

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Bakalářská práce

2016

Jana Daniela Šabatková

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Jana Daniela Šabatková

Analýza firemní kultury ČEZ a.s.

Bakalářská práce

Praha 2016

Autor práce: **Jana Daniela Šabatková**

Vedoucí práce: **Ing. Petra Koudelková, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2016

Bibliografický záznam

ŠABATKOVÁ, Jana Daniela. Analýza firemní kultury ČEZ a.s. Praha, 2016. s. 64. Diplomová práce (Bc.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Ing. Petra Koudelková, Ph.D.

Abstrakt

Práce Analýza firemní kultury ČEZ a.s. mapuje nástroje a analyzuje procesy interní komunikace, které jsou hybatelem podnikové strategie a formují firemní kulturu podniku.

Práce je rozdělena na dvě základní části. První část práce se věnuje teoretickým přístupům firemní kultury a interní komunikace, zahrnuje jejich definice, implementaci i využívané nástroje na základě literárních rešerší tuzemských i zahraničních akademiků a praktiků korporátní komunikace a PR.

Druhá část práce se zaměřuje na faktický popis fungování firemní kultury, procesy, které na její utváření mají vliv, a především pak na analýzu postoje podniku ČEZ a.s. vůči firemní kultuře a efektivitu její praktické implementace skrze kanály interní komunikace. Syntéza analýz nabízí doporučení na zlepšení řízení procesů formujících firemní kulturu ve zkoumaném podniku.

Abstract

The thesis called “The Analysis of Corporate Culture in CEZ“ is mapping the tools and analyzes the processes of Internal Communications, which are the drivers of Corporate Strategy and shape the Corporate Culture of the company.

The thesis is divided into two parts. The first part deals with theoretical approaches to Corporate Culture and Internal Communications, including their definition, implementation and applied tools, based on a search into work by domestic and foreign academics and practitioners of Corporate Communication and PR.

The second part focuses on the factual description of the functioning of the Corporate Culture, the processes which affect the creation thereof, and, above all, on the analysis of ČEZ a.s. attitude towards the Corporate Culture and the efficiency of its practical implementation through the Internal Communication channels. The synthesis and analysis provides some recommendations for the improvement of the processes forming the Corporate Culture.

Klíčová slova

Firemní kultura, korporátní komunikace, nástroje interní komunikace, podniková strategie, image podniku, ČEZ a.s., řízení kultury, interní branding, public relations.

Keywords

Corporate Culture, Corporate Communications, Internal Communications Tools, Corporate Strategy, Corporate Image, ČEZ, Culture Management, Internal Branding, Public Relations.

Rozsah práce: 72 269 znaků včetně mezer

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 12. května 2016

Jana D. Šabatková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala za odborné vedení a podněty pro zpracování práce vedoucí své práce Ing. Petře Koudelkové, Ph.D. za její vřelý přístup, čas a rady při psaní této diplomové práce.

Také děkuji Mgr. Ondřeji Šuchovi, vedoucímu úvaru Interní komunikace ČEZ a.s., za poskytnutí hloubkového rozhovoru.

Poděkování patří také Ing. Tomáši Pouchovi za odborný dohled při zpracování práce.

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce									
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:									
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Šabatková Jana Daniela	Razítko podatelny: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd </td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">- 2 -06- 2015 -1-</td> </tr> <tr> <td>Oj: 3454</td> <td> Přijím: _____ Svatováclav Berol: _____ </td> </tr> <tr> <td>Přiděleno:</td> <td>_____</td> </tr> </table>	Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd		Došlo dne:	- 2 -06- 2015 -1-	Oj: 3454	Přijím: _____ Svatováclav Berol: _____	Přiděleno:	_____
Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd									
Došlo dne:		- 2 -06- 2015 -1-							
Oj: 3454		Přijím: _____ Svatováclav Berol: _____							
Přiděleno:	_____								
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2013/2014									
E-mail diplomantky/diplomanta: jana.sabatkova@volny.cz									
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a PR/prezenční									
Předpokládaný název práce v češtině: Analýza firemní kultury Českých energetických závodů.									
Předpokládaný název práce v angličtině: Analysis of Corporate culture of České energetické závody.									
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): LS 2015/2016									
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Práce by měla popsat a shrnout procesy a formy firemní kultury Českých energetických závodů. Primárně se bude věnovat nástrojům, které jsou využívány pro předávání a upevňování firemních hodnot a tvorbu firemní kultury. Předmětem zkoumání tedy budou procesy interní komunikace, ale také reflektování firemních hodnot vně společnosti a jejich zastoupení v marketingové strategii společnosti. Cílem práce je shrnutí všech komponentů firemní kultury firmy ČEZ a porovnání teoretické implementace a názorů zaměstnanců na praktické fungování.									
Předpokládaná struktura práce: Úvod zdůvodnění tématu a stanovení cíle práce 1. Teoretická část 1.1 Vymezení základních pojmů (firemní komunikace, kultura, CSR, PR ...) 1.2 Procesy firemní komunikace a kultury 1.3 Propojení firemní kultury s PR 2. Praktická část 2.1 Deskripce současného stavu interní komunikace na pracovišti 2.2 Analýza procesů firemní kultury na pracovišti 2.3 Výzkum v podniku 2.4 Návrhy na zlepšení Závěr Zdroje Přílohy									
Vymezení zpracovávaného materiálu: Pro vypracování práce využijí především odborné literatury v českém a anglickém jazyce. Zahrnu také vhodné odborné články a webové stránky.									
Postup (technika) při zpracování materiálu: Pro teoretický základ práce podloží definice poznatky z odborné literatury a studia. V rámci této práce využijí především deskriptivní metodu. V rámci výzkumu následně dotazníkové šetření a individuální hloubkové rozhovory.									
Základní literatura: VYSEKALOVÁ, Jitka. 2009. <i>Image a firemní identita</i> . 1. vyd. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.									

Image firmy je v dnešní době, kdy jsem zahlceni informacemi všech možných druhů, jedním z ukazatelů, který spotřebiteli napomáhá orientaci na trhu a umožňuje mu vytvoření vztahu k firmě či značce. Firemní identita může být teoreticky zastoupena kodexem firmy, ale prakticky ji utvářejí zaměstnanci a vedení firmy. Firma funguje jako lidský organismus a má i svou osobnost, která vyznačuje a umožňuje uvolňování emocí, které jsou pro spotřebitele často zásadní. Firemní identita je jedním z předpokladů firemní kultury. Autoři se zabývají nejen teoretickou stránkou firemní osobnosti a jejich částí, ale také metodami výzkumu a analýzy firemní image a jejích komponentů.

WERTHER, William B a David CHANDLER. 2011. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, xxxii, 415 p. ISBN 14-129-7453-4.

