měst a obcí je určen také časopis komunal.info,**
- **pro velké zákazníky** (připojení na síť vysokého napětí),
- dny otevřených dveří, společenská setkání a reprezentativní akce,
- vystupování pracovníků na odborných přednáškách, seminářích, konferencích, symposiích,
- účast pracovníků v mimopodnikových pracovních skupinách (zastupitelské orgány, odborové svazy, politické strany).

3.3 Společenská odpovědnost a etické chování skupiny E.ON

Společenská odpovědnost

Energetická skupina E.ON se ke společenské odpovědnosti staví již řadu let čelem. Jedná se o důležitý prvek podnikatelské činnosti firmy. Ať už je to včasné plnění závazků, slušné chování k zákazníkům, zaměstnancům či k životnímu prostředí. Snahou je také udržovat dobré vztahy s představiteli politického a společenského života i s širokou veřejností.

Pro naplnění myšlenky společenské odpovědnosti dodržuje skupina E.ON tyto zásady¹⁹²:

- **zodpovědné vedení:** nastavení vysokých etických standardů,
- **trh:** působit jako čestný partner na trhu,
- **ekologie:** minimalizace negativních dopadů na životní prostředí,
- **pracovní místo:** udržování dobrých vztahů se svými zaměstnanci a péče o ně,
- **zapojení v regionech:** dobrovolná angažovanost ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí,
- **ombudsman:** řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů.

¹⁹² *Společenská zodpovědnost.* E.ON [online]. [cit. 2013-01-19]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost.shtml>.

Zásada zodpovědného vedení¹⁹³

Skupina E.ON prosazuje myšlenky odpovědného chování ve firmě, tj. transparentnost, otevřenost a poctivost. Jedním z pilířů je **etický kodex**, který je platný v rámci celého koncernu. Jedná se o soubor konkrétních pravidel, která vychází z hodnot a principů firmy a vymezují standard profesionálního jednání. Za uvedení etického kodexu do života a jeho dodržování je odpovědný tzv. **Business Compliance Officer**.

Zásada: Trh¹⁹⁴

Skupina E.ON firma dbá na transparentní podnikání a **pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery**. Snahou společnosti je vycházet svým **zákazníkům** všestranně vstřícně. Jedná se o aktivní komunikaci s cílem informovat zákazníky o dění ve společnosti, poskytovaných službách a produktech, legislativních změnách a dalších novinkách z oblasti energetiky. Skupina vychází také z toho, že její **zákazníci** jsou různí a mají i různé požadavky.

Pro **velké zákazníky a starosty** organizuje různá setkání a semináře. Velkým organizacím je k dispozici elektronický magazín "e-forum". Těmto a „středně velkým“ **zákazníkům** se věnují obchodní či regionální manažeři. Pro **podnikatele i domácnosti** provozuje firma zákaznický internetový portál. Zvláštní péče je věnována **obcím**, a to prostřednictvím oblastních manažerů. Pro představitele měst a obcí bylo zavedeno tzv. VIP - číslo, neboli možnost privilegovaného přístupu na zákaznickou linku.

K posílení kvality služeb a pozitivního veřejného mínění o skupině E.ON přispívají aktivity v oblasti **zajištění spolehlivosti dodávky**. Program E.ON Energie24 zajišťuje včasné automatické ohlášení plánovaného přerušení dodávky elektřiny **zákazníkům**. Při opravách rozvodného zařízení a likvidaci následků havárií z důvodů přírodních katastrof spolupracují zaměstnanci s hasiči a pracovníky záchranných služeb.

Energetická skupina E.ON pomáhá svým **zákazníkům** i v oblasti **hospodárného využívání energie**. Cílem je pomoci **zákazníkům** stabilizovat jejich náklady. Součástí služby je bezplatné odborné energetické poradenství.

Zásada: pracovní místo

Pro skupinu E.ON jsou její zaměstnanci důležitým kapitálem. Výroční zpráva společnosti E.ON ČR, s.r.o. k tomu dodává, že pro své zaměstnance vytváří

193 *Zodpovědné vedení*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/zodpovedne-vedeni.shtml>.

194 *Trh*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/trh.shtml>. kodex skupiny.

a garantuje vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, rozsáhlé sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce.¹⁹⁵

Zásada: odpovědnost k životnímu prostředí

Firma E.ON se snaží aplikovat na trhu nejlepší dostupné technologie a postupy, aby případné negativní dopady na životní prostředí byly co nejmenší.¹⁹⁶ V rámci zaměření na ekologii se věnuje i tématům jako je **operativní ochrana životního prostředí, ochrana klimatu a energetická efektivita či rozmanitost druhů** (biodiversita).¹⁹⁷

Společnost E.ON Česká republika, s.r.o. implementuje normu **ISO 14001**. Norma **specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu (EMS)** a klade důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí (voda, vzduch, půda, odpady).¹⁹⁸

Zásada: zapojení v regionech

Firma E.ON figuruje jako významný zaměstnavatel a investor, ale i aktivně buduje dobré vztahy s okolím. Svou pomoc směřuje do oblastí **rozvoje dětí a mládeže, vzdělávání a ekologie**. Společnost se řídí slovy jednoho z největších světových podnikatelů, Henryho Forda: "Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik."¹⁹⁹

Členství v organizacích zabývajících se CSR aktivitami

Společnost E.ON je členem platformy Byznys pro společnost, organizace zaměřené na šíření principů společenské odpovědnosti v České republice. Tato platforma sdružuje firmy, které jsou citlivé ke svému okolí a respektují principy udržitelného rozvoje a potřeby společnosti, zaměstnanců a zákazníků. Platforma pořádá soutěž o nejodpovědnější firmu. Za rok 2014 získala toto ocenění právě společnost E.ON. (Hodnocen je odpovědný přístup firem ke společnosti, místní komunitě, životnímu prostředí, lidským

195 *Výroční zpráva E.ON Česká republika, s.r.o. 2011*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/file/edee/cs/o-spolecnosti/investori/vyrocní-zpravy/eon-ceska-republika-vyrocní-zprava-2011.pdf>, s. 12.

196 *Výroční zpráva E.ON Česká republika, s.r.o. 2011*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/file/edee/cs/o-spolecnosti/investori/vyrocní-zpravy/eon-ceska-republika-vyrocní-zprava-2011.pdf>, s. 13.

197 *Ekologie*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/ekologie.shtml>.

198 *Ochrana životního prostředí*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/certifikaty-iso-a-ohsas/ochrana-zivotniho-prostredi.shtml>.

199 *Zapojení v regionech*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/zapojeni-v-regionech.shtml>.

zdrojům, klientům a dodavatelům. Ocenění náleží tomu, kdo nejvíce systematicky, komplexně a strategicky rozvíjí své podnikání směrem k dlouhodobé udržitelnosti.²⁰⁰).

Dále je členem **Koalice pro transparentní podnikání**, která sdružuje společnosti sdílející stejné etické hodnoty a přispívají tak k vytvoření kultivovaného a transparentního podnikatelského prostředí.

Etické chování

Skupina E.ON, jako mezinárodně působící energetická společnost, si je vědoma, že celá organizace i každý zaměstnanec, nese zvláštní odpovědnost. Vzhledem k silné pozici, kterou se skupině v průběhu let podařilo vybudovat, podléhají společnosti skupiny E.ON Czech speciálním pravidlům. Jednání organizace v očích dozorčích orgánů, ale i v očích veřejnosti, je posuzováno zvláště přísnými měřítky.

Etické a morální chování všech zaměstnanců skupiny E.ON je upraveno v **Etickém kodexu** spolu se **Směrnicí o přijímání a poskytování pozorností v souvislosti s výkonem zaměstnání** a některými dalšími interními dokumenty. Dodržování zásad a pravidel, které jsou v těchto dokumentech zakotveny, představuje pro koncern E.ON naprostou prioritou.

Etický kodex

Pro všechny společnosti koncernu E.ON platí jeden etický kodex. Jednotlivé jednotky ho mohou doplnit o specifické informace. Přijímání a poskytování pozorností při zacházení s partnery, soutěžiteli i státními místy, stejně jako ochrana životního prostředí, bezpečnost zdraví či nakládání s majetkem, jsou blíže popsány i v interních směrnicích.

Etický kodex obchodníka v energetických odvětvích

Tento kodex vznikl na základě podnětu Energetického regulačního úřadu po konzultaci s jednotlivými obchodníky s elektřinou či plynem a byl schválen roku 2012. Kodex obchodníka upravuje jednání obchodníka s elektřinou či plynem zejména vůči zákazníkům při poskytování dodávky elektřiny či plynu a souvisejících služeb a při jednání souvisejícím s nabízením služeb dodávky elektřiny či plynu, a dále vůči ostatním obchodníkům s elektřinou a plynem. Obchodník s elektřinou či plynem je povinen dodržovat obecně závazné právní předpisy, všechna ustanovení Etického kodexu obchodníka, postupovat při výkonu své činnosti s odbornou péčí a počínat si tak, aby jeho

200 KEMÉNOVÁ, Z. *Nejodpovědnější velkou firmou je Siemens, cenu veřejnosti získala Skupina ČEZ*. IHned.cz [online]. [cit. 2013-11-2]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-61021360-nejodpovednejši-firma-roku-je-siemens>.

jednání bylo v souladu se zásadami poctivého obchodního styku a dobrými mravy.²⁰¹ Etický kodex obchodníka vymezuje dvacet devět principů jednání obchodníka s elektřinou či plynem. Dohled na dodržování těchto pravidel přebírá Energetický regulační úřad.

Ombudsman

Ombudsman je dalším pilířem dodržování etických pravidel podnikání. Jeho prostřednictvím mohou zákazníci řešit sporné záležitosti. Tato funkce byla ustanovena roku 2010 a zákazníci se na něj mohou obracet, pokud se domnívají, že jejich reklamace či stížnost nebyly vyřešeny správně. Ombudsman případy znovu prozkoumá, především to, jestli bylo v dřívějších krocích provedeno šetření v souladu s legislativou a věcně správně.²⁰²

V souvislosti s morálními zásadami a sdílením hodnot organizace si jednotlivá oddělení společností spadající do skupiny E.ON Czech vytvořila tzv. pravidla svého chování nazvaná jako **Desatera jednotlivých útvarů**.

Tak jako zaměstnanci skupiny E.ON (především společnosti E.ON Energie) pracující na pozici obchodník s elektřinou či plynem jsou povinni dodržovat obecně závazné právní předpisy či Etický kodex obchodníka, tak distribuční část koncernu, společnost E.ON Distribuce, vydala opatření vedoucí k rovnému zacházení a k vyloučení diskriminačního chování provozovatele distribuční soustavy. Opatření jsou uvedena ve výroční zprávě nesoucí název **Výroční zpráva o opatřeních přijatých k provádění programu rovného zacházení k vyloučení diskriminačního chování provozovatele distribuční soustavy za rok 2012**. E.ON Distribuce, jako provozovatel distribuční soustavy, tak stanovil pravidla pro zpřístupňování informací účastníkům trhu s elektřinou a plynem neznevýhodňujícím způsobem. Obsahem je také vymezení citlivých informací.²⁰³

201 *Etický kodex obchodníka v energetických odvětvích*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/domacnosti/stante-se-zakaznikem-eon/sjednani-schuzky-s-obchodnim-zastupcem/eticky-kodex.shtml>, s. 1-5.

202 *Ombudsman*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/ombudsman.shtml>.

203 *Výroční zpráva o opatřeních přijatých k provádění programu rovného zacházení za rok 2012*. Brno: EON Distribuce, a. s., s. 2

4 VÝZKUM VNĚJŠÍHO PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI E.ON

Empirická část diplomové práce je zaměřena na **zjištění vnímání firemní kultury veřejností, a to u konkrétní organizace, společnosti E.ON. Součástí je i analýza vybraných dokumentů firemní kultury společnosti E.ON zaměřená na vnímání jejich obsahu veřejností.** Získané výsledky budou dále analyzovány a z nich vyvozeny závěry.

4.1 Metodologie výzkumu vnějšího působení firemní kultury společnosti E.ON

Jak veřejnost vnímá firemní kulturu společnosti E.ON, to je hlavním cílem výzkumu. Zajímalo mne, jak firemní kultura společnosti E.ON působí na veřejnost. Empirickou část práce jsem proto také zaměřila na zjištění:

- jak vnímají firemní kulturu společnosti E.ON zaměstnanci a jak veřejnost,
- zda má veřejnost povědomí o aktivitách společnosti E.ON v oblasti CSR,
- zda se firemní kultura promítá do vztahu společnosti E.ON se zákazníky.

Výzkum vychází z teoretických poznatků o firemní kultuře a jejím image, jako vnějším projevem firemní kultury. Vychází rovněž z osobních zkušeností s firemní kulturou společnosti E.ON. Vzhledem k tomu, že firemní kultura a její image jsou dva spolu související a navzájem se ovlivňující ukazatelé, bude výzkum zaměřen i na zjištění stávajícího image společnosti E.ON.

Formulace hypotéz

V práci ověřím platnost následujících hypotéz:

H1: Veřejnost a zaměstnanci společnosti E.ON vnímají firemní kulturu společnosti E.ON rozdílně.

Jako firemní kultura působí dovnitř podniku, působí také navenek, na jeho okolí. Toto tzv. dvojjediné působení firemní kultury znamená, že kultura ovlivňuje jak zaměstnance, tak i veřejnost. Předpokládám, že zaměstnanci, vnímají svého zaměstnavatele jinak než zákazníci, dodavatelé, představitelé místní správy, partneři či novináři. Důvodem mohou být např. rozdílné komunikační aktivity k jednotlivým skupinám veřejnosti, zaměstnanci dostatečně nesdílí firemní hodnoty či cíle, nebo jejich postoje

vůči zaměstnavateli na veřejnosti jsou rozporu s jejich vnitřním vnímáním této společnosti.

H2: Veřejnost má širokou znalost CSR aktivit společnosti E.ON.

Zde vycházím z osobní znalosti široké řady sponzorských aktivit společnosti E.ON. Firma podporuje region a angažuje se ve veřejně prospěšných projektech. Společnost také přemýšlí ekologicky a přispívá k ochraně životního prostředí a vytvoření příjemného prostředí společenského. Předpokládám, že rozsáhlost těchto aktivit je veřejnosti také známa.

H3: Firemní kultura společnosti E.ON se promítá do vztahu se zákazníky.

U této hypotézy vycházím z poznatků, že zákazník si vybírá svého dodavatele nejen podle ceny a produktu, ale také, zpravidla nevědomě podle firemní kultury, dále dle pověsti, image a pocitu, že je, jako zákazník, pro danou firmu důležitý. Zde hrají velkou roli pracovníci zákaznického servisu. Proto předpokládám, že firemní kultura ovlivňuje zákazníka, jeho spokojenost s danou firmou či nahlížení na ni, jako na dobrého zaměstnavatele.

Použitá metoda a metodika měření

Komplexnost a rozsáhlost problematiky firemní kultury nabízí širokou škálu diagnostických nástrojů, jako je např. pozorování, dotazník funkčnosti či dysfunkčnosti podnikové kultury nebo soubor scénářů. Výzkumná část této práce však není cíleně zaměřena na diagnostiku obsahu organizační kultury např. v rámci formulace strategie či změn nebo posouzení její funkčnosti, ale jak tuto organizační kulturu vnímá veřejnost. Proto jsem nezvolila ani jeden z nejznámějších nástrojů, dotazník Denison Organizational Culture Surevey vycházející z Denisova modelu. Pro analýzu působení stávající kultury (včetně současného image) společnosti E.ON jsem použila kombinaci kvalitativních a kvantitativních výzkumných postupů.

Hlavní výzkumnou metodou byl kvantitativní dotazník, jehož prostřednictvím jsem zjišťovala názor veřejnosti na firemní kulturu společnosti E.ON. Jelikož lze na oblast vnějšího působení kultury organizace částečně nahlížet i jako na oblast zkoumání působení image firmy na veřejnost, použila jsem dále metodu sémantického diferenciálu. Tyto metody byly podpořeny také analýzou firemních dokumentů.

▪ **Analýza firemních dokumentů**

Analýza dokumentů byla zaměřena především na získání podkladů pro tvorbu dotazníku a sémantického diferenciálu. Záměrem bylo zjistit, do jaké míry jsou principy obsažené v těchto dokumentech, také naplňovány (posuzováno respondenty v rámci výzkumného šetření). Jedná se o proměnné, které podstatně vypovídají o žádoucím stavu organizační kultury společnosti E.ON.

Zvolila jsem ty dokumenty mající souvislost s firemní kulturou a zároveň vliv na vnější působení této kultury. Do analýzy nebyly zařazeny např. dokumenty upravující interní komunikaci, interní normy, organizační diagramy, směrnice, popisy práce a specifikace zařazení, stejně jako postupy práce, administrativní příručky či popsání procesů jednotlivých útvarů.

Analyzovány byly tyto dokumenty:

- Etický kodex,
- Desatero jednotlivých útvarů,
- E.ON Kompas,
- Výroční zpráva E.ON Česká republika, 2011,
- Výroční zpráva, E.ON Distribuce, 2012.

Tyto dokumenty deklarují cíle firemní kultury, ale také popisují žádoucí stav v oblasti vztahu k životnímu prostředí, zaměstnancům, zákazníkům či obchodním partnerům. Dále popisují žádoucí etické chování.

Obsahově podobný text z dokumentů byl seskupen do těchto tematických oblastí:

- vztah k zákazníkům a partnerům,
- vztah k zaměstnancům,
- vztah k životnímu prostředí,
- etické chování,
- společenská odpovědnost.

▪ **Dotazník**

Pro sběr dat jsem použila dotazník zohledňující výše stanovené hypotézy. Dotazník (viz příloha P IV) byl poměrně rozsáhlý, čítal dvacet otázek. Důvodem jeho širokého zaměření je praktické využití získaných informací společností E.ON. Otázky byly převážně uzavřené s navrženou škálou odpovědí, přičemž u vybraných

otázek byla možnost zvolit i více z nabízených možností odpovědí či doplnit odpověď vlastní.

Prostřednictvím dotazníku jsem získala pohled respondentů na tyto aspekty firemní kultury společnosti E.ON:

- **firemní kultura a její orientace,**
- **firemní kultura a image jako její vnější projev,**
- **hodnoty (hodnoty společnosti i jejich zaměstnanců),**
- **artefakty (budovy, vnitřní prostory, logo, informační materiály),**
- **normy chování (chování, postoje a vystupování zaměstnanců),**
- **vztah společnosti vůči zákazníkům a partnerům,**
- **vztah společnosti k životnímu prostředí,**
- **společenská odpovědnost a etické chování.**

Dotazy směřovaly i na zjištění běžných demografických dat a údajů sociologického charakteru, jako je vzdělání, a především pro potřeby práce důležitou vazbu na společnost (status). Otázky sloužící k ověření hypotéz byly v rámci dotazníku rozprostřeny tak, aby nenásledovaly logicky po sobě.

Za účelem ověření srozumitelnosti dotazníku byla v měsíci červenci provedena pilotáž na vzorku 5 respondentů, jak z řady zaměstnanců, tak zákazníků. Dotazník byl pro většinu z nich srozumitelný.

▪ **Sémantický diferenciál**

Jako další kvantitativní metodu jsem použila techniku založenou na metodě sémantického diferenciálu. Metoda polaritních profilů zachycuje subjektivní pocity a domněnky jedinců. Ty jsou zobjektivněny prostřednictvím bodové škály.

Prvním krokem byl sběr dat pro faktorovou analýzu, respektive vytvoření skupiny relevantních dimenzí. Jednotlivé položky dotazníku (dimenze) jsem formulovala na základě analýzy firemních dokumentů. Bylo třeba nalézt proměnné, které podstatně vypovídají o žádoucím stavu firemní kultury společnosti E.ON. Sémantický diferenciál obsahoval soubor dvaceti proměnných neboli bipolárních škál v podobě tvrzení. Tato tvrzení byla vyjádřena pozitivně i negativně. Respondenti pak na nabídnuté škále (1-5) zvolili své stanovisko k danému tvrzení. Tedy, který z uvedených protikladů nejlépe charakterizuje společnost E.ON, jí poskytované služby a její zaměstnance.

Označili křížkem to hodnocení, které podle jejich názoru nejvýstižněji vyjadřuje polohu E.ON na naznačené pětistupňové škále. Plné znění dotazníku viz příloha P IV.

Způsob hodnocení byl následující:

Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nes., ani souhlasím	Spíše nes.	Nesouhlasím
1	2	3	4	5

Výzkumný vzorek

Výběr vzorku zahrnuje vybrané skupiny veřejnosti, a to zaměstnance společnosti E.ON, zákazníky, dodavatele, představitele místní veřejné správy, ale i zástupce novinářské obce. Vzhledem k působnosti hlavních akcionářů a vrcholového managementu mimo Českou republiku, nejsou tyto skupiny v dotazníku zastoupeny.

V rámci výzkumného šetření jsem se osobně setkala s nemalou částí zástupců veřejnosti. Oslovila jsem zákazníky společnosti E.ON, se kterými jsem pracovně v úzkém kontaktu. Jednalo se o zákazníky velkoobdoběratele a maloobdoběratele, ale i o zástupce veřejné správy, respektive o starosty měst a obcí Jihomoravského kraje. Z okruhu svých blízkých a přátel jsem požádala zástupce zákazníků-domácností o účast na tomto výzkumu. Z dodavatelů společnosti E.ON jsem oslovila např. firmy zajišťující kancelářské vybavení či propagační prostředky, poskytující služby informačních technologií, ale také odborné energetické firmy. Na novináře, kteří se účastnili výzkumu, jsem získala kontakt od jejich kolegy. Mnou oslovená veřejnost výzkum i jeho zaměření uvítala a dotazník ochotně vyplnila.

Empirická část byla realizována v měsících srpen a září 2014 na území Jihomoravského kraje. Část výzkumu, jako je studium firemních dokumentů a jejich analýza, ale i dotazování zaměstnanců společnosti E.ON probíhala v prostorách společnosti E.ON v Brně. Dotazování veřejnosti pak v okresech Brno-město a Brno-venkov.

Dotazník (příloha P IV), jehož součástí je také sémantický diferenciál, celkem vyplnilo 70 jedinců, tj. návratnost 78% (celkem osloveno 90 respondentů). Celkový počet řádně vyplněných dotazníků je také 70, a to především z důvodu mé přítomnosti při vyplňování. Tyto dotazníky byly dále zpracovány a zahrnuty do následné analýzy.

Dotazník byl konzultován se zástupci společnosti E.ON, konkrétně s paní Řezáčovou z oddělení Rozvoj trhu a společnosti. Společnost tento výzkum uvítala. Výsledná data analýzy vlivu a působení firemní kultury společnosti E.ON na veřejnost jsem předala managementu společnosti E.ON.

4.2 Analýza výzkumu vnějšího působení firemní kultury společnosti

E.ON

Identifikace respondentů

Z celkového počtu 70 dotazovaných se výzkumu zúčastnilo 50% žen a 50% mužů. Nejvíce je zákazníků z řady domácnost (31%), následují zaměstnanci (19%), jejichž pohled na společnost E.ON bude v této práci konfrontován s pohledem zbylé veřejnosti. Představitelé veřejné správy, jako orgán ovlivňující veřejné mínění, jsou zastoupeni z 13%, následují zákazníci podnikatelé (maloodběratelé a velkoodběratelé, po 10%) a dodavatelé (11%). Zcela přirozeně nejmenší zastoupení náleží novinářům (4%), i když jejich vliv je mnohem větší. Viz Příloha P V, Tab. 4 a Obr. 4.

Tab. 4 v příloze P V také přibližuje zastoupení pohlaví u jednotlivých respondentů. Například zákazníci ze skupiny velkoodběratelé jsou v dotazníkovém šetření zastoupeni pouze muži. Toto zcela odpovídá realitě, jelikož jsou to odborníci, respektive energetici a tato funkce je zpravidla mužskou záležitostí. Naproti tomu většina zaměstnanců je ženského pohlaví. Rovněž zákazníci z řady domácnosti jsou představováni spíše ženami. Toto si vysvětlují tím, že „rodinné“ smlouvy mají na starosti ženy. Zbylí představitelé veřejnosti, jako jsou dodavatelé či starostové, jsou z větší části muži.

Nejvíce respondentů patřilo do věkové kategorie 46-65 let (34%) a 26-35 let (33%). Třetí nejpočetnější skupina byla v rozmezí 36-45 let věku (29%). Respondenti do 25 let jsou zastoupeni pouhými 4% a ve věku nad 65 let se dotazování nezúčastnil nikdo. Z tohoto rozčlenění je patrné, že se výzkumu zúčastnili především jedinci v produktivním věku (viz příloha P V Obr. 5 Věková struktura respondentů).

Vzdělání účastníků výzkumu bylo z převážné většiny středoškolské a vyšší (viz P V Obr. 6). Vysokoškolské vzdělání má 46% dotazovaných, středoškolské s maturitou pak 43%. Bez maturity je 11% respondentů a základní vzdělání neměl žádný. Struktura účastníků výzkumu je také uvedena v příloze P VI.

Firemní kultura a image jako její vnější projev

Jak veřejnost vnímá firemní kulturu společnosti E.ON i společnost samotnou. Jaká je image této organizace? Jaké vlastnosti mají s jménem E.ON spojeny?

„Společnost E.ON vnímám jako...?“ (otázka č. 1).

Respondentům jsem v rámci této otázky nabídl široká škála atributů, a to v pozitivní podobě. Dotazovaní mohli zvolit libovolné množství přívlastků. V případě, že dotazovaný chtěl uvést i jiný než nabízený atribut, například negativní, mohl zvolit možnost „jiné“. Nikdo toho však nevyužil. Je pozoruhodné, že žádný respondent nezvolil také možnost „nevím“. Veřejnost má tedy jasnou představu o organizaci a firemní kultuře společnosti E.ON. Z tohoto je i patrné, že všichni účastníci výzkumu společnost E.ON znají.

Společnost E.ON je vnímána jako **seriózní (71%) a spolehlivý (63%) dodavatel energie, kterému veřejnost důvěřuje (71%)**. Dle názoru veřejnosti to však není moderní společnost a ani nemá dobrou pověst. Veřejnost také jako velký nedostatek vnímá otevřenost v poskytování informací. Blíže Obr. 2. Pořadí nejčastěji zmiňovaných atributů (zvoleny alespoň 31% respondenty) je zobrazeno v P V Tab. 5.

Obr. 2 Jak veřejnost vnímá společnost E.ON



Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé skupiny veřejnosti nejsou ve svých názorech jednotní. O tom vypovídá blíže Tab. 6 v příloze P V. Tabulka poskytuje náhled na společnost E.ON a její firemní kulturu z pohledu jednotlivých skupin veřejnosti zapojených do výzkumu. Hodnoty v tabulce uvádí, kolik % dotazovaných s danou informací-atributem souhlasí. Téměř všechny skupiny vnímají společnost a její kulturu za seriózní. Výjimkou jsou představitelé veřejné správy, kteří firmu E.ON vnímají jako spolehlivou, teprve pak seriózní firmu. Na první pohled je rovněž patrné, že názory novinářské obce se velmi liší od ostatní veřejnosti.

Pro zákazníky z řady **domácnost**, tedy pro každého z nás, kdo od společnosti E.ON odebírá elektřinu či zemní plyn, je E.ON seriózní a spolehlivý dodavatel energie s tradicí. Otevřenost poskytování informací a modernost vnímají jako slabinu. Stejně pozitivně vnímají společnost i zákazníci z řady **malých podniků** (tzv. maloodběratelé). Negativně však hodnotí záruku kvality i pověst společnosti. Pro zákazníky **velkooběratele** energie je E.ON především seriózním dodavatelem, avšak jako firma nefunguje moc dobře a nezaručuje kvalitu. Firmy působící jako **dodavatelé** společnosti E.ON pozitivně hodnotí rovněž spolehlivost. Naopak negativně její pověst a modernost. **Novináři** jsou ve svých názorech velmi vyhranění. Dle nich se jedná o společnost, která používá moderní informační a komunikační technologie. Tento fakt je zajímavý o to více, že tento atribut žádná jiná skupina veřejnosti nevedla jako dominantní. Důvodem může být skutečnost, že společnost E.ON v rámci PR novinářské obci tyto technologie představila, ale široká veřejnost o nich neví. Novináři v žádném případě nevnímají společnost jako seriózní a spolehlivou. Ale ani jako moderní, důvěryhodnou, s dobrou pověstí či jednotným stylem. Z jejich profesního pohledu společnost také nedostatečně poskytuje informace a není zárukou kvality. Nejshovívavější v hodnocení společnosti E.ON jsou její **zaměstnanci**. Žádný atribut nevidí ryze negativně. Podíváme-li se na hodnocení společnosti z tohoto pohledu, pak po zaměstnancích ji nejpozitivněji hodnotí velkooběratelé, následují představitelé veřejné správy. Nejméně pak již zmínění novináři. **Starostové** nejsou tak vyhranění jako novináři a jednotlivé atributy vnímají spíše pozitivně. I jim však vadí neotevřenost poskytování informací

Zajímavý je rozpor ve vnímání **atributu „moderní organizace“** mezi jednotlivými skupinami veřejnosti a především mezi jednotlivými typy zákazníků. Zatímco velkooběratelé jsou v této oblasti skoro spokojeni, maloodběratelé velmi málo a domácnosti vůbec. Zde vnímám jako důvod způsob komunikace společnosti E.ON s jednotlivými typy zákazníků, především prostřednictvím moderních technologií, což také potvrzuje hodnocení tohoto atributu jednotlivými typy zákazníků. Dodavatelé a novináři „modernost“ společnosti E.ON vnímají zcela negativně. Zaměstnanci a starostové jsou v hodnocení shovívavější.

Atribut **„tradiční firma“** je hodnocen jednotlivými typy veřejnosti rozličně, v rozmezí 63% až 0%. Nejlépe ji hodnotí maloodběratelé a zaměstnanci, nejnegativněji novináři. E.ON jako **seriózní a spolehlivý dodavatel energie** je vnímán, až na novináře, všemi typy kladně. Naopak společnost E.ON jako dobře fungující firmu, která je zárukou kvality a otevřeně poskytuje informace, si mnoho respondentů představit nedokáže.

Vstřícnost ke klientům vnímají zaměstnanci mnohem lépe než zákazníci. Ale i mezi nimi jsou velké rozdíly. Nejvíce jsou v této oblasti spokojeni velkoodběratelé, následují malí podnikatelé, nejméně jsou pak spokojeny domácnosti. **Dodržování smluv** ze strany společnosti E.ON nejkladněji hodnotí zákazníci řady velkoodběratelé, oproti ostatní veřejnosti dokonce více jak dvakrát lépe. Ani **důvěryhodnost** není silnou stránkou společnosti, i když ji veřejnost, až na novináře, nehodnotí zcela negativně. **Dobrou pověst** jako kladný atribut nelze společnosti E.ON dle výzkumu vůbec přisoudit. Zákazníci maloobdoběratelé, dodavatelé i novináři ji tak vůbec nevnímají. Ostatní veřejnost jen částečně. **Jednotný vizuální styl** také není silnou stránkou veřejnosti a na novináře evidentně vystupování společnosti a její vizuální stránka jednotně nepůsobí vůbec.

Pro zjištění **jak firemní kulturu** společnosti E.ON vnímají zaměstnanci a **jak zbylá veřejnost** nahlédneme do Tab. 1. Tradiční firma, serióznost a spolehlivost v dodávce energie, to je představa veřejnosti i zaměstnanců o firmě E.ON a o její firemní kultuře. Zaměstnanci, na rozdíl od zbytku veřejnosti, vnímají vlastní kulturu jako pro-zákaznický orientovanou, tedy vstřícnou vůči klientům. Z jejich pohledu není kultura zaměřena na otevřené poskytování informací a rovněž firmu nevnímají jako dobře fungující.

Tab. 1 Firemní kultura společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců & veřejnosti

Kultura společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců & veřejnosti		
Společnost E.ON vnímám jako...	Zaměstnanec	Ostatní veřejnost
tradiční firmu	62%	46%
seriózního dod. energie	85%	68%
spolehlivého dod. energie	85%	58%
moderní organizaci	32%	16%
dobře fungující organizaci	23%	33%
vstřícnou ke klientům	54%	28%
používající moderní inform. a komunikační technologie	38%	30%
Kultura společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců & veřejnosti		
Společnost E.ON vnímám jako...	Zaměstnanec	Ostatní veřejnost
záruku kvality	38%	19%
org. otevřeně poskytující informace	23%	11%
org. dodržující smlouvy	31%	32%
důvěryhodnou společnost	38%	40%
společnost s dobrou pověstí	31%	16%
org. s jednotným vizuálním stylem	38%	18%

Zdroj: vlastní zpracování

Veřejnost otevřenost v poskytování informací hodnotí ještě negativněji. Rovněž není společnost E.ON vnímána jako firma s dobrou pověstí či jednotným vizuálním stylem. Pořadí atributů, v jakém obě skupiny vnímají společnost E.ON je uvedeno v P V Tab. 7.

Image jako vnější projev firemní kultury (sémantický diferenciál)

K získání představy o společnosti E.ON a její firemní kultuře jsem použila i sémantický diferenciál, prostřednictvím něhož jsem vytvořila **profil image**. Dotazovaným jsem nabídla dvacet tvrzení (dále jako položky) o kultuře společnosti i zaměstnanců. Dle vlastního úsudku měli respondenti zvolit, do jaké míry s daným tvrzením souhlasí, a to na škále 1 až 5. Některé otázky za účelem ověření odpovědí kopírovaly nabídnuté atributy z otázky č. 1 v dotazníku. Nejpřehledněji o profilu image vytvořeném respondenty hovoří jeho podoba prostřednictvím **průměrných skór jednotlivých položek**. Blíže P V Tab. 8. Nejnižší průměrné skóre znamená nejpriznivější vnímání společnosti E.ON a zaměstnanců firmy E.ON dle dané charakteristiky. Nejvyšší naopak nejméně příznivé vnímání.

V očích veřejnosti působí firma E.ON jako **spolehlivá společnost** (skóre 1,3) mající **vstřícný přístup ke klientovi** a jejíž **firemní kultura je zaměřena na zákazníky** (skóre 1,5). Organizaci se daří, prostřednictvím **zaměstnanců, chovat eticky** (skóre 1,5). Spíše příznivě hodnotí široká veřejnost zajištění spolehlivosti dodávky (průměrné skóre 1,6) a pro-zákaznickou orientaci zaměstnanců (průměrné skóre 1,6).

Téměř kladně hodnotí i udržování pozitivních vztahů s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery (průměrné skóre 1,7). Dále vnímání potřeb zákazníků, a to, že jim zaměstnanci vychází vstříc a pomáhají jim hospodárně využívat energii (průměrné skóre položek 1,8). Stejně tak veřejnost hodnotí společnost i jako čestného partnera na trhu, který dbá o transparentní podnikání a udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci.

To, zda se E.ON zapojuje v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí je, stejně jako to, že dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů, hodnoceno totožně. Zde se potvrdila odpověď respondentů z otázky č. 1, kdy firmu vnímají jako spolehlivého dodavatele energie. Respondenti pozitivněji, než u otázky č. 1, ohodnotili pro-zákaznickou orientaci firemní kultury.

Méně příznivě vnímá veřejnost ekologické aktivity firmy E.ON. Položka „chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí“ (skóre 1,9 pro společnost a 2,0 zaměstnanci). Následující položky: „vytváří a garantuje jim vynikající pracovní

podmínky“, „přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce“ a „poskytuje energeticky hospodárná řešení“ získaly skóre 1,9. E.ON rozhodně nemá image organizace, jež vyrábí čistší a lepší energii (skóre 2,2), nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny (skóre 2,2) či věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny (2,1). **Veřejnost nevnímá skutečnost, že firemní kultura je zaměřena i na ochranu životního prostředí.**

Profil image všech respondentů je graficky upraven do podoby tab. 9 v P V. V tabulce jsou protikladné charakteristiky uspořádány tak, že na levé straně jsou uvedeny všechny pozitivní a na pravé straně pak všechny negativní. Propojením průměrných skóre odpovědí respondentů na jednotlivých škálách je získán profil image. Grafická podoba znázorňuje, že ve vědomí široké veřejnosti převládá pozitivní či spíše pozitivní obraz o firemní kultuře, společnosti a zaměstnancích firmy E.ON. Nejpozitivněji je vnímána snaha společnosti o zajištění spolehlivosti dodávky (průměrné skóre 1,3). Žádné z nabízených tvrzení není hodnoceno vyloženě negativní, jelikož nejméně příznivě hodnocené tvrzení dosahuje průměrného skóre 2,2.

Mezi jednotlivými skupinami veřejnosti jsou značné rozdíly v hodnocení image prostřednictvím sémantického diferenciálu. Tab. 10, příloha P V vykazuje rozdíly v profilu image E.ON vytvořeném zákazníky z řad domácností, maloobdoběratelů a velkooddoběratelů. Maloobdoběratelé a velkooddoběratelé vnímají firemní kulturu E.ON jako kulturu zaměřenou na zákazníka (položka vstřícný přístup ke klientovi). Velkooddoběratelé, jako jediní, vnímají, že společnost dbá na udržení dobrých vztahů s partnery na trhu. Na druhou stranu by od takové společnosti očekávali větší úsilí při vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny a proekologické chování. Maloobdoběratelům chybí nabídka atraktivních produktů a služeb za férové ceny, čistší a lepší energie. Image společnosti E.ON v očích domácností je zcela jednoznačná. Je to organizace zajišťující spolehlivou dodávku energie. Domácnosti se nepřiklání k názoru, že firma nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny či vytváří a garantuje vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce. Nejpozitivnější image má firma E.ON dle velkooddoběratelů.

Tabulka 11, příloha P V vykazuje rozdíly v profilu image E.ON vytvořeném dodavateli, zaměstnanci, novináři a představiteli veřejné správy. Nejzápornější představu o společnosti E.ON mají novináři. Ti, na rozdíl od ostatních skupin veřejnosti, ohodnotili některé položky profilu image i hodnotami 4 či 5. Negativním je především jejich názor na nabídku atraktivních produktů a služeb za férové ceny či ekologické chování firmy.

Naopak pozitivně vnímají spolehlivost dodávky, úsilí vytvářet nová energetická řešení za přiměřené ceny. Firemní kulturu chápou také jako etickou. Ostatní veřejnost má naopak negativní představu ohledně úsilí k vytváření energetických řešení za přiměřené ceny. Nedostatečná je, dle nich, také nabídka atraktivních produktů a služeb za férové ceny. Všichni se také shodli, že jejich zkušenosti se spolehlivostí dodávky energie jsou velmi dobré. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že jejich chování a kultura celé společnosti je pro-zákaznický orientovaná. Hodnocení ostatní veřejnosti je však negativnější.

Negativní hodnocení image „vytvořili novináři (průměrné skóre 2,1). Následují domácnosti (1,9), dodavatelé a veřejná správa (1,8). Méně kritičtí jsou zaměstnanci (1,7), maloobdobatelé (1,6) a velkooddobatelé (1,5). Průměrné skóre za jednotlivé položky profilu image ze strany velkooddobatelů je 1,5. U zákazníků platí pravidlo, čím menší zákazník, tím je image firmy E.ON v jeho očích méně pozitivní. Průměr za všechny položky u maloobdobatelů činí 1,6. U domácností 1,9.

Na image společnost E.ON a image zaměstnanců můžeme nahlížet i prostřednictvím **rozložení četnosti odpovědí respondentů na jednotlivých bipolárních škálách**. Tím byla získána data, která vypovídají o **míře jednotnosti či nejednotnosti odpovědí respondentů**. Rozložení četnosti odpovědí respondentů na jednotlivých bipolárních škálách je přehledně uspořádáno do Tab. 50, příloha P VII. (Součástí přílohy je i vysvětlení obsahu tabulky. Text detailně rozpracována vnímání společnosti E.ON veřejností z hlediska vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, životnímu prostředí, ale také z hlediska etického chování či z pohledu společenské odpovědnosti.)

Pohled zaměstnanců společnosti E.ON a veřejnosti (rozložení četností a míra jednotnosti) nabízí Tab. 12 a 13, příloha P V. Zaměstnanci velmi kladně hodnotí vstřícnost společnosti vůči zákazníkům, ekologické chování a minimalizaci dopadů na životní prostředí, ale také zajištění spolehlivosti dodávky. Vyloženě negativní hodnocení (škála 4 a 5) se v image nezobrazuje. Méně spokojeni jsou zaměstnanci se zapojením společnosti v regionech, v angažování v sociální oblasti. Firma E.ON by měla věnovat větší úsilí hospodárným inovativním projektům. Zajímavé je, že široká veřejnost hodnotí kladněji zaměstnance firmy než firmu samotnou. Velmi pozitivně veřejnost vnímá zajišťování spolehlivé dodávky elektřiny a plynu, etické chování pracovníků a jejich pro-zákaznickou orientaci. Organizaci pak kladně hodnotí za vstřícný přístup k zákazníkům. Na rozdíl od zaměstnanců, ohodnotila veřejnost některá kritéria i negativně (škála 4 a 5).

Veřejnost postrádá nabídku atraktivních produktů za přijatelné ceny. Rovněž ekologické chování zaměstnanců je, dle veřejnosti, nedostačující.