Strategie společenské odpovědnosti firem je jedním z hlavních témat managementu lidských zdrojů i marketingové komunikace. Autoři teoreticky popisují význam i nástroje společenské odpovědnosti firem a následně tyto implementují do strategie a kultury celé firmy. Důležitými aspekty utváření firemních hodnoty a dále pak společenské odpovědnosti je zapojení nejen vedení firmy, ale především jednotlivých zaměstnanců. Úspěch těchto procesů je definován správnou a srozumitelnou komunikací v rámci firmy i vně. V druhé části knihy autoři analyzují organizační, ekonomické a sociální aspekty CSR na případových studiích.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

Kultura je v této publikaci středem všech firemních procesů a to především na teoretické úrovni. Psychologické, ekonomické i marketingové postupy v rámci firemní kultury autor rozkrývá dle jednotlivých prvků na: organizační kulturu a její strukturu, vývoj i zdroje, které vysoce přesahují mezioborové vztahy marketingu i řízení lidských zdrojů. Sdílení firemních hodnot je předpokladem po úspěšné hospodářské výsledky firmy a její celkový úspěch. Vyšší zisky firmy se odráží pozitivně i skrze zaměstnance a tím se navzájem uzavírají v úspěšném kruhu.

SMITH, Lyn a Pamela MOUNTER. 2008. *Effective internal communication*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, xiv, 274 p. ISBN 07-494-5265-X.

Interní komunikace je stále vyvíjející se disciplína, která má vliv na veškeré procesy ve společnosti. Její správné uchopení a pochopení potřeb jednotlivých oborů a zaměření je elementárním předpokladem pro fungující firmu, ale i jakoukoli menší pracovní skupinu či oddělení. Interní komunikace má v této publikaci mnoho podob a je aplikována napříč sektory a druhy společností. Publikace je doplněna o případové studie a tudíž jasně reflektuje praktické využití a následky správné komunikace. Neméně důležité jsou metody měření efektivity interní komunikace.

STEJSKALOVÁ, Dita. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

Strategie firemní komunikace od Dity Stejskalové pojednává primárně o teoretickém základu firemní komunikace a jejích komponentech. Dotýká se tak tématu produktové a firemní značky, společenské odpovědnosti firem, ale především jednotlivých druhů komunikace firem. Zájmové skupiny komunikace firem netvoří jen zaměstnanci a zákazníci, ale také media, názorový vůdci nebo finanční kruhy. Závěrem autorka demonstruje využití nástrojů a principů ve třech případových studiích.

Diplomové práce k tématu:

MOHYLA, Petr. *Firma Baťa a.s. jako tvůrce pracovních a sociálních standardů* [online]. Praha:

Univerzita Karlova v Praze, 2014. 58 s. Vedoucí práce Jakub Rákosník.
 SNÍŽEK, Michal. *Společenská odpovědnost firem - případová studie Skupiny ČEZ a jejich CSR aktivit v letech 2009 - 2010* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011. 64 listů. Vedoucí práce Denisa Kasl Kollmannová.
 BAZIKOVÁ, Eliška. *CSR aktivity Plzeňského Prazdroje, a. s., v letech 2010 - 2011* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2013. 54 listů. Vedoucí práce Jan Halada.
 NOVÁKOVÁ, Andrea. *Identifikace s organizační kulturou jako faktor pracovní spokojenosti* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2013. 94 s. Vedoucí práce Renata Kocianová.
 SYRŮČEK, Petr. *Firemní kultura vs. hodnotová orientace jejich zaměstnanců* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2013. 76 s. Vedoucí práce Pavel Kuchař.
 ČEKANOVÁ, Hana. *Vliv kultury organizace na fungování organizace* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2012. 80 s. Vedoucí práce Michaela Tureckiová.

Datum / Podpis studenta/ky
 2/6/2015 J.D. Kuř

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Kaucká Ullora' Petra Datum / Podpis pedagožky/pedagoga
 2.6.15 / K

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga **Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Obsah

BIBLIOGRAFICKÝ ZÁZNAM.....	IV
PROHLÁŠENÍ.....	VI
PODĚKOVÁNÍ.....	VII
OBSAH	1
ÚVOD	2
METODOLOGIE	4
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH PROCESŮ	5
1. 1 IDENTITA A IMAGE ORGANIZACE	6
1. 2 INTERNÍ KOMUNIKACE	8
1. 3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	12
2. FIREMNÍ KULTURA: DEFINICE, PROCESY A IMPLEMENTACE.....	15
2. 1 VZNIK A TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	16
2. 2 IMPLEMENTACE FIREMNÍ KULTURY	17
2. 3 JEDINEC VE FIREMNÍ KULTUŘE	19
3. FIREMNÍ KULTURA V ČEZ.....	20
3.1 POPIS AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI ČEZ	20
3. 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VE SPOLEČNOSTI ČEZ	21
3. 3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE ČEZ	22
3. 4 KORPORÁTNÍ IDENTITA ČEZ.....	25
3. 5 ETICKÉ PRINCIPY ČEZ.....	26
4. PRINCIPY FIREMNÍ KULTURY ČEZ 2015	27
5. ANALÝZA POSTOJE ČEZ VŮČI FIREMNÍ KULTUŘE	33
6. ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE ČEZ.....	36
7. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	38
7. 1 CÍLENÍ KOMUNIKACE	38
7. 2 GAMIFIKACE INTERNÍCH INFORMACÍ.....	39
7. 3 DODATEČNÁ DOPORUČENÍ	40
SUMMARY	45
POUŽITÁ LITERATURA.....	47
TIŠTĚNÉ ZDROJE	47
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	48
WEBOVÉ ZDROJE	49
PŘEDNÁŠKY A INFORMACE ZÍSKANÉ OSOBNÍM KONTAKTEM.....	49
SEZNAM PŘÍLOH.....	50
PŘÍLOHY	51

Úvod

I čeští odborníci, napříč oblastmi jejich působení, již několik let diskutují nad přínosem, efektivitou a praxí firemní kultury¹. Snaha o pochopení poslání společnosti a definování role jednotlivce v podniku je teorií, která se jen za pomoci strategických nástrojů a plánování mění ve fungující praxi. Rozvoj povědomí zaměstnanců o vizi a misi společnosti a jejich hodnotách je tématem jak interní, tak externí komunikace firmy. Ať už pohlížíme na PR jako na součást marketingové komunikace, marketingového mixu nebo jako samostatný obor, jedná se z pravidla o efektivní formu komunikace². Interní komunikace jako hlavní nástroj implementace firemní kultury využívá mnohé nástroje PR, ale také psychologické, sociologické a další vědní poznatky. Jedná se o integrované komunikační techniky v rámci podniku, jejichž účelem je přenášet informace a především „dosahovat cílů“³. Firemní kultura je mocnou hybnou silnou, jež má dopad na jednotlivce v rámci firmy, na úspěšnost firmy, ale také na její image v rámci zbylých stakeholderů.

V této bakalářské práci jsem se rozhodla zpracovat téma aplikace principů firemní kultury v rámci interní komunikace akciové společnosti ČEZ a.s. Konkrétně se zaměřím na Skupinu ČEZ působící na českém trhu, a to především z důvodu lepšího vymezení tématu. Díky tomuto vymezení nebude nutné brát v potaz národní odlišnosti v právních či ekonomických odlišnostech jednotlivých států. Práce dále neobsahuje hlubší vysvětlení a přesah firemní kultury jako součásti národní kultury z důvodu nutnosti hlubších rešerší a antropologického, sociokulturního a historického přesahu. ČEZ je korporací operující s vícero produkty na lokální i národní úrovni a s širokou zaměstnaneckou základnou čítající přes 12 000 zaměstnanců zařazených do různých společností a divizí.

Akciová společnost ČEZ je atraktivním zaměstnavatelem nejen pro svůj mezinárodní přesah, počet zaměstnanců a image, ale také z toho důvodu, že se jedná o výrobní společnost ve specifickém, strategickém odvětví – energetice. Tato průmyslová oblast je atraktivní zejména díky přesahu do bezpečnostních a legislativních témat.

¹ <http://www.institutik.cz/firemni-kultura-kecy-v-kleci-nebo-prinos-pro-interni-komunikaci/>

² Hejlová 2015, s. 91

³ Smith a Mounter 2008

Skupinu ČEZ vnímám jako strukturovanou, nadstandartně manažersky vedenou společnost s mezinárodním působením, díky čemuž má také propracovanou korporátní identitu a strategii.

Skupina ČEZ aplikovala v roce 2015 nové principy firemní kultury, které zanalyzuji ve vztahu k interní komunikaci společnosti, využívaným kanálům a celkovému formování podnikové kultury. Spolupráce v podniku byla započata s vedoucí útvaru Interní komunikace Mgr. Renatou Skupníkovou a následně pokračovala s jejím nástupcem Mgr. Ondřejem Šuchem. Původně měla být výzkumná část práce založena na kvantitativním dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci společnosti, které by osvětlilo efektivitu a vnímání komunikace nových firemních principů. Na základě diskuze a doporučení pana Šucha byl původní záměr výzkumu vyhodnocen jako méně přínosný a proto byl pozměněn cíl a metoda práce. Metoda práce musela být následně změněna opětovně z důvodů nekonzistentní komunikace ze strany ČEZ.

Na základě metodologických změn byla uzpůsobena struktura práce i využité zdroje.

Cílem práce je zmapování nástrojů a procesů interní komunikace, analýza firemní kultury a postojů společnosti ČEZ vůči formování firemní kultury. Práce by měla osvětlit funkce a podmínky úspěchu podniku, ale také rozkrýt možné rezervy a doporučit zlepšení ve formování firemní kultury a její komunikace.

Název práce se liší od původního předpokládaného názvu z Teze bakalářské diplomové práce z důvodu odlišného právního názvu podniku, ve kterém probíhá výzkum (ve státním podniku České energetické závody má pouze původ).⁴

⁴ <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=470223&typ=UPLNY>

Metodologie

Pro teoretické ukotvení bakalářské práce jsem využila především odbornou literaturu evropských profesionálů v oborech korporátní komunikace a PR, dále odborné on-line recenzované zdroje i osobně absolvované přednášky tuzemských odborníků, výzkumy institucí působících v oblasti podnikání, marketingu a lidských zdrojů.

Pro zpracování praktické části jsem využila interní podklady k identifikaci jednotlivých procesů a zjištění faktických údajů aplikování a formování nových principů firemní kultury. Dále jsem aplikovala kvalitativní metodu expertního rozhovoru, kde byla dodržena příprava respondenta a fáze elicitačního procesu, přičemž tazatel byl v roli potenciálního kritika⁵. Respondentem byl vedoucí útvaru Interní komunikace ČEZ, který má ze své pozice reflektovat zájmy a postoje ČEZ vůči firemní kultuře a její komunikaci.

Pro analýzu efektivity interní komunikace jsem na základě výše uvedeného expertního rozhovoru zpracovala matici interní komunikace, což je metodologický nástroj hojně využívaný českými experty⁶. Na základě podkladů z matice interní komunikace byly zjištěny možné rezervy či neefektivně využívané kanály interní komunikace. Zdrojem informací pro zvolenou metodu byl vedoucí útvaru interní komunikace ČEZ Mgr. Ondřej Šuch. Matice interní komunikace byla vyplněna na základě hloubkového rozhovoru. Z důvodu strategické významnosti nebylo možné zveřejnit konkrétní rozpočet útvaru, ani investice do jednotlivých kanálů interní komunikace. Analýza matice je založena na dostupných materiálech a kvalitativním rozhovoru s vedoucím útvaru interní komunikace.

Syntéza prováděných analýz vyústila v konkrétní doporučení pro zefektivnění komunikace firemní kultury vůči zaměstnancům s přihlédnutím k aktuálním trendům a technologickým možnostem PR uvnitř podniku.

⁵ Podle metodologie Van Audenhove 2007 a Hendl 2005 s. 189.

⁶ Jedná se o metodu vynalezenou Ing. Tomášem Pouchou, zakladatelem Institutu interní komunikace.

1. Vymezení základních procesů

Strategické řízení firmy definuje Keřkovský a Vykypl jako „*ucelený soubor názorů/představ na strategické řízení, aplikovatelných v konkrétních podmínkách*“, který vyjadřuje vymezení jednotlivých procesů v organizaci, vytváří ideální podmínky pro jejich realizaci a poskytuje potřebná pravidla a kroky pro její fungování (Keřkovský a Vykypl 2006, s. 19). Například M. E. Porter znázornil tzv. kolo konkurenční strategie⁷, jež v teoretické rovině graficky přesně znázorňuje jednotlivé aspekty strategického řízení. Podobných modelů existuje mnoho, dle vymezení podmínek firmy, Porterovo pojetí však vystihuje pro tuto práci jasný vztah mezi oblastmi a jejich vlivem na cíle organizace (obr. 1). Tento model už jasněji směřuje k soudobému vnímání konkurence na trhu, tedy definici identity společnosti a jejímu vymezení se vůči konkurenci. Součástí definice a předpoklad pro úspěšné a především pak perspektivní fungování firmy definuje také Kotler (2010) pomocí Modelu 3i (Příloha 1). Zde klade důraz především na již zmiňované vymezení se vůči konkurenci, positioning a značku, což ústí v image, identitu a integritu podniku (více v kapitole 1. 1).