Pohled zaměstnanců a zbylé veřejnosti lze ještě rozvětvit o pohled na společnost E.ON a zvláště na pohled na zaměstnance firmy E.ON. Průměrné skóre image firmy E.ON „vytvořené“ zaměstnanci činí 1,7, veřejnosti 1,8. Rozdíl je tedy nepatrný. Sumarizace hodnocení položek image ze strany veřejnosti je 27,8. U zaměstnanců 26,7. Z toho lze vyvodit závěr, že celkově hodnotí image společnosti a její firemní kulturu zaměstnanci lépe než veřejnost. Rozdíl v hodnocení je 1,1, což však není rozdíl znatelný. Podívejme se na tato čísla v Tab. 14, P V. Vnímání image společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců a zbylé veřejnosti také zobrazuje Obr. 7 a Tab. 15, příloha P V. Zaměstnanci mají o svém zaměstnavateli lepší mínění než veřejnost. Jedním z důvodů může být jejich hlubší informovanost o aktivitách i cílové image. Jsou také nositeli firemní kultury a pravděpodobně se jim ne zcela daří myšlenky této kultury přenést i mimo organizaci. Na jedné straně veřejnost vnímá, že její potřeby jsou pro společnost E.ON důležité. Na druhou stranu vstřícný přístup vůči klientům veřejnost postrádá. Zaměstnanci jsou se svým zaměstnavatelem více spokojeni, než si veřejnost myslí. Společnost E.ON zaměstnancům zajišťuje vhodné podmínky a splňuje tak své cíle společenské odpovědnosti v sociální oblasti.

Obě skupiny se shodly v negativním postoji u nabídky atraktivních produktů a služeb za férové ceny (skóre 2,2). Rovněž nedostatečně hodnotí inovativní energetická řešení a výrobu čistší a lepší energie (skóre 2,2). Vnímání potřeb zákazníků (skóre 1,8) a poskytování energeticky hospodárných řešení není zcela optimální. Je patrné, že v oblasti ekologie má společnost mezery. Informování veřejnosti, ale i zaměstnanců o těchto aktivitách je velmi slabé. Důvodem hodnocení může být skutečnost, že zaměstnanci jsou dobře informovaní, ale jsou jim známy další možnosti, které společnost nevyužila. Na druhou stranu společnost má u obou skupin pověst spolehlivého dodavatele energie (skóre 1,3).

Rozdíly v hodnocení mezi zaměstnanci a veřejností nám poskytne i Tab. 16, příloha P V. Nestranné posouzení stížností a reklamací, vstřícnost vůči zákazníkům, transparentnost podnikání a působení jako čestný partner na trhu, to jsou hodnoty či přístupy, které veřejnost vnímá negativněji než zaměstnanci. Veřejnost naopak kladněji než zaměstnanci hodnotí vytváření inovativních, energeticky hospodárných řešení. Rovněž vnímá, že se společnost E.ON angažuje v regionech a pomáhá sociálně potřebným skupinám.

Profil image zaměstnanců společnosti E.ON znázorňuje Obr. 8 a Tab. 17 P V. Největší rozdíl ve vnímání chování zaměstnanců je opět u ekologického přístupu. Ostatní položky image hodnotí obě skupiny téměř shodně. Zaměstnanci pomáhají zákazníkům hospodárně využívat energii, chovají se eticky a jsou pro-zákaznický orientovaní, zde je shoda v hodnocení. Téměř shodně pak hodnotí skupiny, že zaměstnanci směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky. Veřejnost nevnímá ani jeden z nabídnutých směrů chování pozitivněji než zaměstnanci. Vnímání chování zaměstnanců z pohledu shody či neshody v hodnocení je shodnější než vnímání společnosti (Tab. 18, P V). Rozdíl v průměrném hodnocení je 0,1. To je rozdíl velmi nepatrný. V celkovém počtu bodů, pak o 0,5 bodu.

Poznatky z dotazování ohledně image společnosti E.ON a její firemní kultury prostřednictvím sémantického diferenciálu jsou uspořádány do tabulky Tab. 19, P V. Pro větší přehlednost výsledků je ke každému tvrzení z dotazníku uvedeno průměrné skóre odpovědi respondentů na dané škále. Pro úplnost uvádím také vnímání společnosti E.ON a zaměstnanců respondenty dle jednotlivých charakteristik v procentech, a to vnímání pozitivní či spíše pozitivní (stupně škály 1 a 2), neutrální (stupeň škály 3) a negativní (stupně škály 4 a 5). Dá se říci, vnímání zaměstnanců je kladnější než vnímání organizace samotné. Zaměstnanci E.ON získali velmi „vřelé“ ohodnocení. Konkrétně jejich etické chování, zajištění spolehlivé dodávky či jejich pro-zákaznická orientovanost. Téměř všichni respondenti vnímají pozitivně či téměř pozitivně vstřícný přístup společnosti k zákazníkům a udržování pozitivních vztahů s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery Neutrální stupeň škály „ani ano, ani ne“ nejčastěji uváděli respondenti u charakteristiky „vyrábí lepší a čistší energii. Jednalo se o 33% respondentů. 26% dotazovaných se tak vyjádřilo u tvrzení „nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny“. 24% dotazovaných zvolilo neutrální hodnocení u kritéria „chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí“, 23% pak u „poskytuje energeticky hospodárná řešení“ a „vytváří a garantuje zaměstnancům vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce“. Vysoké procento neutrálního posouzení společnost E.ON z pohledu těchto charakteristik vnímám tak, že respondenti nedokáží dané charakteristiky posoudit, nemají o nich představu, ale především nemají dostatek informací. Na vnímání obsahu image společnosti E.ON a zaměstnanců se můžeme podívat i graficky, a to prostřednictvím sloupcového grafu (Obr. 9, příloha P V).

Z výsledků vyplývá, že v očích široké veřejnosti je **společnost E.ON, její firemní kultura i zaměstnanci vnímáni převážně pozitivně či spíše pozitivně.**

Další otázkou v dotazníku sloužící jako podklad ke zjištění vnímání společnosti E.ON a její firemní kultury byla otázka č. 3 „**S pojmem společnost E.ON mám spojeno ?**“ V rámci otázky byla respondentům nabídnuta široká škála přívlastků, přičemž mohli zvolit více možností. Při volbě atributů do dotazníku jsem vycházela z diskuzí veřejnosti o společnosti E.ON a z teoretických poznatků o kultuře společnosti. Obr. 10, příloha P V zobrazuje preference jednotlivých atributů.

Nejčastěji si veřejnost spojuje s názvem E.ON **odbornost a kvalifikaci** (57%) a možnost úspor energií (51%). Nejméně pak nízké ceny (9%), což ovšem není cíl ani záměr společnosti E.ON. Mezi cíle společnosti E.ON však patří nabízet zákazníkům úspory energií (zdroj E.ON Kompas, dokument Společenská odpovědnost). Z Obr. 10, P V je patrné, že se firmě E.ON tento cíl daří plnit a promítnout do své kultury jen z poloviny (z 51%).

Firma E.ON, dle výzkumu, nenabízí produkty a služby ani za vysoké ani za nízké ceny. Společnost si stanovila, že bude nabízet produkty a služby za férové ceny, a dá se říci, že se jí to daří.

Sponzorství a charita, jako projev firemní kultury a společenské odpovědnosti, se pomalu dostává do povědomí společnosti (33%). Společnosti je tak znám důležitý prvek společenské odpovědnosti definovaný ve firemních dokumentech jako „...*se zapojuje v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí*“.

Funkce ombudsmana pomáhá firmě E.ON vyřešit reklamace a stížnosti zákazníkům. Z veřejnosti zvolilo 19% možnost „nebyrokratické řešení problémů“. Z toho je patrné, že veřejnost zatím funkci ombudsmana se společností E.ON spojenou nemá.

Cíl, který si společnost vytyčila: „*být s přispěním každého zaměstnance jedničkou v zákaznické orientaci na českém energetickém trhu.*“, se společnosti naplňovat nedaří. Toto tvrzení („náš zákazník, náš pán“) zvolilo jen 17% respondentů.

Atributy, které zvolilo alespoň 30% respondentů, jsou znázorněny v Tab. 20, P V.

Tři respondenti si nespojují s názvem E.ON žádný přívlastek, atribut. Jedná se o dva představitelé veřejné správy a jednu domácnost. Možnost jiné uvedlo šest respondentů, což je 4%. Z toho jeden zaměstnanec, který pojem E.ON vnímá jako značku, ale také má s názvem spojenou jistotu, stabilitu a spolehlivost. Zákazník z řady domácnost

má s názvem E.ON spojenou kvalitu služeb. Zákazník, velkoodběratel, a dva představitelé veřejné správy pro změnu osobní přístup, novinář byrokratické řešení problémů. Z tohoto výčtu je patrné, že každá skupina veřejnosti má s pojmem E.ON jinou osobní zkušenost a jinak tento název vnímá.

Jak na dotaz, „**S pojmem společnost E.ON mám spojeno ...?**“, odpověděli zaměstnanci a jak zbylá veřejnost, vypovídá Obr. 11, P V. Zaměstnanci jsou silným nositelem prvků kultury. Dle nich si společnost hledí především **odbornosti a kvalifikace** (77%) a **dbá na možnosti úspor energie** (69%). Nejméně, u svého zaměstnavatele, vnímají zaměření kultury na zákazníka („náš zákazník, náš pán“, 8%) a nebyrokratické řešení problémů (8%). Nabízet energii za nízké ceny není, dle zaměstnanců (0%), rozhodně záměrem společnosti. Ani veřejnost tento názor nezastává (11%). Vysoké ceny energií vnímá veřejnost více (19%) než zaměstnanci (8%). Spojení sponzorství a charity s firmou E.ON vnímá veřejnost (32%) i zaměstnanci (38%) téměř shodně.

Největší rozdíl mezi odpověďmi veřejnosti a zaměstnanců je u možnosti odbornost a kvalifikace. S firmou E.ON má 77% zaměstnanců E.ON spojeny pojmy odbornost a kvalifikace, veřejnost „jen“ z 53%. Zaměstnanci rovněž více vnímají, že jejich zaměstnavatel nabízí možnosti úspor a energií (69%), o 22% méně veřejnosti (47%) sdílí totožný názor.

Společenská odpovědnost a etické chování společnosti E.ON

Společnost E.ON chce být společensky odpovědnou firmou. Vnímají to tak i zákazníci, zaměstnanci a ostatní veřejnost? Jaká je míra informovanosti veřejnosti o tzv. CSR aktivitách společnosti E.ON. Jaké má veřejnost povědomí o sponzorských aktivitách, podpoře vybraných skupin obyvatel, či o ekologických projektech? I to bylo účelem položení některých otázek v dotazníku.

Jak veřejnost vnímá společnost E.ON z pohledu společenské odpovědnosti, to bylo obsahem otázky č. 23, „**S kterými tvrzeními souhlasíte v souvislosti se společností E.ON?**“.

Dotazovaní mohli zvolit libovolné množství odpovědí. Tvrzení byla zvolena tak, aby obsahovala prvky žádoucího stavu společenské odpovědnosti firmy E.ON.

Veřejnost nejvíce souhlasí s tvrzením, že společnost E.ON **dodržuje dohody a podmínky** (71% respondentů), viz Obr. 12, P V. Dále je společnost vnímána jako **poskytovatel pracovních příležitostí** (64%). Více jak polovina dotazovaných (56%) je toho názoru, že firma E.ON **buduje a udržuje obchodní partnerské vztahy**. Poskytování pravidelných

a věrohodných informací se společnosti E.ON, dle veřejnosti, nedaří zcela naplňovat. Tuto náplň společenské odpovědnosti kladně vnímá jen 37% dotazovaných. Také jen třetina veřejnosti (31%) vnímá odpovědnost firmy E.ON za udržitelný rozvoj a respektování potřeb společnosti a výbornou platební morálku (30%).

Podívejme se nyní, do jaké míry se společnosti E.ON daří naplnit vizi o společensky odpovědné firmě. Její tvrzení: *“Společnost E.ON chce být společensky odpovědnou firmou, která plní včas svoje závazky, chová se slušně ke svým zaměstnancům, zákazníkům, životnímu prostředí a udržuje dobré vztahy s představiteli politického a společenského života a širokou veřejností.”*²⁰⁴, jsou v dotazníku formulovány do samostatných tvrzení. Blíže Tab. 21, P V. Nejvíce se veřejnost přiklání k tvrzení, že E.ON **plní své závazky včas** (dodržuje podmínky a dohody).

Tab. 22, P V rozlišuje vnímání společenské odpovědnosti z pohledu zaměstnanců a ostatní veřejnosti. Patrný je rozdíl v oblasti *„...společnost E.ON se chová slušně ke svým zaměstnancům“* (v dotazníku formulováno jako *„poskytovatel pracovních příležitostí“*). Zaměstnanci tvrzení vnímají velmi silně, souhlasí s ním celých 85%. Veřejnost toto tvrdí jen z 60%. Podobně je tomu i u závazků k životnímu prostředí, jež zaměstnanci hodnotí kladněji (46%) než veřejnost (28%). Dá se říci, že zaměstnanci vnímají firmu E.ON v jednotlivých parametrech CSR silněji než zbylá veřejnost. Možná i proto, že jsou lépe informováni. Nelze však tvrdit, že by souhlasili s tvrzením, že jejich zaměstnavatel má výbornou platební morálku. Náзор veřejnosti v tomto ohledu není rovněž pozitivní.

„Viděl(a) jste v poslední době nějaké sponzorské aktivity?“ (otázka č. 17)

Sponzorské aktivity zaznamenalo 80% respondentů, 11% si jich nevšimlo a 9% si nevzpomíná. Podíváme-li se na tuto otázku z pohledu struktury respondentů, pak 73% zákazníků odpovědělo kladně (obr. 13, P V). Malí podnikatelé jsou informováni z 63%, dodavatelé z 75%, zaměstnanci a veřejná správa z 85%. Dokonce všichni velkoobchodníci a novináři zaznamenali sponzorství společnosti E.ON. Srovnáme-li i tuto otázku z pohledu zaměstnanců a zbylé veřejnosti, pak 85% zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že mělo možnost vidět/slyšet o sponzorství, kdežto zbylá veřejnost „jen“ z 76%.

Vezmeme-li při analýze této otázky v potaz pouze jedno číslo, tedy že 80% všech dotazovaných určitým způsobem zaznamenalo informaci o sponzorství ze strany společnosti E.ON, pak tento výsledek hovoří o dobře odvedené práci v oblasti Public Relations.

²⁰⁴ *O společnosti E.ON* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost.shtml>.

Společnost E.ON podporuje např. vzdělání dětí a mládeže, letní tábory pro děti z dětských domovů, penziony pro důchodce, atd. Otázkou č. 18 jsem zjišťovala, „**Jak hodnotíte tyto sponzorské aktivity?**“ Blíže Tab. 23, příloha P V.

Většina respondentů se ke sponzorství firmy E.ON vyjádřila pozitivně (94%). Žádný dotazovaný tuto aktivitu nehodnotí vyloženě negativně a jen 6% se nepřiklonilo ani k pozitivnímu ani k negativnímu hodnocení. Podíváme-li se na jednotlivé skupiny veřejnosti, pak nejvíce kladně tuto činnost hodnotí velkoodběratelé s dodavateli a novináři (100% kladné hodnocení). Kladně sponzoring vnímají i domácnosti (95%), zaměstnanci (92%), veřejná správa (89%) i maloodběratelé (83%).

Vztah k životnímu prostředí

„Víte, že se společnost E.ON angažuje v oblasti ekologické dopravy? (ot. č. 19).

O ekologických aktivitách společnosti E.ON není informováno 17% respondentů. Mezi nimi není ani jeden dodavatel, novinář či zaměstnanec, blíže Tab. 24, P V. Podíváme-li se podrobněji, komu není tato činnost společnosti E.ON známa, pak se jedná o sedm domácností, dva maloodběratele, jednoho velkoodběratele a tři představitele veřejné správy. Znalost aktivit z oblasti ekologické dopravy u jednotlivých skupin veřejnosti je následující: veřejná správa 67%, domácnost 68%, maloodběratelé 75%, velkoodběratelé, novináři a dodavatelé 100% znalost.

„Víte co je E.ON EnergyAward?“ (otázka č. 22).

Energy Award dnes patří k nejuznávanějším soutěžím v oblasti životního prostředí. Smyslem je vyznamenat energeticky úsporné projekty tzn. projekty, které šetří energii, přírodu a přispívají k ochraně životního prostředí. Tento rok se v České republice koná již 14 ročník soutěže, přesto však široká veřejnost nemá o akci povědomí. Znalost zaměstnanců je sice větší, ale nedosáhla ani 70% (blíže Tab. 25, P V).

Nejmenší povědomí mají představitelé veřejné správy. Jen třetina z nich soutěž zná (33%). Ani domácnosti (36%) a zákazníci z řady maloodběratelé (25%) nejsou dostatečně informováni. Zde se potvrzuje skutečnost, že ze zákazníků mají lepší mínění, či větší znalost aktivit společnosti E.ON zákazníci největší, tedy velkoodběratelé. V rámci této otázky více jak polovina respondentů (57%) povědomí o soutěži má. Nejvíce znalí jsou však novináři (67%). Dodavatelé pak z 50%.

Všichni respondenti, kteří soutěž E.ON Energy Award znají, také blíže popsali, co si pod tímto pojmem představují. Ekologický Oskar uvedlo šest z nich, ocenění/soutěž energeticky úsporných projektů uvedlo devět dotazovaných, ekologická soutěž/ocenění v oblasti

životního prostředí zmínilo čtrnáct respondentů. Jeden dotazovaný popsal ocenění jako soutěž o nejlepší energetický nápad, jiný jako udílení světové ceny. Všichni zmínění měli pravdu. Pokud veřejnost zná pojem Energy Award, pak velmi dobře zná i jeho náplň.

„Vybaví se vám konkrétní akce, kterou firma E.ON organizuje v oblasti energetického vzdělávání pro mládež?“ Otázka č. 21.

Společnost E.ON přímo sama organizuje či ve spolupráci s jinými institucemi zaštiťuje celou řadu akcí pro děti a mládež. Smyslem této činnosti je rozšíření znalostí z oblasti energetiky, a to formou hry či soutěží. Znalost akcí pro mládež je v porovnání se znalostí sponzorství a ekologických aktivit velmi slabá, jen 40% veřejnosti, z toho 69% zaměstnancům a 33% zbylé veřejnosti, se vybaví konkrétní akce pro mládež. Blíže Tab. 26, P V.

Tři-čtvrtiny zákazníků z řad domácností (73%), malí podnikatelé (75%) či představitelé veřejné správy (78%) nemají povědomí o akcích pro mládež. Velkoodběratelé jsou na tom znalostně lépe, informace má 57% z nich, dodavatelé z 50%. Po zaměstnancích (69%) jsou nejvíce informovaní novináři (67%).

V rámci této otázky mohli respondenti uvést, jaká konkrétní akce pro mládež se jim vybaví. Tuto možnost využilo dvacet sedm respondentů z dvaceti osmi. Nejčastěji byl zmiňován Energy Truck (18 respondentů), Bambiriáda (10), Eurorebus, E.ON Junior Cup a Malá energetická akademie (vždy 3) a jeden respondent si vzpomněl na roadshow E.ON City.

Většina dotazovaných má povědomí o sponzorských aktivitách společnosti E.ON a tuto činnost hodnotí kladně. O aktivitách společnosti v oblasti ekologické dopravy je také dostatečně informována. To se však již nedá říci o aktivitách, které společnost E.ON zajišťuje **pro mládež.** I zaměstnanci mají méně informací, než by bylo vhodné. Je patrné, že každá skupina veřejnosti je ze strany společnosti E.ON jinou mírou informována o CSR aktivitách. Nejvíce jsou znalí novináři a velkoodběratelé, velmi málo pak menší zákazníci a představitelé veřejné správy. Novináři sice informace mají, vypadá to však, že je konečným zákazníkům již nezprostředkují nebo zákazníci informace o CSR aktivitách společnosti E.ON nevnímají jako důležité a nezapamatují si je.

Artefakty společnosti E.ON

Účelem bylo zjistit, jak veřejnost vnímá artefakty společnosti E.ON. Posuzovat budeme budovy, ve kterých společnost sídlí, vnitřní prostory těchto budov, ale také logo společnosti či informační materiály.

„Jaký dojem ve Vás vyvolávají či zanechaly budovy společnosti E.ON?“ (otázka č. 2)

Budovy, ve kterých sídlí společnost E.ON, měli respondenti možnost posuzovat podle vybraných atributů (např. hodnocení čistoty, přístupnost), a to na stupnici 1 (dobrý) až 3 (špatný). Výsledkem je pak průměrné skóre uvedené v textu níže v závorce. Žádný respondent nevyužil možnosti doplnit vlastní kritérium. Pokud žádnou budovu nenavštívili, zvolili možnost „nenavštívil jsem“.

Budovy společnosti E.ON již navštívilo 83% respondentů. Ti, kteří je dosud nenavštívili (12 respondentů), patří do kategorie domácnost (6) a do kategorie představitelé veřejné správy (6). Jelikož filozofií společnost E.ON je, aby veřejnost využila modernější a pohodlnější formy komunikace, jsou numerické hodnoty zcela v pořádku (17% respondentů budovy E.ON dosud nenavštívilo).

Průměrné skóre vyjadřuje míru hodnocení respondentů na škále 1 až 3. Čím nižší číslo, tím je respondent s daným atributem spokojen. Veřejnost nejkladněji hodnotí čistotu budov (průměrné skóre 1,3). Dále je veřejnost spokojena s označením budov, které je dostatečně zřetelné, a s jejich přístupností. Naopak nejméně je veřejnost spokojena s úpravou okolí (skóre 1,9). Prostor ke zlepšení je také u vzhledu a architektury budov (skóre 1,8).

Negativní hodnocení není významné a převládá spíše pozitivní či neutrální (viz Tab. 27, P V). Průměrné skóre za jednotlivá kritéria hodnocená všemi respondenty je 1,5. Je to tedy hodnocení pozitivní a **budovy očích veřejnosti zanechávají kladný dojem.**

V rámci hodnocení hypotézy H3 (kapitola 4.3) nás zajímá vliv firemní kultury na zákazníky (Tab. 28, P V). Do kategorie zákazník jsem pro potřeby této otázky zařadila domácnosti, maloobchodatele, velkoobchodatele, ale také představitele veřejné správy.

Nejpozitivněji vnímají zákazníci čistotu budov. Velkoobchodatelé tomuto kritériu přiřadili průměrné skóre 1,0. Ostatní zákazníci 1,3. Jiné většinou zákazníků velmi kladně hodnocené kritérium již nenalezneme. U ostatních bodů je hodnocení jednotlivými typy zákazníků rozličné. Např. maloobchodatelé velmi kladně hodnotí kritérium „zřetelné označení“ (1,0), kdežto domácnosti mu přiřadili hodnotu 1,6 a starostové dokonce 2,0. Velkoobchodatelé kladně (1,1) hodnotí „přivítání“, ostatní typy zákazníků jsou kritičtější (1,4). Nejméně pozitivně vnímají domácnosti úpravu okolí. Maloobchodatelé a velkoobchodatelé pak vzhled a architekturu. Obě kritéria získala také nejhorší průměrné celkové ohodnocení za všechny zákazníky. Starostové negativněji hodnotí úpravu okolí a zřetelné označení (2,0).

Nejkritičtější v hodnocení jsou však domácnosti a starostové, kteří ohodnotili budovy v průměru skórem 1,6. Maloodběratelé a velkoodběratelé skórem 1,4.

Stejným způsobem byla položena i otázka č. 7, která zjišťovala dojmy veřejnosti z vnitřních prostor společnosti E.ON: „**Jaký dojem ve Vás vyvolávají či zanechaly vnitřní prostory?**“. Jedná se o kanceláře, jednací místnosti, obchodní kanceláře, poradenské centrum nebo pracoviště zaměstnanců.

Žádné z kritérií od respondentů neobdrželo ryze kladné hodnocení. Výjimku tvoří celkový dojem (1,0). **Kladné hodnocení získala čistota a uklizenost prostor (1,4)**. Nejméně spokojeni jsou dotazovaní s nábytkem a prostorností vnitřních místností (1,8). Průměrné skóre za jednotlivá kritéria hodnocená všemi respondenty je 1,7. Je to hodnocení spíše pozitivní. Vnitřní prostory v očích veřejnosti zanechávají spíše kladný dojem (viz Tab. 29, P V).

Tab. 30, P V, předkládá dojmy jednotlivých typů zákazníků z vnitřních prostor společnosti E.ON. Všechna výše uvedená kritéria získala průměrné skóre nižší než je hodnota 2. Nejpozitivněji vnímají zákazníci čistotu budov (1,5) a jejich prostornost (1,5). Nejnegativněji pak nábytek (1,8). Domácnosti, v porovnání s ostatními typy zákazníků, hodnotí vnitřní prostory nejvíce negativně. Zajímavé však je, že jako jediní ohodnotili celkový dojem vyloženě kladně (1,0). Velkoodběratelé hodnotili také kladně (1,2). Maloodběratelé byli kritičtější (1,5). Starostové hodnotí všechny atributy hodnotou 1,5, výjimku tvoří atribut „snadno k nalezení“, se kterým jsou velmi spokojeni (1,0). Slabší stránkou vnitřních prostor se zdá být jejich vybavení, stejně jako nábytek a příjemnost prostředí.

Otázkou č. 10 byla zjištěna znalost „firemních barev“ společnosti E.ON. Otázka zněla: „**Firemními barvami jsou...**“. Respondenti měli na výběr mezi třemi možnostmi (viz obr. 14, P V). Společnost E.ON může být spokojena se znalostí svých firemních barev. Pouze jeden zákazník (maloodběratel) uvedl jinou kombinace firemních barev. **Téměř všichni zákazníci (99%) správně uvedli**, že firemními barvami je červená a bílá.

Následující otázka č. 11: „**Jak na Vás toto logo působí?**“, byla otevřená a vybízela respondenty k vyjádření vlastního názoru na logo společnosti E.ON. Toto logo bylo respondentům pro lepší posouzení také předloženo.

K otázce se vyjádřilo 46 dotazovaných ze 70, tj. 65%. Nejvíce se veřejnost shodla na vyjádření, že s logem mají spojeno slovo „energie“, což byl jistě záměr tvůrců tohoto loga. Jednalo se o 24% respondentů. Dva respondenti dokonce uvedli slovo

„teplo domova“ či „červené teplo“. Oba dva výrazy by vedení společnosti jistě potěšily. Druhým nejčastěji zmiňovaným spojením byl termín „spolehlivost“, který uvedlo 15% dotazovaných, 13% pak „serióznost“. Jako spolehlivého a seriózního dodavatele energie viděla veřejnost společnost E.ON i v rámci otázky č. 1 („E.ON vnímám jako...“). Potvrzuje se, že se jedná o velmi silnou stránku společnosti. Logo na veřejnost působí výstižně a je jednoduché (9%). Dále veřejnost uvádí, že na ně působí příjemně, mají s ním spojeny slova jako „kvalita“, „elektřina“, „odbornost“, či „srdečnost. Logo je pro ně zapamatovatelné, originální, ale také neutrální.

Z artefaktů byly v rámci dotazníku posuzovány taktéž informační materiály. **„Setkal/a jste se s informačními materiály společnosti E.ON?“** (otázka č. 15). **Více jak polovina dotazovaných odpověděla kladně.** Doposud tuto příležitost nemělo 24% a 13% si nevzpomíná (viz Obr. 15, P V).

Mezi jednotlivými skupinami veřejnosti je velký rozdíl (viz Obr. 16, P V). Všichni zástupci velkoodběratelů se s informačními materiály setkali. Tento výsledek je pochopitelný. Jsou pravidelně navštěvovány zaměstnanci společnosti. Většina zástupců veřejné správy (89%) se s informačními materiály již také setkala. Méně pak zaměstnanci (77%). Zajímavé je, že novináři uvádí, že se s informačními materiály nesešli vůbec.

Podíváme-li se na průměr za všechny zákazníky, pak 57% z nich se s informačními materiály již setkala, 27% doposud ne a 16% si nevzpomíná.

Otázkou č. 16, **„Jak se vám informační materiály společnosti E.ON líbily?“**, bylo zjištěno, že 73% dotazovaným se materiály líbí, ani ne třetině však nikoliv.

Obr. 17, P V zohledňuje skupiny veřejnosti při hodnocení informačních materiálů. Novináři jsou z obrázku zcela vyjmuti, jelikož v předchozí otázce uvedli, že se doposud s žádnými materiály společnosti E.ON nesešli. Informační materiály se nejvíce líbí pracovníkům veřejné správy (kladné hodnocení 100% respondentů). Většina dodavatelů (80%) je také spokojena. Ze zákazníků jsou nejméně spokojeny domácnosti (64%). V průměru jsou zákazníci spokojeni z 67%. Není to negativní hodnocení úrovně či obsahu materiálů, je zde však velký prostor pro zlepšení ze strany společnosti E.ON. Ani jedna skupina veřejnosti ne zvolila možnost, že se jí informační materiály společnost E.ON nelíbí.

Hodnoty společnosti E.ON a zaměstnanců firmy E.ON

Jaké hodnoty ctí společnost E.ON? Jakými hodnotami se řídí její zaměstnanci? Jsou to ty totožné hodnoty, které má firma vytyčeny?

„Na jaké hodnoty je společnost zaměřena?“ (otázka č. 5). Respondentům byla nabídnuta široká (počet čtrnáct) a velmi rozličná škála hodnot (viz Obr. 18, P V).

Péče o zákazníka, to je, dle 69% veřejnosti hodnota, na kterou je firma E.ON a zaměstnanci zaměřeni. Více jak polovina dotazovaných je však také toho názoru, že firma E.ON je zaměřena na **úspěch a růst firmy** (53%). Třetí nejčastěji zmiňovanou hodnotou je zaměření na **tvorbu zisku** (47%). Hodnoty jako je upřímost a poctivost, dodržování zákonů a etických zásad, ctí firma podle 40% veřejnosti. Třetina respondentů je názoru, že společnost je otevřena novým myšlenkám a změnám. O trochu méně respondentů (29%) zvolilo hodnoty jako je zaměření na permanentní vývoj produktů a služeb a týmovou spolupráci.

Porovnejme hodnoty uvedené v etickém kodexu s hodnotami, které zvolili respondenti v dotazníku. Ze čtrnácti hodnoty nabídnutých v otázce č. 5 jich je v etickém kodexu zakotveno pět (viz Tab. 2). Některé další hodnoty jsou zakotveny v jiných dokumentech, např. hodnota „péče o zákazníka“ je formulována v dokumentu E.ON Kompas.

Tab. 2 Srovnání hodnot uvedených v dotazníku s hodnotami společnosti E.ON

Srovnání hodnot uvedených v dotazníku se stanovenými hodnotami společnosti E.ON	
Hodnota uvedená v dotazníku	Vybrané hodnoty z etického kodexu společnosti E.ON
Upřímost a poctivost, dodržování zákonů a etických zásad.	Jsme přímí a poctiví. Dodržujeme zákony a jednáme podle etických zásad. Plníme své povinnosti a přebíráme odpovědnost za své jednání v rámci platných právních předpisů. (hodnota Integrita).
Tvorba zisku.	
Orientace na úspěch a růst firmy.	
Otevřenost novým myšlenkám a změnám.	Jsme otevření novým myšlenkám a změnám. (hodnota Otevřenost).
Podnikatelská aktivita.	
Důvěra a vzájemný respekt na pracovišti, férově a slušné jednání.	Jednáme spolu férově a slušně. Důvěřujeme svým kolegům a chováme se k sobě s respektem (hodnota Důvěra a vzájemný respekt)
Týmová spolupráce.	
Orientace na inovativnost.	
Odvaha.	Jednáme podle svého přesvědčení. Naše společné hodnoty mají přednost před vlastními zájmy. Děláme a říkáme to, co považujeme za správné, a podporujeme konstruktivní kritiku (hodnota Odvaha).
Péče o zákazníka.	
Důslednost, plnění dohod.	
Trvalé zlepš. procesů a výkonů.	
Společenská odpovědnost.	Cítíme odpovědnost za své kolegy, zákazníky a dodavatele a také za naše životní prostředí a společnost, ve které žijeme a pracujeme. Tam, kde působíme, chceme zlepšovat kvalitu života. Přitom máme cíl vytvořit trvale zdravé a bezpečné životní prostředí. Bereme ohled na potřeby dnešní generace. Stejnou mírou vnímáme svoji zodpovědnost za budoucí generace (hodnota Společenská zodpovědnost).
Permanentní vývoj produktů a služeb.	

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní se podívejme, jak veřejnost vnímá naplňování hodnot uvedených v etickém kodexu. V Tab. 31, P V jsou uvedeny procenta, jako vyjádření, kolik respondentů se přiklání k názoru, že se danou hodnotou firma E.ON a její zaměstnanci řídí.

Nejlépe se z pohledu veřejnosti daří společnosti E.ON naplňovat hodnotu Integrita. Upřímost a poctivost, dodržování zákonů a etických zásad cení 40% respondentů. Druhou hodnotou je hodnota Otevřenost, respektive otevřenost novým myšlenkám a změnám. Tuto hodnotu vidí 30% respondentů jako hodnotu, na kterou je firma E.ON zaměřena. V žádném případě pak společnost není zaměřena na hodnotu Odvaha, velice málo pak na hodnotu Společenská odpovědnost. Shrneme-li toto porovnání, pak nelze tvrdit, že veřejnost pozitivně vnímá chování jednání společnosti E.ON dle stanovených hodnot. Hodnoty se společnosti nedaří zcela naplnit.

Srovnáme-li hodnocení zaměstnanců a veřejnosti, pak obě skupiny naplňování jednotlivých hodnot vnímají velmi rozdílně. Největší rozdíl je u hodnoty Integrita. 85% zaměstnanců tvrdí, že firma E.ON je na tuto hodnotu zaměřena. Jen 30% zbylé veřejnosti s tímto názorem souhlasí. I u ostatních hodnot se potvrdila skutečnost, že zaměstnanci svého zaměstnavatele hodnotí shovívavěji než veřejnost. Blíže Tab. 32, P V.

Jednotlivé skupiny veřejnosti vnímají naplnění hodnot rozdílně. Téměř 90% velkooběratelů nejčastěji zvolilo hodnotu Péče o zákazníka. Zaměstnanci (70%), dodavatelé (63%), domácnosti (64%) a veřejná správa (78%) vidí jako nejsilnější hodnotu firmy E.ON rovněž hodnotu Péče o zákazníka. Malooběratelé naopak hodnotu Úspěch a růst firmy. Pro 63% dodavatelů je silnou hodnotou E.ON také upřímnost a poctivost, ale také tvorba zisku. Novináři jsou ve svých názorech opět velmi vyhranění. Firmu E.ON vidí jako organizaci zaměřenou na podnikání a tvorbu zisku, ale také i na péči o zákazníka (vždy 67%).

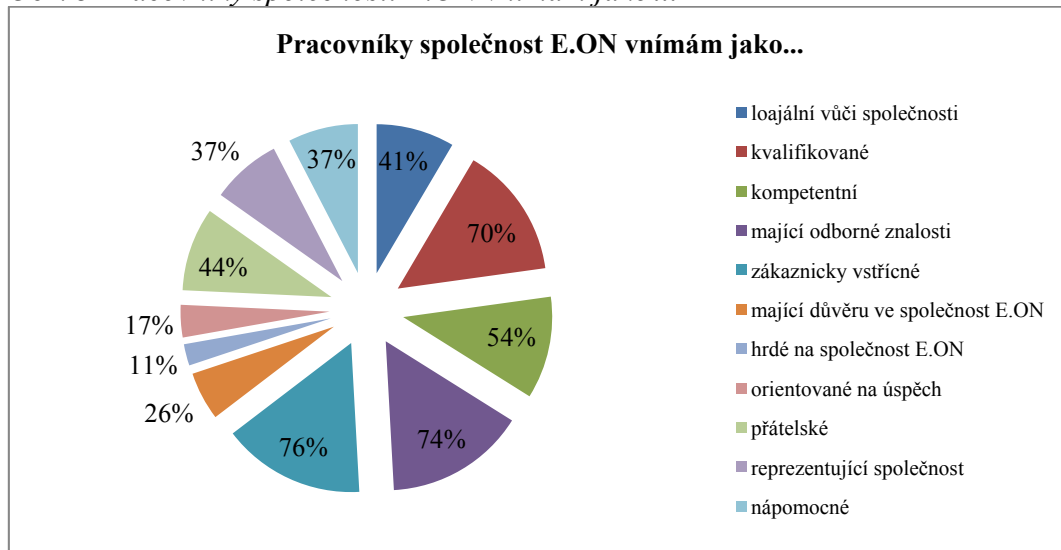
Normy chování

Důležitým nástrojem k prosazování kultury organizace jsou její zaměstnanci. Jsou zaměstnanci nositeli stanovených hodnot? Daří se jim naplňovat normy chování? Je jejich vystupování a jejich postoje v souladu s kulturou organizace E.ON?

„Vnímáte pracovníky (kolegy) společnost E.ON jako...?“ (otázka č. 6).

Prostřednictvím této otázky veřejnost posuzovala pracovníky firmy E.ON, zaměstnanci pak své kolegy. Byla jim nabídnuta opět široká a různorodá škála přívlastků. Respondenti mohli zvolit více přívlastňovacích jmen či doplnit vlastnost dle svého úsudku. Toho však žádný respondent nevyužil (viz Obr. 3).

Obr. 3 Pracovníky společnosti E.ON vnímám jako...



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci společnosti E.ON jsou vnímáni jako **zákaznický vstřícní a kvalifikovaní odborníci**. Více jak polovina dotazovaných (54%) vnímá pracovníky jako **kompetentní**. Veřejnosti (11%) však necítí, že by zaměstnanci byli hrdi na svého zaměstnavatele. Další nabídnuté možnosti nezískaly ze strany dotazovaných více jak 50%.

Zákaznická vstřícnost patří k hlavním myšlenkám dokumentu E.ON Kompas a je hlavním cílem společnosti (*...být s přispěním každého zaměstnance jedničkou v zákaznické orientaci na českém energetickém trhu...*). Tři-čtvrtiny respondentů (76%) je s naplňováním tohoto cíle ze strany zaměstnanců E.ON spokojeno.

Následující tabulka (Tab. 33, P V) představuje rozdíl ve vnímání zaměstnanců společnosti E.ON jimi samými a zbylou veřejností. Zaměstnanci sami sebe a své kolegy stoprocentně vidí jako odborníky, kteří jsou vůči zákazníkům vstřícní (69%). Veřejnost vnímá, že se zaměstnanci společnosti E.ON řídí hodnotou zákaznické orientace a jsou kvalifikovaní. V čem veřejnost vnímá zaměstnance pozitivněji? Je to především kvalifikovanost. Naopak zaměstnanci mají větší důvěru ve svého zaměstnavatele (54%), než jak to vidí veřejnost (19%). Podobný nepoměr je i u vlastnosti „hrdí na společnost E.ON“ veřejnost 7%, zaměstnanci 31%). Téměř 50% zaměstnanců je orientováno na úspěch, veřejnost to však tak nevidí (11%). Naopak je kladněji hodnotí ve vlastnosti nápomocnost. Srovnání hodnocení zaměstnanců firmy E.ON z pohledu veřejnosti i jich samotných nabízí i Obr. 19, P V.

Otázka č. 20, „**Jak byste ohodnotil/a Vaši osobní zkušenost s pracovníkem firmy E.ON?**“ se již ptá na konkrétní zkušenost respondenta se zástupcem společnosti.

Pro zjednodušení jsem zvolila pozice montér/technik, pracovník zákaznického servisu a pracovník individuální obsluhy (manažer). Pokud měl respondent příležitost setkat se i s pracovníkem na jiné než výše uvedené pozici, pak zvolil nabídku „jiný pracovník“. Tuto možnost využil pouze jeden představitel veřejné správy a ohodnotil oblastního manažera, jehož náplní práce je péče právě o starosty.

Respondenti hodnotili šestnáct bodů zahrnující např. časovou dochvilnost, vzhled, vystupování, či pro-zákaznickou orientaci zaměstnanců E.ON. Stupnice posuzování byla 1-2-3. Získané průměrné skóre u jednotlivých typů pracovníků předkládá Tab. 3. Vzhledem k nedostatečnému zastoupení hodnocení pracovníka - oblastní manažer, nejsou data součástí tabulky. Daný manažer však obdržel velmi dobré ohodnocení (průměrné skóre 1,0).

Tab. 3 Průměrné skóre hodnocení jednotlivých typů pracovníků

Průměrné skóre hodnocení jednotlivých typů pracovníků			
Kritérium posuzování	Montér, technik	Zák. servis	Individuální obsluha
Pracovník přijel/kontaktoval mě v dohodnutém čase a termínu	1,0	1,0	1,0
Způsob jednání	1,4	1,1	1,0
Vstřícnost	1,4	1,0	1,0
Sledování zájmu zákazníka	1,6	1,2	1,0
Způsob komunikace	1,7	1,1	1,0
Profesionalita	1,6	1,3	1,0
Vnímání potřeb zákazníka	1,6	1,3	1,1
Poskytnutí informace, sdělení co je důležité	1,6	1,1	1,1
Ochota pomoci	1,5	1,1	1,0
Vzhled a vystupování	1,6	1,3	1,1
Oblečení	1,4	1,3	1,1
Pracovní vybavení (montérský kufřík, auto, počítač,...)	1,3	1,3	1,2
Odborné znalosti	1,1	1,1	1,0
Čas potřebný k vyřešení	1,2	1,2	1,1
Dodržení slibů, termínu vyřešení	1,3	1,2	1,1
Celkový dojem	1,4	1,2	1,0
Průměrné skóre za všechny kritéria	1,4	1,2	1,1

Zdroj: vlastní zpracování

Shrneme-li hodnocení jednotlivých typů pracovníků, pak **nejlepší ohodnocení získali pracovníci individuální obsluhy**, tedy manažeři (obsluhující střední a větší zákazníky).