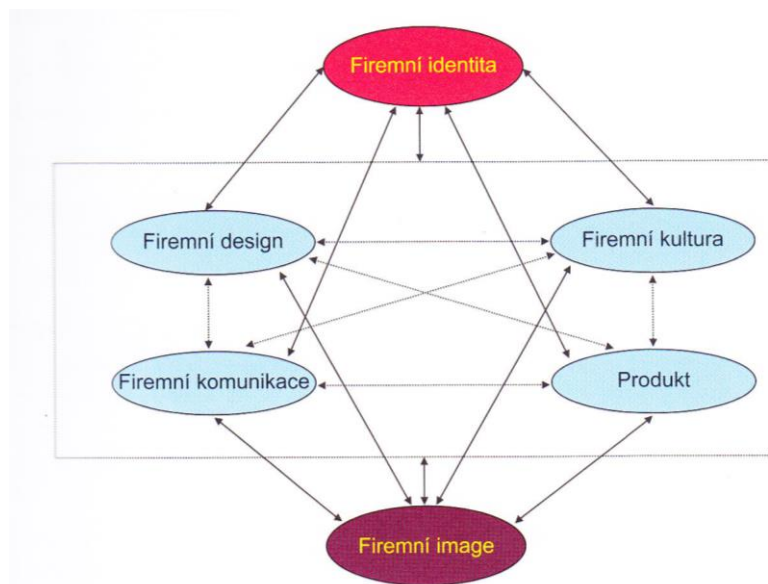


Obrázek 1: Model strategického řízení. Zdroj: Keřkovský 2006, s. 20

⁷ Porter 2006

Pokud se zaměříme konkrétně na strategické řízení a lepší plánování na úrovni firmy z marketingového pohledu, je nutné s ním začít ještě před stanovením cílů, které často vyjadřují pouze ekonomické milníky. Primárně musíme definovat misi a vizi organizace, po které následuje vymezení ekonomických cílů a výběr nosných aktivit (Armstrong a Kotler 2000, s.45). Mise a vize firmy, jinak také podnikatelské poslání firmy, jsou dnes již globálně akceptovanými výchozími teoriemi pro podnikání v různých oblastech napříč velikostmi jednotlivých firem⁸. O praktické fungování výše zmíněných aspektů se stará interní komunikace organizace.

1. 1 Identita a image organizace



Obrázek 2: Vzájemné působení aspektů firemní image a identity, zdroj: Vysekalová a Mikeš, s. 21

Součástí firemní strategie, a také jejím nástrojem, je firemní identita (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 19). Efektivnímu podnikání předchází definice identity firmy, která stanoví základní elementy, na nichž firmy stojí. Mohou jimi být konkrétní lidé, hodnoty, manažerské nebo životní přístupy a další abstraktní i faktické vlivy. Z těchto elementů firma vychází nejen ve výrobní a prodejní části, ale také ve vztahu ke svým zaměstnancům, stakeholderům, k marketingové strategii a dalších oblastem, jež mají vliv na vývoj i výkon firmy. Mezi odborníky existuje shoda nad definicí firemní identity, přístupy k ní se ale liší. Bedrnová a Nový definují firemní identitu jako cíleně

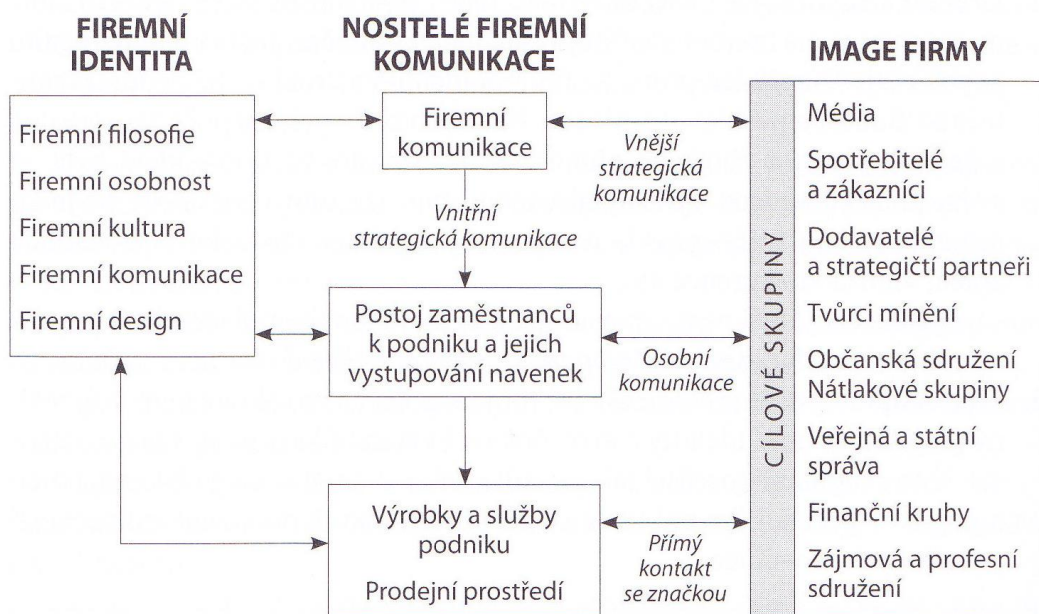
⁸ Jako předpoklad strategického a efektivního podnikání o nich hovoří Machková, 2015 nebo Keřkovský, 2006.

utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a prezentace firmy v tržním prostředí na základě jasně formulované podnikové komunikace, podnikového jednání a designu (Bedrnová a Nový, 2002). Jak definuje Vysekalová a Mikeš (2009, s. 16), *firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být*.

Firemní identita je pro organizaci důležitá, protože ji dokáže stabilizovat při ekonomických, sociálních i politických výkyvech. Vedle vnějších vlivů však dokáže udržet organizaci pohromadě i při interních změnách, jakými jsou např. změna vedení nebo rychlý růst firmy (Herbst, 2006).

Image firmy je zrcadlem firemní identity, jejího odrazu ve společnosti. Image je souhrnným pojetím firmy v očích stakeholdera, které se utváří na základě jeho postojů, zkušeností a názorů (Halda, 2015, s. 41).

Vzájemné vztahy a vzájemný vliv jednotlivých aspektů firemní image a identity znázornil Vykydal (obr. 2). Tento systém firemní identity jasně demonstruje provázanost dílčích elementů. Je zřejmé, že musí být všechny pečlivě a strategicky spravovány, aby mohl celý konstrukt fungovat. Podrobnější model Abratta (Stejskalová 2008, s. 60) konkrétněji znázorňuje proces formování firemní identity a image díky komunikaci uvnitř organizace (obr. 3).



Obrázek 3: Znázornění firemní značky, firemní identity a image. Zdroj: Stejskalová 2008, s. 60

1. 2 Interní komunikace

Význam firemní komunikace dokládají přední světoví odborníci⁹, reprezentováni na tuzemské scéně mimo jiné jednou z nejúspěšnějších českých manažerek Ditou Stejskalovou, ředitelkou agentury Ogilvy PR a spoluautorkou publikace Strategie firemní komunikace. Význam strategického řízení firemních informací založeného na podnikové strategii zdůrazňuje Keřkovský (2009, s. 35 – 60), přičemž klade důraz především na strukturu strategického marketingového řízení. Zdůrazňuje podstatu taktiky (střednědobého) a strategie (dlouhodobého) řízení a integrované marketingové komunikace¹⁰. Důraz na strategii v korporátní komunikaci dokládá již Argenti (1994, s. 29) a doporučuje komunikovat v podniku ve čtyřech krocích:

1. definování strategie,
2. komunikování hlavní message a symbolů,
3. zvolení cílových skupin
4. a naslouchání reakcím na tyto.

Interní komunikace je jedinečná cesta, díky které může firma komunikovat se svými zaměstnanci. Díky dostatku informací rozumí zaměstnanci své roli ve firmě, lépe chápou, kam firma směřuje, a mohou se ztotožňovat s firemními cíli (Institut interní komunikace [online: 12. 2. 2016]). Britský institut interní komunikace dokonce tvrdí, že interní komunikace má umožňující funkci – umožňuje firmě fungovat (Ioic.org.uk 2016). Interní komunikace je považována za součást PR, přičemž v praxi spadá nejčastěji pod řízení lidských zdrojů (Hejlová 2015, s. 152). Účinná a efektivní interní komunikace dokáže zvýšit angažovanost zaměstnanců a jejich efektivitu, snížit fluktuaci ve firmě a v končené fázi udělat z firmy vyhledávanou destinaci talentů (Poucha, 2015).

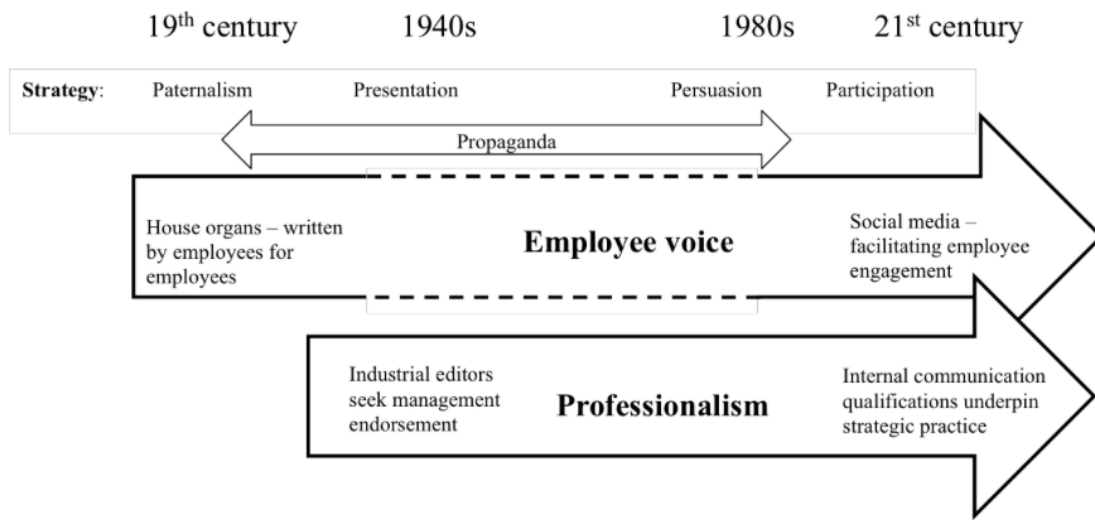
Interní komunikace není novým teoretickým přístupem. V praxi ji vědomě uplatňovali již průmyslníci na přelomu 19. a 20. století¹¹. Důležitým poznatkem z historie interní komunikace je důraz na dialog. Yaxley a Ruck reflektují v tezi „Sledování vzestupu a vzestup interní komunikace od roku 1980“ historický vývoj

⁹ Například Janis Forman, Joep Cornelissen nebo Paul A. Argenti.

¹⁰ Keřkovský 2009, s. 54 - 55

¹¹ Například Tomáš Baťa dokázal díky přístupu a komunikaci směrem k zaměstnancům vybudovat jednu z nejkompexnějších firemních filosofí a interní komunikace své doby (Hejlová 2015, s. 69 – 71).

interní komunikace a roli zaměstnanců se zvyšujícím se profesionálním přístupem (obr. 4). Nejdůležitější role interní komunikace je informování, které musí naslouchat a reflektovat názory zaměstnanců (umožnit jim se vyjádřit). Propagandistický styl jednostranné komunikace v dnešní době již nemůže být dlouhodobě úspěšný (Ruck a Yaxley, 2013).



Obrázek 4: Vztah významu názoru zaměstnanců, profesionalizování a propagandy zasazený v historické časové ose. Zdroj: Ruck a Yaxley 2013, s. 14.

Aby se vnitrofiremní komunikace mohla stát strategickým nástrojem podniku, musí zaměstnance informovat, přinášet jim srozumitelný význam těchto informací, a také jejich aplikaci. Quirke (2008, s. 18) popisuje čtyři kroky, které mění informaci v akci:

1. Poskytovat zaměstnancům obsah: data, koncepty a nápady.
2. Dávat informace do širšího kontextu - pomoci zapojit nové vědění do již fungujícího stereotypu.
3. Konverzovat se zaměstnanci (umožnit dialog) o chápání jejich role a perspektivách.
4. Sběr výsledků komunikace, analýza dopadů.

Výběr sdílených informací, jejich komunikační strategie, ale také pomoc při implementaci těchto informací (včetně vyhodnocení komunikace) jsou podstatnými komponenty fungující a efektivní interní komunikace.

Interní komunikace využívá různé druhy nástrojů, přičemž někteří odborníci je zařazují do skupin dle formátu sdělení.

Němec (1994, s. 53 – 54) definuje v rámci interního PR tyto nástroje:

- a) přímý styk – umožňuje informovat, podávat zpětnou vazbu ve vztahu zaměstnance a jeho role ve firmě;
- b) nástěnky – využívají se k jednostrannému sdělení sekundárně důležitých informací nebo také k udělování pochval či blahopřání;
- c) dopisy – mají informační charakter, mohou být využívány i k dialogu a jejich povaha je ze své podstaty osobnější;
- d) oběžníky – mají informační charakter a účelem je zasáhnout větší množství lidí, jejich povaha je neosobní;
- e) vlastní periodikum – oboustranný komunikační materiál, který umožňuje informovat zaměstnance všech úrovní.

Výše zmíněná definice má dnes stále odbornou váhu, ale je nutné k ní přistupovat na základě roku jejich vymezení, tedy rozšířit ji o moderní technologie. Tyto zahrnuje definice Svobody (2006, s. 87), která přistupuje k nástrojům interního PR souborně:

- a) prostředky ústní komunikace – např. rozhovory se zaměstnanci, hromadné pohovory i koordinovaná shromáždění zaměstnanců;
- b) prostředky písemné komunikace - podnikové noviny a časopisy, brožury pro zaměstnance, podnikový intranet;
- c) právně zakotvené prostředky – smlouvy, dokumenty shrnující ekonomické a sociální bilance firmy apod.;
- d) vizuální a audiovizuální prostředky - nástěnky, rádio či rozhlas, videokazety a světelné panely;
- e) sociální prostředky - podnikové jídelny, dary od firmy, podpora volnočasových aktivit, podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří.