Jednotlivá kritéria byla ze strany veřejnosti posuzována velmi pozitivně, a to v rozmezí 1 až 2. Pouze jeden zákazník, maloobděratel, ohodnotil jejich pracovní vybavení hodnotou 3. Průměrná skóre se tak pohybují v rozmezí 1,0 až 1,2 (právě pracovní vybavení).

Hodnocení **pracovníci zákaznického servisu** (myšleno pracovníci Call Centra, poradenského centra či obchodních kanceláří) dopadlo také **velmi pozitivně**. Průměrné skóre je 1,2. Hodnota 3, tzn. nespokojenost, se objevila pouze jedenkrát, a to u kritéria „čas potřebný k vyřešení“. Průměrná skóre se tak pohybují v rozmezí 1,0 až 1,3 (pracovní vybavení, oblečení, vzhled a vystupování, vnímání potřeb zákazníka).

V rámci tohoto hodnocení dopadla „nejhůře“ kategorie **technický pracovník/montér**. Vzhledem k získanému průměrnému ohodnocení 1,4 je i **vnímání veřejnosti těchto pracovníků pozitivní**. Průměrná skóre kritérií se pohybovala od 1,1 až do 1,7. Nejkritičtěji veřejnost vnímá způsob komunikace (1,7), dále sledování zájmu zákazníka a vnímání jeho potřeb (vždy 1,6). Poskytnutí informací a sdělení důležitých informací, stejně jako vzhled a vystupování jsou rovněž slabší stránkou technických pracovníků a montérů (vždy 1,6).

Veřejnost velmi pozitivně hodnotí, že pracovník přijel v dohodnutém čase a termínu či zákazníka v dohodnutém čase kontaktoval, ale také odborné znalosti všech pracovníků.

Vnímá veřejnost pracovníky firmy E.ON stejně jako oni sami sebe? Podívejme se na tabulky Tab. 34, Tab. 35 a Tab. 36, P V. Tab. 34 posuzuje technické pracovníky a montéry. Z tabulky je patrné, že zaměstnanci jsou na sebe a své kolegy mnohem kritičtěji než veřejnost. Jedná se především o kritéria poskytování a sdělování důležitých informací, sledování zájmu zákazníka. Rozdíl v hodnocení je také u dodržení termínu a slibů k vyřízení i v celkovém dojmu. Mnohem kritičtěji než veřejnost jsou zaměstnanci u hodnocení času, který technický pracovník či montér potřebuje k vyřešení. Obě skupiny hodnotitelů vnímají pozitivně dodržení času a termínů ze strany techniků a montérů a jejich odborné znalosti. Dochvilnost, přesnost a odbornost jsou tedy hodnoty, které veřejnost i zaměstnanci oceňují velmi pozitivně.

Tab. 35 posuzuje pracovníky zákaznického servisu. Veřejnost i zaměstnanci jejich chování a vystupování hodnotí lépe než u technických pracovníků a montérů. Dodržení termínů a slibů (kritérium pracovník mne kontaktoval v dohodnutém čase a termínu) je hodnotou, kterou se tito pracovníci řídí. Rovněž vstřícnost a ochota pomoci jsou pro zaměstnance typické. Jde vidět, že to jsou pracovníci na „svém místě“. Negativněji než veřejnost vníma-

jí zaměstnanci oblečení svých kolegů pracujících v zákaznickém servisu a jejich pracovní vybavení. Další rozdíly v hodnocení jsou nepatrné.

Tab. 36 posuzuje pracovníky individuální obsluhy, respektive manažery. Pracovníci individuální obsluhy jsou hodnoceni ze všech nabídnutých typů pracovníků nejlépe. Zaměstnanci hodnotí své kolegy opět nepatrně lépe než veřejnost. Všechna kritéria ohodnotili známkou 1. Veřejnost hodnotí pracovníky velmi pozitivně (1,1). Nejméně pozitivní hodnocení (1,2) získalo pracovní vybavení.

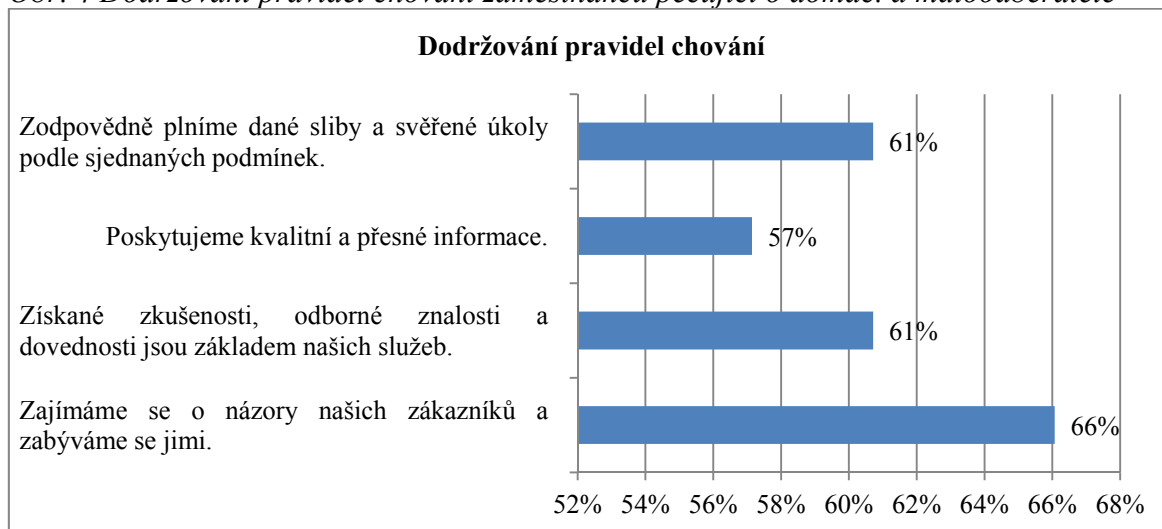
Při posuzování hodnot společnosti a zaměstnanců firmy E.ON se podíváme i na **pravidla chování**. Zaměstnanci se mají řídit konkrétními pravidly chování, a to v návaznosti na oddělení, ve kterém pracují. Vnímá veřejnost, že se těmito pravidly zaměstnanci řídí? To bylo obsahem otázky č. 24. „**Dodržují tato pravidla pracovníci vůči Vám?**“ Podle toho, zda se respondent zařadil do kategorie domácnost a malý podnikatel (maloodběr) či velký podnikatel (velkoodběr), posuzoval i daná kritéria (viz dotazník, příloha P IV). Nezařadil-li se respondent během dotazování ani do jedné kategorie, mohl si zvolit, zda bude posuzovat zaměstnance E.ON dle kritérií pravidel chování platných pro obsluhu malých či velkých zákazníků. Ani jeden respondent nevyužil možnosti poslední, a to, že nebyl ve styku s žádným zaměstnancem. V případě, že respondent uznal, že pracovníci daná pravidla dodržují, zakřížkoval toto kritérium.

Pravidla chování zaměstnanců ve styku se zákazníkem z řady domácnost či malý podnikatel. Naplnění pravidel chování, zde konkrétně pro ta oddělení, která obsluhují domácnosti a malé podnikatele, (očíslována dle pořadí v dokumentu) jsou obsahem Obr. 4. Byla vybrána pravidla č. 1, 3 a 5 z dokumentu Desatero jednotlivých útvarů.²⁰⁵

To že se **zaměstnanci obsluhující malé zákazníky zajímají o jejich názory a zabývají se jimi**, vnímá 66% veřejnosti. O pět procent méně respondentů uvedlo, že **pracovníci zodpovědně plní své sliby a úkoly a jsou odborně způsobilí**. Více jak polovina dotazovaných uvádí, že pracovníci poskytují kvalitní a přesné informace. Žádné nabídnuté pravidlo chování není, dle veřejnosti, naplněno zcela, či s jeho naplňováním nesouhlasí všichni dotazovaní. Na druhou stranu, vždy více jak 50% veřejnosti vnímá, že dané pravidlo pracovníci dodržují a řídí se jimi.

²⁰⁵ Desatero jednotlivých útvarů, České Budějovice: E.ON Czech, 2013, s. 6.

Obr. 4 Dodržování pravidel chování zaměstnanců pečující o domác. a maloobchodní



Zdroj: vlastní zpracování

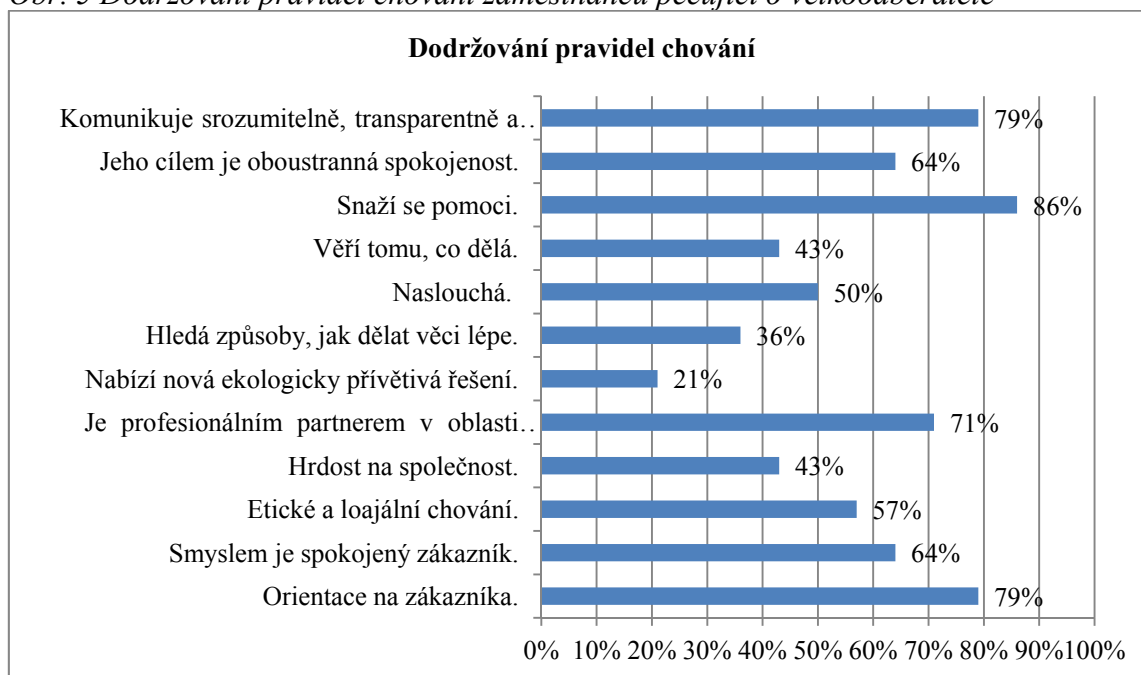
Vyjmeme-li z hodnocení veřejnosti, která se neřadí do skupiny zákazníci, a ponecháme-li pouze zákazníky z řady domácnost a maloobchodní, získáme data v Tab. 37, P V.

Pravidla chování zaměstnanců ve styku se zákazníkem z řady velkoobchodní

Pravidla chování nabídnutá v dotazníku vychází z dokumentu Desatero jednotlivých útvarů.²⁰⁶ Jak jejich dodržování vnímá veřejnost, konkrétně velkoobchodní a představitelé veřejné správy, zobrazuje Obr. 5. **Zákazníci hodnotí své obsluhující manažery jako nápomocné, zákaznický orientované a srozumitelně, transparentně a jednoduše komunikující.** Málo však nabízí nová ekologicky přívětivá řešení. Zaměstnanci by také měli více hledat způsoby, jak dělat věci lépe.

²⁰⁶ Desatero jednotlivých útvarů, České Budějovice: E.ON Czech, 2013, s. 1-12.

Obr. 5 Dodržování pravidel chování zaměstnanců pečující o velkoodběratele



Zdroj: vlastní zpracování

Je mezi velkoodběrateli a starosty rozdíl v hodnocení? O tom vypovídá Tab. 38, P V.

Vztah společnosti vůči zákazníkům a partnerům

Firemní kultura se velkou měrou promítá do vztahu k zákazníkům, partnerům či k dodavateli. Kultura firmy působí také na zaměstnance a následně i do jejich vztahu k zákazníkům a k partnerům společnosti. Jak toto vnímá veřejnost? To bylo zjišťováno v následujících otázkách.

Udržování a neustálé zlepšování dobrých vztahů se zákazníky, dodavateli či obchodními partnery a širokou veřejností je jeden z vytyčených cílů společenské odpovědnosti společnosti E.ON. Organizace se rovněž snaží o zvyšování spokojenosti zákazníků.

„Vnímáte, že jste, jako zákazník/partner pro společnost E.ON důležitý?“ (otázka č. 14). Všichni respondenti se posuzovali jako zákazníci, tedy i zaměstnanci společnosti. Odpovědět mohli ano, ne či nevím. Obr. 20, P V vypovídá, že téměř **70% zákazníků/partnerů cítí, že jsou pro svého dodavatele energie důležití**. Nerozhodnost v odpovědi projevilo 7% dotazovaných a 23% zákazníků vnímá, že důležití nejsou. Tab. 39, P V, rozlišuje odpovědi zaměstnanců a zbylé veřejnosti na tuto otázku. Je zajímavé, že, jindy pozitivně naladěni zaměstnanci se cítí být jako zákazníci méně důležití (62%) než zbylá veřejnost (70%). Tab. 40, P V, rozvádí odpovědi jednotlivých skupin veřejnosti (v Tab. 39 uvedených jako veřejnost). Nejspokojenější jsou opět velkoodběratelé, nejméně pak domácnosti. Dokonce i novináři jsou pozitivněji naladěni

než domácnosti. Z toho je patrné, že domácnosti cítí, že jsou jen řadovým zákazníkem, kdežto maloobdobatelé a velkoobdobatelé díky specifitě a individuálnější obsluze jsou spokojenější. Domácnosti, jako jediná kategorie, také uvedla odpověď „nevím“. Nejsou tedy o svém názoru zcela přesvědčeni a ze strany firmy E.ON je tu velká šance jejich názor změnit v kladný.

„Jste hrdí, že společnost E.ON je vaším obchodním partnerem/dodavatelem/zaměstnavatelem?“ (otázka č. 12).

Hrdost na svého dodavatele, partnera či zaměstnavatele projevilo **60%** respondentů. Svým postojem si není jisto 31% a jen 9% je negativní (Obr. 21, P V).

Více jak tři-čtvrtina zaměstnanců (77%) je hrda na svého zaměstnavatele. Porovnáme-li to s ostatní veřejností (56%), pak zaměstnanci jsou v této oblasti mnohonásobně spokojenější (viz Tab. 41, P V). Tab. 42, P V, rozvádí preference jednotlivých skupin veřejnosti (v Tab. 41 uvedených jako veřejnost). Kromě domácností a novinářů, jsou na firmu E.ON hrdí všechny ostatní skupiny veřejnosti, a to zhruba o 20%. Vyjme-li tedy z hodnocení domácnosti a novináře, pak většina veřejnosti je na společnost E.ON, jako na svého partnera, zaměstnavatele či dodavatele velmi hrda.

Porovnáme-li výsledky otázky týkající se hrdosti na firmu E.ON jako na partnera (otázka č. 12) a otázky, zda se respondenti cítí být pro společnost E.ON jako zákazníci důležití (otázka č. 14), pak je patrné to, že negativní odpovědi se u otázky na hrdost (č. 12) rozmělnily do odpovědi „ne“ a do odpovědi „nevím“. Respektive je více respondentů, kteří si nejsou jisti, zda se na firmu E.ON cítí být hrdí. To sice není pro společnost E.ON dobrý ukazatel, ale právě toto % nerozhodných zákazníků je možno ještě přesvědčit v pozitivním slova smyslu. Nejvíce hrdí na E.ON, jako na svého partnera, jsou velkoobdobatelé (86%). Ti jsou nejvíce „pozitivně naladěnou skupinou“. Následují představitelé veřejné správy (78% respondentů je hrdo) a dodavatelé s maloobdobateli (75%). Maloobdobatelé jsou opět negativněji naladěni, jen 41% respondentů uvádí, že je na svého dodavatele energie hrdo. Nejméně hrdí jsou novináři, s nadsázkou lze říci, že „to mají v popisu práce“.

„Jaké pocity máte spojeny se jménem E.ON?“ (otázka č. 8).

Kladné pocity vnímá 68% dotazovaných, záporné pouze 6%. Téměř třetina (26%) je ve svých pocitech nerozhodná. Blíže Obr. 22, P V. Zaměstnanci, při vyslovení jména E.ON, cítí vyloženě kladné pocity. Pouhých 8% zaměstnanců uvedlo, že se jménem svého zaměstnavatele mají spojeny pocity negativní. Třetina veřejnosti je ve svých pocitech rozpolcená a necítí ani kladné ani záporné emoce (32%). Negativní emoce vnímá 5% veřejnosti a 63% emoce kladné. Blíže Tab. 43 a Tab. 44, P V. Tab. 44 rozvádí preference

jednotlivých skupin veřejnosti (v tabulce Tab. 43 uvedených jako veřejnost). Velkoodběratelé jsou skupinou zákazníků s nejvíce pozitivními emocemi vyvolanými vyslovením jména E.ON (86% respondentů). Naopak nositeli nejvíce záporných emocí jsou novináři (33%), následují „tradičně“ méně spokojené domácnosti (9% respondentů má záporné pocity). Více jak tři-čtvrtina (78%) představitelů veřejné správy má kladné pocity, dodavatelé z 63%, domácnosti z 59%. Z maloodběratelů je jen jedna polovina s kladnými pocity spojenými s jménem E.ON. U všech typů veřejnosti je velké množství respondentů, kteří necítí ani kladné ani záporné pocity. Tyto dotazované by bylo vhodné „přesvědčit“ k pocitům pozitivním.

„Doporučil/a byste společnost E.ON jako dodavatele energie?“ (otázka č. 13).

V době otevřeného trhu s energiemi, kdy každý zákazník má možnost změnit svého dodavatele elektřiny či zemního plynu, je velmi důležitý názor osob, které ovlivňují stávající či potenciální zákazníky společnosti E.ON. Těmito „ovlivňovateli“ jsou prakticky všechny typy veřejnosti, které se zúčastnily dotazníkového šetření. Jejich názor je tedy velmi důležitý. Obr. 23, P V, vypovídá o tom, že 87% respondentů by společnost E.ON doporučilo jako dodavatele energie. To je velmi pozitivní výsledek. Desetina zákazníků si není jista a pouhé 3% (2), by ho nedoporučili. Jedná se o jednoho novináře a jednu domácnost.

Zaměstnanci jsou vůči zaměstnavateli velmi loajální, jejich odpověď na otázku kopíruje odpověď na otázku předešlou (pocity). Téměř většina zaměstnanců (92%) by firmu E.ON doporučila, nikdo se vůči společnosti nevyjádřil negativně. Svým postojem si není jisto 8%. Rovněž veřejnost je se svým dodavatelem energie spokojena. 86% respondentů by E.ON doporučilo, což je velmi vysoké číslo. Blíže Tab. 45, P VI.

Tab. 46, P V, rozvádí preference jednotlivých skupin veřejnosti (v Tab. 45, P V, uvedených jako veřejnost). Maloodběratelé, velkoodběratelé i dodavatelé, ti všichni by společnost E.ON doporučili při rozhodování o dodavateli energie. I domácnosti jsou v tomto směru pozitivně naladěné, 82% z nich by společnost také doporučilo. Což je o 4% více respondentů, než u starostů (78%). Novináři tuto otázku zodpověděli stejně, jako předchozí týkající se pocitů spojených s jménem E.ON (třetinové rozložení odpovědí).

„Souhlasíte s tvrzením, že E.ON je prestižním zaměstnavatelem?“ (otázka č. 9).

Tato otázka mohla být zařazena i do oblasti společenské odpovědnosti, jelikož jedním z pilířů společenské odpovědnosti koncernu E.ON je chovat se slušně ke svým zaměstnan-

cům, vytvořit jim vynikající pracovní podmínky, odměňování či zajistit sociální výhody a bezpečnostní standardy. Do jaké míry se závazek daří naplnit, zodpovídá Obr. 24, P V.

Ano, E.ON je prestižním zaměstnavatelem. Takto odpovědělo 77% respondentů. Tři respondenti tento názor nesdílí (4%). Jedná se o dvě domácnosti a překvapivě i o jednoho zaměstnance. Tento zaměstnanec je negativněji „naladěný“ i u jiných otázek. Např. na otázku, zda se cítí, jako zákazník, být pro společnost E.ON důležitý, odpověděl také negativně. Rovněž neví, zda by svého zaměstnavatele jako dodavatele energie doporučil. Hrdý na svého zaměstnavatele také není.

Srovnáme-li vyjádření zaměstnanců a zbylé veřejnosti (Tab. 47, P V) pak většina zaměstnanců (92%) vnímá, že pracuje pro prestižního zaměstnavatele. Zbylých 8% tvoří právě výše zmiňovaný „nespokojený“ pracovník. Dva reprezentanti veřejnosti (4%) společnost jako prestižního zaměstnavatele nevnímají a 22% z nich není rozhodnuto.

Pro 74% dotazovaných z řad veřejnosti je společnost prestižním zaměstnavatelem. Podívejme se, jak zodpověděli jednotlivé skupiny veřejnosti (blíže Tab. 48, P V). Velkoodběratelé a dodavatelé téměř shodně vnímají společnost E.ON jako prestižního zaměstnavatele. Ano, zvolilo jako odpověď 86%, respektive 88% z nich. Tři čtvrtina maloodběratelů je téhož názoru. Pro 9% domácností není firma E.ON prestižním zaměstnavatelem. Jako jediný typ zákazníků zvolily u této otázky i negativní odpověď.

4.3 Vyhodnocení výzkumu vnějšího působení firemní kultury společnosti E.ON

Shrnutí podstatných informací o vnímání firemní kultury společnosti E.ON veřejností získaných empirickým šetřením, to je obsahem kapitoly. Zaměřím se i na orientaci firemní kultury společnosti E.ON a image společnosti. Daří se společnosti E.ON naplňovat žádoucí firemní kultura? V neposlední řadě potvrdím či vyvrátím stanovené hypotézy.

Firemní kultura společnosti E.ON, její orientace a image jako vnější projev kultury organizace

Které prvky firemní kultury vnímá veřejnost jako silné, a které jako slabé stránky, to je přehledně uspořádáno do tabulky Tab. 51, P VIII. Můžeme říci, že **firemní kultura** společnosti E.ON je **zaměřená především na spolehlivost**. Pravděpodobně se projevuje vliv kultury mateřské německé společnosti a orientace na procesy. Veřejnost rovněž oceňuje, že i zaměstnanci směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávek. Je patrné, že **kultura firmy E.ON je zaměřena i na zákazníka. Společnost má vstřícný**

přístup ke klientům, vnímá jejich potřeby jako velmi důležité a vychází jim všestranně vstříc. Rovněž zaměstnanci jsou pro-zákaznický orientováni.

Myšlenku **společenské odpovědnosti** se společnosti E.ON a jejím zaměstnancům **daří rovněž naplňovat**. Do silných stránek patří aktivity firmy E.ON v regionu, dobrovolná angažovanost ve veřejně prospěšných projektech..., ale také řádné a nestranné posouzení veškerých stížností a reklamací zákazníků a partnerů.

Zmínění **zaměstnanci jsou silnou stránkou** společnosti. **Vycházejí zákazníkům vstříc, pomáhají jim hospodárně využívat energie a dbají o zajištění dodávky**. Výzkum potvrdil, že se společnost a její zaměstnanci **chovají eticky a řídí se etickým kodexem**.

Nejslabší stránkou společnosti je **nabídka atraktivních produktů a služeb za férové ceny**. Tato myšlenka je zakotvena v dokumentu E.ON Kompas. Společnosti se ji, dle tohoto výzkumu, však nedaří naplňovat. Překvapivě také **výroba čistší a lepší energie** patří k slabým stránkám, přičemž tato myšlenka je mottem nové strategie E.ON. Misi zákazníkům, zakotvenou v E.ON Kompas, kterou se společnost E.ON ne zcela daří naplňovat, je **vytváření a realizace inovativních energetických řešení za přiměřené ceny**. Tyto výsledky jsou o to zajímavé, že se jedná o velmi důležité myšlenky aktuálního zaměření společnosti E.ON a jeden z cílů, kterým je trvale udržitelný rozvoj energetického trhu. Dovolím si tvrdit, že soutěž E.ON Energy Award, kterou firma E.ON řadu let zaštiťuje, je právě zaměřena na výše uvedená tvrzení.

Respondenti ohodnotili řadu dalších tvrzení lépe, než aby byla zařazena do slabých stránek, ale ne natolik, aby byly zařazeny do stránek silných. Dá se říci, že tyto oblasti jsou **nositeli velkého potenciálu**, který by měla společnost E.ON využít a přeměnit v pozitivum. Jedná se především o vztah společnosti E.ON a jejích zaměstnanců **k životnímu prostředí**. Je patrné, že v této oblasti není veřejnost dostatečně informována o všech aktivitách. Veřejnost dostatečně nevnímá poskytování **energeticky hospodárných řešení a ekologické chování společnosti i jejích zaměstnanců** s minimalizací negativních dopadů na životní prostředí. Další kapitolou je **vztah společnosti E.ON ke svým vlastním zaměstnancům a vytváření jim vhodných podmínek pracovních, sociálních i bezpečnostních**. Předběhnu-li rozlišení vnímání image ze strany dvou skupin (zaměstnanců a veřejnosti (Tab. 52, Příloha P VIII), pak zaměstnanci tato tvrzení vůbec negativně nevnímají. V očích veřejnosti to však působí jinak. Buď veřejnost má takový pocit z jiných zdrojů než od zaměstnanců nebo zaměstnanci jinak hodnotili svého zaměstnavatele v rámci tohoto dotazníku a jinak o něm hovoří mezi přáteli a známými. Tab. 4 nahlíží na aspekty firemní kultury společnosti E.ON (v kap. 4.1 popsány jako oblasti, na které je výzkum

zaměřen) z pohledu silných, slabých a neutrálních stránek.

Tab. 4 Vztah společnosti E.ON k ..., rozlišení silných, slabých a neutrálních stránek

Vztah společnosti E.ON k ...		
Vztah k zaměstnancům	Hodnocení	Zdroj
Dbá udržování dobrých vztahů se svými zaměstnanci.	neutrální	Společ. odpovědnost
Pro své zaměstnance vytváří a garantuje vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, rozsáhlé sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce.	neutrální	Společ. odpovědnost
Vztah k zákazníkům		
Vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité.	silná	E.ON Kompas
Je organizace mající vstřícný přístup ke klientovi.	silná	E.ON Kompas
Pracovníci společnosti jsou pro-zákaznický orientovaní.	silná	E.ON Kompas
Zaměstnanci se snaží vycházet svým zák. všestranně vstříc.	silná	Společ. odpovědnost
Životní prostředí		
Společnost a její zaměstnanci se chovají ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí.	neutrální	Společ. odpovědnost
Vyrábí čistší a lepší energii.	slabá	Cíl
Věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny.	slabá	E.ON Kompas
Společnost a její zaměstnanci pomáhají svým zák. hospodárně využívat energie.	silná	Společ. odpovědnost
Poskytuje energeticky hospodárná řešení.	neutrální	Cíl
Etické chování		
Společnost působí jako čestný partner na trhu a dbá na transparentní podnikání.	silná	Společ. odpovědnost
Společnost udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery.	silná	Společ. odpovědnost
Společnost a její zaměstnanci se chovají eticky.	silná	Společ. odpovědnost
Zaměstnanci směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky.	silná	Společ. odpovědnost
Společnost zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu.	silná	Cíl
Nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny.	slabá	E.ON Kompas
Společenská zodpovědnost		
Společnost dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů.	silná	Společ. odpovědnost
Společnost se zapojuje v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí.	silná	Společ. odpovědnost

Zdroj: vlastní zpracování

Pohled na výše popsané aspekty firemní kultury ze strany zaměstnanců a ze strany veřejnosti poskytuje také Tab. 52, příloha P VIII. Pro veřejnost je jednoznačně silnou stránkou spolehlivost dodávky. Lze potvrdit, že **kultura společnosti je zaměřena na spolehlivost** (procesy). Druhé nejvíce pozitivně hodnocené tvrzení je **etické chování**. Sami zaměstnanci toto tvrzení rovněž považují za kladnou stránku. K dalším silným stránkám obsahu image ze strany veřejnosti patří již zmíněná spolehlivost dodávky, tentokrát jako aktivita zaměstnanců. Ale také to, že firma E.ON udržuje pozitivní vztahy s dalšími účastníky trhu. Následuje pro-zákaznická orientace a angažovanost v regionech a v sociální sféře.

Zaměstnanci nejvíce pozitivně vnímají vstřícný přístup k zákazníkovi a rovněž již zmíněnou spolehlivost. Dá se říci, že i **dle zaměstnanců je kultura** firmy E.ON **zaměřena na spolehlivost i na zákazníky**. Nestranné a řádné posouzení stížností a reklamací zákazníků řadí k dalším silným stránkám svého zaměstnavatele. Podle vyjádření veřejnosti se toto tvrzení mezi silnými stránkami ovšem neobjevilo. Stejně tak veřejnost jako silnou stránku nevnímá, že společnost udržuje se svými zaměstnanci dobré vztahy a vytváří jim vynikající pracovní, sociální a bezpečnostní podmínky.

Společnost E.ON si svých zaměstnanců velmi cení a je ochotna jim poskytnout velmi dobré podmínky k výkonu práce. To je názor zaměstnanců firmy E.ON, jež však veřejnost však nesdílí. To je také, jediné tvrzení, které je (viz tab. 52) zařazeno do kategorie silných stránek z pohledu zaměstnanců a do kategorie slabých stránek z pohledu veřejnosti. Tvrzení, že E.ON vyrábí čistší a lepší energii, vnímají obě skupiny shodně, a to jako slabou stránku. Zaměstnanci vidí velké mezery v tvorbě a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny a poskytování energeticky hospodárných řešení. Možná, že jako odborníci, jsou na svého zaměstnavatele kritičtější. Veřejnosti chybí nabídka atraktivních produktů a služeb za férové ceny.

Rozřazení tvrzení do silných a slabých stránek neposkytuje znatelně rozdílný pohled veřejnosti a zaměstnanců na daná tvrzení. Rozdílnost v hodnocení je viditelná pouze u již zmíněného tvrzení, že E.ON pro své zaměstnance vytváří vynikající podmínky.

Veřejnost vnímá společnost E.ON, její firemní kulturu i zaměstnance převážně pozitivně či spíše pozitivně (viz Tab. 9, příloha P V). **Firemní kultura společnosti E.ON je zaměřena jak na spolehlivost** (spolehlivost dodávky), **tak i na zákazníky. Společnosti E.ON a zaměstnancům se daří naplňovat cíle, poslání i „desatera“ a řídit se stanovenými hodnotami.** Společenská odpovědnost firmy E.ON a její etické chování

jsou vnímány velmi pozitivně. Vztah firmy E.ON k životnímu prostředí a zaměstnancům, má dle veřejnosti, velké rezervy

Naplnění žádoucí firemní kultury

Na základě výzkumných výsledků lze srovnat současný obsah image firmy E.ON (získaný výzkumem) s žádoucím obsahem (definovaný ve firemních dokumentech). Naplňování žádoucího obsahu image je kvantifikováno pomocí procentuálního vyjádření pozitivního vnímání (tj. pozitivního či spíše pozitivního vnímání, stupeň škály 1 a 2) současného obsahu image společnosti E.ON a zaměstnanců firmy E.ON respondenty. Naplnění žádoucího obsahu image společnosti E.ON je přehledně znázorněno v Tab. 53, P VIII.

Jednotlivé položky image uvedené v sémantickém diferenciálu jsou v té samé či upravené podobě zakotveny ve firemních dokumentech a pro potřeby této práce jsou chápány jako žádoucí obsah image. Zdrojem byly dokumenty E.ON Kompas, či vyjádření společnosti E.ON ke společenské zodpovědnosti (dokument Etický kodex skupiny E.ON Czech) a k cílům (dokument E.ON Kompas).

Lze konstatovat, že současný obsah image (získaný výzkumem) je do velké míry v souladu s obsahem image žádoucím. **Společnosti E.ON a jejím zaměstnancům se daří naplňovat cíle, poslání i „desatera“ a řídí se stanovenými hodnotami.** U většiny tvrzení je přitom soulad jednoznačný, u některých vlastností je vnímání respondentů méně příznivé.

Srovnání stávající image a žádoucího image tak, jak to vnímají zaměstnanci a další veřejnost, představuje tabulka Tab. 54 a Obr. 25, příloha P VIII. Velmi shodné hodnocení nalezneme v posouzení etického chování zaměstnanců, pro-zákaznické orientaci společnosti a vstřícnému postoji zaměstnanců vůči zákazníkům. Ve všech zmíněných bodech jsou jak zaměstnanci, tak veřejnost s tímto chováním spokojeni. Zaměstnanci mají vyšší mínění o kultuře společnosti, některé parametry hodnotí na 100%. Tj. naplnění cílů z dokumentu E.ON Kompas, z formulací společenské odpovědnosti a stanoveného cíle. Zaměstnanci také kladně hodnotí vstřícný přístup společnosti ke klientům. Spolehlivost dodávky energie, a to jak ze strany celkové společnosti, tak i ze strany zaměstnanců, je silnou stránkou společnosti E.ON. A to vnímají jak zaměstnanci samotní, tak i ostatní veřejnost. Zaměstnanci oproti veřejnosti méně pozitivně hodnotí oblasti odborné, jako je poskytování energeticky hospodárných řešení, výroba čisté a lepší energie či inovativní energetická řešení. Body výroba čisté a lepší energie a zajímavé produkty za férové ceny veřejnost vnímá negativněji než zaměstnanci. Co je zajímavé, je skutečnost, že veřejnost

hodnotí vztah společnosti E.ON ke svým zaměstnancům pesimističtěji než zaměstnanci samotní. Zaměstnanci jsou spokojeni na 92%, veřejnost jejich spokojenost hodnotí jen na 68%, což je znatelný rozdíl. Tento bod vnímají obě strany nejvíce odlišně.

Podíváme-li se na tabulku Tab. 53 (P VIII) z pohledu, jak se společnosti E.ON a zaměstnancům daří naplňovat žádoucí firemní kulturu, respektive předsevzetí, myšlenky, motta a cíle ukotvené ve vybraných firemních dokumentech, pak zjistíme následující.

Formulace společenské odpovědnosti byla zdrojem pro jedenáct tvrzení. Z toho osm bylo zařazeno do silných stránek a tři ohodnoceny jako neutrální. Dá se říci, že 73% z vybraných cílů ohledně působení E.ON na poli společenské odpovědnosti, jsou veřejností vnímána jako „splněné“. **Cíl společnosti E.ON**, formulovaný prostřednictvím tří myšlenek byl ohodnocen velmi rozporuplně (jedna slabá stránka, jedna silná a jedna neutrální). Cíl je naplněn jen z jedné třetiny. Myšlenky formulované v dokumentu **E.ON Kompas** byly zdrojem pro pět tvrzení. Tři z nich jsou považovány za silné stránky, jedna za neutrální a jedna za stránku slabou. E.ON Kompas, jako mise zákazníkům, z tohoto pohledu je splněna z 60%.

Sečteme-li ta tvrzení ze sémantického diferenciálu, která byla ohodnocena pozitivně a jsou zařazeny jako silné stránky image, pak je jich dvanáct. Neutrálních pět stránek a slabých dvě. **Dá se říci, že se společnosti E.ON a zaměstnancům daří naplňovat zásady firemní kultury obsažené ve firemních dokumentech.**

Společnost E.ON a veřejnost

Silnou stránkou firmy E.ON je **udržování pozitivních vztahů s investory, zákazníky, dodavateli a obchodními partnery**. Firma E.ON působí také jako **čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání**.

Jednotlivé skupiny veřejnosti vnímají společnost E.ON a její firemní kulturu shodně, je zde však řada rozdílných hodnocení. Například dodavatelé a zástupci veřejné správy vnímají E.ON jako důvěryhodnou společnost. Je to pochopitelné, jelikož si vybírají partnery, kterým mohou věřit. Dodavatelé, také jako jediní, uvedli, že firma E.ON je zaměřena na hodnoty upřímnost a poctivost. Velkoodběratelé naopak uvedli hodnotu podnikání. Veřejná správa jako jediná je u montérů či techniků spokojena s poskytnutím důležitých informací z jejich strany. Veřejnost tento bod spíše kritizovala. V čem se naopak respondenti shodnou je velmi kladné hodnocení pracovníků individuální obsluhy.

Položíme-li všem skupinám stejnou otázku, zda se jako zákazníci či partneři cítí být pro společnost E.ON důležití, pak získáme velmi rozličné výsledky. Domácnosti odpově-

děli kladně jen z 50%, maloodběratelé z 88%. Velkoodběratelé jsou spokojeni a všichni se cítí být důležitými zákazníky. Tři-čtvrtina dodavatelů vnímá, že jsou pro E.ON důležitým partnerem, o něco více (78%) představitelů veřejné správy je téhož názoru. Zaměstnanci odpověděli kladně z 62% a novináři z 67%.

Krátké shrnutí nejdůležitější poznatků je uvedeno v příloze P IX.

Vyhodnocení hypotéz

H1: Veřejnost a zaměstnanci společnosti E.ON vnímají firemní kulturu společnosti E.ON rozdílně.

Do skupiny veřejnost jsou pro účely ověření hypotézy zahrnuty tyto skupiny veřejnosti: zákazníci, dodavatelé, představitelé místní správy, partneři a novináři. Při potvrzení či vyvrácení hypotézy budu posuzovat firemní kulturu společnost E.ON prostřednictvím těchto oblastí: image jako vnější projev firemní kultury, hodnoty společnosti, artefakty, normy chování zaměstnanců, společenská odpovědnost a etika podnikání. Využiji těch otázek z dotazníku, které jsou měřitelné. Porovnávat lze průměrná skóre u jednotlivých otázek sémantického diferenciálu či preference (na kolik% respondent souhlasí s daným tvrzením). Čím vyšší je skóre, tím nižší je spokojenost respondentů s posuzovaným jevem. Naopak, čím vyšší jsou preference v %, tím více respondentů se k tomuto názoru přiklání.

Image a firemní kultura společnosti E.ON

Profil image společnosti E.ON a zaměstnanců firmy E.ON hodnotí zaměstnanci lépe než veřejnost. Srovnáme-li průměrná skóre jednotlivých položek profilu image mezi zaměstnanci a veřejností, nalezneme rozdíly v hodnocení. Veřejnost hodnotí šest položek profilu image společnosti E.ON a dvě položky profilu image zaměstnanců negativněji než zaměstnanci. ***Profil image je ze strany veřejnosti hodnocen nepatrně negativněji než z pohledu zaměstnanců*** (viz Tab. 55, příloha P X).

Rozložíme-li ***profil image na jednotlivé oblasti posuzování*** (vztah společnosti E.ON k ...), viz Tab. 5, pak nelze jednoznačně říci, že zaměstnanci hodnotí firemní kulturu pozitivněji než veřejnost. V tabulce jsou k jednotlivým posuzovaným oblastem uvedeny % jako vyjádření pozitivního a spíše pozitivního hodnocení. Zdrojem této tabulky jsou data z tabulky Tab. 54 (P VIII), která jsou za jednotlivé oblasti zprůměrována. Veřejnost hodnotí negativněji oblasti jako je vztah k zákazníkům, zaměstnancům a etické chování E.ON. Naopak veřejnost kladněji než zaměstnanci hodnotí vztah společnosti E.ON k životnímu prostředí a aktivity v oblasti společenské odpovědnosti. Tzn. ***veřejnost hodnotí tři oblasti negativněji a dvě pozitivněji než zaměstnanci***.

Tab. 5 Vnímání obsahu image E.ON ze strany zaměstnanců a veřejnosti

Obsah image vyjádřen pozitivním hodnocením	Veřejnost	Zaměstnanci
Vztah k zákazníkům	86%	89%
Vztah k životnímu prostředí	75%	70%
Vztah k zaměstnancům	70%	92%
Etické chování	86%	91%
Společenská odpovědnost	86%	85%
Průměr pozitivního hodnocení	81%	84%

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 5 dospějeme ke stejnému závěru jako u tab. 55 (P X), a to, že **veřejnost hodnotí kulturu firmu E.ON (profil image) negativněji než její zaměstnanci. Rozdíl v průměrném hodnocení obsahu image je však jen 3% a je tedy velmi malý.**

Na image společnosti se můžeme podívat i z pohledu otázky č. 1 „Jak vnímáte společnost E.ON?“, otázky č. 3 „S pojmem E.ON mám spojeno“ a otázky č. 8 „Jaké pocity máte spojeny se jménem E.ON? **Ve všech třech případech veřejnosti hodnotí společnost E.ON negativněji než zaměstnanci.**

Hodnoty společnosti

Zaměstnanci cítí, že hodnoty firmy E.ON jsou spíše orientované na upřímnost a poctivost, dodržování zákonů a etických zásad (85%), tedy na hodnotu Integrita. Veřejnost vnímá E.ON rovněž jako společnost orientovanou na hodnotu Integrita (30%) a na hodnotu Otevřenost (26%). Zaměstnanci jsou ve svých názorech více jednotní a silnější.

Dle Tab. 32 (P V) **veřejnost vnímá společnost E.ON u třech hodnot negativněji.** Dále jednu hodnotu vnímá veřejnost nepatrně lépe a jednu stejně jako zaměstnanci. Vezmeme-li v potaz celkový počet získaných % (viz tab. 56, P X, ot. č. 5), pak **veřejnost vnímá naplnění hodnot méně než zaměstnanci.**

Artefakty

Veřejnost vnímá budovy a vnitřní prostory společnosti E.ON nepatrně pozitivněji než zaměstnanci. Logo působí na veřejnost i zaměstnance velmi dobře, rozdíl v hodnocení je jen 2% v neprospěch veřejnosti. Informační materiály naopak hodnotí veřejnost lépe než zaměstnanci (viz Tab. 56, P X).