Svoboda sdružuje jednotlivé nástroje podle jejich původu nebo účelu. Do interního PR zahrnuje také součásti firemních benefitů a procesy spojené s právními normami.

Poucha (2015) rozděluje interní komunikaci podle kanálů, kterými je vedena na:

- a) lidový management – práce a kooperace manažerů, vedoucích pracovníků, také eventy a formální setkání;
- b) workspace – nástěnky, branding firmy v prostorách pracoviště apod.;
- c) elektronické nástroje – intranet, newsletter, mailing, blogy, sociální sítě;
- d) tištěné nástroje – firemní časopis, ročenky, letáky apod.

Poucha (2015) dělí výše zmíněné na formální-organizovanou a neformální-náhodnou interní komunikaci. Zdůrazňuje také sílu neformální komunikace, váhu WOM¹² a uvádí neoficiální jednotku měření tohoto nástroje „jeden drb“.

Stejně jako u klasického PR je i v interní komunikaci důležitým faktorem evaluace (obr. 5). Na základě dobré evaluace a jasně stanované strategie a taktiky lze dosáhnout požadovaných cílů (Hejlová 2015, s. 120).

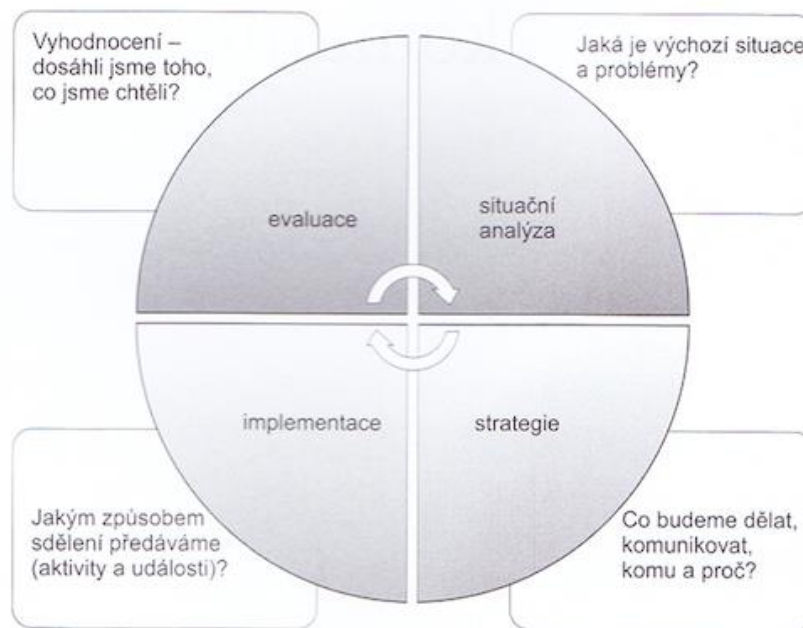
Argenti (1994, s. 64) upozorňuje na rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a komunikace jako takové. Zdůrazňuje nutnost vnitrofiremní spolupráce komunikačních expertů, tedy oddělení komunikace (či marketingu, PR) s oddělením lidských zdrojů. Smith a Mounter (2008, s. 18) dokazují, že v praxi se na interní komunikaci podílí v nadpoloviční většině zaměstnanci oddělení komunikace¹³.

Využívané nástroje se odlišují nejen formou, ale také cílovou skupinou. V konkrétních firmách působí dílčí nástroje na skupiny zaměstnanců dle povahy jejich práce, vzdělání, zodpovědnosti za podřízené a mnoha dalších faktorů. Stejskalová (2008, s. 99) dělí požadavky zaměstnanců, kteří ovlivňují podnik primárně svou přítomností (či nepřítomností) a sekundárně svým výkonem, jako zájmové skupiny podniku do tří směrů:

1. Výdělek a zaměstnanecké výhody
2. Jistota pracovního místa
3. Možnost kariéry a seberealizace

¹² Word of mouth = šeptanda nebo-li spontánní předávání informací tváří v tvář mezi lidmi (Halda 2015, s. 109).

¹³ Podle zkoumaných firem je 67 % pracovní interní komunikace součástí oddělení komunikace (Smit a Mounter 2008, s. 18).



Obrázek 5: Strategický model plánování a managementu komunikace. Zdroj: Hejlová 2015, s. 120

Odborníci dále zdůrazňují nutnost komunikace s veškerými zájmovými skupinami a zároveň tuto komunikaci označují za ekonomicky výhodnou a dlouhodobě perspektivní¹⁴. Tento přístup je zachycen primárně ve Freemanově teorii stakeholderů, jež definuje stakeholdery jako podmínku existence celého podniku (Freeman 2010, s. 31). Směrem ke všem stakeholderům podniky často komunikují mimo hlavní činnost své existence, a to skrze nástroje vztahů s veřejností s cílem zlepšování pověsti.

1. 3 Společenská odpovědnost firem

Pověst firmy je dnes odvozována nejen od její komunikace a (výrobní) činnosti, ale také od sponzoringu a společenské odpovědnosti (Hejlová 2015, s. 128).

Corporate Social Responsibility (CSR), nebo-li strategie podniku v oblasti udržitelného rozvoje, je stále častěji diskutovanou otázkou kvůli globálnímu vývoji přírodních zdrojů i orientaci názorových vůdců na ekologii a udržitelnost. Hovoříme o tzv. *triple bottom line* (obr. 7), která určuje tři pilíře vlivu firmy na stakeholdery, tedy i zaměstnance (Vysekalová a Mikeš 2009, s. 106-109).

¹⁴ Stejskalová 2008, s. 100 – 101, Hejlová 2015, s. 116

Význam CSR vysvětluje L'Etang (2015, s. 103) na příkladech, které mohou být pro podnik klíčové: etické otázky, ekologie nebo generační diskriminace. Tyto příklady se stávají středem pozornosti zájmových skupin, neoficiálních uskupení i jednotlivců, jejichž aktivity mohou narušit image podniku tím, že ho označí za nezodpovědný či laxní (více v kapitole Image a identita). Aby se předešlo zpochybňování organizace a neutrpěla její pověst, je důležité zavést procesy predikce, příprav a plánování, které zmiňují teoretičtí odborníci¹⁵ i praktici napříč obory¹⁶.

	Pilíř	Cíl	Oblast
1P	profit	zisk	ekonomická oblast
2P	people	lidé	sociální oblast
3P	planet	planeta	environmentální oblast

Obrázek 7: Tripple Bottom Line. Zdroj: Vysekalová, Mikeš s. 106

Aktivity CSR dnes rozdělujeme na CSR 1.0 a 2.0, přičemž jejich rozdíl spočívá v oblasti adaptace těchto aktivit¹⁷. Visser (2010) dokonce hovoří o *nové DNA podnikání, nástupu věku odpovědnosti*. Společensky odpovědné aktivity jsou ideálním nástrojem k prezentaci hodnot dané firmy. V ideálním případě má spotřebitel s koupí produktu spojenou nejen cenu nebo logo značky, ale právě i hodnoty konkrétní firmy (Vysekalová 2012, s. 112).