Normy chování

Hodnocení zaměstnanců a jejich chování se odvíjí od typu zaměstnance. Technické pracovníky hodnotí veřejnost nepatrně hůře než zaměstnanci. Obě skupiny stejně vnímají pracovníky zákaznického servisu. Naopak pracovníky individuální obsluhy vnímají zaměst-

nanci nepatrně lépe. *Nelze určit, která skupina hodnotí zaměstnance pozitivněji či negativněji.*

Tab. 33 (P V) vypovídá, že *veřejnost hodnotí zaměstnance* (otázka č. 6 „Jak vnímáte zaměstnance“) *negativněji než zaměstnanci sami sebe či své kolegy*. Zde vycházím z průměru preferencí vyjádřených v % u každého posuzovaného atributu (zaměstnanci 53%, veřejnost 42%). Zaměstnanci se ve svých názorech více shodnou. 100% je toho názoru, že mají odborné znalosti a 69%, že jsou přátelští. 74% veřejnosti hodnotí zaměstnance jako kvalifikované a 68% jako kompetentní. Porovnáme-li výsledky k této otázce z Tab. 56 (P X) pak *veřejnost hodnotí zaměstnance negativněji*.

Společenská odpovědnost a etické chování

Vycházím z údajů z Tab. 56, P X. Etické chování posuzované v otázkách č. 4 a č. 9 („Je E.ON dobrý/prestižní zaměstnavatel?“) hodnotí veřejnost negativněji než zaměstnanci. Naopak sponzoring hodnotí veřejnost nepatrně lépe než zaměstnanci (ot. č. 18). Oblast etiky a společenské odpovědnosti posuzuje rovněž otázka č. 23. Tu ohodnotila veřejnost negativněji než zaměstnanci. Podíváme-li se ještě na rozlišení hodnocení oblastí „Etické chování“ a „Společenská odpovědnost“ (viz Tab. 5), pak oblast etiky hodnotí veřejnost hůře, oblast společenské odpovědnosti pak téměř shodně.

Shrňme získané podklady k posouzení hypotézy H1:

- veřejnost vnímá firemní kulturu společnosti E.ON negativněji než zaměstnanci,
- normy chování zaměstnanců hodnotí veřejnost negativněji než zaměstnanci,
- naplnění hodnot nevidí veřejnost tak pozitivně jako zaměstnanci,
- nelze jednoznačně stanovit, která skupina vnímá artefakty, etické chování a naplnění principů společenské odpovědnosti lépe či hůře,
- je však třeba také říci, že v řadě případů byly rozdíly v hodnocení velmi malé.

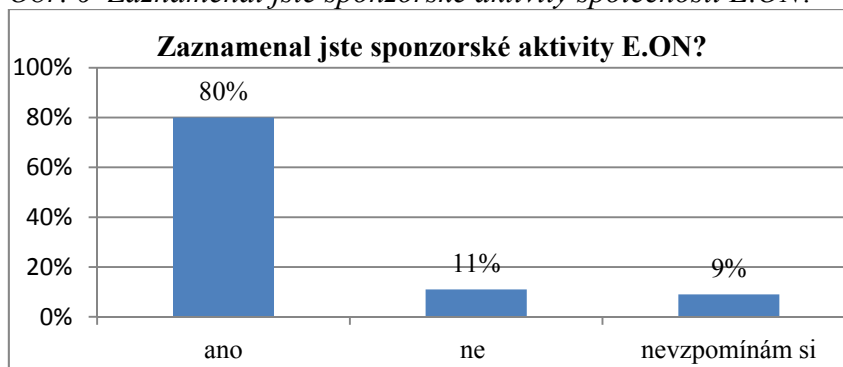
Výsledky výzkumu ukazují, že zaměstnanci společnosti E.ON a veřejnost hodnotí firmu E.ON rozdílně. Mohu říci, že zaměstnanci pozitivněji. Na základě většinového „negativnějšího“ hodnocení ze strany veřejnosti považuji hypotézu H2 za potvrzenou.

H2: Veřejnost má širokou znalost CSR aktivit společnosti E.ON.

Znalost aktivit společnosti E.ON v oblasti (společenské odpovědnosti) byly, vzhledem k šíři působnosti, zjišťovány prostřednictvím několika otázek. Obr. 6 ilustruje **velkou informovanost veřejnosti o sponzorských aktivitách** společnosti E.ON (ot. č. 17). 80% veřejnosti zaznamenalo v poslední době sponzorské aktivity. Vyjmeme-li z tohoto hodnocení

zaměstnance (85% jich aktivitu zaznamenalo), pak 79% veřejnosti vidělo, slyšelo či četlo o sponzorství E.ON.

Obr. 6 Zaznamenal jste sponzorské aktivity společnosti E.ON?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou č. 19 byla zjišťována **znalost aktivit v oblasti ekologie**. „Ano, znám“ odpovědělo **83%** všech respondentů, z toho 100% zaměstnanců a 79% veřejnosti.

Otázka č. 22 byla zaměřena na **znalost soutěže E.ON Energy Award**. Toto ocenění z oblasti životního prostředí, které vyznamenává energeticky úsporné projekty, **zná „jen“ 46% všech dotazovaných**. Zaměstnanci mají vyšší povědomí (69%), zbylá veřejnost zná jen z 40%.

Otázkou č. 21 se zjišťovala znalost CSR aktivit pro mládež. **Méně jak jedna polovina veřejnosti (40%) je o energetickém vzdělávání mládeže informována**. Z toho 69% zaměstnanců a jen 33% veřejnosti.

Shrneme-li doposud získané informace k hypotéze H2, pak veřejnost má povědomí o sponzorských aktivitách, zná i aktivity v oblasti ekologie, ale soutěž E.ON Energy Award není více jak polovině z nich známa. Znalost aktivit v oblasti energetického vzdělávání mládeže je ještě menší. Můžeme tedy říci, že veřejnost má v povědomí sponzorství a ekologické aktivity, ale již ne aktivity pro mládež.

Společenskou odpovědnost, jako hodnotu, na kterou je společnost E.ON zaměřena (ot. č. 5) uvedlo pouze 17% veřejnosti, z toho 15% zaměstnanců a 18% veřejnosti. Na vnímání společenské odpovědnosti firmy E.ON ze strany veřejnosti se můžeme podívat i prostřednictvím odpovědí na otázku č. 23 „Jak veřejnost vnímá společnost E.ON z pohledu společenské odpovědnosti“. Jen 31% respondentů je toho názoru, že společnost respektuje principy udržitelného rozvoje. Dokreslíme-li vztah veřejnosti k CSR aktivitám společnosti E.ON, pak téměř všichni (94%) respondentů hodnotí kladně aktivity pro děti a jiné sociálně ohrožené skupiny (např. seniory, handicapované). Jedná se o otázku

č. 18. Rozlišíme-li zaměstnance a zbylou veřejnost, pak 95% veřejnosti výše uvedené aktivity hodnotí kladně. Stejně tak 92% zaměstnanců.

Veřejnost nevnímá společnost E.ON jako organizaci, která dbá společenské odpovědnosti. Výsledky výzkumu se dají interpretovat ale i tak, že toto není její silná stránka.

Hypotézu H2 nelze považovat za potvrzenou ani nepotvrzenou.

H3: Firemní kultura společnosti E.ON se promítá do vztahu se zákazníky.

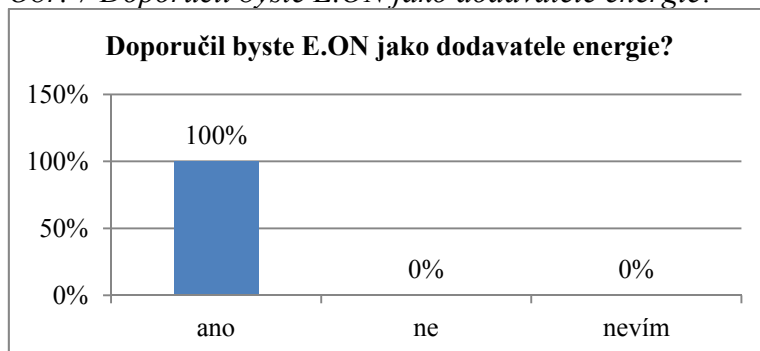
Velmi významným projevem firemní kultury organizace je její vnější působení, a to především směrem k zákazníkům. Jestliže zjednodušíme definici firemní kultury pro potřeby této hypotézy, pak kultura organizace znamená, jak podnik a jeho zaměstnanci působí na své zákazníky (ať už stávající či potenciální). Firemní kultura organizace, a způsob jakým je prezentována, pak hraje důležitou roli v každodenním boji o zákazníka.

Při posuzování této hypotézy budu vycházet nejdříve z toho, že **respondenti, kteří kladně ohodnotili firemní kulturu a image společnosti E.ON, by firmu doporučili jako dodavatele energie** (ot. č. 13). Hypotézu potvrdím následným tvrzením, že tito vybraní respondenti také kladně hodnotí, že jsou pro společnost jako zákazníci důležití (ot. č. 14).

Budu pracovat pouze s respondenty, kteří zvolili status zákazník u otázky č. 28 (status vůči společnosti E.ON), i když zbylé skupiny veřejnosti mohou vůči společnosti jako zákazník vystupovat také. **Tři typy zákazníků, a to domácnosti, malooběratelé a velkooběratelé**, v rozsahu třiceti sedmi respondentů, jsou zahrnuty do následující analýzy.

Jako zdroj otázek na vnímání firemní kultury použiji sémantický diferenciál. Všechny výše uvedené skupiny zákazníků ohodnotili profil image průměrným skórem 1,8. Zákazníci, kteří obsah image, formulovaný sémantickým diferenciálem, ohodnotili kladně (hodnota 1 a 2 z 5), tj. do průměrného skóre 2, jsou zařazeny do další analýzy. Jedná se o dvacet čtyři respondentů z třiceti sedmi, tj. 65% zákazníků.

Obr. 7 Doporučil byste E.ON jako dodavatele energie?



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost E.ON, jako dodavatele energie, by doporučilo 100% z nich (obr. 7). Tedy všichni zákazníci kladně hodnotící firemní kulturu společnosti E.ON by firmu jako dodavatele energie doporučili.

Podíváme-li se na výše uvedené zákazníky z pohledu odpovědi na otázku č. 14, zda vnímají, že jsou pro E.ON, jako zákazník, důležití, pak 79% z nich odpovědělo kladně. Jedná se o devatenáct zákazníků z dvaceti čtyř. Tedy **více jak tři čtvrtě zákazníků cítí, že jsou pro společnost E.ON jako zákazníci důležití**. Jeden zákazník odpověděl nevim a čtyři záporně (tři domácnosti, jeden maloodběratel).

Hypotézu porovnáme i s výsledky hodnocení zaměstnanců a jejich zákaznické vstřícnosti, respektive s vnímáním norem chování zaměstnanců. V rámci otázky č. 6 („Jak vnímáte zaměstnance...“) byla možnost „jako zákaznický vstřícné“. Tuto volbu zvolilo 79% (tj. 19 zákazníků z 24). **Více jak tři čtvrtina zákazníků (79%) vnímá zaměstnance společnosti E.ON jako zákaznický vstřícné.**

Otázka č. 20, „Jak byste ohodnotil/a Vaši osobní zkušenost s pracovníkem společnosti E.ON?“ nabízí velmi široké pole k hodnocení zaměstnanců, jejich chování, sdílení hodnot, ale i k ohodnocení jejich vystupování a jejich postojů. Výše vybraní zákazníci (24) hodnotili zaměstnance na škále 1 až 5. Techničtí pracovníci a montéři získali průměrné skóre 1,4, pracovníci zákaznického servisu 1,2 a individuální obsluha 1,1. **Zákazníci, kteří přišli do osobního kontaktu s pracovníkem společnosti E.ON, je hodnotí velmi pozitivně.** Podíváme-li se jen na hodnocení atributů „**zákaznická vstřícnost**“ a „**sledování zájmu zákazníka**“, pak zákazníci, kteří hodnotili osobní zkušenost s pracovníkem individuální obsluhy, jsou nadmíru **spokojeni**. Tyto atributy ohodnotili hodnotou 1. Atribut zákaznická vstřícnost pracovníků zákaznického servisu obdržel rovněž průměrné skóre 1,0 a sledování zájmu zákazníka 1,2. Montéři a techničtí pracovníci jsou hodnoceni také velmi dobře (zákaznická vstřícnost 1,4 sledování zájmu zákazníka 1,5).

Shrneme-li informace k této otázce, pak **zákazníci, kteří osobně přišli do styku se zaměstnancem společnosti E.ON, hodnotí jejich zákaznickou orientaci velmi kladně. Přičemž tyto zákazníci hodnotí také kladně firemní kulturu a image společnosti E.ON a zároveň by E.ON doporučili jako dodavatele energie.**

Shrnutí podkladů k ověření hypotézy H3

Všichni zákazníci kladně hodnotící firemní kulturu a image společnosti E.ON by firmu doporučili jako dodavatele energie. Z toho více jak tři čtvrtě (79%) zákazníků cítí, že jsou pro společnost E.ON jako zákazníci důležití a vnímají zaměstnance

společnosti E.ON jako zákaznický vstřícné. Výše uvedení zákazníci, kteří osobně přišli do styku se zaměstnanci společnosti E.ON, hodnotí jejich zákaznickou orientaci velmi kladně (průměrné skóre 1,0 až 1,5).

Na vnímání společnosti E.ON z hlediska vztahu k zákazníkům se můžeme ještě jednou podívat z pohledu, který nabízí sémantický diferenciál. Z tabulky tab. 51 (příloha P VIII) je patrné, že *kultura společnosti E.ON je orientována na zákazníka* (do hodnocení jsou zařazeni všichni zaměstnanci). Téměř všichni respondenti (87%) vnímají firmu E.ON jako společnost, která považuje potřeby zákazníků za důležité. 89% respondentů vnímá společnost E.ON jako vstřícnou ke klientům. Jako společnost, která vychází svým zákazníkům všestranně vstříc, vnímá E.ON 84% respondentů a 87% respondentů vnímá zaměstnance E.ON jako pro-zákaznický orientované.

Hypotézu H3 tímto považuji za potvrzenou.

4.4 Závěry a doporučení

Firemní kultura je dnes považována za důležitý specifický znak firmy. Tento znak může být natolik silný, že se může stát významnou konkurenční výhodou. Předpokladem k tomu je však dostatečně rozvinutá a kvalitní vnitřní a vnější komunikace organizace, ale zejména to, v jakém rozsahu a do jaké míry se základní prvky firemní kultury staly přijímanými všemi pracovníky a prostupujícími do všech sfér řízení.

Je-li **externím cílem** firemní kultury její celková profilace na trhu, tedy vytvoření si žádoucího **image**, pak **může být společnost E. ON spokojena**. Veřejnost má jasnou představu o firemní kultuře společnosti E.ON. Široká veřejnost firmu vnímá jako spolehlivého a seriózního dodavatele elektřiny a zemního plynu. Organizace je vstřícná vůči zákazníkům a udržuje pozitivní vztahy nejen se zmíněnými zákazníky, ale také s dodavateli, investory a dalšími obchodními partnery. Zaměstnanci rovněž usilují o zajištění spolehlivosti dodávky a chovají se eticky.

Dalšími atributy, které veřejnost vnímá v souvislosti se jménem firmy E.ON, je odbornost a kvalifikace. Organizace se, dle veřejnosti, řídí hodnotami jako je péče o zákazníka, ale na druhou stranu je zaměřena i na úspěch a růst firmy. Veřejnost je rovněž toho názoru, že E.ON dodržuje dohody a obchodní podmínky. S touto společností mají spojené i tvrzení, že se jedná o poskytovatele práce.

Veřejnost je při vyslovení jména E.ON naladěna spíše pozitivně a firmu chápe jako prestižního zaměstnavatele. Společnost E.ON může být na své zákazníky a partnery oprávně

něně hrda, většina z nich by ji doporučila jako dodavatele energie potenciálním zákazníkům. Až na jednoho respondenta všichni vědí, jaké jsou firemní barvy společnosti E.ON!. Budovy a vnitřní prostory společnosti E.ON vnímá veřejnost veskrze pozitivně. Pracovníci společnosti E.ON jsou vnímáni jako zákaznický vstřícní a kvalifikovaní odborníci. Při ohodnocení osobního setkání se zástupci společnosti E.ON (zde techničtí pracovníci, montéři, pracovníci zákaznického servisu a individuální obsluhy) byla veřejnost velmi spokojena. Pracovníkům individuální obsluhy nelze, ve styku se zákazníkem či obchodními partnery, nic vytknout.

Výzkum ovšem také odhalil prostory pro zlepšení, např. posílení pocitu, že je veřejnost pro společnost E.ON, jako zákazník či partner, důležitá či, že je hrda na firmu E.ON jako obchodního partnera či dodavatele.

Můžeme se rovněž podívat, zda je splněn i **interní cíl firemní kultury**, identifikování zaměstnanců s podnikem, tedy na jejich vnitřní sepětí s firmou. Pokud bychom toto kritérium posuzovali podle názoru zaměstnanců na firmu E.ON jako zaměstnavatele, pak byl cíl splněn. Mohu říci, že **zaměstnanci vůči svému zaměstnavateli zaujali loajální postoj.**

Mohu rovněž prohlásit, že se společnosti E.ON a zaměstnancům E.ON daří naplňovat zásady (poslání, cíle, vize) organizace obsažené ve firemních dokumentech. A že cíl výzkumu, tedy zjištění, zda firemní kultura ovlivňuje názor veřejnosti na ni, byl splněn, a zároveň byla tato formulace potvrzena.

DOPORUČENÍ

Vycházím-li z tvrzení, že kultura firmy je i to, jak firma a její pracovníci působí navenek či jaké hodnoty většina pracovníků sdílí a jakými pravidly chování se řídí, a dívám-li se na firemní kulturu i z té stránky, že spoluvytváří její image, pak navrhuji následující opatření.

Zaměstnanci, normy a standardy chování

Firemní kultura je tvořena především „kulturou“ jedinců tvořící tuto organizaci. Zaměstnanci, jako hlavní nositelé firemní kultury, jsou stěžejním prvkem, a ovlivňují širší veřejnost. Z šetření je patrné, že zaměstnanci jsou vůči firmě E.ON loajální. Je však zapotřebí kontinuálně pracovat na vytváření pozitivních vztahů zaměstnanců ke společnosti, vytvářet atmosféru důvěry, aby zaměstnanci byli s firmou a jejími cíli trvale ztotožnění.

▪ **zaměstnanec jako reprezentant společnosti**

Zaměstnanec by měl svým chováním a vystupováním přispívat k šíření dobrého jména společnosti. Z výzkumu je patrné, že veřejnost vnímá u zaměstnanců firmy E.ON v tomto ohledu některé nedostatky. Doporučuji:

- firemní dress code pro pracovníky zákaznického servisu. Zvážit změnu uniformy pracovníků recepcí. Sjednotit vizuální stránku pracovníků obchodních kanceláří a center,
- komunikační školení pro pracovníky zákaznického servisu zaměřené na vnímání potřeb zákazníků a profesionální jednání,
- školení pro pracovníky technických úseků zaměřené na zákazníka (vnímání potřeb a sledování jejich zájmů),
- školení pro pracovníky technických úseků zaměřené na způsob komunikace se zákazníky (jak vystupovat, sdělovat důležité informace, efektivně komunikovat),
- souvislý monitoring terénních pracovníků a pracovníků zákaznického servisu formou „mystery shopping“. Promítnutí hodnocení do mzdové oblasti pozitivní formou (plusové body).

▪ **zefektivnění vnitropodnikové komunikace**

Někteří zaměstnanci uvedli, že neměli v poslední době příležitost setkat se s informačními materiály, třetina z nich nezná žádné konkrétní vzdělávací akce pro mládež a stejné procento zaměstnanců nezná ani soutěž E.ON Energy Award. Informace, nejen o těchto aktivitách společnosti, jsou přitom umístěny na intranetu či v zaměstnaneckých novinách.

Zaměstnanci rovněž uvedli, že společnost má nedostatky v oblasti informování veřejnosti a poskytování kvalitních a přesných informací. Využijme zaměstnance jako prostředníka k informování veřejnosti! Z tohoto důvodu navrhuji následující:

- zasílání pravidelných „informačních balíčků“ na manažery za účelem informování oddělení a týmů na pravidelných poradách,
- zjistit, zda všichni zaměstnanci odebírají zaměstnanecké noviny,
- zvýšení atraktivnosti zaměstnaneckých novin a intranetu (např. soutěže pro pravidelné čtenáře),
- rozšíření způsobů distribuce informačních materiálů v rámci organizace, např. plakáty na vstupech do jídelen či kantýn,

- vědomostní soutěž o společnosti E.ON,
- zapojit zaměstnance do filantropie a veřejně prospěšných činností, (blíže bod CSR),
- možnost být přítomen jako divák na soutěži E.ON Energy Award a následně o ní referovat v zaměstnaneckých novinách a na poradě,
- umožnit zaměstnancům prezentovat firmu na vzdělávacích akcích pro mládež.

Veřejnost rozhodně zaměstnance nevnímá jako hrdé na svého zaměstnavatele, společnost E.ON. Rovněž ne jako **mající důvěru ve svého zaměstnavatele.** Jedna pětina zaměstnanců také sama cítí, že není na společnost E.ON hrda (odpověď ne a nevím) a 38% se dokonce necítí být jako zákazník pro E.ON důležitý. Tento postoj je třeba změnit. Jednou, dnes velmi preferovanou, z cest je **zapojení společnosti do společensky odpovědných aktivit.** Je však třeba nejdříve zjistit, jaké důvody vedou zaměstnance k těmto postojům, např. formou anonymního dotazování.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty, jako nositel firemní kultury, určují chování zaměstnanců a jejich vystupování navenek. Zaměstnanci, dle výzkumu, nevnímají zaměření společnosti E.ON na hodnoty jako je **důvěra a vzájemný respekt, odvaha, trvalé zlepšování či společenská odpovědnost.**

Hodnota společenská odpovědnost v sobě zahrnuje i odpovědnost za region či brání ohledů na mladou generaci. Jedním z důvodů, proč si zaměstnanci neuvědomují, že je firma E.ON zaměřena i na tuto hodnotu je skutečnost, že řada z nich nemá povědomí o aktivitách firmy v oblasti životního prostředí, úspor energie a aktivit pro děti a mládež (viz výše).

Je zapotřebí zaměstnance hodnoty naučit sdílet a ukázat jim jejich důležitost. Navrhují:

- manažer jako vzor (nositel hodnot), jedná s kolegy férově slušně, chová se k nim s respektem, dělá a říká to, co považuje za správné,
- ocenění zaměstnanců vykazující vysokou míru sdílení hodnot,
- implementace sdílených hodnot do hodnocení a ročních pohovorů,
- prověřit, zda organizace zaměstnává pracovníky schopné naplňovat hodnoty,
- v kompetenci manažerů a vedoucích oddělení získat zaměstnance pro sdílení hodnot a podporovat je v naplnění hodnot při řešení problémů,
- v kompetenci personálního oddělení: výběr nových pracovníků vykazující ty vlastnosti a zaměření odpovídající žádoucím hodnotám E.ON,

- zábavné a vzdělávací programy v oblasti ochrany životního prostředí, zdraví a bezpečnosti, a to nejen pro zaměstnance, ale i jejich rodiny.

Artefakty

Výzkum ukázal na prostor ke“ zlepšení“ těchto artefaktů:

- vnitřní prostory: nábytek, prostornost, hlučnost,
- budovy: úprava okolí, vzhled a architektura.

Doporučuji modernizovat vnitřní prostory v souladu s novodobými trendy a zvážit úpravu okolí (např. zeleň).

Vztah společnosti k životnímu prostředí

Energeticko-ekologické zaměření společnosti zůstává řadě zaměstnanců skryto.

Je třeba zaměstnance nejen informovat o této činnosti, ale také vzdělávat. A to tak, aby mohly aktivity přiblížit i širší veřejnosti. Jedná se zejména o následující oblasti definované ve firemních dokumentech:

- E.ON věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny (Kompas),
- E.ON vyrábí čistší a lepší energii (cíl a strategie koncernu),
- společnost E.ON a její zaměstnanci se chovají ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí (společenská zodpovědnost),
- společnost E.ON poskytuje energeticky hospodárná řešení (cíl).

Navrhuji:

- zapojit zaměstnance do určení způsobu vzdělávání se,
- zapojit zaměstnance do tvorby energeticky inovativních a ekologických řešení,
- názorné ukázky (např. konkrétní inovativní řešení),
- exkurze (výroba „čistě a lepší“ energie),
- motivovat zaměstnance ke vzdělávání v této oblasti.

Téměř všechny skupiny veřejnosti nejsou dostatečně informovány o zaměření společnosti na nalézání nových energeticko-hospodárných řešení s přihlédnutím k ochraně životního prostředí. Zákazníci nejsou nakloněni tvrzení o tom, že firma E.ON vyrábí čistší a lepší energii, chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí, věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny či nabízí nová ekologicky přívětivá řešení. Tato tvrzení však vychází z principů společenské odpovědnosti skupiny E.ON.

Navrhuji:

- rozšířit produktovou řadu o „ekologický“ produkt,
- zapojit zákazníky formou vzdělávání se v oblasti úspor energie,
- zapojit zákazníky do tvorby energeticky inovativních a ekologických řešení,

- exkurze pro vybrané zákazníky (výroba „čisté a lepší“ energie),
- v rámci komunikace se zákazníky nabízet bezplatné odborné energetické poradenství (dotaz na zákazníka při telefonické službě...),
- účast zákazníků, jako diváků, na soutěži E.ON Energy Award a následně o akci referovat v komunikačních prostředcích,
- informovat e-mailem o možnostech úspor energií.

Vztah společnosti k veřejnosti, zákazníkům a partnerům

Na komunikaci dovnitř firmy stavíme komunikaci vnější. Jejím cílem je ovlivnit veřejné mínění. Tedy zaujmout veřejnost, získat její důvěru a vytvořit si pozitivní image.

▪ včasné a pravidelné informování veřejnosti o dění v organizaci

Otevřenost, průhlednost a pravidelnost informování o činnosti podniku je pro zákazníky důležitý faktor. Nemá-li společnost co skrývat, není také důvod informace nezveřejnit. Řada respondentů se v poslední době s žádnými informačními materiály nesetkala. Rovněž nejsou dostatečně informováni o CSR aktivitách. Zajímavé je, že sama společnost E.ON si informování zákazníků vytyčila jako jednu ze zásad společenské odpovědnosti.

Nelze říci, že by firma E.ON podcenila komunikační prostředky. O dění ve společnosti, nabídce produktů a služeb, cílech, ale také o všech výše popsaných společensky odpovědných činnostech informuje společnost velmi podrobně na webových stránkách. Pro velké zákazníky a starosty organizuje tematická setkání a semináře, vydává elektronický magazín "e-forum", pro podnikatele i domácnosti provozuje zákaznický internetový portál. Položme si však otázku, zda zákazníci tyto informace opravdu vyžadují, či je zajímá především cena energie a roční vyúčtování. Ruku na srdce, kolik z nás čte zaslané letáky, které jsou součástí dopisu o vyúčtování?

Co je důležité zmínit, je že výzkum poukázal na **souvislost mezi způsobem obsluhy zákazníka a jeho informovaností**. Je patrná souvislost **čím větší zákazník, tím větší spokojenost s pro-zákaznickým chováním dodavatele a jeho zaměstnanců**. Velkoodběratelé, kteří jsou v kontaktu s přiděleným manažerem individuální obsluhy, mají rozsáhlé a široké informace o dění ve společnosti. Rovněž starostové, dodavatelé či novináři jsou více informováni než zákazníci menší a domácnosti, kteří jsou obsluhováni tzv. „hromadně“ tedy ne osobní cestou.

Vycházím-li ze strategie společnosti E.ON obsluhovat malé zákazníky hromadně, tedy prostřednictvím Call Centra, pak navrhuji zvolit **interaktivní způsoby oslovení zákazníka a předávat jim informace a aktuality v zacílené a atraktivní podobě:**

- využít nové komunikační prostředky, jako jsou sociální sítě či internetové stránky Youtube. Ty lze využít k uložení firemních prezentací a k interaktivní komunikaci se zákazníky.,
- zacílit informace s využitím dosavadních znalostí o zákazníkovi. Např. e-mail či dopis s tímto zněním: „Vaše roční spotřeba činí...kWh. Co říkáte na to, snížit ji o...kWh?. Tzn. oslovit zákazníka individuálně.,
- zapojit zákazníky do společensky odpovědných programů (viz bod CSR).

Všechny skupiny veřejnosti svorně uvádí, že firmu **E.ON nemají spojenou** s tvrzením, že se jedná o **společnost otevřeně poskytující informace**. Doporučila bych zjistit, jaké informace jednotlivým skupinám veřejnosti chybí a jaký informační prostředek by uvítali. Bez těchto informací nelze přistoupit k realizaci dalších kroků.

▪ **péče o domácnosti a maloobchodatele**

„Malí „zákazníci nevnímají firmu E.ON jako společnost vstřícnou k zákazníkům. Více jak třetina se **nechtí být pro svého dodavatele důležitá**. Ani ze strany zaměstnanců není jejich přístup lepší, zákazníci nevnímají, že se zaměstnanci zajímají o jejich názory. Jsem přesvědčena, že tento postoj souvisí se způsobem obsluhy. Nelze-li současný „hromadný“ způsob obsluhy zákazníků změnit, je zapotřebí jinou formou „individuálně“ oslovit a pečovat o ně:

- využívat informace o zákaznících (IT systém) při obsluze,
- upravit systémovou databázi zákazníků pro potřeby individuálnější (personalizované) obsluhy,
- upravit zákaznický portál na personalizovaný systém, který dynamicky mění informace dle získaných údajů o zákaznících či dle jejich zákaznického chování,
- způsob obsluhy je pak následující: identifikace zákazníka systémem, zařazení zákazníka do segmentu, zacílená nabídka produktů a služeb, uzpůsobení chování zaměstnance a poskytnutí informací dle potřeb zákazníka, chování na webu a priorit zákazníka,
- na stejném principu, s využitím upravené databáze zákazníků, může fungovat i obsluha zákazníků po telefonu (viz předchozí bod),
- výzkumy spokojenosti zákazníků, zjištění jejich názorů a potřeb,

- přizpůsobit obsluhu zákazníků v Call Centru dle segmentu: např. senioři upřednostňují pomalejší a osobnější komunikaci po telefonu, odkázat mladou generaci na webový portál,
- prověřit, kolik zákazníků ještě není registrováno na zákaznickém portále, a vyzvat je k tomu (nabídnout „odměnu“ za registraci).

Výše uvedené návrhy také přispějí k náhledu zákazníků na firmu E.ON jako **na moderní organizaci používající moderní informační a komunikační technologie**. Tyto atributy nejsou, dle výzkumu, silnou stránkou společnosti. Obě skupiny zákazníků jako slabou stránku označili **nabídku atraktivních produktů a služeb za férové ceny**. Toto pravděpodobně také souvisí s nedostatečným individuálním zaměřením obsluhy a péče o zákazníky.

Výsledky výzkumu poukázaly dále na skutečnost, že s vyslovením jména E.ON nemají domácnosti a maloodběratelé spojeno **nebyrokratické řešení problémů** a motto „**náš zákazník, náš pán**“. Proto opět doporučuji snížit administrativní zátěž při vyřizování požadavků (zjednodušit procesy) či obsluhovat zákazníky prostřednictvím personalizovaného webového portálu. Ale také poskytnout zákazníkům pocit, že si jich firma E.ON váží (dárky, e-mail s gratulací k narozeninám, odměny za věrnost a důvěru, věrnostní program, nadstandardní služby např. rychlejší vyřešení požadavku.

▪ **péče o velkoodběratele**

Velkoodběratelé, ač ve většině kritérií spokojeni se společností E.ON, si nemyslí, že jejich dodavatel energie je zárukou kvality a že se jedná o dobře fungující organizaci. Očekávají nabídku nových, ekologicky přívětivých řešení. Zákazníci by rovněž ocenili více inovativnosti od svého dodavatele.

Vzhledem k individuálnímu způsobu obsluhy doporučuji manažerům jednotlivých zákazníků **diskutovat** tato témata na pravidelných setkáních se zákazníky. Velkoodběratelé, nejsou homogenní skupinou a rovněž stávající informace nejsou dostačující k předložení konkrétního návrhu řešení.

▪ **péče dodavatele**

Dodavatelé nevnímají společnosti E.ON jako moderní organizaci využívající moderní informační a komunikační technologie. Také necítí, že firma E.ON dodržuje pravidla a smlouvy. Spolupráce je provázána byrokratickým zatížením. Určitý poten-

ciál ke zlepšení vykazuje i oblast budování a udržování obchodních partnerských vztahů. Navrhují:

- zjistit více informací prostřednictvím individuálních schůzek s dodavateli,
- zmodernizovat a zjednodušit způsob komunikace s dodavateli (např. objednávkový systém, využít moderní komunikační prostředky),
- prověřit dodržování pravidel a smluv vůči dodavatelům ze strany zaměstnanců E.ON,
- pozvání na „sportovně-energetický“ den,
- program „péče“ o dodavatele.

▪ **péče veřejnou správu**

Vhledem ke „kritice“ modernosti organizace, a prostoru pro zlepšení v přístupu „náš zákazník, náš pán“ doporučuji zvážit stejné návrhy jako u skupiny dodavatelé. Představitelé veřejné správy spolu s domácnostmi nepatří mezi ty skupiny veřejnosti, které jsou vysoce hrdy na svého dodavatele energie či partnera. Teorie odkazuje na aplikaci společenské odpovědnosti za účelem zvýšení hrdosti na příslušnost k danému podniku či obchodnímu partnerovi. Konkrétní návrhy viz odkaz CSR.

▪ **péče o novináře**

Novináři patří do té skupiny veřejnosti, která je velmi málo spokojena s působením společnosti E.ON. Většina se neseťkala s informačními materiály. Výzkum také poukázal, že novináři ze strany zaměstnanců nevnímají pocit hrdosti na firmu E.ON. A rovněž nevnímání, že zaměstnanci jsou pro firmu E.ON, jako partner, důležití. Toto lze napravit především poukázáním na činnost společensky odpovědnou.

Další oblastí, kterou novináři vidí jako slabou stránku společnosti E.ON, je její přístup k zákazníkům a vnímání jejich potřeb. Doporučuji novináře pravidelně informovat o službách pro zákazníky.

Dále navrhují:

- vytvořit pravidla pro informování novinářů (pravidelnost, časový harmonogram, způsob setkání, formální a neformální stránka),
- proaktivní přístup k novinářům a médiím (častější vydávání tiskových zpráv, aktivně se ucházet o pozornost médií, předkládat jim zajímavá témata a aktuální informace),
- ve větší míře informovat novináře o společensky odpovědném chování, vyzvat je k osobní účasti na těchto akcích,
- využít novináře k „prodeji“ a „zatraktivnění“ činnosti podniku v oblasti životního prostředí, energetických inovací a společensky odpovědné činnosti,
- udržovat dobré vztahy s redaktory,

- rychlé reakce na požadavky novinářů,
- **pozvat novináře na zajímavé a vizuálně atraktivní akce.**

Společenská odpovědnost - Corporate Social Responsibility

Z výzkumu je patrné, že veřejnost není dostatečně informována o širokém rozsahu a četnosti společensky odpovědných aktivit společnosti E.ON. Veřejnost nemá s pojmem E.ON rovněž spojeno sponzorství. Domácnosti nezaregistrovaly, že by se společnost zapojila v regionech,...

Navrhují:

- **dobrovolnictví**
 - zapojení zaměstnanců do firemního dobrovolnictví (pomoc potřebným),
 - odborná dobrovolnická pomoc firemních expertů neziskovým organizacím (např. IT služby, energetické poradenství),
 - zahrnout „dobrovolnictví“ či filantropii do katalogu nabídek osobního rozvoje,
 - zaměstnanci mohou oslovit E.ON s žádostí o grant na konkrétní projekt rozvoje svého regionu či prostředí,
 - vyhlásit Dobrovolnický den jako den pracovního volna pro dobrovolnické účely (personalisté zajistí personálně-právní stránku).

Dobrovolnictví může mít formu zapojení se celé společnosti do konkrétního programu či projektu neziskové organizace. Společnost či část zaměstnanců si může také zvolit vlastní projekt či se zapojit v rámci teambuildingu. Jednotlivci se mohou angažovat v rámci osobního rozvoje. Může se jednat o jednorázovou či dlouhodobější pomoc. Nejlépe s takovou tematikou, která dá do souvislosti firmu E.ON s energeticky hospodárnými inovacemi. Například po realizaci pomoci postiženým dětem jim nabídnout také ekologický program a hravou formou energetické vzdělávání. Seniorům jednoduchou formou vysvětlit možnosti úspory energie. Další možnost dobrovolnictví, která se nabízí, je pomoc pracovníků po živelných pohromách (povodně či pohromy, po kterých jsou domácnosti bez elektrického proudu či zemního plynu). Zaměstnanci se mohou zapojit i do úklidových prací.

- **matchingové programy – firma dorovná finanční příspěvek jednotlivců**

Zapojí-li se jednotlivec či skupina zaměstnanců např. do programu na podporu rozvoje regionu organizovaného jinou organizací, společnost EON přispěje finanční částkou či uvolní pracovníky k výkonu.

- **zapojit zaměstnance do rozhodování o společensky prospěšných aktivitách společnosti** E.ON a do rozdělování finančních darů konkrétním organizacím či jednotlivcům (hlasování zaměstnanců, určí se pořadí).

Zapojení se do aktivit vedoucí ke společenské odpovědnosti však nestačí. Výzkum poukázal na skutečnost, že i když má společnost E.ON široké rozpětí těchto prospěšných aktivit, veřejnost o nich není dostatečně informována. Vhodnou formou **komunikace společensky odpovědných aktivit** podniku jsou etikety výrobků, prospekty, brožury, webové stránky, informační balíčky, reklama, pořádání akcí souvisejících s problematikou. Je prokázáno, že čím více informací má veřejnost o organizaci k dispozici, tím spolehlivěji a šířeji se může image formovat.²⁰⁷ Tím větší náklonost mají také zákazníci k firmě.

V souvislosti s informováním veřejnosti **o prospěšných činnostech a především o ekologických aktivitách** a soutěži E.ON Energy Award navrhuji:

- informovat individuálně jednotlivé skupiny veřejnosti o společensky odpovědném chování,
- využití zasílaných faktur zákazníkům k propagaci prospěšných aktivit, zasílání oznámení elektronickou formou,
- dny otevřených dveří ve firemních elektrárnách a vodních elektrárnách,
- výhra pro zákazníky, starosty i dodavatele – vstupenky na Energy Award,
- vstupenky na ocenění Energy Award pro zaměstnance a rodinné příslušníky,
- vyzvat zákazníky, dodavatele, obchodní partnery a veřejnou správu k zapojení se do prospěšné činnosti v jejich regionu,
- realizace aktivit v oblasti energetického vzdělávání zákazníků, starostů či dodavatelů.

Etický management

Výzkum rovněž zkoumal, zda se zaměstnanci společnosti E.ON řídí etickým kodexem či jsou naplněny vize, poslání a cíle firmy. Veřejnost není toho názoru, že firma E.ON plní poslání ve smyslu zásobování zákazníků způsobem šetrným k životnímu prostředí. Rovněž veřejnost nepovažuje nabídku produktů a služeb za atraktivní ani za férové ceny. Cíl společnosti dbát o trvale udržitelný rozvoj, vyrábět čistší a lepší energii výzkum zařadil k slabým stránkám. Společnosti se taktéž nedaří realizovat myšlenku: „*Věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny.*“

V souvislosti s podnikáním lze etiku chápat i jako zásady slušného jednání s obchodními partnery, vztahy s konkurencí či poctivé chování k zákazníkům. **Veřejnost při rozhodnu-**

²⁰⁷ SVOBODA, V. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, s. 153. ISBN 80-7318-043-X, s. 13.

tí, jak vnímá společnost E.ON, nepreferovala tato tvrzení: dodržuje pravidla a smlouvy, je čestný partner, má dobrou pověst, má dobrou platební morálku. Slabinami jsou také již zmíněné: **transparentnost ve smyslu poskytování informací, budování a udržování obchodních vztahů, realizace hesla „náš zákazník, náš pán“.**

Všechny tyto nedostatky byly již rozepsány výše. Pokud by se po přistoupení na výše uvedená opatření situace nezměnila, doporučuji vzdělávání a trénink pracovníků v oblasti odpovědného a etického chování, případně etický a sociální audit.

E.ON jako zaměstnavatel

Velkým překvapením pro mne bylo rozdílné hodnocení společnosti E.ON jako zaměstnavatele z pohledu veřejnosti a zaměstnanců. Pohled zaměstnanců je mnohem pozitivnější než pohled zbylé veřejnosti. Potenciál vidím u těch respondentů, kteří při hodnocení společnosti E.ON jako dobrého či prestižního zaměstnavatele zvolili volbu nevím (až 35%). Tuto veřejnost je třeba přesvědčit, aby své stanovisko změnila na kladné. Navrhuji:

- zvýšit prestiž informováním veřejnosti o získaných ocenění (za rok 2014 získal E.ON ocenění v soutěži TOP odpovědná firma),
- pravidelně informovat veřejnost o etickém a společensky odpovědném chování.

Veřejnosti patrně nejsou známy sociálně-ekonomické výhody a benefity, které E.ON svým zaměstnancům nabízí. Otázkou je, zda má vedení podniku zájem tyto výhody zveřejnit.