Odborníci na společenskou odpovědnost upozorňují, že se nejedná jen o „prodlouženou větev PR“¹⁸, ale že CSR rovněž má pozitivní ekonomické dopady. Existují i metriky, jimiž se dá měřit jeho efektivita (Zadražilová 2008, s. 103-109).

V České republice zaštiťuje společensky odpovědné firmy a aktivity několik platforem a asociací (tabulka 1).

¹⁵ L'Etang 2015, s.103, McQuail a Windahi 1981, s.23 nebo Argenti 1994, s. 39

¹⁶ Například ve výrobním průmyslu je plánování jedním z hlavních předpokladů efektivit a ziskovosti projektů a s průběžnou digitalizací stále nabývá na významu.

¹⁷ CSR 1.0 je primární sponzoring nebo manuální, fyzická pomoc v oblastech mimo výrobu, služby firmy. CSR 2.0 se stává součástí výrobních procesů nebo poskytování služeb firmy (Visser 2010).

¹⁸ <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/klara-gajduskova-cs-csr-je-navratna-investice-i-kdyz-treba-ne-financni-1843>

Organizace	Popis	Mezinárodní přesah
Asociace společenské odpovědnosti	"...sdružuje a propojuje organizace z korporátního, neziskového, vzdělávacího i veřejného sektoru s cílem zvýšit jejich potenciál a kompetence v oblasti CSR a udržitelného podnikání	United Nations Global Compact
Byznys pro společnost	"...největší odborná platforma firem pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v ČR."	CSR Europe

Tabluka 1: Organizace sdružující a propagující společenskou odpovědnost v ČR.

Zdroj: autorka podle Byznys pro společnost a A-CSR

2. Firemní kultura: definice, procesy a implementace

Význam firemní kultury podporuje systémová teorie a teorie excelence. Většina odborníků se na základě systémové teorie shoduje, že PR má jasný úkol: udržování vztahů s cílem podpory celého systému (L'Etang 2015, s. 100). Firemní kultura tedy může stabilizovat společenství uvnitř firmy a pomoci s dosahováním stanovených cílů.

Pojem firemní kultura se odvíjí od jejího pojetí, vazeb na konkrétní případy, ale také od jejího dopadu. Proto existuje více jejích definic. Brooks (2003, s. 219) popisuje zdroj odlišnosti na základě odlišnosti vědních oborů, které se jí zabývají (v průběhu doby jsou ovlivňovány svým vývojem). Za stěžejní tvrzení se označuje spis Deala a Kennedyho z roku 1982, kde autoři potvrzují existenci a vliv firemní kultury na příkladu japonské organizační a národní kultury: *Předpokládalo se, že v organizacích existují silné kultury, které zapadají úzce mezi sebe a své prostředí, vlastní bohatý a komplexní systém společenských hodnot, přesně stanovený a běžný soubor rituálů chování a srozumitelný kulturní systém.* (Brooks 2003, s. 2019).

V soudobém českém pojetí definují odborníci firemní kulturu nejčastěji na základě jejího vzniku, její organizace a působení. Stejskalová (2008, s. 61) definuje firemní kulturu jako soubor hodnot stanovených firmou v podnikové filosofii, který zahrnuje chování, rituály apod. Plamínek (2008, s. 201) tvrdí, že jde o množinu vztahů působící interně i externě na život firmy.

Šigut (2004, s. 10-11) nahlíží na firemní kulturu skrze čtyři vědecké oblasti:

1) Sociologický přístup

Vedle podnikové kultury hovoříme také o sociálním klimatu firmy. Jedná se o vzájemné působení pracovního prostředí, platových poměrů, prestiží pracovní pozice či její náplně, osobností ve vedení firmy i mimopodnikových jevů. Sociologický pohled preferuje sdílení hodnot a stylů řízení, dodržování sociálních norem ve firmě.

2) Přístup z hlediska teorie řízení

Teorie personálního řízení označuje za tvůrce a hybatele podnikové kultury management firmy. Klade také větší důraz na proklamovanou kulturu a její pravidla než na její faktické ukotvení mezi zaměstnanci.

3) Marketingový přístup

Z marketingového pohledu je podniková kultura součástí politiky celé organizace, která je formována také strategií, ekonomickými a sociálními cíli.

4) Filosofický přístup

K firemní kultuře lze také kriticky nahlížet z filosofického a etického pohledu. Tento pohled se nachází na pomezí etiky podnikání a kulturní antropologie.

Pro účely této práce dále rozvedu marketingový přístup, který vychází především z Kulhavého (1993), jenž jako první zavedl pojem manifestace podnikové kultury. Tato manifestace dělí prezentaci firemní kultury na materiální a nemateriální (viz tabulka 2) a zároveň se dotýká kanálů a nástrojů interní komunikace.

nemateriální manifestace	navenek	vztahy s veřejností	PR, reklama, sponzorství atd.
	dovnitř	podnikové klima	HR, sociální programy, interní komunikace atd.
materiální manifestace	navenek	produkt a jeho propagace	produkt, produktová reklama, veletrhy a výstavy, branding apod.
	dovnitř	architektura a vybavení prostor	design kanceláří, vstupní haly firemních prostor apod.

Tabulka 2: Manifestace podnikové kultury. Zdroj: autorka podle Kulhavy 1993

2. 1 Vznik a typologie firemní kultury

Firemní kultura se formuje primárně přirozeně na základě fungování konkrétní firmy a postojů, názorů a přístupů k práci jednotlivců. Pokud je firemní kultura součástí firemní strategie, tudíž je institucionalizována, nejedná se o umělý konstrukt, ale vždy ji z větší míry ovlivňuje přístup zaměstnanců, stakeholderů.

Šígut (2004, s. 13-15) rozděluje determinanty firemní kultury podle toho, zda je ovlivňuje okolní prostředí nebo management firmy. Okolním prostředím se rozumí

nejen politické a socioekonomické podmínky, ale také osobnostní profily a rituály řídicích pracovníků a zaměstnanců i vnější a vnitřní komunikace firmy (obr. 6).



Obrázek 6: Determinanty vzniku podnikové kultury, zdroj: Šigut s. 13

Organizace může zvolit přístup na základě více než dvaceti definovaných typů firemní kultury. Typologie firemní kultury je teoretický rámeček, jenž umožňuje danou kulturu teoreticky uchopit. Většinou se tyto vzorce utváří samovolně, jelikož nejsou účelem ani formou firemní kultury jako takové. Pfeifer a Umlaufová (1993) definují například kulturu přátelských experimentů, která oceňuje dílčí úspěchy zaměstnanců a toleruje jejich chybování, nebo tzv. kulturu mašliček, kdy se úspěšnost konkrétních projektů neodvozuje od parametrů úspěšnosti, ale podle názoru nadřízeného a jeho hodnocení (= nadřízený uděluje zaměstnancům „mašličky“, tj. pomyslně je oceňuje). Klasičtějšími příklady jsou kultura tržní, kdy mezi zaměstnanci převládá konkurenční boj a strategický, až agresivní způsob jednání, nebo hierarchistická kultura, kde panují formalizované horizontální a vertikální procesy (Šigut 2004, s. 28-29).