Shrnutí doporučení

Následující odstavec shrnuje nejdůležitější body, ke kterým by měla společnost E.ON přistoupit za účelem vytvoření pozitivnějšího a žádoucího image v souladu s žádoucí firemní kulturou:

- zmodernizování a zjednodušení způsobu komunikace s veřejností,
 - využití nových, interaktivních komunikačních prostředků,
 - interaktivní a cílená komunikace přes e-mail a dopis,
 - personalizovaný portál (individuálnější obsluha, omezení byrokracie, zákazník získá pocit, že je důležitý, individuální zacílení nabídky),
 - výzkumné šetření, jaké informace jednotlivým skupinám veřejnosti chybí, v jaké formě a podobě si je žádají,
- vytvoření programu za účelem sdílení firemních hodnot ze strany zaměstnanců (od výběru pracovníků přes ocenění jejich proaktivního přístupu, vzdělávací programy, školení),
- zaměstnanec = reprezentant společnosti: úprava oblečení a komunikační školení pro pracovníky ve styku se zákazníkem,
- zefektivnění vnitropodnikové komunikace,

- propagace energeticko-hospodárního a ekologického zaměření společnosti,
 - větší propagace ocenění E.ON Energy Award. Účast veřejnosti a zaměstnanců při předávání ocenění, aktivnější zapojení do úsporných projektů.,
 - vytvoření projektu za účelem změny myšlení zaměstnanců v ekologii,
 - rozšíření produktové řady o „ekologický“ produkt,
- CSR aktivity jako klíč k většině slabých stránek,
 - zapojit zaměstnance, zákazníky, dodavatele a jiné obchodní partnery,
 - informovat o činnosti veřejnost a novináře,
 - dobrovolnictví jako klíčový prvek společensky odpovědných aktivit,
- CRM program: odměny zákazníkům za věrnost a důvěru,
- proaktivní přístup k novinářům, nalézt cestu jak je využít k propagaci vlastní činnosti.

Sociální pedagog jako nástroj prosazování firemní kultury v organizaci E.ON

Kultura se vždy osvojuje učení. Učení dospělých jedinců v organizaci je zapotřebí usměrňovat. Zde vidím prostor pro **sociologii práce**. Sociálnímu pedagogovi jsou známy principy chování jednotlivce ve firmě, proces učení i způsob přijímání rozhodnutí, ale také postupy při změně individuálních hodnot a postojů.

Hlavní činitele k prosazování a utváření firemní kultury společnosti E.ON vidím v personálním managementu (řízení lidských zdrojů), ale i v jednotlivých manažerech. Ti musí prosadit žádoucí způsoby pracovního jednání do všech činností společnosti E.ON i do jednání jednotlivců.

Prakticky využitelné jsou především informace o způsobu vzdělávání manažerů a personalistů. Ale také informace o využívání manažerských a personálních nástrojů k motivaci a cílenému působení na jednotlivce. Sociální pedagog by také mohl personalistům a manažerům pomoci ovlivňovat zaměstnance k identifikaci se s firemní kulturou, případně jim pomoci při realizaci níže uvedených aktivit.

Podíváme-li se na firemní kulturu z pohledu nástrojů jejich utváření, pak za CSR i etický management jsou ve společnosti odpovědny rovněž již zmínění personalisté a manažeři. Implementace myšlenek obou bodů je tedy opět úkolem těchto pozic.

Sociální pedagog by ve společnosti E.ON mohl personalistům a manažerům pomoci ovlivňovat zaměstnance následujícími směry, případně jim pomoci při realizaci vybraných aktivit prostřednictvím předložených činností:

Personalisty a personální manažery:

- připravit na jejich roli při vytváření a změně firemní kultury (jak vybírat vhodné zaměstnance, sociální adaptace, hodnocení pracovníků, vzdělávání, kariéra, trénink, rozvoj a trénink pracovníků, jak ovlivňovat, školit a motivovat),
- pomoci pochopit roli manažera v souvislosti firemní kulturou,
- vzdělávat v oblasti výchovy, výcviku a vzdělávání manažerů,
- pomoci pochopit, jak zaměstnanec vnímá změnu firemní kultury a jakým procesem prochází,
- informovat o způsobu učení se dospělých jedinců, především myšlenka učení se prostřednictvím zkušeností (tzv. Kolbův cyklus učení),
- poradit, jak vytvořit podmínky pro vzdělávání se, učení zaměstnanců, ve smyslu aby zaměstnanci cítili potřebu se vzdělávat a chtít se učit,
- naučit je rozpoznávat individuální postoje a využívat je k prosazení organizační kultury,
- naučit je identifikovat nežádoucí postoje jednotlivců a zamezit jejich vzniku,
- naučit je identifikovat klíčové vlastnosti pracovníků (v souladu s organizační kulturou) při získávání nových zaměstnanců,
- naučit identifikovat „klíčové“ zaměstnance mající vliv na prosazování organizační kultury,
- naučit identifikovat a rozpoznat vhodnost použití „tvrdých“ a „měkkých“ standardů při ovlivňování zaměstnanců.

Manažery/manažerům

- pomoci pochopit jejich roli v rámci řízení firemní kultury,
- vzdělávat, školit a rozvíjet jejich kompetence při utváření kultury a při její změně,
- vybídnout k výchově vlastních, nových manažerů v souladu s firemní kulturou, cíli, vizí a posláním organizace,
- předat poznatky, jak využívat firemní kulturu za účelem dosažení firemních cílů,
- vzdělávat, jak využívat kulturu firmy jako motivační nástroj,
- pomoci využívat komunikaci ke změně vnímání žádoucí kultury,
- podnítit k vytvoření konceptu učící se organizace,
- vzdělávat, jak využívat hodnocení k ovlivnění firemní kultury,
- pomoci nalézt „klíčové spolupracovníky“ sdílející ten „správný“ názor na kulturu,
- předat informace, jak individuálně působit na jednotlivce za účelem ztotožnění se s kulturou,
- vybídnout k výběru nových pracovníků sdílejících žádoucí firemní kulturu,
- naučit motivovat zaměstnance k ochotě akceptovat firemní hodnoty a vzít je za své,
- zaškolit, jak pracovat s týmy za účelem ztotožnění se s kulturou,
- vybídnout k vedení otevřeného dialogu o firemní kultuře,
- podnítit k předání etického kodexu všem zaměstnancům, pravidelné informování zaměstnanců o obsahu žádoucí kultury,
- rozlišit vedení od řízení a naučit aplikovat řízení (vůdcovství).

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na firemní kulturu. Na rozdíl od převažující většiny diplomových prací se však nezabývá studiem kultury uvnitř organizace, ale jejím působením navenek. Práce se tak okrajově teoreticky dotýká i prakticky poukazuje na termíny veřejné mínění, image společnosti, společensky odpovědné chování, etický management či public relations.

Veřejné mínění je velmi neuchopitelný a abstraktní pojem. Nejedná se o shodný názor většiny, ale je vytvářen různými názory jedinců na jeden subjekt. Tyto názory jsou často ovlivňovány tzv. vůdci. Nelze tedy říci, že veřejné mínění je názor veřejnosti jako celku.

Veřejné mínění může organizace ovlivnit. Je však zapotřebí, aby si firma uvědomila, že může veřejnost ovlivnit nejen tehdy, pokud ve sdělovacích prostředcích vystoupí její tiskový mluvčí či reprezentant společnosti, ale tak jako o každém z nás vypovídá jeho zjev a chování, tak i organizace tímto způsobem komunikuje a vystupuje. Veřejnost posuzuje firmu a její image už při vstupu do firemních budov. Chování pracovníků obvyklé uvnitř firmy i navenek, či jejich oblečení, to vše utváří názor veřejnosti o této organizaci. Setkání jedince s firmou a její kulturou nezačíná předáním vizitky a nekončí podáním ruky na rozloučenou. Firemní kultura je na to příliš široký pojem.

Současným trendem v efektivním řízení firem je promítnout myšlenky žádoucí firemní kultury do všech činností a procesu firmy. Dosažení žádoucí firemní kultury se tak promítá i do řízení lidských zdrojů. Ale i naopak. Personální management může využít firemní kulturu k cílům personálního řízení. Otevřenost trhu práce v Evropě a existence nadnárodních firem vytváří prostor pro neustálou obměnu a inovace v oblasti kultury firem. Nad stávající firemní kulturou by se dnes měly zamyslet všechny organizace. Správná firemní kultura jim může mimo jiné zvýšit efektivitu, prestiž, přispět k dobrému jménu i k získání nových, loajálních zákazníků.

Myšlenka, zda firemní kultura, která vychází především z nitra podniku, a uvnitř podniku také působí, může mít vliv i na vnější prostředí organizace, stála na samém počátku této práce. V diplomové práci jsem se také zabývala vztahem firemní kultury s image a na oba faktory se dívala z pohledu či v souvislosti s Corporate Social Responsibility, etickým managementem a s Public Relations.

Celá práce je rozdělena do několika částí. Úvodní část zahrnuje vymezení problematiky a stanovení cíle. V teoretické části jsou shromážděny poznatky k řešené problematice firemní kultury, a to jakými prvky je kultura tvořena či jak se utváří a řídí její změna. Na firemní kulturu jsem se taktéž dívala v širších souvislostech. Představila jsem její význam pro podnik a vazbu na personální řízení a sociální pedagogiku. Zaměřila jsem se především na vnější působení firemní kultury, tedy na její vnější projevy. Nastínila jsem problematiku image organizace a zmínila se o nástrojích utváření image.

Na teoretickou část navazuje část praktická, jež je uvedena představením společnosti E.ON a její firemní kulturou, s důrazem na prvky vnějšího projevu.

Získané informace mi umožnily přistoupit k praktickému řešení problému. Bylo nezbytné realizovat výzkum a zjistit, jak veřejnost vnímá firemní kulturu společnosti E.ON. Empirickou část jsem realizovala pomocí dotazníku a studia firemních dokumentů. Otázky z dotazníku byly konkretizovány vytvořením profilu image (sémantický diferenciál). Získala jsem více jak dostatečné množství informací k vyhodnocení pohledu veřejnosti na kulturu firmy E.ON, i k porovnání náhledu zaměstnanců a široké veřejnosti na tuto problematiku. Řada otázek směřovala i ke zjištění zda se firemní kultura promítá do vztahu se zákazníky či zda má veřejnost povědomí o aktivitách firmy E.ON v oblasti CSR.

Výsledky jsem dále podrobně analyzovala a jejich prostřednictvím ne/potvrdila stanovené hypotézy. Na základě těchto faktů jsem navrhla opatření, která mohou přispět k pozitivnějšímu vnímání společnosti E.ON, její kultury a k vytvoření „lepší“ image. Návrhy a doporučení, která jsou součástí poslední části diplomové práce, vycházejí z výsledku výzkumu, ale zohledňují také teoretické poznatky a skutečnosti zjištěné vlastním působením v této společnosti.

Cíl diplomové práce byl splněn. Podařilo se mi teoreticky popsat problematiku firemní kultury a jejího vnějšího působení. Představila firemní kulturu společnosti E.ON včetně etického kodexu, přístupu k zákazníkům a aktivit v oblasti společenské odpovědnosti.

Výzkumem zaměřeným na zjištění **jak na veřejnost působí firemní kultura společnosti E.ON**, jsem hledala odpověď na otázku, zda je rozdíl ve vnímání této kultury ze strany zaměstnanců a ze strany veřejnosti. Smyslem bylo rovněž zjistit, zda má veřejnost povědomí o aktivitách společnosti E.ON v oblasti CSR, a zda se firemní kultura promítá do vztahu společnosti E.ON se zákazníky.

Poznatek, že chování a vystupování organizace navenek vychází z chování lidí uvnitř organizace, provází celou práci. Právě působení jednotlivců pak v důsledku vytváří obraz organizace směrem ven, neboli image. Firemní kultura působí na image a tím ovlivňuje veřejné mínění. Zároveň jsem také dospěla k tvrzení, že jakýkoliv nástroj, který se podílí na tvorbě image, firemní kulturu zpětně ovlivňuje. Tedy, že firemní kultura a image jsou dva vzájemně propojené a navzájem ovlivnitelné činitele.

Práce potvrdila mé stanovisko, že firemní kultura je jevem, kterým se má sociální pedagogika zabývat. Jedná se především o využití sociologických poznatků při vzdělávání dospělých jedinců v organizaci. Další souvislost vidím v působení na personalisty a manažery při utváření a při změně firemní kultury. Pro praktické účely a sociální pedagogiku jsou využitelné především informace o souvislostech mezi firemní kulturou a personálním řízením zařazené do poslední kapitoly. Zajímavý je poznatek o vzájemném ovlivnění těchto faktorů.

Mám-li vyzdvihnout pouze jeden ze závěrů výzkumu, pak poznatek, jak je v dnešní době důležité zapojit se do společensky odpovědných aktivit. Někdy to ovšem, jak výzkum také odhalil, nestačí. Je třeba se nejenom zapojit ale i „propagovat“.

Výsledky výzkumu ukázaly, že zaměstnanci jsou vůči svému zaměstnavateli loajální a méně kritičtí než veřejnost. Výzkum rovněž potvrdil, že firemní kultura na zákazníky působí a veřejné mínění ovlivňuje.

Informace získané výzkumem byly předány manažerům společnosti E.ON. Některá mnou navržená doporučení budou také realizována.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 856. ISBN 9788024704692.
- [2] BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1997, s. 129. ISBN 80-7184-381-4.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9.
- [4] BROOKS, I. *Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 9788072267637.
- [5] ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., van ZAVREL, T. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Economica, 2006. ISBN 80-245-1143-6.
- [6] ČEPELKA, O. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. 1. vyd. Liberec: Nadace Omega, 1997, s. 243. ISBN 80-902376-0-6.
- [7] DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 144. ISBN 80-86851-45-1.
- [8] FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 1994, s. 206. ISBN 80-210-1034-7.
- [9] KACHLÍK, A. *PMS - Propagace a práce s veřejností. Exportní propagace*. Brno: 1990, Dům techniky ČSVTS. ISBN 80-02-00281-4.
- [10] KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, s. 122. ISBN 80-7261-006-6.
- [11] KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 201. ISBN 9788024739830.
- [12] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 978-80-247-0648-1.
- [13] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [14] LESLY, P. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 240. ISBN 80-85865-15-7.
- [15] MELECHOVSKÁ, V. *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. Praha: Institut řízení Praha, 1990, s. 10.
- [16] NĚMEC, P. *Public Relations. Praxe komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, s. 166. ISBN 80-85943-20-4.
- [17] PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [18] STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004, s. 122. ISBN 80-86324-43-5.
- [19] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 88. ISBN 80-7357-046-7.

[20] VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1997, s. 209. ISBN 80-85963-42-6.

[21] VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 190. ISBN 9788024727905.

Vysokoškolská skripta a učební texty

[22] BAKOŠOVÁ, Z. *Sociální pedagogika (vybrané problémy)*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě, 1994, s. 80. ISBN 80-223-0817.

[23] BYSTROV, V. RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 129. ISBN 80-210-4104-8.

[24] HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. 2. vyd. Praha: VŠEAM, 2012, s. 133. ISBN 978-80-86730-84-4.

[25] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Brno: IMS, 2008, s. 95. ISBN 978-80-7318-685-2.

[26] KAŇÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, s. 205. ISBN 80-7048-020-3.

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

[28] NEUMAIEROVÁ, I. *Řízení hodnoty*. Praha: VŠE, 1998, s. 137. ISBN 80-7079-921-8.

[29] STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 61. ISBN 978-80-7408-032-6.

[30] SVOBODA, V. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, s. 153. ISBN 80-7318-043-X.

[31] ŠKARABELOVÁ, S. *Komunikace a Public Relations*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2005, s. 81. ISBN 80-210-3745-8.

Webové odkazy

[32] *Ekologie*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/ospolecnosti/spolecenska-odpovednost/ekologie.shtml>.

[33] *Etický kodex obchodníka v energetických odvětvích*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/domacnosti/stante-se-zakaznikem-eon/sjednani-schuzky-s-obchodnim-zastupcem/eticky-kodex.shtml>.

[34] *Etika*. Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>.

[35] *Firemní kultura*. Ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>.

[36] *Interní komunikace a PR ve firmě*. RH plus marketing [online]. [cit. 2013-11-1]. Dostupné z <http://www.rhplusemarketing.cz/interni-komunikace-pr/>.

[37] KEMÉNIOVÁ, Z. *Nejodpovědnější velkou firmou je Siemens, cenu veřejnosti získala Skupina ČEZ*. IHned.cz [online]. [cit. 2013-11-2]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-61021360-nejodpovednejsi-firma-roku-je-siemens>.

[38] KOHOUTKOVÁ, D. *Firemní kultura*. Vědeckotechnický park [online]. [cit. 2013-10-2]. Dostupné z <http://www.vtpup.cz/cs/download/po-studiu---chranena-zona/darina-kohoutkova---firemni-kultura.pdf>

- [39] *Koncern E.ON*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-19]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on.shtml>.
- [40] *Kultura*. Citáty slavných osobností [online]. [cit. 2013-1-18]. Dostupné z: <http://www.citaty-slavnych.cz/vyhledavani/n%C3%A1rod>.
- [41] *Mandelův život v 10 citátech*. IHNED [online]. [cit. 2013-08-10]. Dostupné z <http://zpravy.ihned.cz/c1-61408980-jar-nelson-mandela-zivot-v-10-citatech>.
- [42] MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy pro ZSS*. BIVŠ [online]. [cit. 2013-10-01]. Dostupné z http://www.is.bivs.sk/el/6110/leto2010/B104FKE/.../FiK_Slide_.pro_ZSS_2010.ppt.
- [43] *Ombudsman*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/ombudsman.shtml>.
- [44] *Ochrana životního prostředí*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/certifikaty-iso-a-ohsas/ochrana-zivotniho-prostredi.shtml>.
- [45] *O společnosti*. E.ON [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost.shtml>.
- [46] *Proč je důležité, aby firma měla poslání*. Business vize [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>.
- [47] QUBEIN, 1999 in ČERNOHORSKÁ, L. *Role hodnot v organizační kultuře*. Slezská univerzita v Opavě [online]. [cit. 2013-11-2]. Dostupné z <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/04/cernohorska.pdf>.
- [48] *Sociální pedagogika*. Implementace ICT do výuky č. CZ.1.07/1.1.02/02.0012 GG OP VK. Zámek Lomnice [online]. [cit. 2013-21-10]. Dostupné z [zameklomnice.cz/pdf/implementace/docs/4_rocnik/PED/soc_ped.ppt](http://www.zameklomnice.cz/pdf/implementace/docs/4_rocnik/PED/soc_ped.ppt).
- [49] *Společenská zodpovědnost*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-19]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost.shtml>.
- [50] *Společenská odpovědnost firem*. Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2013-10-01]. Dostupné z http://cs.wikipedia.org/wiki/Spole%C4%8Densk%C3%A1_odpov%C4%9Bdnost_firem.
- [51] *Struktura koncernu E.ON*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-19]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on/struktura.shtml>.
- [52] TOMEČKOVÁ, K. *Firemní kultura*. Spectator [online]. [cit. 2013-10-1]. Dostupné z http://www.skola.spectator.cz/5_SEMESTR/Management/.../Firemni_kultura.ppt.
- [53] *Trh*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/trh.shtml>.
- [54] *Vize*. Management mania. [online]. [cit. 2013-10-3]. Dostupné z <http://managementmania.com/cs/vize>.
- [55] *Výběr těch nejvýznamnějších*. FG[online]. [cit. 2014-1-21]. Dostupné z <http://www.fg.cz/cs/oceneni/>.
- [56] *Výroční zpráva E.ON Česká republika, s.r.o. 2011*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/file/edee/cs/o-spolecnosti/investori/vyrocnizpravy/eon-ceska-republika-vyrocnizprava-2011.pdf>.

[57] *Zapojení v regionech*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/zapojeni-v-regionech.shtml>.

[58] *Zodpovědné vedení*. E.ON [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/zodpovedne-vedeni.shtml>.

Ostatní zdroje (interní dokumenty E.ON Czech)

[59] E.ON Czech, *Etický kodex skupiny E.ON Czech*, Praha, s. 17.

[60] E.ON Czech, *E.ON Kompas*, Praha, 2013, s. 2.

[61] Energetický regulační úřad, *Etický kodex obchodníka v energetickém odvětví*, Praha 2012, s. 5.

[62] E.ON Czech, *Desatero jednotlivých útvarů*, České Budějovice, 2013, s. 25.

[63] E.ON Česká republika, s.r.o., *Výroční zpráva E.ON Česká republika za rok 2011*, Praha, 2012, s. 18.

[64] E.ON Distribuce, a. s., *Výroční zpráva o opatřeních přijatých k provádění programu rovného zacházení k vyloučení diskriminačního chování provozovatele distribuční soustavy za rok 2012*, E.ON Distribuce za rok 2012, Brno, 2013, s. 9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR	Corporate Social Responsibility
CC	Corporate Culture
CRM	Customer Relationship Management
ČR	Česká republika
HR	Human Relations
P	Příloha
PR	Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Logotyp koncernu E.ON	str. 56
Obr. 2 Jak veřejnost vnímá společnost E.ON.....	str. 72
Obr. 3 Pracovníky společnosti E.ON vnímám jako.....	str. 90
Obr. 4 Dodržování pravidel chování zaměstnanců pečující o domácnosti a maloodběratele.....	str. 94
Obr. 5 Dodržování pravidel chování zaměstnanců pečující o velkoodběratele.....	str. 95
Obr. 6 Zaznamenal jste sponzorské aktivity společnosti E.ON?.....	str. 107
Obr. 7 Doporučil byste E.ON jako dodavatele energie?.....	str. 108

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Firemní kultura společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců & veřejnosti	str. 74
Tab. 2 Srovnání hodnot uvedených v dotazníku s hodnotami společnosti E.ON.....	str. 88
Tab. 3 Průměrné skóre hodnocení jednotlivých typů pracovníků.....	str. 91
Tab. 4 Vztah společnosti E.ON k rozlišení silných, slabých a neutrálních stránek	str.100
Tab. 5 Vnímání obsahu image E.ON ze strany zaměstnanců a veřejnosti.....	str. 105

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Determinanty firemní kultury
- P II Řízení změny firemní kultury
- P III Firemní kultura a veřejnost
- P IV Dotazník vnějšího působení firemní kultury společnosti E.ON
- P V Podklady k analýze výzkumu vnějšího působení firemní kultury společnosti E.ON
- P VI Struktura respondentů
- P VII Image společnosti E.ON a zaměstnanců E.ON – rozložení četností odpovědí u jednotlivých škál v %
- P VIII Shrnutí výsledků výzkumu
- P IX Vztah společnosti E.ON vůči zákazníkům a partnerům (doplnění kapitoly 4.3)
- P X Podklady k ověření hypotéz

PŘÍLOHA P I: DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY

Tab. 1 *Nástin determinantů firemní kultury: vnitřní a vnější vlivy*

Přehled vybraných determinantů firemní kultury	
Vnější vlivy	Vnitřní vlivy
Rychlost zpětné vazby trhu	Řídící síly (způsobnost, zájmy)
Tržní pozice	Strategie firmy
Ekonomický systém	Technologie
Sociální systém	Pracovníci a jejich postoje
Legislativa	Historie firmy (stáří, vývoj,..)
Historie	Velikost firmy
Geografická dislokace a vliv regionu	Majetek firmy
Národní mentalita, kultura mateřské firmy	Předmět podnikání a rizikovost
Konkurence	Právní forma organizace
Politické preference	Používané struktury a procesy
Úroveň vědy a výzkumu	Setrvačnost vžitě kultury
Ekologie	Mentalita vzdělání

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

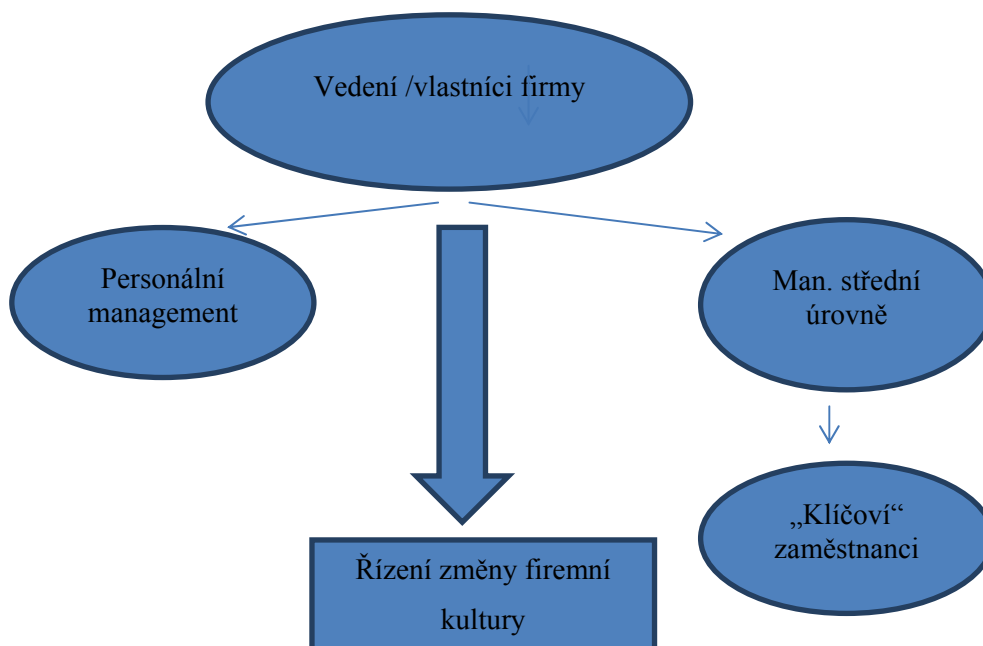
Tab. 2 *Nástin determinantů firemní kultury: hmotné a nehmotné*

Přehled vybraných determinantů firemní kultury	
Hmotné determinanty	Nehmotné determinanty
Majetek firmy	Zájmy vlastníků
Úroveň vybavení	Zájmy managementu
	Zájmy zaměstnanců

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

PŘÍLOHA P II: ŘÍZENÍ ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY

Obr. 1 Řízení změny firemní kultury



Zdroj: autor, 2015

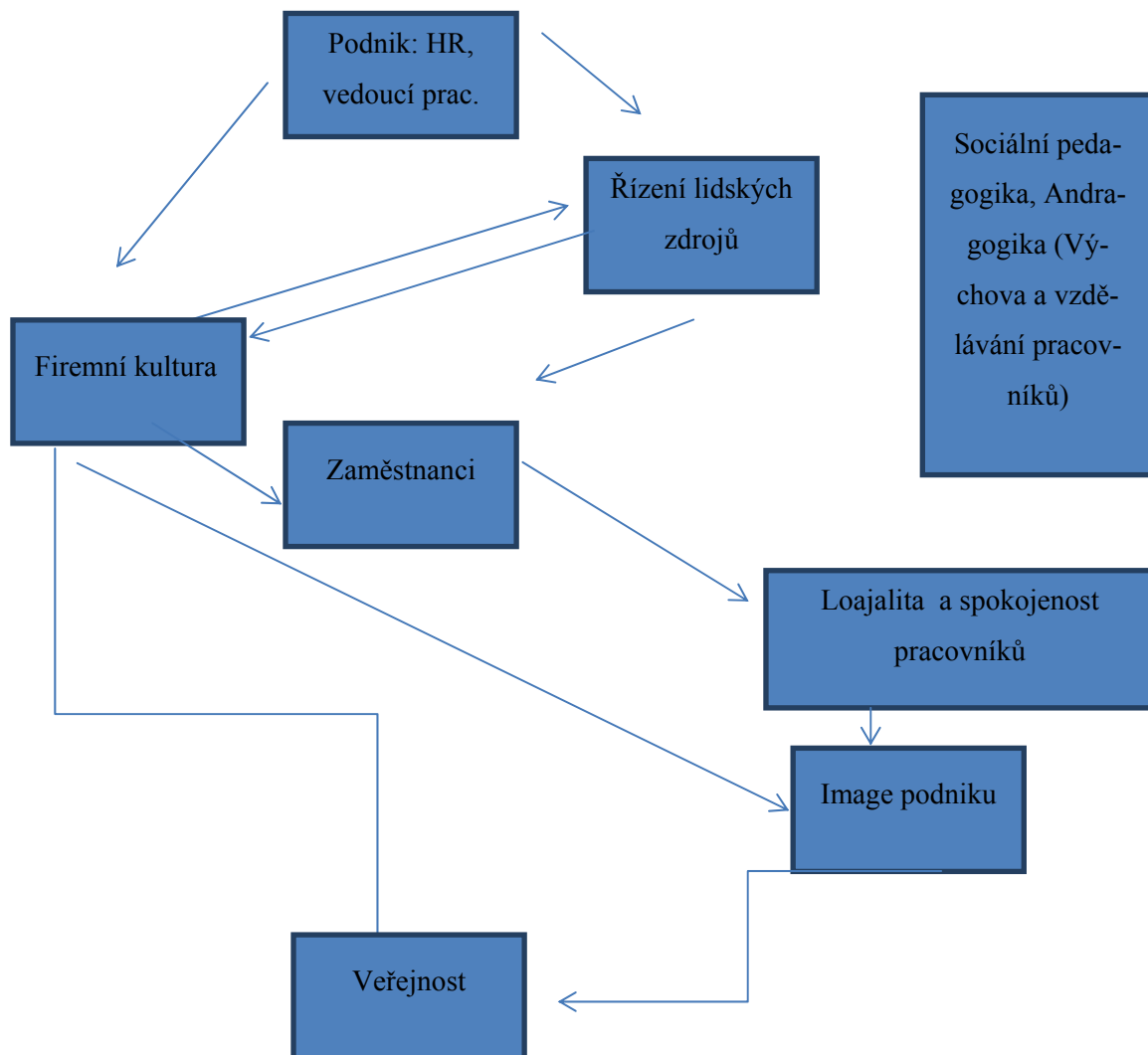
Tab. 3 Příklad nástrojů změny firemní kultury

Nástroje změny firemní kultury	
Přímé	Nepřímé
vzdělání a výcvik	jiný způsob komunikace: všestrannost, otevřenost
tvorba pracovního prostředí	cílený rozvoj neformálních sítí: šíření rituálů, historek
projekty změny kultury firmy	nové „oslavy hrdinů“
změna způsobů přidělování zdrojů	osobní příklad: prezentace a podpora jiných postojů či norem chování
změny v organizační struktuře	counselling (formování pracovních schopností zaměstnanců)
změny v užívání technice a technologii	vedení spolupracovníků
změny v řídicích procesech: vytyčování cílů, plánování, kontrola, rozvoj kvalifikace	použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury: časopisy, nástěnky, video, rozhlas
personální změny: přijímání osvědčených „lídru změn“, cirkulace	výpočetní technika

Zdroj: Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993, s. 29.

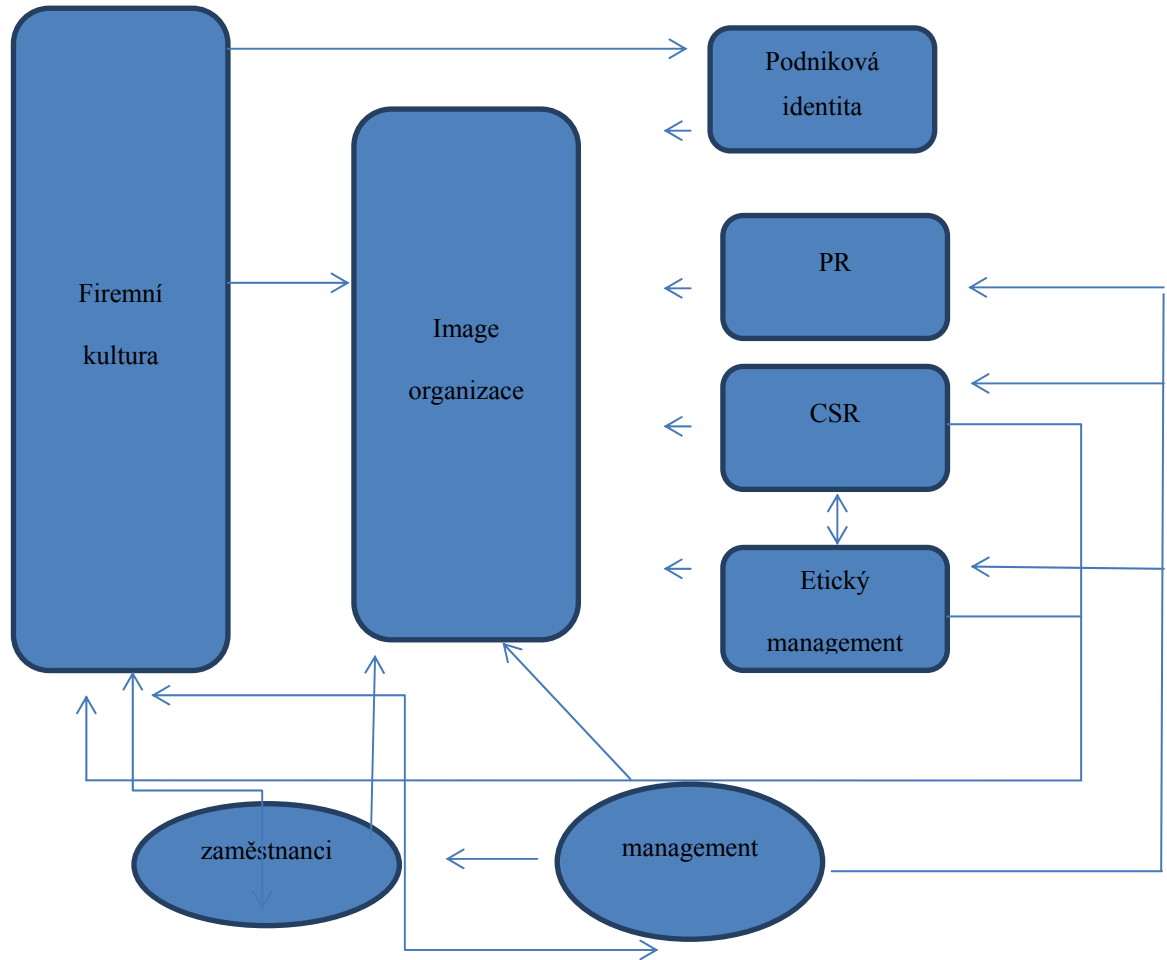
PŘÍLOHA P III: FIREMNÍ KULTURA A VEŘEJNOST

Obr. 2 Firemní kultura jako prostředek komunikace při práci s veřejností



Zdroj: autor, 2015

Obr. 3 Vzájemná souvislost firemní kultury a image organizace



Zdroj: autor, 2015

6) **Vnímáte pracovníky (kolegy) společnost E.ON jako...? Zakřížkujte libovolné množství odpovědí.**

- | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| a) loajální vůči společnosti | f) mající důvěru ve společnost E.ON | j) reprezentující společnost |
| b) kvalifikované | g) hrdé na společnost E.ON | k) nápomocné |
| c) kompetentní | h) orientované na úspěch | l) nijak |
| d) mající odborné znalosti | i) přátelské | m) jiná odpověď..... |
| e) zákaznický vstřícné | | |

7) **Jaký dojem ve Vás vyvolávají či zanechaly vnitřní prostory (kanceláře, jednací místnost, obchodní kancelář, poradenské centrum, pracoviště) společnosti E.ON? Zakřížkujte dle stupnice.**

Stupnice: 1 dobrý, 2 ani dobrý ani špatný, 3 špatný

Příjemnost prostředí	1	2	3
Čistota, uklizenost	1	2	3
Nábytek	1	2	3
Vybavení	1	2	3
Pohodlnost	1	2	3

Prostornost	1	2	3
Hlučnost	1	2	3
Celkový dojem	1	2	3
Jiné.....			
Nenavštívil jsem			

8) **Jaké pocity máte spojeny se jménem E.ON?**

- | | | |
|-----------|----------------------------|------------|
| a) kladné | b) ani kladné, ani záporné | c) záporné |
|-----------|----------------------------|------------|

9) **Souhlasíte s tvrzením, že společnosti E.ON je prestižním zaměstnavatelem?**

- | | | |
|--------|-------|----------|
| a) ano | b) ne | c) nevím |
|--------|-------|----------|

10) **„Firemními barvami“ jsou (výběr)**

- | |
|--------------------|
| a) Červená a bílá |
| b) Oranžová a bílá |
| c) Modrá a bílá |

11) **Jak na Vás toto logo působí? Co se Vám vybaví? S jakými vlastnostmi si ho spojujete?**

.....

12) **Jste hrdí, že společnost E.ON je vaším obchodním partnerem/dodavatelem/zaměstnavatelem?**

- | | | |
|--------|-------|----------|
| a) ano | b) ne | c) nevím |
|--------|-------|----------|

13) **Doporučil/a byste společnost E.ON jako dodavatele energie?**

- | | | |
|--------|-------|----------|
| a) ano | b) ne | c) nevím |
|--------|-------|----------|

14) **Vnímáte, že jste, jako zákazník/partner pro společnost důležitý? (Zaměstnanec E.ON je zde chápán jako zákazník)**

- | | | |
|--------|-------|----------|
| a) ano | b) ne | c) nevím |
|--------|-------|----------|

15) **Setkal/a jste se v posledním roce s informačními materiály společnosti E.ON, jako jsou výroční zprávy, brožurky, propagační materiály?**

- | | | |
|--------|------------------------------|--|
| a) ano | b) ne, přejděte na ot. č. 17 | c) nevzpomínám si, přejděte na ot. č. 17 |
|--------|------------------------------|--|

16) **Jak se vám líbily?**

- | | | |
|-----------|-----------------------------|-------------|
| a) líbily | b) ani líbily, ani nelíbily | c) nelíbily |
|-----------|-----------------------------|-------------|

17) **Viděl(a) jste v poslední době nějaké sponzorské aktivity společnosti E. ON, popř. jste o nich slyšel(a) nebo četl(a), ať už v televizi, v rádiu, v novinách či v časopisech, v kině, na plakátech nebo kdekoli jinde?**

- | | | |
|--------|-------|-------------------|
| a) ano | b) ne | c) nevzpomínám si |
|--------|-------|-------------------|

18) Společnost E.ON podporuje např. vzdělání dětí a mládeže, letní tábory pro děti z dětských domovů, penziony pro důchodce, děti s tělesným a kombinovaným postižením, nemocnice, fotbalovou škola atd. Jak hodnotíte tyto sponzorské aktivity?

a) kladně

b) ani kladně, ani negativně

c) negativně

19) Víte, že se společnost E.ON angažuje v oblasti ekologické dopravy? (auta na CNG, elektromobily, elektroskútry)

a)ano

b)ne

20) Jak byste ohodnotil/a vaši osobní zkušenost s pracovníkem společnosti E.ON? Zvolte jednoho, případně dva pracovníky (sloupce) Zaměstnanec hodnotí jako zákazník.

Stupnice: 1 spokojen, 2 ani spokojen ani nespokojen, 3 nespokojen

Zakřížkujte zvolenou odpověď	Montér/technik	Pracovník zákaznického servisu (Call Centrum, obchodní kancelář, poradenské centrum)	Individuální obsluha – manažer	Jiný pracovník... uveďte jeho funkci
pracovník přijel/kontaktoval mně v dohodnutém čase a termínu	ano ne	ano ne	ano ne	ano ne
způsob jednání	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
vstřícnost	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
sledování zájmu zákazníka	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
způsob komunikace	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
profesionalita	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
vnímání potřeb zákazníka	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
poskytnutí informace, sdělení co je důležité	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
ochota pomoci	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
vzhled a vystupování	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
oblečení	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
pracovní vybavení (montérský kufřík, auto, počítač,..)	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
odborné znalosti	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
čas potřebný k vyřešení	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
dodržení slibů, termínu vyřešení	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
celkový dojem	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

21) Vybaví se vám konkrétní akce, kterou E.ON organizuje v oblasti energetického vzdělávání pro mládež? (Malá energetická akademie, Bambiriáda, Energy Truck, Eurorebus, KiwiJunior)

- a) ano, uveďte prosím..... b) ne

22) Víte co je Energy Globe Awards?

- c) ano, uveďte prosím..... d) ne

23) S kterými tvrzeními souhlasíte v souvislosti se společností E.ON? Zakroužkujte libovolné mn. odpovědi.

- | | |
|---|--|
| a) dodržuje dohody a podmínky | e) buduje a udržuje obchodní partnerské vztahy |
| b) má výbornou platební morálku | f) poskytuje pravidelně věrohodné informace |
| c) respektuje principy udržitelného rozvoje a potřeby společnosti | (o dění ve společnosti, produktech a službách, legislativních změnách, novinkách z oblasti energetiky) |
| d) poskytovatel pracovních příležitostí | |

24) Níže jsou uvedeny vybraná pravidla chování pracovníků E.ON. Dodržují tato pravidla pracovníci vůči Vám? Pokud ano, zakroužkujte prosím vybraná tvrzení. (Zaměstnanec hodnotí jako zákazník z řady domácností)

a) Jsem zákazníkem z řady domácností či malý podnikatel

- *Zajímáme se o názory našich zákazníků a zabýváme se jimi.*
- *Získané zkušenosti, odborné znalosti a dovednosti jsou základem našich služeb.*
- *Poskytujeme kvalitní a přesné informace.*
- *Zodpovědně plníme dané sliby a svěřené úkoly podle sjednaných podmínek.*

b) Jsem zákazníkem z řady velkoodběratel

- *Orientace na zákazníka.*
- *Smyslem je spokojený zákazník.*
- *Etické a loajální chování.*
- *Hrdost na společnost.*
- *Je profesionálním partnerem v oblasti efektivního nakládání s energiemi.*
- *Nabízí nová ekologicky přívětivá řešení.*
- *Hledá způsoby, jak dělat věci lépe.*
- *Naslouchá.*
- *Věří tomu, co dělá.*
- *Snaží se pomoci.*
- *Jeho cílem je oboustranná spokojenost.*
- *Komunikuje srozumitelně, transparentně a jednoduše.*

c) Nejste-li zákazníkem společnosti E.ON vyberte si variantu a) nebo b)

d) Nebyl jsem ve styku s žádným zaměstnancem společnosti E.ON

25) Pohlaví

- a) muž b) žena

26) Věk

- a) do 25 d) 45-65
 b) 26-35 e) 66 a více
 c) 35-44

27) Nejvyšší ukončené vzdělání

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské

28) Status vůči společnosti E.ON

- a) zákazník, domácnost
- b) zákazník, maloodběratel
- c) zákazník, velkoodběratel
- d) dodavatel
- e) novinář
- f) zaměstnanec
- g) představitel veřejné správy

Děkuji Vám za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Petra Ostřížková

Do jaké míry souhlasíte s těmito tvrzeními o společnosti E.ON. Zakřížkujte tu hodnotu, která podle Vašeho názoru nejlépe vyjadřuje polohu společnosti E.ON na naznačené škále

x	x	x	x	x
Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nes., ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
1	2	3	4	5

4.4.	4.4.1.1.1.2 Společnost E.ON	1	2	3	4	5	
1	vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité						nevnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité
2	věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny						věnuje malé úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny
3	má vstřícný přístup ke klientovi.						má nevstřícný přístup ke klientovi.
4	nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny						nabízí nezajímavé produkty a služby za vysoké ceny
5	působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.						působí jako nečestný partner na trhu a podniká neprůhledně
6	udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery						nezajímá se o vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery
7	chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí						nechová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí
8	udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci						neudržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci
9	vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce						nevytváří a negarantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce

10	zapojuje se v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí							nezapojuje se v regionech, neangažuje ve veřejně prospěšných projektech
11	vychází svým zákazníkům všestranně vstříc							nevychází svým zákazníkům vstříc
12	dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů							nedbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů
13	vyrábí čistší a lepší energii							vyrábí nečistou a horší energii
14	poskytuje energeticky hospodárná řešení							poskytuje energeticky nehospodárná řešení
15	zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu							zajišťuje nespolehlivou dodávku elektřiny a plynu

4.4	4.4.1.1.1.4 Zaměstnanci společnosti E.ON	x	x	x	x	x		
16	pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie							nepomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie
17	chovají se eticky							chovají se neeticky
18	směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky							nesměřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky
19	jsou prozákaznický orientovaní							nejsou prozákaznický orientovaní
20	chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí							nechovají se ekologicky a neminimalizují negativní dopady na životní prostředí

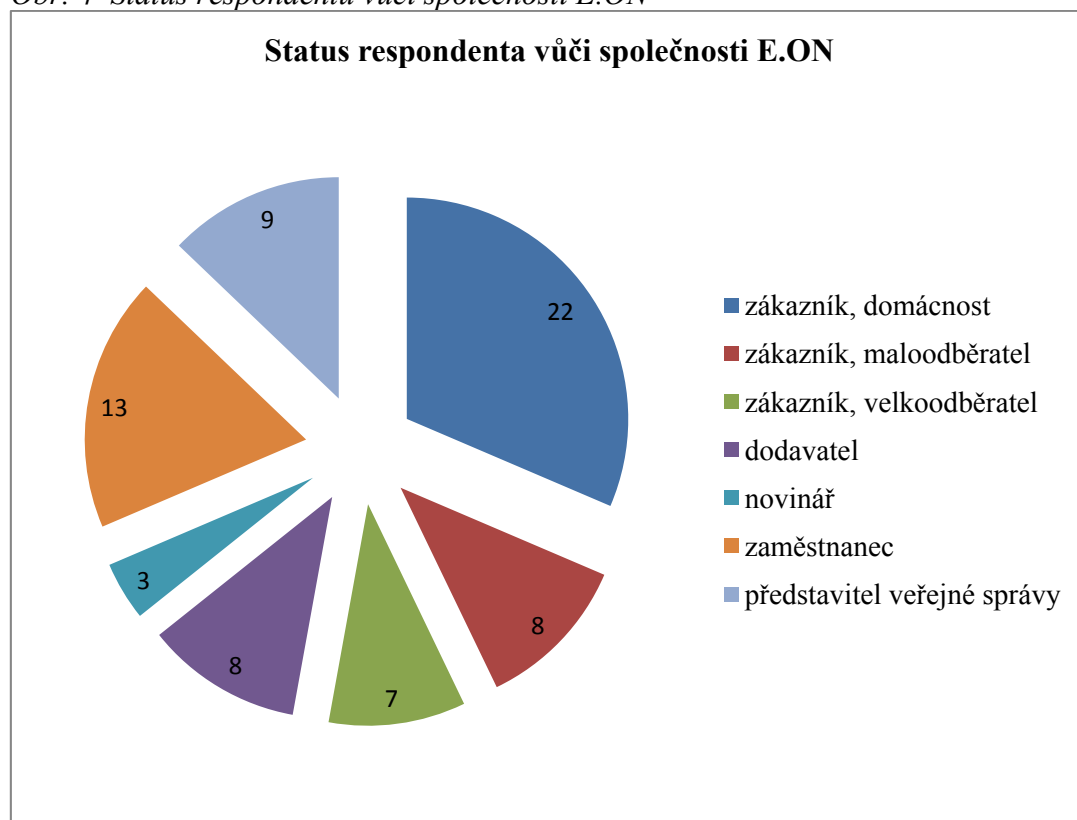
PŘÍLOHA P V: PODKLADY K ANALÝZE VÝZKUMU VNĚJŠÍHO PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI E.ON

Tab. 4 Status respondentů vůči společnosti E.ON

Status respondenta vůči společnosti E.ON			
Status	% zastoupení	z toho muži	z toho ženy
Zákazník, domácnost	31%	23%	77%
Zákazník, malooběratel	11%	63%	37%
Zákazník, velkooběratel	10%	100%	0%
Dodavatel	11%	75%	25%
Novinář	4%	67%	23%
Zaměstnanec	19%	38%	62%
Představitel veřejné správy	13%	67%	33%

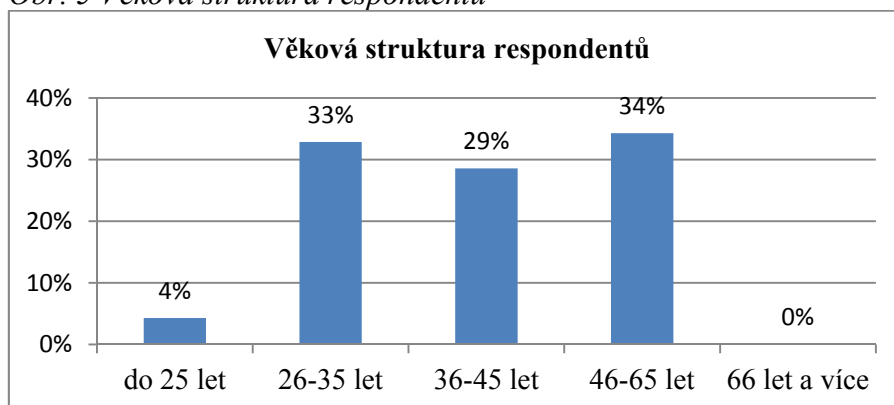
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4 Status respondentů vůči společnosti E.ON



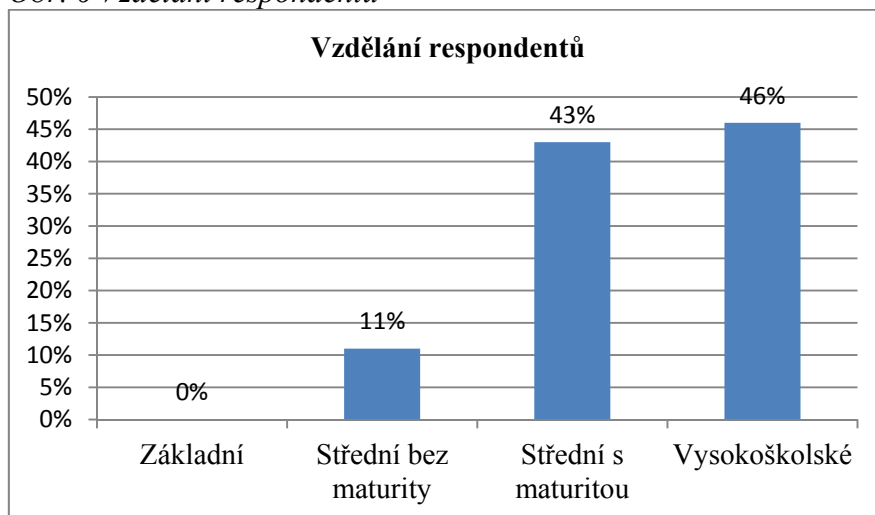
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5 Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 6 Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Nejčastěji zmiňované atributy společnosti E.ON

Nejčastěji zmiňované atributy společnosti E.ON	
1.	seriózní dodavatel energie
2.	spolehlivý dodavatel energie
3.	tradiční firma
4.	důvěryhodná společnost
5.	organizace mající vstřícný přístup ke klientovi
6.	organizaci používající moderní informační a komunikační technologie
	dobře fungující organizace
	organizace dodržující pravidla

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6 Vnímání společnost E.ON a její firemní kultury veřejností

Společnost E.ON vnímám jako...	Zák., dom. ¹⁾	Zák., mal. ²⁾	Zák., vel. ³⁾	Dod. 4)	Zam ⁵⁾	Novi- náři	Veř. správa
tradiční firmu	50%	63%	43%	38%	62%	0%	44%
seriózní dod. energie	68%	75%	86%	88%	85%	0%	56%
spolehlivého dod. e.	55%	50%	57%	63%	85%	33%	78%
moderní organizaci	9%	25%	43%	0%	32%	0%	22%
dobře fungující org.	36%	25%	14%	25%	23%	33%	56%
org. vstřícnou ke klientům	18%	25%	57%	25%	54%	33%	33%
používající moderní inform. a komunikační technologie	23%	25%	43%	13%	38%	100%	33%
záruku kvality	23%	0%	14%	25%	38%	0%	33%
org. otevřeně poskytu- jící informace	5%	13%	29%	13%	23%	0%	11%
dodržující smlouvy	23%	38%	57%	25%	31%	33%	33%
důvěryhodnou společ- nost	36%	38%	43%	50%	38%	0%	56%
org. s dobrou pověstí	23%	0%	29%	0%	31%	0%	22%
org. s jednotným vizu- álním stylem	14%	13%	29%	25%	38%	0%	22%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7 Firemní kultura E.ON z pohledu zaměstnanců a veřejnosti – pořadí preferencí

Organizační kultura společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců & veřejnosti		
Společnost E.ON vnímám jako...	Zaměstnanci	Ostatní veřejnost
tradiční firmu	2	3
seriózního dod. energie	1	1
spolehlivého dod. energie	1	2
moderní organizaci	5	11
dobře fungující organizaci	7	5
vstřícnou ke klientům	3	8
používající moderní inform. a komunikační technologie	4	7
záruku kvality	4	9
org. otevřeně poskytující informace	7	12
org. dodržující smlouvy	6	6
důvěryhodnou společnost	4	4
společnost s dobrou pověstí	6	11
org. s jednotným vizuálním stylem	4	10

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8 Průměrné skóre jednotlivých položek profilu image společnosti E.ON

Průměrné skóre jednotlivých položek profilu image	
Společnost E.ON.../její zaměstnanci...	Průměr. skóre
vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité	1,8
věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních en. řešení za průměrné ceny	2,1
má vstřícný přístup ke klientovi.	1,5
nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny	2,2
působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	1,8
udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery	1,7
chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	1,9
udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	1,8
vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	1,9
zapojuje se v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	1,8
vychází svým zákazníkům všestranně vstřícně	1,8
dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	1,8
vyrábí čistší a lepší energii	2,2
poskytuje energeticky hospodárná řešení	1,9
zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	1,3
pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie (myšleno zaměstnanci)	1,8
chovají se eticky	1,5
směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky (myšleno zaměstnanci)	1,6
jsou pro-zákaznický orientovaní (myšleno zaměstnanci)	1,6
chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na živ. prostředí	2,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9 Profil image společnosti E.ON

Profil image						
Položka pozitivní	1	2	3	4	5	Položka negativní
vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité	1	2	3	4	5	nevnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité
věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny	1	2	3	4	5	věnuje malé úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny
má vsťricný přístup ke klientovi.	1	2	3	4	5	má nevstřicný přístup ke klientovi.
nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny	1	2	3	4	5	nabízí nezajímavé produkty a služby za vysoké ceny
působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	1	2	3	4	5	působí jako nečestný partner na trhu a podniká nepřůhledně
udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery	1	2	3	4	5	nezajímá se o vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery
chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	1	2	3	4	5	nechová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí
udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	1	2	3	4	5	neudržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci
vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	1	2	3	4	5	nevytváří a negarantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce
zapojuje se v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	1	2	3	4	5	nezapojuje se v regionech, neangažuje ve veřejně prospěšných projektech
vychází s svým zákazníkům všestranně vsťric	1	2	3	4	5	nevychází s svým zákazníkům vsťric
dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	1	2	3	4	5	nedbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů
vyrábí čistší a lepší energii	1	2	3	4	5	vyrábí nečistou a horší energii
poskytuje energeticky hospodárná řešení	1	2	3	4	5	poskytuje energeticky nehospodárná řešení
zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	1	2	3	4	5	zajišťuje nepolehlivou dodávku elektřiny a plynu
pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie	1	2	3	4	5	nepomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie
chovají se eticky	1	2	3	4	5	chovají se neeticky
směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky	1	2	3	4	5	neměřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky
jsou prozákaznický orientovaní	1	2	3	4	5	nejsou prozákaznický orientovaní
chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí	1	2	3	4	5	nechovají se ekologicky a neminimalizují negativní dopady na životní prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10 Průměrné skóre položek profilu image u vybraných typů zákazníků

Průměrné skóre jednotlivých položek u jednotlivých typů zákazníků			
Společnost E.ON.../její zaměstnanci...	Typ zákazníka		
	Domácnost	Maloodběr	Velkoodběr
vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité	1,9	1,3	1,6
věnuje velké úsilí vytvoření a reál. inovativních energetických řešení za přiměřené ceny	2,1	1,6	2,0
má vstřícný přístup ke klientovi.	1,8	1,2	1,1
nabízí atraktivní proud. a služby za férové ceny	2,4	2,0	1,9
působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	1,8	2,1	1,4
udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery	1,9	1,7	1,1
chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	2,2	1,8	1,9
udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	2,1	1,8	1,4
vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	2,4	1,8	1,4
zapojuje se v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	2,0	1,6	1,7
vychází svým zákazníkům všestranně vstříc	1,8	1,8	1,3
dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	2,0	1,3	1,6
vyrábí čistší a lepší energii	2,3	2,0	1,3
poskytuje energeticky hospodárná řešení	2,0	1,7	1,6
zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	1,3	1,3	1,1
pomáhají svým zák. hospodárně využívat energie	1,9	1,4	1,6
chovají se eticky	1,6	1,3	1,3
směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky	1,6	1,3	1,4
jsou pro-zákaznický orientovaní	1,6	1,4	1,3
chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí	2,0	1,9	1,9
Průměr (za společnost i zaměstnance)	1,9	1,6	1,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11 Průměrné skóre položek profilu image u vybraných skupin veřejnosti

Průměrné skóre jednotlivých položek u vybraných skupin veřejnosti				
<i>Společnost E.ON.../její zaměstnanci...</i>	Dod.	Zam.	Novin.	V. správa
vnímá potřeby zákazníků jako důležité	1,9	1,8	2,7	1,7
věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny	2,1	2,4	1,3	2,2
má vstřícný přístup ke klientovi.	1,5	1,3	2,3	1,7
nabízí atraktivní prod. a služby za férové ceny	2,1	2,2	3,3	2,1
působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	1,8	1,6	2,3	1,8
udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery	1,8	1,7	1,7	1,6
chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	1,6	1,5	2,0	2,2
udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	1,8	1,6	1,7	1,9
vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	1,8	1,6	1,3	2,0
zapojuje se v regionech, se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společ. a přírodního prostředí	1,8	1,9	2,0	1,8
vychází svým zákazníkům všestranně vstříc	1,6	1,8	3,0	1,9
dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	2,1	1,6	2,3	1,8
vyrábí čistší a lepší energii	2,4	2,2	2,3	2,2
poskytuje energeticky hospodárná řešení	1,9	2,2	2,3	1,9
zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	1,3	1,3	1,3	1,3
pomáhají svým zák. hospodár. využívat energie	1,9	1,8	2,0	1,7
chovají se eticky	1,8	1,5	1,3	1,2
směřují své aktivity k spolehlivosti dodávky	1,9	1,5	1,7	1,6
jsou pro-zákaznický orientovaní	1,5	1,5	1,7	1,9
chovají se ekologicky	2,0	1,7	3,3	1,8
Průměr (za společnost i zaměstnance)	1,8	1,7	2,1	1,8

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12 Rozložení četností odpovědí zaměstnanců firmy E.ON u jednotlivých škál v %

Rozložení četností odpovědí zaměstnanců E.ON u jednotlivých škál v %					
Tvrzení / vyjádření souhlasu	Ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Ne
vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité	23%	69%	8%	0%	0%
věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny	8%	54%	31%	8%	0%
má vstřícný přístup ke klientovi	69%	31%	0%	0%	0%
nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny	15%	62%	15%	8%	0%
působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	46%	46%	8%	0%	0%
udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery	46%	38%	15%	0%	0%
chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	69%	15%	15%	0%	0%
udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	46%	46%	8%	0%	0%
vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	46%	46%	8%	0%	0%
zapojuje se v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	31%	46%	23%	0%	0%
vychází svým zákazníkům všestranně vstříc	31%	54%	15%	0%	0%
dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamaci zákazníků a partnerů	46%	46%	8%	0%	0%
vyrábí čistší a lepší energii	23%	38%	38%	0%	0%
poskytuje energeticky hospodárná řešení	23%	38%	38%	0%	0%
zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	69%	31%	0%	0%	0%
pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie	38%	38%	23%	0%	0%
chovají se eticky	62%	31%	8%	0%	0%
směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky	54%	46%	0%	0%	0%
jsou pro-zákaznický orientovaní	62%	23%	15%	0%	0%
chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí	46%	38%	15%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 13 Rozložení četností odpovědí veřejnosti E.ON u jednotlivých škál v %

Rozložení četností odpovědí veřejnosti E.ON u jednotlivých škál v %					
Tvrzení / vyjádření souhlasu	Ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Ne
vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité	37%	49%	12%	2%	0%
věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny	32%	42%	23%	2%	2%
má vstřícný přístup ke klientovi.	58%	28%	11%	4%	0%
nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny	25%	39%	28%	5%	4%
působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	37%	46%	14%	4%	0%
udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dod. a dalšími obchodními partnery	40%	49%	11%	0%	0%
chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	30%	40%	26%	4%	0%
udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	44%	28%	25%	4%	0%
vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	39%	30%	26%	5%	0%
zapojuje se v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	33%	54%	9%	4%	0%
Vychází svým zákazníkům všestranně vstříc	39%	46%	12%	4%	0%
dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	32%	53%	16%	0%	0%
vyrábí čistší a lepší energii	23%	42%	32%	4%	0%
poskytuje energeticky hospodárná řešení	30%	51%	19%	0%	0%
zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	74%	25%	2%	0%	0%
pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie	39%	46%	16%	0%	0%
chovají se eticky	60%	32%	9%	0%	0%
směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky	51%	39%	11%	0%	0%
jsou pro-zákaznický orientovaní	54%	33%	11%	2%	0%
chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí	30%	46%	19%	4%	2%

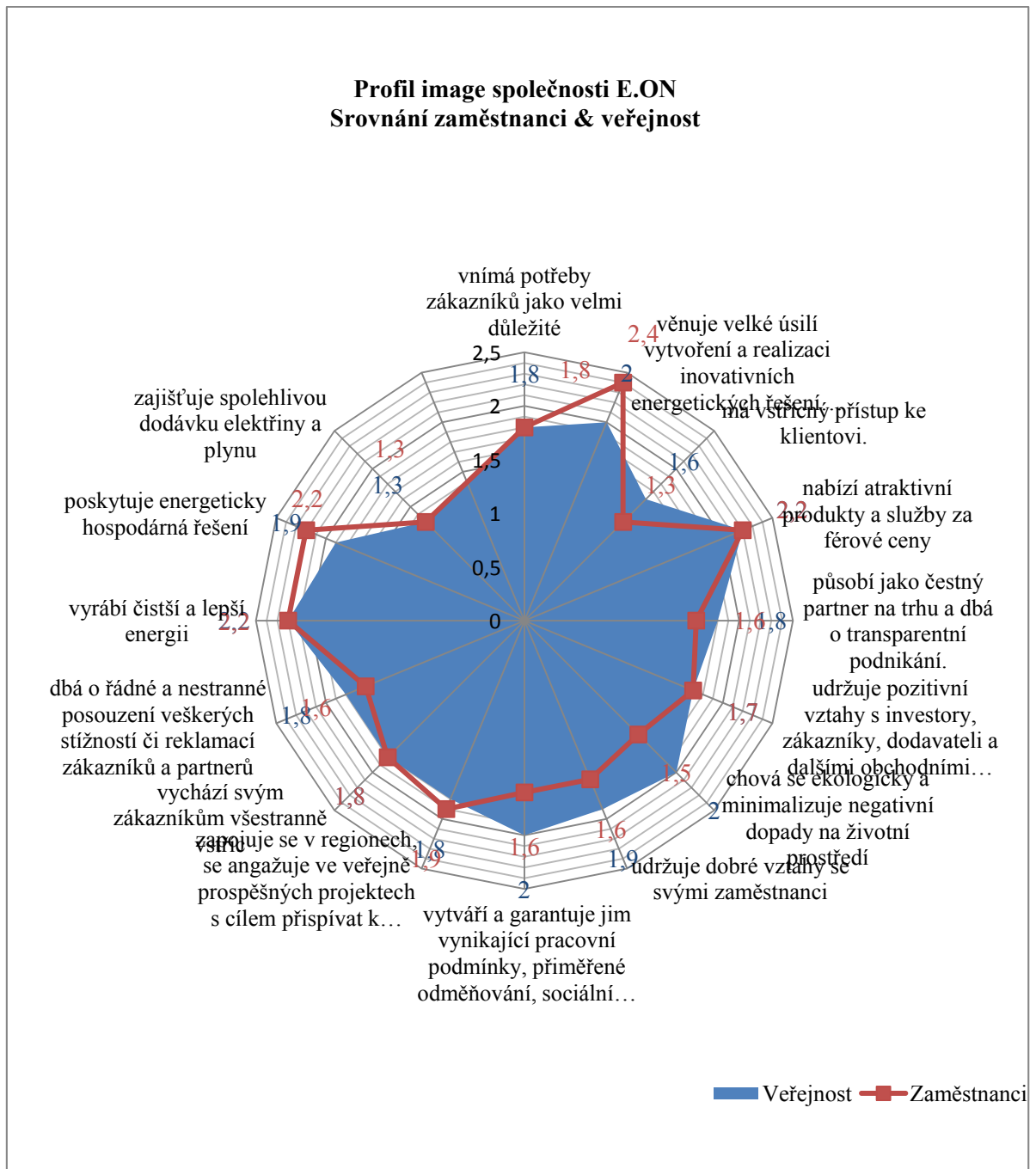
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 14 Srovnání hodnocení image společnosti z pohledu zaměstnanců a veřejnosti

Srovnání celkového hodnocení image společnosti E.ON		
	Zaměstnanci	Veřejnost
Celkové hodnocení	26,7	27,8
Průměrné hodnocení	1,8	1,9

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 7 Profil image společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců a veřejnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 15 Srovnání průměrného skóre položek profilu image mezi zaměstnanci a veřejností

Srovnání průměrného skóre jednotlivých položek profilu image			
	Položka	Veřejnost	Zaměstnanci
Společnost E.ON	vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité	1,8	1,8
	věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny	2,0	2,4
	má vstřícný přístup ke klientovi.	1,6	1,3
	nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny	2,2	2,2
	působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	1,8	1,6
	udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery	1,7	1,7
	chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	2,0	1,5
	udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	1,9	1,6
	vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální vý-	2,0	1,6
	zapojuje se v regionech, se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	1,8	1,9
	vychází svým zákazníkům všestranně vstříc	1,8	1,8
	dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	1,8	1,6
	vyrábí čistší a lepší energii	2,2	2,2
	poskytuje energeticky hospodárná řešení	1,9	2,2
	zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	1,3	1,3
Zaměstnanci společnosti E.ON	pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energii	1,8	1,8
	chovají se eticky	1,5	1,5
	směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky	1,6	1,5
	jsou pro-zákaznický orientovaní	1,6	1,5
	chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí	2,0	1,7

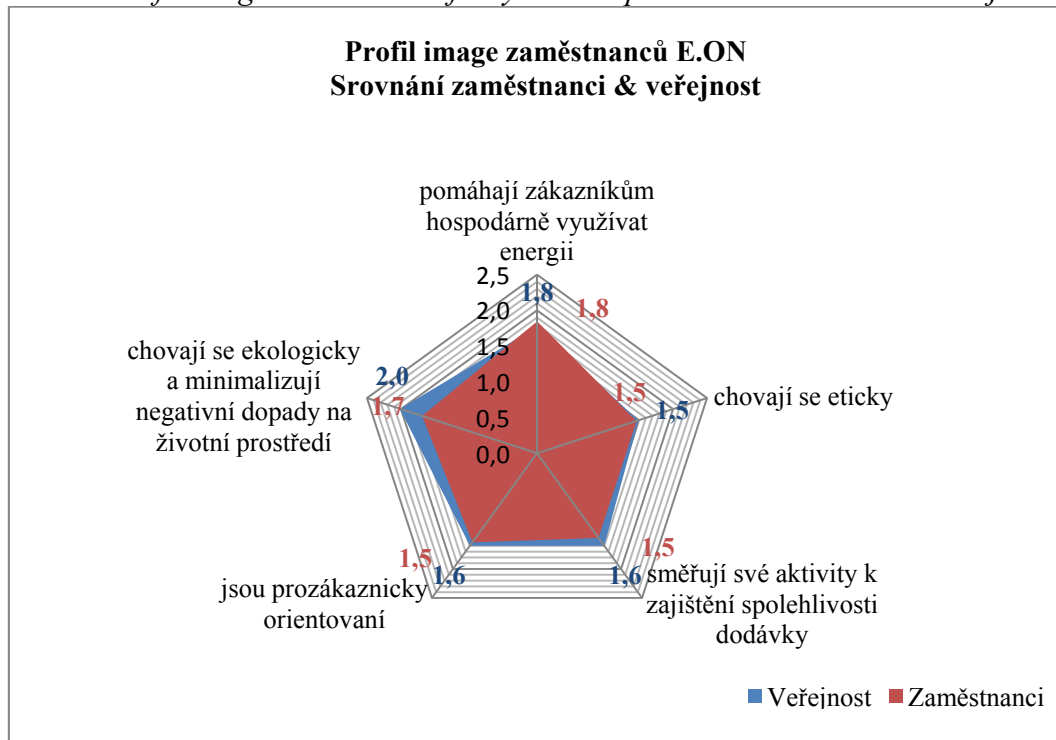
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 16 Porovnání hodnocení image společnosti E.ON z pohledu veřejnosti a zaměstnanců

Srovnání hodnocení image společnosti E.ON		
Veřejnost hodnotí lépe než zaměstnanci	Veřejnost hodnotí hůře než zaměstnanci	Shoda hodnocení
věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny	má vstřícný přístup ke klientovi	vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité
zapojuje se v regionech, angažuje se ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání	nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny
poskytuje energeticky hospodárná řešení	udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	vychází svým zákazníkům všestranně vstřícně
	vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu
	dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchod. partnery
	chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí.	vyrábí čistší a lepší energii

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 8 Profil image zaměstnanců firmy E.ON z pohledu zaměstnanců a veřejnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 17 Srovnání celkového hodnocení image zaměstnanců společnosti E.ON

Srovnání celkového hodnocení image zaměstnanců E.ON		
	Zaměstnanci	Veřejnost
Celkové hodnocení	8,0	8,5
Průměrné hodnocení	1,6	1,7

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 18 Porovnání hodnocení image pracovníků společnosti E.ON z pohledu veřejnosti a zaměstnanců

Srovnání hodnocení image pracovníků společnosti E.ON		
Veřejnost hodnotí lépe než zaměstnan.	Veřejnost hodnotí hůře než zaměstnanci	Shoda hodnocení
	směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky	jsou pro-zákaznický orientovaní
	chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí	pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie
		chovají se eticky

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 19 Image společnosti E.ON a zaměstnanců firmy E.ON, shrnutí

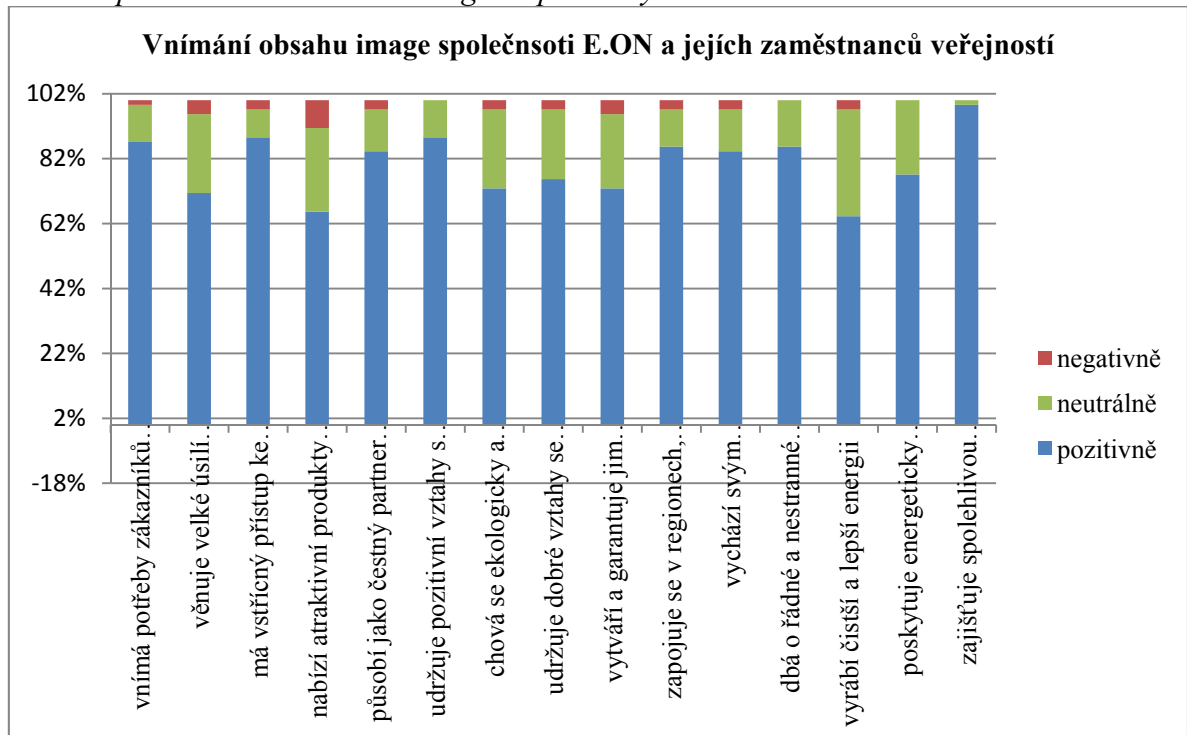
Společnost E.O/její zaměstnanci...	Průměrné skóre	Vnímání respondentů v %		
		pozitivní	neutrální	negativní
vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité	1,8	87%	11%	1%
věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energ. řešení za přiměřené ceny	2,1	71%	24%	4%
má vstřícný přístup ke klientovi.	1,5	89%	9%	3%
nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny	2,2	66%	26%	9%
působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	1,8	84%	13%	3%
udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery	1,7	89%	11%	0%
chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	1,9	73%	24%	3%
udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	1,8	76%	21%	3%
vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	1,9	73%	23%	4%

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost E.O/její zaměstnanci...	Průměrné skóre	Vnímání respondentů v %		
		pozitivní	neutrální	negativní
zapojuje se v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	1,8	86%	11%	3%
vychází svým zákazníkům všestranně vstříc	1,8	84%	13%	3%
dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	1,8	86%	14%	0%
vyrábí čistší a lepší energii	2,2	64%	33%	3%
poskytuje energeticky hospodárná řešení	1,9	77%	23%	0%
zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	1,3	99%	1%	0%
pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie	1,8	83%	17%	0%
chovají se eticky	1,5	91%	9%	0%
směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky	1,6	91%	9%	0%
jsou pro-zákaznický orientovaní	1,6	87%	11%	1%
chovají se ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí	2,0	77%	19%	4%

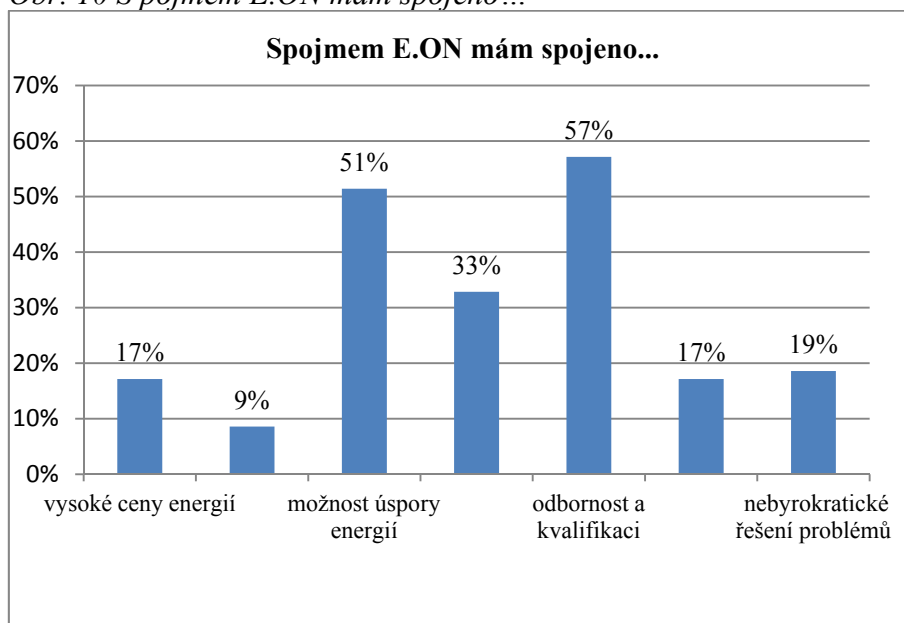
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 9 Způsob vnímání obsahu image respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 10 S pojmem E.ON mám spojeno...



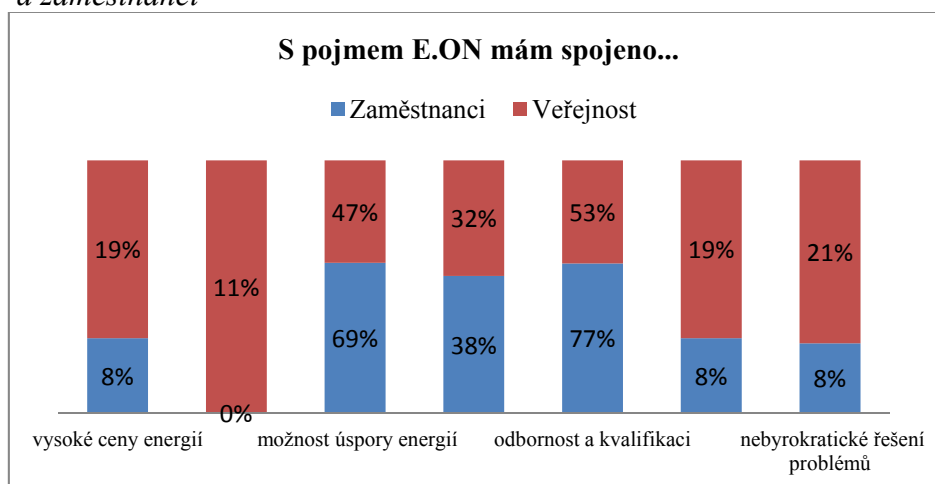
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 20 Nejčastěji zmiňované atributy společnosti E.ON

Nejčastěji zmiňované atributy o společnosti E.ON	
1.	Odbornost a kvalifikace
2.	Možnost úspory energií
3.	Sponzorství, charita

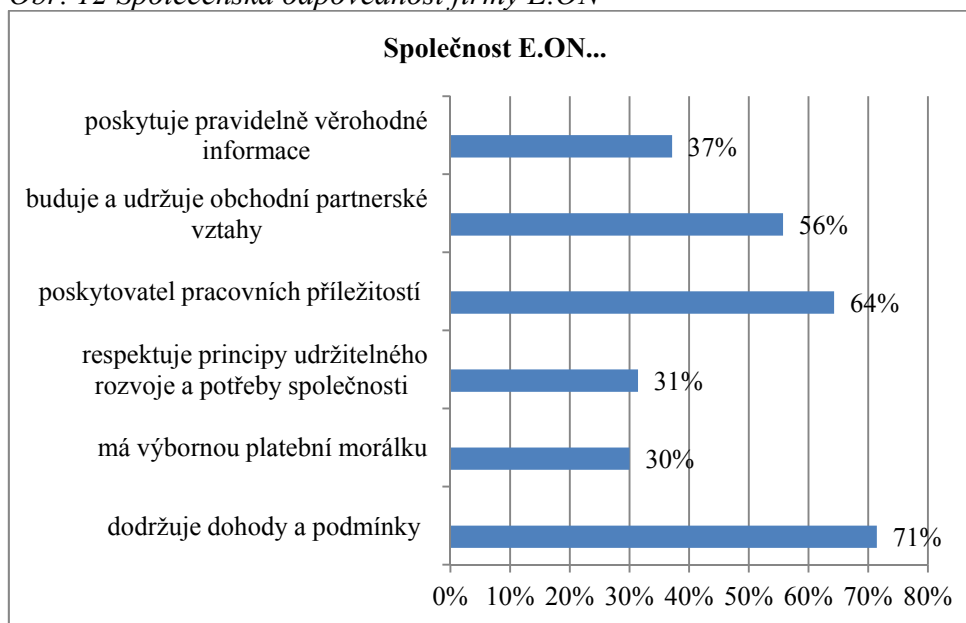
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 11 Nejčastěji zmiňované atributy firmy E.ON, srovnání veřejnosti a zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 12 Společenská odpovědnost firmy E.ON



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 21 Míra naplnění společenské odpovědnosti firmy E.ON z pohledu veřejnosti

Společenská odpovědnost skupiny E.ON		
Společnost E.ON chce být společensky odpovědnou firmou, která...	Tvrzení v dotazníku	Preference veřejnosti
... plní včas svoje závazky.	Dodržuje dohody a podmínky.	71%
	Má výbornou platební morálku.	30%
...se chová slušně k životnímu prostředí. Jako člen platformy Byznys pro společnost se organizace citlivě chová ke svému okolí a respektuje principy udržitelného rozvoje a potřeby společnosti.	Respektuje principy udržitelného rozvoje a potřeby společnosti.	31%
...se chová slušně ke svým zaměstnancům. Společnost se stala žádoucím zaměstnavatelem díky přesvědčení, že motivace, spokojenost a přiměřené pracovní prostředí jsou důležité k tomu, aby získala nové pracovníky. Těm vytváří vynikající podmínky práce, přiměřené odměňování, rozsáhlé sociální výhody a vysoké bezpečnostní standardy. Jako člen platformy Byznys pro společnost respektuje potřeby zaměstnanců.	Poskytovatel pracovních příležitostí.	64%

Zdroj: vlastní zpracování

Společenská odpovědnost skupiny E.ON		
Společnost E.ON chce být společensky odpovědnou firmou, která...	Tvrzení v dotazníku	Preference veřejnosti
<p>... udržuje dobré vztahy s představiteli politického a společenského života a širokou veřejností.</p> <p>V rámci tržního prostředí skupina E.ON dbá na transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Společensky odpovědné chování energetické skupiny E.ON v oblasti trhu lze shrnout jako neustálé zlepšování vztahů s obchodními partnery a zejména zvyšování spokojenosti našich zákazníků Jako člen platformy Byznys pro společnost se organizace citlivě chová ke svému okolí a potřeby společnosti.</p>	Buduje a udržuje obchodní partnerské vztahy.	56%
... dbá na transparentní podnikání.	Poskytuje pravidelně věrohodné informace.	37%

Zdroj: vlastní zpracování

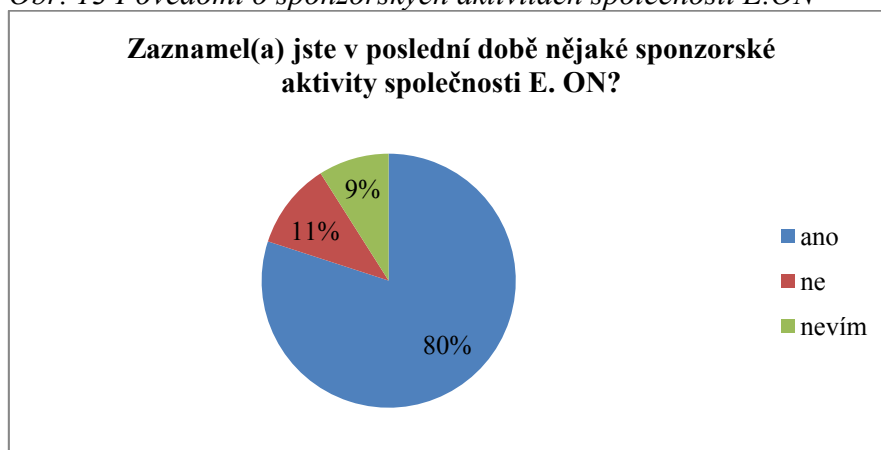
První sloupec zobrazuje obsah společenské odpovědnosti firmy E.ON tak, jak je definován cíl společnosti. Druhý sloupec obsahuje tvrzení z dotazníku. Tyto dva sloupce lze vzájemně porovnat. Třetí sloupec vyjadřuje do jaké míry se společnosti E.ON daří naplnit svá předsevzetí ohledně CSR z pohledu dotazovaných (kolik respondentů s tvrzením souhlasí).

Tab. 22 Naplnění společenské odpovědnosti E.ON z pohledu veřej. a zaměstnanců

Společenská odpovědnost skupiny E.ON			
Společnost E.ON chce být společensky odpovědnou firmou, která...	Tvrzení v dotazníku	Veřejnost	Zaměstnanci
... plní včas svoje závazky.	Dodržuje dohody a podmínky.	70%	77%
	Má výbornou platební morálku.	32%	23%
... se chová slušně k životnímu prostředí.	Respektuje principy udržitelného rozvoje a potřeby společnosti.	28%	46%
... se chová slušně ke svým zaměstnancům.	Poskytovatel prac. příležitostí.	60%	85%
... udržuje dobré vztahy s představiteli politického a společenského života a širokou veřejností.	Buduje a udržuje obchodní partnerské vztahy.	54%	61%
... dbá na transparentní podnikání.	Poskytuje pravidelně věrohodné informace.	33%	54%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 13 Povědomí o sponzorských aktivitách společnosti E.ON



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 23 Srovnání názoru na sponzoring společnosti E.ON

Hodnocení sponzoringu	Respondent		
	Všichni	Zaměstnanci	Veřejnost
Kladně	94%	92%	95%
Ani kladně, ani negativně	6%	8%	5%
Negativně	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 24 Srovnání informovanosti o aktivitách v ekologické dopravě

Informovanost o ekologických aktivitách	Respondent		
	Všichni	Zaměstnanci	Veřejnost
Znalost	83%	100%	79%
Neznalost	17%	0%	21%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 25 Povědomí o E.ON Energy Award

Víte co je E.ON Energy Award?	Respondent		
	Všichni	Zaměstnanci	Veřejnost
Ano	46%	69%	40%
Ne	54%	31%	60%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 26 Vybaví se vám konkrétní akce, v oblasti vzdělávání pro mládež?

Vybaví se vám konkrétní akce, kterou E.ON organizuje v oblasti energetického vzdělávání pro mládež?	Respondent		
	Všichni	Zaměstnanci	Veřejnost
Ano	40%	69%	33%
Ne	60%	31%	67%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 27 Dojem respondentů z budov společnosti E.ON

Dojem respondentů z budov společnosti E.ON				
Atribut	Průměrné skóre	Hodnocení pozitivní	Hodnocení neutrální	Hodnocení negativní
Dostupnost	1,5	47%	31%	4%
Snadno k nalezení	1,5	47%	31%	4%
Zřetelné označení	1,4	54%	24%	4%
Úprava okolí	1,9	19%	53%	11%
Vzhled, architektura	1,8	26%	51%	6%
Přístup	1,4	49%	31%	3%
Čistota	1,3	61%	20%	1%
Přivítání	1,5	49%	29%	6%
Průměrné hodnoc. všech atributů	1,5			

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 28 Dojem zákazníků z budov společnosti E.ON

Dojem zákazníků z budov společnosti E.ON					
Atribut	Průměrné skóre	Domácnost	Maloodběr.	Velkoodběr.	Veřejná správa
Dostupnost	1,5	1,6	1,3	1,3	1,7
Snadno k nalezení	1,5	1,6	1,2	1,4	1,7
Zřetelné označení	1,4	1,6	1,0	1,3	2,0
Úprava okolí	1,7	1,9	1,6	1,6	2,0
Vzhled, architektura	1,7	1,6	1,7	1,7	1,3
Přístup	1,5	1,4	1,6	1,4	1,3
Čistota	1,3	1,3	1,3	1,0	1,3
Přivítání	1,4	1,4	1,4	1,1	1,3
Průměrné hodnocení všech atributů	1,5	1,6	1,4	1,4	1,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 29 Dojem respondentů z vnitřních prostor společnosti E.ON

Dojem respondentů z vnitřních prostor společnosti E.ON				
Atribut	Průměrné skóre	Hodnocení pozitivní	Hodnocení neutrální	Hodnocení negativní
Příjemnost prostředí	1,6	41%	27%	9%
Čistota, uklizenost	1,4	50%	24%	3%
Nábytek	1,8	24%	46%	7%
Vybavení	1,7	26%	46%	6%
Pohodlnost	1,6	34%	36%	7%
Prostornost	1,8	29%	36%	13%
Hlučnost	1,6	27%	39%	11%
Celkový dojem	1,0	36%	34%	7%
Průměrné hodnoc. všech atributů	1,7			

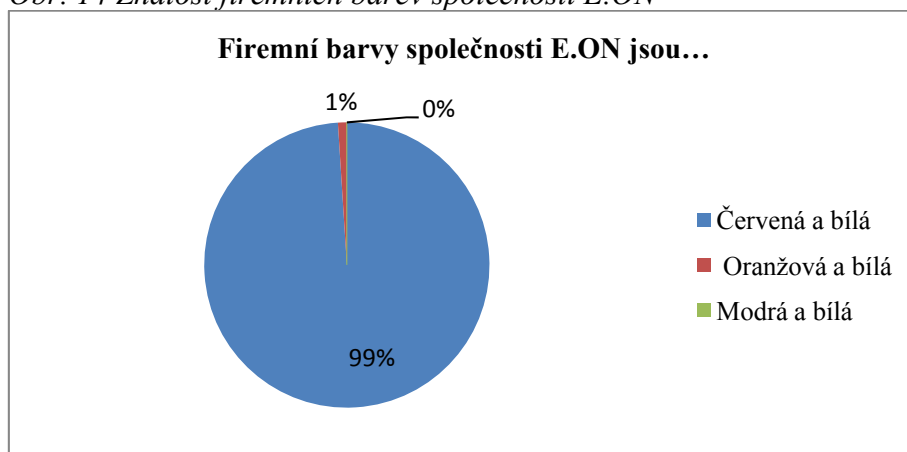
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 30 Dojem jednotlivých zákazníků z vnitřních prostor společnosti E.ON

Dojem respondentů z budov společnosti E.ON					
Atribut	Průměrné skóre	Domácnost	Maloodběr.	Velkoodběr	Veřejná správa
Příjemnost prostředí	1,7	1,7	1,5	1,3	1,5
Čistota, uklizenost	1,5	1,5	1,4	1,3	1,0
Nábytek	1,8	1,8	1,6	1,7	1,5
Vybavení	1,7	1,7	1,8	1,7	1,5
Pohodlnost	1,6	1,7	1,6	1,5	1,5
Prostornost	1,5	1,7	1,4	1,3	1,5
Hlučnost	1,6	1,7	1,4	1,7	1,5
Celkový dojem	1,5	1,0	1,5	1,2	1,5
Průměrné hodnocení všech atributů	1,5	1,7	1,5	1,5	1,4

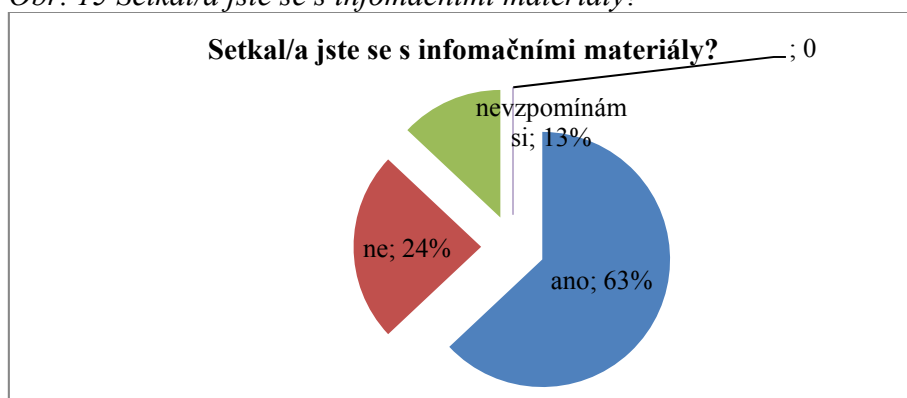
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14 Znalost firemních barev společnosti E.ON



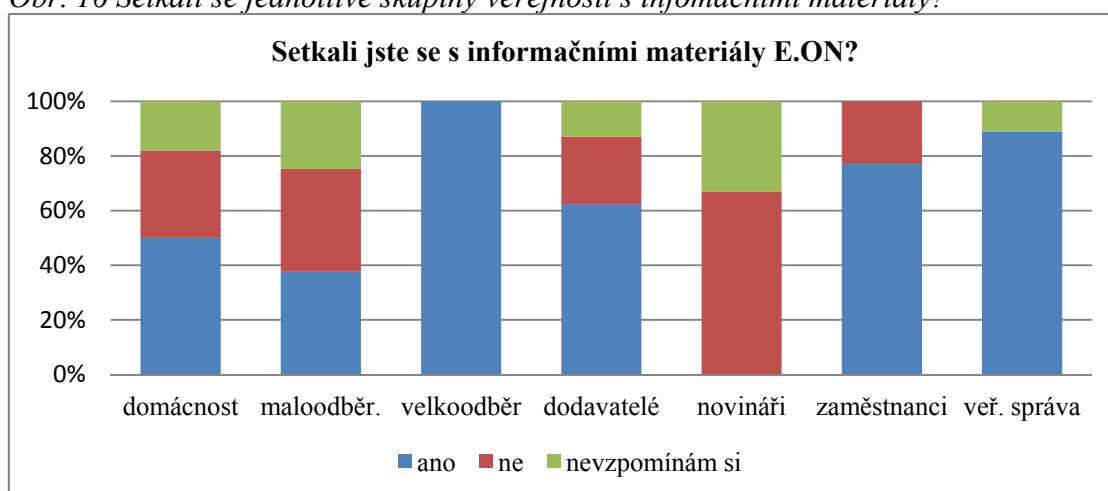
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 15 Setkal/a jste se s infomačními materiály?



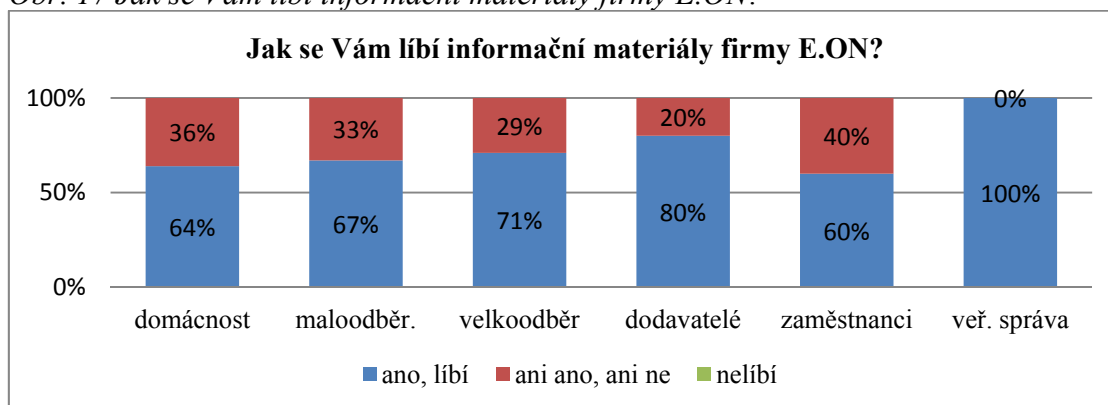
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 16 Setkali se jednotlivé skupiny veřejnosti s informačními materiály E.ON?



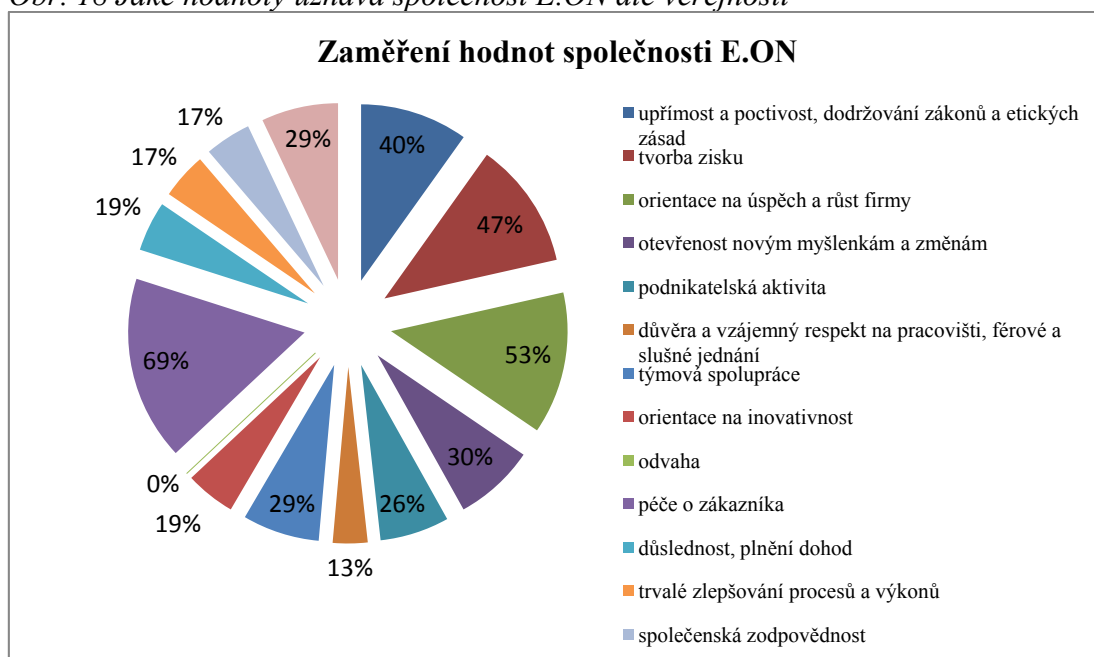
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 17 Jak se Vám líbí informační materiály firmy E.ON?



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 18 Jaké hodnoty uznává společnost E.ON dle veřejnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 31 Naplňování hodnot společnosti E.ON

Naplňování hodnot společnosti E.ON	
Hodnota společnosti E.ON	% vyjádření preference
Upřímost a poctivost, dodržování zákonů a etických zásad (hodnota Integrita).	40%
Otevřenost novým myšlenkám a změnám (hodnota Otevřenost).	30%
Důvěra a vzájemný respekt na pracovišti, férové a slušné jednání (hodnota Důvěra a vzájemný respekt).	13%
Hodnota Odvaha.	0%
Hodnota Společenská odpovědnost.	17%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 32 Naplňování hodnot společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců a veřejnosti

Naplňování hodnot společnosti E.ON z pohledu zaměstnanců veřejnosti		
Hodnota společnosti E.ON	Zaměstnanci	Veřejnost
Upřímost a poctivost, dodržování zákonů a etických zásad (hodnota Integrita).	85%	30%
Otevřenost novým myšlenkám a změnám (hodnota Otevřenost).	46%	26%
Důvěra a vzájemný respekt na pracovišti, férové a slušné jednání (hodnota Důvěra a vzájemný respekt).	23%	11%
Hodnota Odvaha.	0%	0%
Hodnota Společenská odpovědnost.	15%	18%

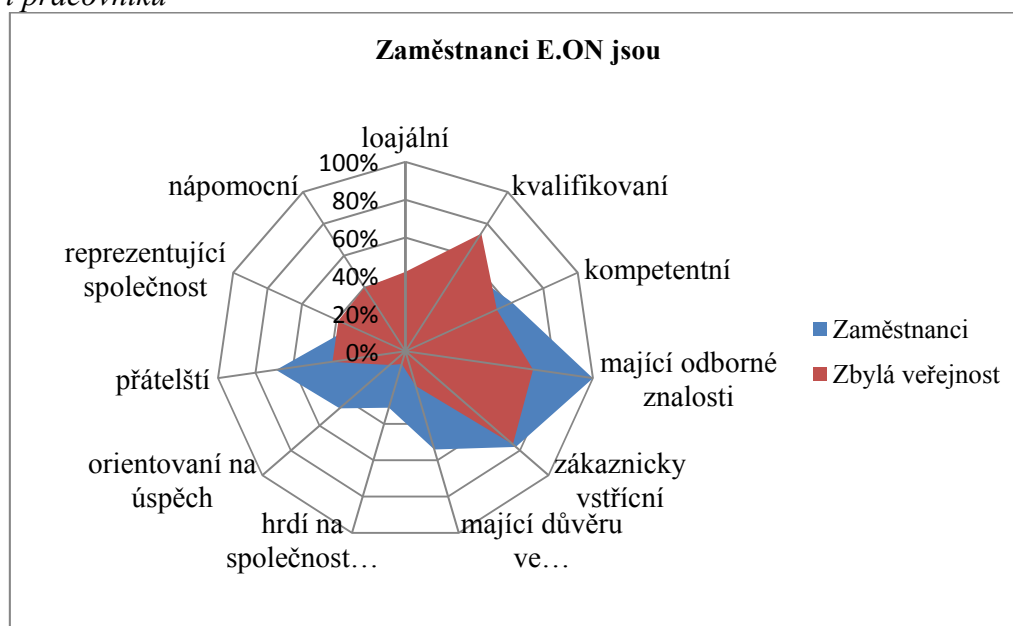
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 33 Vnímaní zaměstnanců společnosti E.ON jimi samotnými a zbylou veřejností

Vnímaní zaměstnanců společnosti E.ON jimi samými a zbylou veřejností.		
Zaměstnanci E.ON jsou...	Zaměstnanci	Zbylá veřejnost
loajální	38%	42%
kvalifikovaní	54%	74%
kompetentní	62%	53%
mají odborné znalosti	100%	68%
zákaznický vstřícní	77%	75%
mají důvěru ve společnost E.ON	54%	19%
hrdí na společnost E.ON	31%	7%
orientovaní na úspěch	46%	11%
přátelští	69%	39%
reprezentující společnost	31%	39%
nápomocní	23%	40%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 19 Srovnání hodnocení zaměstnanců E.ON z pohledu veřejnosti i pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 34 Porovnání hodnocení montérů a techniků ze strany veřejnosti a zaměstnanců

Kritérium posuzování montéra/technického pracovníka	Veřejnost	Zaměstnanci
Pracovník přijel/kontaktoval mě v dohod. čase a termínu	1,0	1,0
Způsob jednání	1,4	1,4
Vstřícnost	1,4	1,6
Sledování zájmu zákazníka	1,6	1,9
Způsob komunikace	1,6	1,9
Profesionalita	1,3	1,4
Vnímání potřeb zákazníka	1,6	1,7
Poskytnutí informace, sdělení co je důležité	1,6	1,9
Ochota pomoci	1,5	1,7
Vzhled a vystupování	1,6	1,7
Oblečení	1,4	1,3
Pracovní vybavení (montérský kufřík, auto, počítač,..)	1,3	1,3
Odborné znalosti	1,1	1,1
Čas potřebný k vyřešení	1,1	1,6
Dodržení slibů, termínu vyřešení	1,2	1,6
Celkový dojem	1,4	1,6
Průměrné skóre za všechny kritéria	1,4	1,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 35 Porovnání hodnocení pracovníků zákaznického servisu ze strany veřejnosti a zaměstnanců

Kritérium posuzování pracovníků zák. servisu	Veřejnost	Zaměstnanci
Pracovník mne kontaktoval v dohod. času a termínu	1,0	1,0
Způsob jednání	1,1	1,2
Vstřícnost	1,1	1,0
Sledování zájmu zákazníka	1,2	1,2
Způsob komunikace	1,1	1,2
Profesionalita	1,3	1,2
Vnímání potřeb zákazníka	1,3	1,2
Poskytnutí informace, sdělení co je důležité	1,1	1,1
Ochota pomoci	1,1	1,1
Vzhled a vystupování	1,2	1,3
Oblečení	1,2	1,5
Pracovní vybavení (auto, počítač,..)	1,2	1,4
Odborné znalosti	1,2	1,1
Čas potřebný k vyřešení	1,2	1,2
Dodržení slibů, termínu vyřešení	1,2	1,2
Celkový dojem	1,2	1,1
Průměrné skóre za všechny kritéria	1,2	1,2

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 36 Porovnání hodnocení manažerů ze strany veřejnosti a zaměstnanců

Kritérium posuzování pracovníků individuální obsluhy	Veřejnost	Zaměstnanci
Pracovník mě kontaktoval v dohod. času a termínu	1,0	1,0
Způsob jednání	1,0	1,0
Vstřícnost	1,0	1,0
Sledování zájmu zákazníka	1,0	1,0
Způsob komunikace	1,0	1,0
Profesionalita	1,0	1,0
Vnímání potřeb zákazníka	1,1	1,0
Poskytnutí informace, sdělení co je důležité	1,1	1,0
Ochota pomoci	1,0	1,0
Vzhled a vystupování	1,1	1,0
Oblečení	1,1	1,0
Pracovní vybavení (auto, počítač,..)	1,2	1,0

Zdroj: vlastní zpracování

Kritérium posuzování pracovníků individuální obsluhy	Veřejnost	Zaměstnanci
Odborné znalosti	1,0	1,0
Čas potřebný k vyřešení	1,1	1,0
Dodržení slibů, termínu vyřešení	1,1	1,0
Celkový dojem	1,0	1,0
Průměrné skóre za všechny kritéria	1,1	1,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 37 Dodržování pravidel chování, hodnocení domácností a maloobděratelů

Pravidlo chování	Domácnost	Maloobděr
Zajímáme se o názory našich zákazníků a zabýváme se jimi.	50%	55%
Získané zkušenosti, odborné znalosti a dovednosti jsou základem našich služeb.	63%	64%
Poskytujeme kvalitní a přesné informace	75%	50%
Zodpovědně plníme dané sliby a svěřené úkoly podle sjednaných podmínek.	75%	50%

Zdroj: vlastní zpracování

První dvě pravidla chování vnímají domácnosti i malí podnikatelé téměř shodně. Rozličné názory mají na poskytování informací a zodpovědné plnění slibů a úkolů. Naplnění těchto dvou pravidel ze strany pracovníků hodnotí domácnosti pozitivněji než maloobděratelé, a to o 25%.

Přidáme-li náhled zaměstnanců na to, jak dodržují jejich kolegové (či oni sami) výše uvedená pravidla chování, pak získáme zcela odlišné výsledky. Zaměstnanci vnímají, že oni sami, či jejich kolegové obsluhující domácnosti a maloobděratelé, se vysoce zajímají o názory zákazníků a zabývají se jimi (toto tvrdí 85% zaměstnanců, ale jen 50-55% zákazníků). Zaměstnanci negativněji než zákazníci hodnotí své či kolegovy zkušenosti a odborné znalosti (54%) a poskytování informací (69%). Zprůměrujeme-li procentuální preference zaměstnanců, získáme hodnotu 73%. *Tedy 73% zaměstnanců (respondentů) je toho názoru, že se oni či jejich kolegové v rámci péče o zákazníky z řady domácností a maloobděratelů řídí předepsanými pravidly chování. Domácnosti toto vnímají jen z 55%, maloobděratelé o něco lépe, z 66%.*

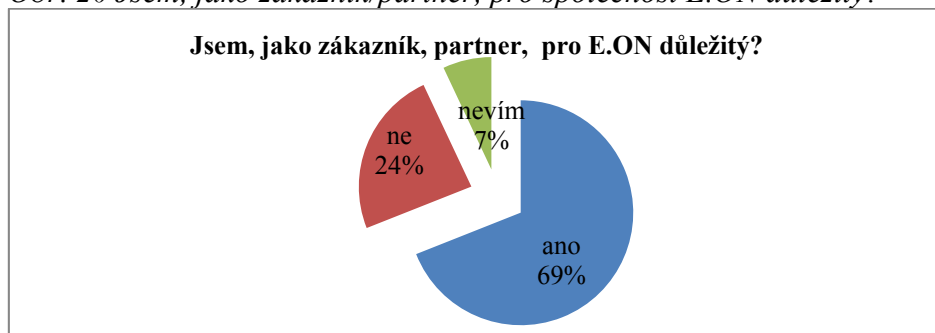
Tab. 38 Dodržování pravidel chování, hodnocení ze strany velkoodběratelů a starostů

Pravidlo chování	Velkoodběratelé	Veř. správa
Orientace na zákazníka	86%	67%
Smyslem je spokojený zákazník	71%	67%
Etické a loajální chování	57%	67%
Hrdost na společnost.	43%	33%
Je prof. partnerem v oblasti efekt. nakládání s energiemi	57%	83%
Nabízí nová ekologicky přívětivá řešení	43%	0%
Hledá způsoby, jak dělat věci lépe	57%	17%
Naslouchá	57%	50%
Věří tomu, co dělá	71%	17%
Snaží se pomoci	86%	100%
Jeho cílem je oboustranná spokojenost.	86%	50%
Komunikuje srozumitelně, transparent. a jednoduše	86%	83%

Zdroj: vlastní zpracování

Obě dvě skupiny zákazníků se shodly na tom, že tito pracovníci firmy E.ON se jim **snaží pomoci**. Zástupci veřejné správy vnímají, že zaměstnanci se pravidlem z desatera řídí dokonce na 100%. Na druhou stranu jsou zákazníci z kategorie veřejná správa více kritičtí než velkoodběratelé. Například ani jeden z nich není toho názoru, že zaměstnanci firmy E.ON nabízí nová ekologicky přívětivá řešení. Rovněž nehledají způsoby, jak dělat věci lépe a dokonce nevěří tomu, co dělají (po 17%). Obě posledně zmiňovaná pravidla chování však velkoodběratelé vnímají mnohem lépe. 43% z nich se přiklání k názoru, že jim pracovníci nabízí nová ekologicky přívětivá řešení a dokonce 71% velkých zákazníků sděluje, že zaměstnanci věří tomu, co dělají. Dle velkých zákazníků jsou pracovníci individuální obsluhy také velmi orientovaní na zákazníka, komunikují srozumitelně, jednoduše a transparentně a jejich cílem je oboustranná spokojenost. Zástupci veřejné správy, starostové, mají ve svém partnerovi u společnosti E.ON profesionála v oblasti nakládání s energiemi. Rovněž oceňují způsob a formy komunikace.

Obr. 20 Jsem, jako zákazník/partner, pro společnost E.ON důležitý?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 39 Jsem, jako zákazník/partner, pro E.ON důležitý? Srovnání odpovědí zaměstnanců a zbylé veřejnosti

Cítíte, že jste pro E.ON důležití?	Zaměstnanci	Veřejnost
Ano	62%	70%
Ne	23%	25%
Nevím	15%	5%

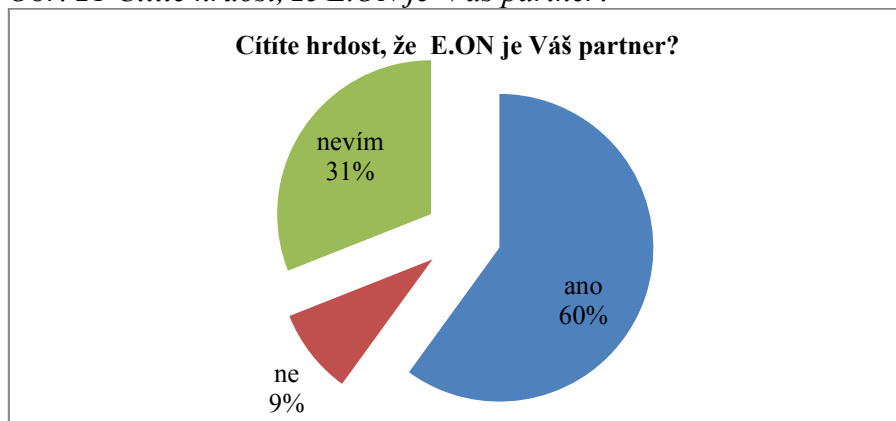
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 40 Jsem, jako zákazník/partner, pro E.ON důležitý? Srovnání skupin veřejnosti

Cítíte, že jste pro E.ON důležití?	Domácnost	Maloodběr.	Velkoodběr.	Dodav.	Novináři	Veřejná správa
Ano	50%	88%	100%	75%	67%	78%
Ne	36%	12%	0%	25%	33%	22%
Nevím	14%	0%	0%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 21 Cítíte hrdost, že E.ON je Váš partner?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 41 Cítíte hrdost, že E.ON je Váš partner? Srovnání odpovědí zaměstnanců a zbylé veřejnosti

Cítíte hrdost, že E.ON je Váš partner?	Zaměstnanci	Veřejnost
Ano	77%	56%
Ne	8%	9%
Nevím	15%	35%

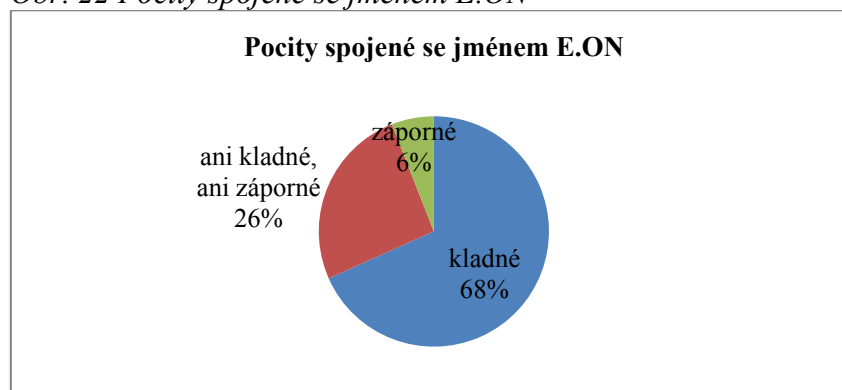
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 42 Cítíte hrdost, že E.ON je Váš partner? Srovnání skupin zákazníků

Cítíte hrdost, že E.ON je Váš partner?						
Odpověď	Domácnost	Maloodběr.	Velkoodběr.	Dodav.	Novináři	Veřejná správa
Ano	41%	75%	86%	75%	33%	78%
Ne	9%	0%	0%	25%	33%	0%
Nevím	50%	25%	14%	0%	33%	22%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 22 Pocity spojené se jménem E.ON



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 43 Pocity spojené se jménem E.ON. Srovnání odpovědí zaměstnanců a zbylé veřejnosti

Pocity spojené se jménem E.ON	Zaměstnanci	Veřejnost
Kladné	92%	63%
Ani kladné, ani záporné	0%	32%
Záporné	8%	5%

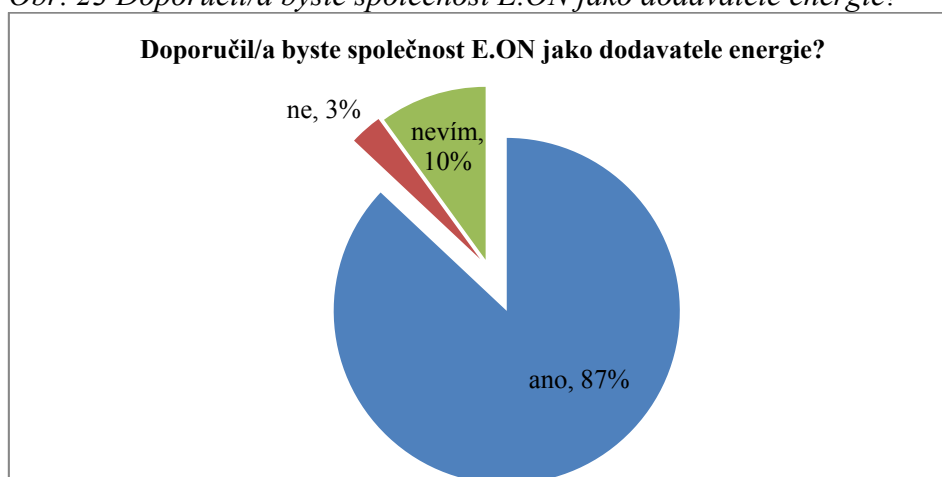
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 44 Pocity spojené se jménem E.ON. Srovnání jednotlivých skupin zákazníků

Pocity spojené se jménem E.ON	Domác.	Maloodběr.	Velkoodběr.	Dodav.	Novináři	Veřejná správa
Kladné	59%	50%	86%	63%	33%	78%
Neutrální	32%	50%	14%	37%	33%	22%
Záporné	9%	0%	0%	0%	33%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 23 Doporučil/a byste společnost E.ON jako dodavatele energie?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 45 Doporučil/a byste společnost E.ON jako dodavatele energie? Srovnání odpovědí zaměstnanců a zbylé veřejnosti.

Doporučil/a byste E.ON jako dodavatele energie?	Zaměstnanci	Veřejnost
Ano	92%	86%
Ne	0%	4%
Nevím	8%	11%

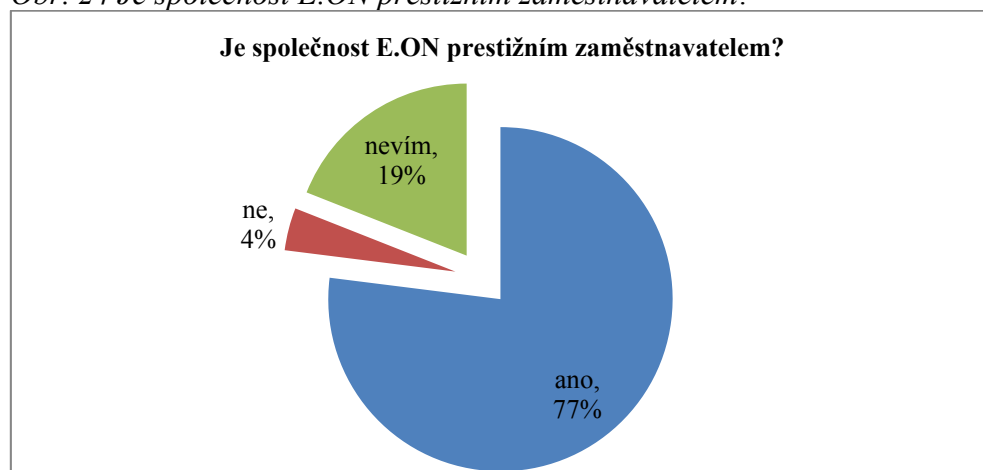
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 46 Doporučil/a byste společnost E.ON jako dodavatele energie? Srovnání jednotlivých skupin zákazníků

Doporučil/a byste E.ON jako dodavatele energie?	Domácnost	Maloodb.	Velkoodb.	Dodav.	Novináři	V. správa
Ano	82%	100%	100%	100%	33%	78%
Ne	5%	0%	0%	0%	33%	22%
Nevím	14%	0%	0%	0%	33%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 24 Je společnost E.ON prestižním zaměstnavatelem?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 47 Je společnost E.ON prestižním zaměstnavatelem.

Srovnání odpovědí zaměstnanců a zbylé veřejnosti

Je společnost E.ON prestižním zaměstnavatelem?	Zaměstnanci	Veřejnost
Ano	92%	74%
Ne	8%	4%
Nevím	0%	22%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 48 Je společnost E.ON prestižním zaměstnavatelem? Srovnání skupin zákazníků

Je společnost E.ON prestižním zaměstnavatelem?	Domác.	Maloodb.	Velkoodb.	Dodav.	Novináři	Veřejná správa
Ano	68%	75%	86%	88%	67%	67%
Ne	9%	0%	0%	0%	0%	0%
Nevím	23%	25%	14%	13%	33%	33%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VI: STRUKTURA RESPONDENTŮ

Tab. 49 Struktura respondentů

Struktura respondentů, kteří vyplnili dotazník			
Kategorie	Podkategorie	Relativní vyjádření (n)	Vyjádření v %
Pohlaví	Muž	35	50%
	Žena	35	50%
Věková kategorie	Do 25 let	3	4%
	26 – 35 let	23	33%
	36 – 45 let	20	29%
	46 – 65 let	24	34%
	66 a více let	0	0%
Dosažené vzdělání	Základní	0	0%
	Středoškolské bez maturity	8	11%
	Středoškolské s maturitou	30	43%
	Vysokoškolské	32	46%
Status vůči společnosti E.ON	Zákazník, domácnost	22	31%
	Zákazník, malooběratel	8	11%
	Zákazník, velkooběratel	7	10%
	Dodavatel	8	11%
	Novinář	3	4%
	Zaměstnanec	13	19%
	Představitel veřejné správy	9	13%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VII: IMAGE SPOLEČNOSTI E.ON A ZAMĚSTNANCŮ E.ON - ROZLOŽENÍ ČETNOSTÍ ODPOVĚDÍ U JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL V %

Vnímání společnosti E.ON z hlediska vztahu k zákazníkům

Jak je patrné z tabulky č. 18, 53% respondentů vnímá firmu E.ON jako společnost, která **považuje potřeby zákazníků za důležité**. Pro 34% respondentů je to společnost vnímající jejich potřeby za velmi důležité. 11% respondentů nehodnotí společnost ani jako vstřícnou, ani jako nevstřícnou vůči zákazníkům. Jako spíše nevnímající potřeby zákazníků hodnotí E.ON jen 1%. Nikdo společnost nehodnotil na zcela negativní škále.

60% respondentů vnímá společnost E.ON jako **vstřícnou ke klientům**, 29% respondentů jako spíše vstřícnou ke klientům. 9% respondentů nevnímá firmu E.ON ani jako vstřícnou, ani jako nevstřícnou společnost ke klientům. Jako spíše nevstřícnou ke klientům vnímá 3% respondentů. Stupeň škály „má nevstřícný přístup ke klientům“ nebyl respondenty použit.

Jako společnost, která **vychází svým zákazníkům všestranně vstříc**, vnímá firmu E.ON 37% respondentů a 47% jako společnost, která spíše vychází vstříc. 13% respondentů nevnímá E.ON ani jako vycházející zákazníkům vstříc, ani jako nevycházející vstříc. Jako spíše vycházející vstříc vnímá společnost jen 3% respondentů. Negativní stupeň škály nebyl využit. 56% respondentů vnímá zaměstnance společnosti E.ON jako **pro-zákaznický orientované**, 31% respondentů jako spíše pro-zákaznický orientované. 11% respondentů nevnímá zaměstnance ani jako orientované na zákazníky, ani jako neorientované. Jako spíše pro-zákaznický neorientované vnímá zaměstnance jen 1% respondentů. Stupeň škály „zaměstnanci nejsou pro-zákaznický orientovaní“ nebyl respondenty použit.

Vnímání společnosti E.ON z hlediska vztahu k životnímu prostředí

37% respondentů vnímá E.ON jako organizaci **chovající se ekologicky a minimalizující negativní dopady na životní prostředí**, 36% respondentů jako organizaci spíše se chovající ekologicky.... 24% respondentů nevnímá firmu E.ON ani jako ekologicky se chovající ani jako ekologicky se nechovající organizaci. Jako organizaci spíše se nechovající ekologicky ... vnímá E.ON 3% respondentů. Negativní stupeň škály nebyl respondenty použit.

Podle 41% respondentů **vyrábí firma E.ON spíše čistší a lepší energii** a podle 23% ji vyrábí zcela čistou a lepší. Podle 33% dotazovaných společnost E.ON ani nevyrábí ani vyrábí lepší a čistší energii a jen 3% zastává názor „spíše ne“ na toto kritérium. Negativní stupeň škály nebyl respondenty opět využit.

Dle 33% dotazovaných se zaměstnanci společnosti E.ON chovají ekologicky a minimalizují **negativní dopady na životní prostředí**. 44% dotazovaných zastává u tohoto kritéria názor „spíše ano“. 19 % respondentů nevnímá zaměstnance ani jako ekologicky se chovající (...) ani jako takto se nechovající. Pro 3% dotazovaných se zaměstnanci ekologicky spíše nechovají a jen 1% uvádí, že s tímto nemůže souhlasit vůbec.

Dle 27% dotazovaných **věnuje společnost E.ON velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny**. 44% dotazovaných zastává u tohoto kritéria názor „spíše ano“. 24 % respondentů nemá na toto vyhraněný názor. Pro 3% dotazovaných je to společnost, která tak spíše nečiní a nevěnuje velké úsilí a jen 1% uvádí, že s tímto nemůže souhlasit vůbec.

Dle 39% dotazovaných zaměstnanci firmy E.ON pomáhají zákazníkům hospodárně **využívat energie**. 44% dotazovaných zastává u tohoto kritéria názor „spíše ano“ a 17 % respondentů nevnímá zaměstnance ani jako ekologicky se chovající (...) ani jako nechovající se. 49% respondentů vnímá společnost E.ON jako poskytující energeticky hospodárná řešení, 49% respondentů jako spíše poskytující tato řešení. 23% respondentů nevnímá firmu E.ON ani kladně ani negativně v tomto kritériu. Jako spíše neposkytující a zcela neposkytující hospodárná řešení nevnímá žádný z respondentů.

Vnímání společnosti E.ON z hlediska vztahu k zaměstnancům

44% respondentů vnímá E.ON jako organizaci **udržující dobré vztahy se svými zaměstnanci**, 31% respondentů jako spíše udržující takové vztahy. 21% respondentů se nedokázalo rozhodnout. Jako spíše neudržující dobré vztahy se svými zaměstnanci hodnotí firmu E.ON jen 3% dotazovaných. Negativní stupeň škály nebyl respondenty použit.

Podle 40% respondentů vytváří a garantuje společnost E.ON zaměstnancům vynikající **pracovní podmínky** (...) a podle 33% toto spíše vytváří a garantuje. Podle 23% dotazovaných E.ON ani nečiní ani tak činí. Jen 4% dotazovaných zastává názor „spíše ne“ na toto kritérium. Negativní stupeň škály nebyl respondenty opět využit.

Vnímání společnosti E.ON z hlediska etického chování

Podle 39% respondentů **působí E.ON jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání** podle 46% takto spíše působí. Podle 13% dotazovaných firma E.ON ani tak činí ani tak nečiní. Jen 3% dotazovaných zastává názor „spíše ne“ na toto kritérium. Negativní stupeň škály nebyl respondenty opět využit.

Dle 41% dotazovaných firma E.ON udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, **dodavateli a dalšími obchodními partnery**. 47% dotazovaných zastává u tohoto kritéria

názor „spíše ano“. 11 % respondentů nemá na toto vyhraněný názor. Negativní stupeň škály nebyl respondenty opět využit.

Dle 60% dotazovaných se zaměstnanci E.ON chovají eticky. 31% dotazovaných zastává u tohoto kritéria názor „spíše ano“ a 9 % respondentů nevnímá, že by se zaměstnanci chovali eticky či neeticky.

Dle 51% dotazovaných **zaměstnanci E.ON směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky**. 40% dotazovaných zastává u tohoto kritéria názor „spíše ano“ a 9 % respondentů nevnímá, že by zaměstnanci směřovali či nesměřovali své aktivity k zajištění spolehlivé dodávky. Podle plných 73% respondentů zajišťuje firma E.ON spolehlivou dodávku elektřiny a **plynu**. A podle 26% takto spíše činí. Jen 1% dotazovaných se nedokázalo rozhodnout. Negativní stupeň škály nebyl respondenty opět využit.

Dle 23% dotazovaných společnost E.ON nabízí atraktivní produkty a služby za férové **ceny**. 43% dotazovaných zastává u tohoto kritéria názor „spíše ano“ a 26 % respondentů nemá na toto vyhraněný názor. Pro 6% dotazovaných je to společnost, která tak atraktivní nabídku nenabízí a jen 3% uvádí, že s tímto nemohou souhlasit vůbec.

Vnímání společnosti E.ON z pohledu společenské odpovědnosti

34% respondentů vnímá firmu E.ON jako organizaci **dbající o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů**, 51% respondentů jako spíše dbající o spravedlivé posouzení stížností a reklamací. 14% respondentů se nedokázalo rozhodnout. Negativní stupně škály nebyly respondenty použity.

Jako společnost, která se zapojuje v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně **prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí**, vnímá firmu E.ON 33% respondentů a 53% jako společnost, která spíše se zapojuje a angažuje. 11% respondentů nevnímá společnost E.ON ani kladně ani negativně. Jako spíše se nezapojující a neangažující se vnímá společnost jen 3% respondentů. Negativní stupeň škály nebyl využit.

Tab. 50 Image společnosti E.ON a zaměstnanců E.ON - rozložení četnosti odpovědí u jednotlivých škál v %

Image společnosti E.ON a jejích zaměstnanců					
Společnost E.ON/její zaměstnanci...	ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	ne
vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité	34%	53%	11%	1%	0%
věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energ. řešení za přiměřené ceny	27%	44%	24%	3%	1%
má vstřícný přístup ke klientovi.	60%	29%	9%	3%	0%
nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny	23%	43%	26%	6%	3%
působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.	39%	46%	13%	3%	0%
udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery	41%	47%	11%	0%	0%
chová se ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí	37%	36%	24%	3%	0%
udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci	44%	31%	21%	3%	0%
vytváří a garantuje jim vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce	40%	33%	23%	4%	0%
zapojuje se v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí	33%	53%	11%	3%	0%
vychází svým zákazníkům všestranně vstříc	37%	47%	13%	3%	0%
dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů	34%	51%	14%	0%	0%
vyrábí čistší a lepší energii	23%	41%	33%	3%	0%
poskytuje energeticky hospodárná řešení	29%	49%	23%	0%	0%
zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu	73%	26%	1%	0%	0%-
pomáhají svým zákaz. hospod. využívat energie	39%	44%	17%	0%	0%
chovají se eticky	60%	31%	9%	0%	0%
směřují své aktivity k spolehlivosti dodávky	51%	40%	9%	0%	0%
jsou pro-zákaznický orientovaní	56%	31%	11%	1%	0%
chovají se ekologicky ...	33%	44%	19%	3%	1%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VIII: SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Tab. 51 Silné a slabé stránky firemní kultury a obsahu image firmy E.ON a zaměstnanců E.ON

Silné a slabé stránky obsahu image E.ON a jejích zaměstnanců		
Silné stránky		Slabé stránky
E.ON zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu.	E.ON poskytuje energeticky hospodárná řešení.	E.ON věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetické řešení za přiměřené ceny.
Zaměstnanci se chovají eticky.	E.ON udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci.	E.ON vyrábí čistší a lepší energii.
Zaměstnanci směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky.	Zaměstnanci se chovají ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí.	E.ON nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny.
E.ON má vstřícný přístup ke klientovi.	E.ON se chová ekologicky a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí.	
E.ON udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery.	E.ON vytváří a garantuje zaměstnancům vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce.	
Zaměstnanci jsou prozákaznický orientovaní.		
E.ON vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité.		
E.ON se zapojuje v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí		
E.ON dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů		
E.ON působí jako čestný partner na trhu a dbá o transparentní podnikání.		
Zaměstnanci vychází svým zákazníkům všestranně vstříc.		
Zaměstnanci pomáhají svým zákazníkům hospodárně využívat energie.		

Zdroj: vlastní zpracování

Silné a slabé stránky jsou seřazeny dle pozitivního vnímání (respondenti je ohodnotili hodnotou 1 nebo 2 na škále 1-5, kde 1 znamená souhlasím, 2 spíše souhlasím), a to od nejvyššího čísla v %. Do silných stránek jsou zařazeny ta tvrzení o image organizace a o její firemní kultuře, která získala hodnotu pozitivního vnímání více jak 82% veřejnosti (tedy 83% včetně). Ve sloupci slabých stránek jsou řazena ta tvrzení, která při hodnocení získala méně jak 73% (tzn. pozitivní a spíše pozitivní vyjádření). Prostřední sloupec obsahuje ta tvrzení o kultuře a image E.ON, která nejsou vyloženě silnou stránkou (méně jak 77%), ale ani slabou stránkou (do 73%)

Tab. 52 představuje, do jaké míry zaměstnanci a veřejnost rozdílně vnímají silné a slabé stránky obsahu image. Přičemž za silnou stránku jsou považována ta tvrzení, která získala 100 až 84% včetně (pozitivní a spíše pozitivní vnímání). Méně než 68%, ale více než 82%, to je rozmezí pro slabé stránky obsahu image. Neutrální hodnocení mají tvrzení získající hodnotové rozmezí 83% - 69%.

Tab. 52 porovnání silných a slabých stránek image E.ON z pohledu zaměstnan. a veřejnosti

Obsah image	Zaměstnanci	Veřejnost
Vztah k zákazníkům		
Vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité.	Silná	Silná
Je organizace mající vstřícný přístup ke klientovi.	Silná	Silná
Pracovníci společnosti jsou pro-zákaznický orientovaní.	Silná	Silná
Zaměstnanci se snaží vycházet svým zák. všestranně vstříc.		Silná
Životní prostředí		
Společnost a její zaměstnanci se chovají ekologicky a minimalizují negativní dopady na životní prostředí.	Silná	
Vyrábí čistší a lepší energii.	Slabá	Slabá
Věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energetických řešení za přiměřené ceny.	Slabá	
Společnost a její zaměstnanci pomáhají svým zák. hospodárně využívat energie.		Silná
Poskytuje energeticky hospodárná řešení.	Slabá	
Vztah k zaměstnancům		
Dbá udržování dobrých vztahů se svými zaměstnanci.	Silná	
Pro své zaměstnance vytváří a garantuje vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, rozsáhlé sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce.	Silná	Slabá
Etické chování		
Společnost působí jako čestný partner na trhu a dbá na transparentní podnikání.	Silná	
Společnost udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery.	Silná	Silná
Společnost a její zaměstnanci se chovají eticky.	Silná	Silná
Zaměstnanci směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky.	Silná	Silná
Zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu.	Silná	Silná
Nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny.		Slabá
Společenská zodpovědnost		
Společnost dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamací zákazníků a partnerů.	Silná	Silná
Společnost se zapojuje v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí.		Silná

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 53 Srovnání současného obsahu image E.ON s žádoucím obsahem

Žádoucí obsah image	Zdroj	Současný obsah image
Vztah k zákazníkům		
Vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité.	E.ON Kompas	87%
Je organizace mající vstřícný přístup ke klientovi.	E.ON Kompas	89%
Zaměstnanci se snaží vycházet svým zák. všestranně vstříc.	Spol. odp.	84%
Pracovníci společnosti jsou pro-zákaznický orientovaní.	E.ON Kompas	87%
Životní prostředí		
Společnost / její zaměstnanci se chovají ekologicky a minima-	Spol. odp.	73% / 77%
Vyrábí čistší a lepší energii.	Cíl	64%
Věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energie-	E.ON Kompas	71%
Spol. a její zam. pomáhají svým zák. hosp. využívat energie.	Spol. odp.	83%
Poskytuje energeticky hospodárná řešení.	Cíl	77%
Vztah k zaměstnancům		
Dbá udržování dobrých vztahů se svými zaměstnanci	Spol. odp.	76%
Pro své zaměstnance vytváří a garantuje vynikající pracovní	Spol. odp.	73%
Společnost působí jako čestný partner na trhu a dbá na	Spol. odp.	84%
Etické chování		
Společnost udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky,	Spol. odp.	89%
Společnost a její zaměstnanci se chovají eticky.	Spol. odp.	91%
Zaměst. směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky.	Spol. odp.	91%
Zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu.	Cíl	99%
Nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny.	E.ON Kompas	66%
Společenská odpovědnost		
Společnost dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stíž-	Spol. odp.	86%
Společnost se zapojuje v regionech, dobrovolně se angažuje ve	Spol. odp.	86%
veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě		
příjemného společenského a přírodního prostředí.		

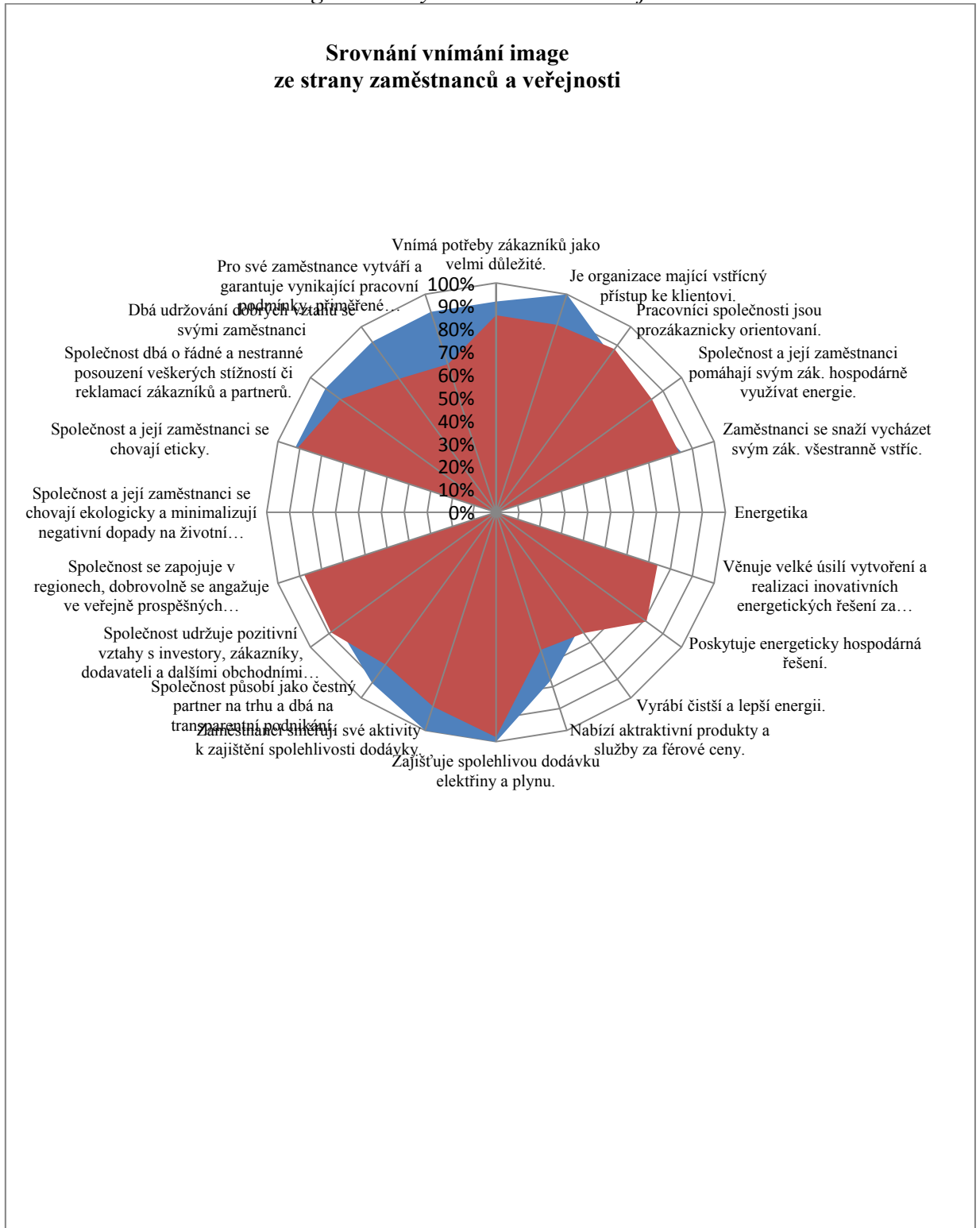
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 54 Vnímání současného obsahu image E.ON ze strany zaměstnanců a veřejnosti

Obsah image	Zaměstnanci	Veřejnost
Vztah k zákazníkům		
Vnímá potřeby zákazníků jako velmi důležité.	92%	86%
Je organizace mající vstřícný přístup ke klientovi.	100%	86%
Pracovníci společnosti jsou pro-zákaznický orientovaní.	85%	88%
Zaměstnanci se snaží vycházet svým zák. všestranně vstříc.	77%	84%
Životní prostředí		
Společnost a její zaměstnanci se chovají ekologicky a minima-	85% / 85%	70% / 75%
Vyrábí čistší a lepší energii.	62%	65%
Věnuje velké úsilí vytvoření a realizaci inovativních energie-	62%	74%
Společnost a její zaměstnanci pomáhají svým zák. hospodárně	77%	84%
Poskytuje energeticky hospodárná řešení.	62%	81%
Vztah k zaměstnancům		
Dbá udržování dobrých vztahů se svými zaměstnanci	92%	72%
Pro své zaměstnance vytváří a garantuje vynikající pracovní podmínky, přiměřené odměňování, rozsáhlé sociální výhody a vysoké standardy bezpečnosti práce.	92%	68%
Etické chování		
Společnost působí jako čestný partner na trhu a dbá na transparentní podnikání.	92%	82%
Společnost udržuje pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery.	85%	89%
Společnost a její zaměstnanci se chovají eticky.	92%	91%
Etické chování		
Zaměstnanci směřují své aktivity k zajištění spolehlivosti dodávky.	100%	89%
Zajišťuje spolehlivou dodávku elektřiny a plynu.	100%	98%
Nabízí atraktivní produkty a služby za férové ceny.	77%	63%
Společenská odpovědnost		
Společnost dbá o řádné a nestranné posouzení veškerých stížností či reklamaci zákazníků a partnerů.	92%	84%
Společnost se zapojuje v regionech, dobrovolně se angažuje ve veřejně prospěšných projektech s cílem přispívat k tvorbě příjemného společenského a přírodního prostředí.	77%	88%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 25 Srovnání vnímání image ze strany zaměstnanců a veřejnosti



Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IX: VZTAH SPOLEČNOSTI E.ON VŮČI ZÁKAZNÍKŮM A PARTNERŮM (DOPLNĚNÍ KAPITOLY 4.3)

Hodnoty v závorkách vyjadřují průměrné skóre z hodnocení ukazatelů v dotazníku, a to na škálách 1-3 nebo 1-5.

Zákazníci-domácnosti

Mám-li uvést jednu větu charakterizující tuto skupinu veřejnosti, pak to, že jsou ze zákazníků nejkritičtější.

Domácnosti jsou zastoupeny převážně ženami, ve věku 26 až 35 let, mající nejméně středoškolské vzdělání s maturitou. Společnost E.ON vnímají jako seriózního a spolehlivého dodavatele energie a tradiční firmu. S pojmem E.ON mají domácnosti spojenou především odbornost a kvalifikaci, a při vyslovení jména společnosti se více jak polovině respondentů vybaví kladné pocity. Uvádí, že hodnoty společnosti jsou zaměřeny na péči o zákazníka, ale i na úspěch, růst firmy a na zisk. Tvrzení, se kterými domácnost v souvislosti se jménem E.ON souhlasí: dodržuje dohody a podmínky, je poskytoval pracovních příležitostí.

Položím-li domácnostem otázku, zda jsou na svého dodavatele energie hrdí, pak nemohu jednoznačně odpovědět. Polovina z nich neví a méně jak polovina odpověděla kladně. E.ON, jako dodavatele energie, by však většina z nich (82%) doporučila. Více jak polovina považuje firmu E.ON za dobrého zaměstnavatele, o třináct procent více domácností ho dokonce považuje za zaměstnavatele prestižního.

Pracovníci společnosti E.ON, jsou dle domácností, kvalifikovaní, zákaznický vstřícní a mají odborné znalosti. Setkali-li se domácnosti s technickým pracovníkem či montérem, hodnotí ho pozitivně (1,5). Nejvíce jsou spokojeni s časem, který pracovník potřeboval k vyřešení jejich problému a s dodržením dohodnutého času a termínu. Nejméně jsou spokojeni s vnímáním zákaznických potřeb a sdělováním potřebných informací. Pracovníci zákaznického servisu jsou domácnostmi hodnoceny velmi dobře (1,1). Vnímání potřeb zákazníků a profesionalita jsou oceněny „nejnižší“ hodnotou (1,3). Při hodnocení, zda se pracovníci firmy E.ON (v tomto případě pracovníci obsluhující zákazníky typu domácnost) řídí vybranými tvrzeními z „desatera“, se dosáhlo výsledku 55%. Tedy pracovníci se desaterem řídí jen z poloviny.

Budovy společnosti E.ON hodnotili respondenti velmi pozitivně (1,6). Nejpozitivněji domácnosti vnímají čistotu, nejnegativněji úpravu okolí. Vnitřní prostory

získaly nepatrně horší hodnocení (1,7). Jejich čistota byla opět vnímána nejpozitivněji, naopak nábytek negativně. Všechny domácnosti si správně vybavily firemní logo. S informačními firemními materiály se setkala právě polovina respondentů a jejich názor na ně je spíše kladný.

Sponzorství společnosti E.ON je hodnoceno kladně téměř všemi domácnostmi, tři-čtvrtiny z nich jsou o konkrétních aktivitách také informovány. Aktivity na ochranu životního prostředí (atd.) jsou domácnostem známy již méně. Ocenění E.ON Energy Award zná jen třetina domácností. Ještě menší povědomí mají o aktivitách z oblasti společenské odpovědnosti pro děti a mládež.

Zákazníci-maloodběratelé

Maloodběratelé jsou, na rozdíl od domácností, zastoupeni převážně muži, ve věku 36 až 65 let, mající středoškolské či vysokoškolské vzdělání. Společnost E.ON vnímají, stejně jako domácnosti, jako seriózního a spolehlivého dodavatele energie a tradiční firmu. S pojmem E.ON mají maloodběratelé spojenou především odbornost a kvalifikaci (shodně s domácnostmi), a při vyslovení jména společnosti se polovině respondentů vybaví kladné pocity, druhé polovině záporné. Hodnoty společnosti jsou zaměřeny na úspěch a růst firmy a na péči o zákazníka. K tvrzením, se kterými mají podnikatelé v souvislosti se jménem E.ON souhlasí, patří: dodržuje dohody a podmínky, je poskytoval pracovních příležitostí, ale také budování a udržování vztahů s obchodními partnery.

Položí-li si maloodběratelé otázku, zda jsou na svého dodavatele energie hrdi, pak souhlasí tři čtvrtiny z nich. Což je oproti domácnostem velký, pozitivní rozdíl ve spokojenosti. E.ON, jako dodavatele energie, by pak doporučili všichni.

Více jak polovina neví, zda považuje firmu E.ON za dobrého zaměstnavatele, ale pro tři čtvrtiny z nich je společnost zaměstnavatelem prestižním. To je také velký rozdíl ve vnímání oproti domácnostem.

Pracovníci společnosti E.ON, jsou vnímáni především jako zákaznický vstřícní, dále kvalifikovaní, kompetentní a mající odborné znalosti. Setkali-li se maloodběratelé s technickým pracovníkem či montérem, hodnotí ho pozitivně (1,3). Nejvíce jsou spokojeni s časem potřebným k vyřešení, s odbornými znalostmi, profesionalitou a dodržením dohodnutého času příjezdu. Nejméně pak se způsobem jednání, vnímáním jejich potřeb či sdělováním potřebných informací. Méně spokojeni jsou také se vzhledem a způsobem vystupování technických pracovníků, jejich oblečením a ochotou pomoci. Pracovníci zákaznického servisu jsou hodnoceni velmi dobře (1,1). Profesionalita, pracovní vybavení a čas potřebný

k vyřešení jsou ohodnoceny „nejnižší“ hodnotou (1,3). Při hodnocení, zda se pracovníci E.ON řídí vybranými tvrzeními z „desatera“, se dosáhlo výsledku 66%. Tedy z více jak poloviny a o 11% „lépe“ než jak je hodnotí domácnosti.

Budovy společnosti E.ON byly hodnoceny velmi pozitivně, průměrné skóre 1,4 (kladnější hodnocení než od domácností). Nejpozitivněji oceňují zřetelné označení a snadnost nalezení, méně kladně pak vzhled a architekturu. Vnitřní prostory získaly nepatrně horší hodnocení (1,5). Čistotu respondenti opět vnímali velmi pozitivně, dále prostornost a nízká hluchnost, naopak vybavení negativně. Většina maloobdobatelů si správně vybavila firemní logo. S informačními firemními materiály se setkalo málo podnikatelů (38%), jejich názor na ně je spíše kladný.

Sponzorství společnosti E.ON je hodnoceno většinou respondentů, přes polovina z nich je o konkrétních aktivitách také informována. Aktivity na ochranu životního prostředí (atd.) jsou maloobdobatelům známy mnohem více. Ocenění E.ON Energy Award zná, a povědomí mají o aktivitách z oblasti společenské odpovědnosti pro děti a mládež má jen velmi malé množství dotazovaných.

Zákazníci velkoodbodobatelé

Jedná se o nejspokojenější skupinu veřejnosti.

Velcí zákazníci jsou zastoupeni převážně muži, ve věku 46 až 65 let, mající z více jak poloviny vysokoškolské vzdělání. Společnost E.ON vnímají především jako seriózního dodavatele energie. Dále i jako spolehlivou firmu mající vstřícný přístup k zákazníkům. S pojmem E.ON mají velkoodbodobatelé spojenou především možnost úspor energií, a při vyslovení jména společnosti se 86% z nich vybaví kladné pocity. Hodnoty společnosti jsou zaměřeny na péče o zákazníka a podnikatelství. K tvrzením, se kterými velkoodbodobatelé v souvislosti se jménem E.ON souhlasí, patří: dodržuje dohody a podmínky, buduje a udržuje podnikatelské vztahy.

Položí-li si velkoodbodobatelé otázku, zda jsou na svého dodavatele energie hrdí, pak ti respondenti mající kladné pocity při vyslovení jména E.ON (86%) jsou na E.ON také hrdí. Firmu E.ON, jako dodavatele energie, by doporučili všichni a považuje ji za dobrého i prestižního zaměstnavatele stejné procento dotazovaných.

Pracovníky hodnotí velcí podnikatelé velmi kladně. Jsou zákaznický vstřícní, kvalifikovaní, kompetentní, mají odborné znalosti, ale také přátelští a nápomocní. Setkali-li se velkoodbodobatelé s technickým pracovníkem či montérem, hodnotí ho pozitivně (1,4). Což je hodnocení lepší, než od domácností, ale horší jak od maloobdobatelů. Nejvíce jsou

spokojeni s tím, že pracovník přijel v dohodnutém termínu a čase a s dodržáním slibů a termínů k vyřešení. Nejméně kladně hodnotí časovou náročnost vyřešení záležitosti, způsob komunikace a profesionalitu. Pracovníci zákaznického servisu jsou vnímáni velmi dobře (1,1). Vzhled, vystupování, pracovní vybavení a oblečení jsou oceněny „nejnižší“ hodnotou (1,5). Nejspokojenější jsou dotazovaní s „jejich“ obsluhujícím personálem, manažery individuální obsluhy. Ti získali „ocenění“ 1,0 (průměrné skóre). Při zjišťování, zda se pracovníci E.ON (v tomto případě individuální manažeři) řídí vybranými tvrzeními z „desatera“, se dosáhlo výsledku 67%. Tedy pracovníci se desaterem řídí téměř z 70%.

Budovy společnosti E.ON hodnotili velkoodběratelé velmi pozitivně (1,4). Nejpozitivněji byla ohodnocena čistota, nejnegativněji vzhled a architektura budov. Vnitřní prostory získaly nepatrně horší hodnocení (1,5). Všichni si správně vybavili firemní logo. S informačními firemními materiály se setkali také všichni a jejich názor na ně je spíše kladný.

Sponzorství společnosti E.ON je vnímáno kladně všemi respondenty a všichni jsou o nich také informováni. Aktivity na ochranu životního prostředí (atd.) jsou jim velmi dobře známy (100% znalost). Ocenění E.ON Energy Award avšak zná jen více jak polovina z nich. Menší povědomí mají o aktivitách z oblasti společenské odpovědnosti pro děti a mládež.

Zaměstnanci

Mám-li uvést jednu větu charakterizující tuto skupinu, pak jedinci patřící do této skupiny jsou vůči svému zaměstnavateli loajální.

Více jak polovina respondentů z kategorie zaměstnanci jsou ženy, ve věku 26 až 35 let, se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Společnost E.ON vnímají především jako seriózního a spolehlivého dodavatele energie. S pojmem E.ON mají zaměstnanci spojenou především možnost úspor energií, odbornost a kvalifikaci. Při vyslovení jména společnosti se 92% z nich vybaví kladné pocity. Hodnoty společnosti jsou zaměřeny na upřímnost a poctivost, ale také na růst firmy. K tvrzením, se kterými zaměstnanci v souvislosti se jménem E.ON souhlasí, patří: poskytovatel práce, dodržuje dohody a podmínky, buduje a udržuje podnikatelské vztahy.

Položí-li si zaměstnanci otázku, zda jsou na svého zaměstnavatele - dodavatele energie hrdí, pak kladně odpovědělo 77% z nich. Firma E.ON, jako dodavatele energie by však doporučili téměř všichni (92%). E.ON považuje za dobrého i prestižního zaměstnavatele stejné procento dotazovaných.

Pracovníky, tedy své kolegy, hodnotí zaměstnanci velmi kladně. Všichni respondenti se shodli, že zaměstnanci mají odborné znalosti. Jsou také zákaznicky vstřícní, přátelští a kompetentní. Setkali-li se se svým kolegou, technickým pracovníkem či montérem, z pozice zákazníka, hodnotili ho pozitivně (1,5). Nejvíce jsou spokojeni s tím, že pracovník přijel v dohodnutém termínu a čase, a s jeho odbornými znalostmi. Nejméně kladně ocenili sledování zájmu zákazníka, způsob komunikace a poskytnutí těch informací, které jsou důležité. Pracovníci zákaznického servisu jsou ohodnoceni velmi dobře (1,2). Negativněji jsou „oznámkováni“ za oblečení a nejpozitivněji za dodržení termínu kontaktování. Nejspokojeněji jsou dotazovaní s individuálními manažery. Ti získali „ocenění“ 1,0.

Budovy společnosti E.ON vnímali zaměstnanci velmi pozitivně (1,6). Nejpozitivněji byla ohodnocena čistota, nejnegativněji vzhled a architektura budov. Vnitřní prostory získaly horší hodnocení (1,8). Kladně byla ohodnocena opět čistota, méně kladně pak prostornost. Všichni si správně vybavili firemní logo, ale s informačními firemními materiály se setkalo jen 77% zaměstnanců (?). Jen více jak polovina materiály vnímá kladně 60%.

Sponzorství společnosti E.ON hodnotí zaměstnanci kladně a většina ho již zaznamenala. Aktivity na ochranu životního prostředí (atd.) jsou jim velmi dobře známy (100% znalost). Ocenění E.ON Energy Award zná jen 69% z nich a povědomí o aktivitách z oblasti společenské odpovědnosti pro děti a mládež rovněž stejné procento.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou zastoupeni převážně muži, ve věku 26 až 65 let, mající spíše středoškolské a vysokoškolské vzdělání. Společnost E.ON vnímají jako seriózního a spolehlivého dodavatele energie a důvěryhodnou společnost. S pojmem E.ON mají dodavatelé spojenou především možnost úspor energií a odbornost a kvalifikaci. Při vyslovení jména společnosti se více jak polovině respondentů vybaví kladné pocity. Hodnoty společnosti E.ON jsou, dle dodavatelů, zaměřeny na upřímnost a poctivost, péči i o zákazníka a na zisk. Tvrzení, se kterými dodavatelé v souvislosti se jménem E.ON souhlasí: dodržuje dohody a podmínky, je poskytoval pracovních příležitostí, má dobrou platební morálku.

Na firmu E.ON, jako na svého dodavatele energie, je hrda více jak tři čtvrtina respondentů patřící do kategorie dodavatelé. E.ON, jako dodavatele energie, by doporučili všichni. 88% respondentů považuje E.ON za dobrého i prestižního zaměstnavatele.

Pracovníci společnosti E.ON, jsou dle dodavatelů, zákaznicky vstřícní, kvalifikovaní, a mají odborné znalosti, ale i reprezentující společnost. Setkali-li se domácnosti

s technickým pracovníkem či montérem, hodnotí ho pozitivně (1,3). Nejvíce jsou spokojeni s časem, který pracovník potřeboval k vyřešení problému a s ochotou pomoci. Nejméně pak s vzhledem a vystupováním pracovníka, i sledováním zájmu zákazníka. Pracovníci zákaznického servisu jsou dodavateli hodnoceni velmi dobře (1,1). Vnímání potřeb zákazníků, vzhled a vystupování, oblečení, čas potřebný k vyřešení a dodržení termínů jsou ohodnoceny „nejnižší“ hodnotou (1,3). Nejlepší hodnocení opět získali pracovníci individuální obsluhy. Ti se také, dle dodavatelů, stoprocentně řídí vybranými tvrzeními z „desatera“. Pracovníci zákaznického servisu se řídí „desaterem“, již méně (průměr 63%). Jejich nejsilnější stránkou je zodpovědné plnění slibů.

Budovy společnosti E.ON byly ohodnoceny velmi pozitivně (1,5). Nejpozitivněji pak zřetelné označení budov, nejnegativněji úprava okolí. Vnitřní prostory získaly nepatrně horší hodnocení (1,6). Čistotu a příjemnost vnímají dodavatelé nejpozitivněji, naopak hlučnost negativně. Všichni dodavatelé si správně vybavili firemní logo. S informačními firemními materiály se setkala více jak polovina respondentů a jejich názor na ně je veskrze kladný.

Sponzorství společnosti E.ON je hodnoceno kladně všemi dodavateli, tři-čtvrtiny z nich je o konkrétních aktivitách také informována. Aktivity na ochranu životního prostředí (atd.) jsou všem dodavatelům také známy. Ocenění E.ON Energy Award a aktivity z oblasti společenské odpovědnosti pro děti a mládež zná jen polovina z nich.

Veřejná správa

Veřejná správa je zastoupena převážně muži, ve věku 46 až 65 let, mající nejméně středoškolské vzdělání s maturitou. Jedná se především o starosty obcí. Společnost E.ON vnímají jako spolehlivého a seriózního dodavatele energie, ale také dobře fungující a důvěryhodnou společnost. S pojmem E.ON mají starostové spojenou především odbornost a kvalifikaci a možnost úspor energií. Při vyslovení jména společnosti se více jak tři čtvrtině respondentů vybaví kladné pocity. Hodnoty společnosti jsou zaměřeny zejména na péči o zákazníka. Tvrzení, se kterými starostové v souvislosti se jménem E.ON souhlasí: dodržuje dohody a podmínky, buduje a udržuje vztahy a je poskytovatelem pracovních příležitostí.

Položí-li si respondenti otázku, zda jsou na svého dodavatele energie hrdí, pak více jak tři čtvrtiny z nich odpoví kladně. Firma E.ON, jako dodavatele energie, by stejné procento (78%) také doporučilo. 67% považuje firmu E.ON za prestižního zaměstnavatele, za dobrého zaměstnavatele dokonce 78%.

Pracovníci společnosti E.ON, jsou hodnoceni jako kvalifikovaní, zákaznicky vstřícní a mající odborné znalosti. Setkali-li se starostové s technickým pracovníkem či montérem, hodnotí ho pozitivně (1,2). Nejvíce jsou spokojeni s profesionalitou, poskytnutím důležitých informací, ale také s odbornými znalostmi a časem potřebným k vyřešení. Nejméně pak se způsobem komunikace. Pracovníci zákaznického servisu jsou hodnoceni také dobře (1,3). Zajímavé je, že jejich chování je hodnoceno buď skórem 1,0, nebo 1,5. Pracovníci individuální obsluhy jsou opět hodnoceni nejlépe, skóre 1,0. Při určení, zda se pracovníci E.ON řídí vybranými tvrzeními z „desatera“, obdrželi pracovníci zákaznického servisu velmi pěkné hodnocení (100% souhlas) u kritéria: „zajímáme se o názory zákazníka“. Pracovníci obsluhující velké zákazníky pak stejné ohodnocení získali u bodu: „snaží se pomoci“.

Budovy společnosti E.ON hodnotili velmi pozitivně (1,6). Nejpozitivněji byl ohodnocen vzhled, přístup k budovám, čistota a přivítání. Nejnegativněji zřetelné označení a úprava okolí. Vnitřní prostory získaly nepatrně horší hodnocení (1,4). Čistota byla opět vnímána nejpozitivněji, jiné parametry byly ohodnoceny skórem 1,5. Všichni starostové si správně vybavili firemní logo. S informačními firemními materiály se setkala 89% z nich a jejich názor na ně je kladný.

Sponzorství společnosti E.ON je hodnoceno kladně téměř všemi starosty, 89% z nich je o konkrétních aktivitách také informováno. Aktivity na ochranu životního prostředí (atd.) jsou známy již méně (67% znalost). Ocenění E.ON Energy Award zná jen více jak třetina. Ještě menší povědomí mají o aktivitách z oblasti společenské odpovědnosti pro děti a mládež.

Novináři

Jedinci patřící do této skupiny jsou ze všech nejkritičtější a ve svých názorech velmi vyhranění. Zároveň však jednotní.

Novináři jsou zastoupeni převážně muži, ve věku 36 až 45 let, mající vysokoškolské vzdělání s maturitou. Společnost E.ON vnímají jako organizaci používající moderní komunikační a informační technologie. S pojmem E.ON mají domácnosti spojenou především možnost úspor energií, ale také vysoké ceny. Při vyslovení jména společnosti se třetině respondentů vybaví kladné pocity, třetině záporné a zbylá třetina není rozhodnuta. Hodnoty společnosti jsou, dle novinářů, zaměřeny na úspěch a růst firmy, na zisk, podnikatelskou aktivitu, ale i na péči o zákazníka. Tvrzení, se kterými novináři v souvislosti se jménem E.ON souhlasí: poskytoval pracovních příležitostí, udržuje a rozvíjí vztahy.

Položí-li si novináři otázku, zda jsou na svého dodavatele energie či partnera hrdí, pak nelze jednoznačně odpovědět. Třetina z nich neví, třetina odpověděla kladně a třetina záporně. Stejně odpověděli u otázky, zda by firmu E.ON, jako dodavatele energie, doporučili. Opět třetina považuje firmu E.ON za dobrého zaměstnavatele, 67% ho dokonce považuje za zaměstnavatele prestižního.

Pracovníci společnosti E.ON, jsou dle novinářů, kvalifikovaní, zákaznický vstřícní a mají odborné znalosti. Setkali-li se domácnosti s technickým pracovníkem či montérem, hodnotí ho nejméně pozitivně ze všech skupin veřejnosti (1,8). Nejvíce jsou spokojeni s dodržáním termínů, odborností, pracovním vybavením, profesionalitou a kritériem, že se pracovník dostavil v dohodnutém termínu a čase. Nejméně pak se způsobem komunikace, vzhledem a vystupováním. Pracovníci zákaznického servisu jsou hodnoceni velmi dobře (1,5). Sledování zájmu zákazníků, vstřícnost, způsob komunikace a pracovní vybavení jsou oceněny „nejnižší“ hodnotou (2,0). Pracovníci individuální obsluhy obdrželi opět nejkladnější hodnocení (1,2). Při určení, zda se pracovníci E.ON řídí vybranými tvrzeními z „desatera“, obdrželi pracovníci zákaznického servisu pěkné hodnocení (67% souhlasí) u kritéria: „zajímáme se o názory zákazníka a zabýváme se jimi“ a „získané zkušenosti, odborné znalosti a dovednosti jsou základem našich služeb“.

Budovy společnosti E.ON novináři ohodnotili méně pozitivně, než jak učinily ostatní skupiny veřejnosti (1,9). Znatelné označení získalo nejpozitivnější ocenění, nejnegativněji vzhled a architekturu (2,7) budov. Vnitřní prostory získaly lepší hodnocení (2,0). Čistota, příjemnost prostředí a celkový dojem byly vnímány pozitivně, naopak prostor a hluchost více negativně. Všichni novináři si správně vybavili firemní logo. S informačními firemními materiály se nesetkalo 67% novinářů a 33% si není jisto. Kladnou odpověď nevedl žádný.

Sponzorství společnosti E.ON je hodnoceno kladně všemi domácnostmi, všichni jsou o konkrétních aktivitách také informováni, stejně jako o aktivitách na ochranu životního prostředí. Ocenění E.ON Energy Award zná jen 67% domácností. Stejně procento má povědomí o aktivitách z oblasti společenské odpovědnosti pro děti a mládež.

PŘÍLOHA P X: PODKLADY K OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

Tab. 55 Podklady pro posouzení hypotézy, průměrné skóre

Otázka	Veřejnost	Zaměstnanci
Sémantický diferenciál – profil image	1,8	1,7
Artefakty – hodnocení budov (ot. č. 2)	1,5	1,6
Artefakty - hodnocení vnitřních prostor (ot. č. 7)	1,6	1,8
Normy chování - hodn. montérů a techniků (ot. č. 20)	1,4	1,5
Normy chování - hodnocení prac. zák. servisu (ot. č. 20)	1,2	1,2
Normy chování - hodnocení indiv. obsluhy (ot. č. 20)	1,1	1,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 56 Podklady pro posouzení hypotézy, preference v %

Kritérium posuzování	Veřejnost	Zaměstnanci
Image, kultura - Jak vnímáte společnost E.ON? (ot. č. 1)	32%	44%
Image, kultura – S pojmem E.ON mám spojeno ... (ot. č. 3)	29%	30%
Kultura, etické chování – E.ON jako dobrý/prestižní zaměstnavatel (ot. č. 4 a 9)	61%/74%	92% / 92%
Hodnoty – Na jaké hodnoty je E.ON zaměřen? (ot. č. 5)	395%	454%
Zaměstnanci – Jak vnímáte pracovníky E.ON? (ot. č. 6)	470	585
Image, kultura – Jaké pocity máte spojeny se jménem E.ON? (ot. č. 8)	63%	92%
Artefakty - Jak na Vás toto logo působí? (ot. č. 10)	98%	100%
Artefakty - Jak se vám líbí informační materiály? (ot. č. 15 a 16)	76%	60%
Společ. odpovědnost - Jak hodnotíte sponzoring? (ot. č. 18)	95%	92%
Společ. odpovědnost/etiketa - S kterými tvrzeními souhlasíte v souvislosti se společností E.O? (ot. č. 23)	46%	58%

Zdroj: vlastní zpracování

U vybraných otázek jsou uvedena % jako procentuální vyjádření preferencí za celou otázku či kladné vyjádření k otázce. Např. u otázky č. 1 „ Jak vnímáte společnost E.ON?“ vyjadřuje hodnota v procentech průměrný počet procent, které získaly jednotlivé možnosti odpovědi u této otázky. Princip je následující: čím více procent získala celá otázka, tím více dotazovaných je toho názoru, že společnost E.ON je nositelem daných atributů. Tedy tím lépe dotazovaní nahlíží na firmu E.ON, jelikož atributy jsou vyjádřeny pozitivně. Například hodnoty uvedené u otázky č. 4 a č. 9 vypovídají o procentuálním vyjádření kladné odpovědi, tedy kolik % respondentů na danou otázku odpovědělo kladně.