2. 2 Implementace firemní kultury

Účelem nastolení institucionalizované firemní kultury by měl být konkrétní cíl. Tento cíl se váže nejen k „zažití a prožívání“ firemní kultury zaměstnanci v podniku, ale také k viditelným a hmatatelným změnám napříč fungováním firmy. Pro implementaci firemní kultury je velice důležitý přístup managementu i jednotlivých osobností na

vedoucích pozicích (Poucha 2015, Argenti 1994). Zaměstnanci od svých nadřízených přejímají nejen chování vůči kolegům nebo angažovanost, ale také různé vzorce komunikace a přístupů. Jak tvrdí Brooks (2003, s. 233), manažeři by měli být přístupní, otevření odlišným postojům a názorům a neměli by zapomínat na aspekty úspěšného fungování firemní kultury:

- 1) Většina lidí vidí firmu z jednoho, subjektivního úhlu pohledu.
- 2) Subjektivní hlediska mohou vést ke zlepšování procesů.
- 3) Kultura je přítomna nejen ve vztazích a komunikaci, ale i ve strategii a struktuře organizace.
- 4) Firemní kultura je křehká, ale nezbytná k úspěšnému řízení změn.
- 5) Firemní kultura se neustále transformuje.
- 6) Součástí kultury je i pochopení řeči zaměstnanců také na základě symboliky.
- 7) Organizační stereotypy se stávají dysfunkčními, ale často stabilizují celou skupinu zaměstnanců.

Stěžejní jsou také kompetence tvůrců, zaměstnanců zavádějících firemní kulturu, tedy formujících interní komunikaci. Studie Smith a Mounter (2008, s.20) prokázala, že tyto zaměstnanci považují za nejdůležitější při své práci jemné dovednosti:

- schopnost ovlivňovat;
- diplomatické chování;
- networking;
- schopnost naslouchat;
- odolnost a vytrvalost;
- vášeň a „drive“ (poz. autorky: říz).

Mezi faktory implementace firemní kultury řadíme dále informovanost, podnikové dokumenty, systém personálního řízení a podnikový vzdělávací program (Šigut 2004, s. 26). Právě personální management je jednou z nejsilnějších hybných sil v životě firmy. Život samotné firmy je důležitý i v pravém slova smyslu. Argenti (1994, s. 163) upozorňuje na nebezpečí organizace „bez tváře“, „bez duše“. Pokud se management podniku vymezí vůči zaměstnancům a nekomunikuje, ani vysoké investice do komunikace nepomohou k navrácení duše podniku.

2. 3 Jedinec ve firemní kultuře

Chování, postoje i hodnoty jedince mohou významně ovlivňovat a přispívat k firemní kultuře. Brooks (2003, s. 19-30) přikládá chování jednotlivých zaměstnanců význam na psychologické úrovni. Dělí je na jedince s vnitřním a vnějším těžištěm¹⁹, kde hraje hlavní roli motivace, v konečné fázi angažovanost zaměstnance. Klíčem k aktivitě zaměstnance je jeho vnímání sama sebe. Výrost a Slaměník (2008, s. 195) popisují, že jedinec zdůvodňuje své chování jak dispoziční atribucí (osobními vlastnostmi), tak situační atribucí (situací a okolnostmi). Právě situace v podniku a okolnosti práce jednotlivce jsou ovlivňovány řízením podniku, nastavením organizační struktury nebo interní komunikací.

Motivace každého člověka vychází z fyziologických a psychických potřeb, které formuloval Maslow (1945)²⁰. Naplňování potřeb, jejich uspokojení a zajištění dobrého pocitu, tedy odstranění nepříjemného pocitu, má za následek určitý způsob chování (Plamínek 2008, s. 76). Strategická interní komunikace a organizace podniku má tedy vyvolat ideální prostředí pro „dobré“, tedy chtěné chování a postoje zaměstnance. Důležitými aspekty v dosažení tohoto cíle jsou důvěra a chování názorových vůdců (viz předchozí kapitola). Otevřenost a důvěru popisuje Stejskalová (2008, s. 133), která zdůrazňuje stálý koloběh šeptandy, jež vyžaduje protiklad v neustálé a transparentní komunikaci. „Průhlednost“ procesů a komunikace podniku zdůrazňuje také L'Etang (2009, s.74), která ji napřímo spojuje také s pověstí podniku mezi všemi stakeholdery. V tomto ohledu se nesmí zapomínat na zaměstnance interní komunikace, ti musí důvěru cítit, aby ji mohli reálně komunikovat.

Velkou roli zde hraje heuristika, kognitivní zkratky, které jedinec vnímá ve svém okolí, v pracovním prostředí. Využívání těchto zkratek je efektivní a zjednodušuje komunikaci, přičemž však existuje nebezpečí dezinterpretace těchto zkratek (Výrost a Slaměník 2008, s. 195). Mezi tyto zkratky řadíme nejen symboly a barvy, ale například také ambasadory nebo formu a kanál sdělení.

¹⁹ Lidé s vnitřním těžištěm mají pocit, že ovládají situaci a tudíž mají tendenci k vyšší motivaci a oddanosti. Lidé s vnějším těžištěm mají pocit, že jsou více ovládáni (Brooks 2003, s. 19-30).

²⁰ Ačkoli je jeho teorie kritizována pro svou rigiditu (Armstrong 2007, s. 224), je výchozím bodem mnoha vědeckých, převážně psychologických teorií.

3. Firemní kultura v ČEZ

Pro pochopení fungování, tvorby a směřování firemní kultury společnosti ČEZ je nutné znát základní informace o společnosti, její organizační strukturu a nástroje interní komunikace, které jsou zprostředkovateli a tedy i tzv. utvářeči kultury samé.

3.1 Popis akciové společnosti ČEZ

Komunikace, PR a kultura společnosti ČEZ je primárně ovlivněna její strukturou a postavením na trhu. Akciovou společnost ČEZ vlastní skoro ze tří čtvrtin Česká republika a zbytek jejích akcií se obchoduje na pražské a varšavské burze cenných papírů²¹. Koncovým zákazníkům prodává Skupina ČEZ energie, kromě České republiky zejména v Rumunsku, Bulharsku, Turecku, Maďarsku, Polsku a na Slovensku.

Při svém podnikání se Skupina ČEZ současně řídí přísnými etickými standardy zahrnujícími i odpovědné chování ke svým zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí. V rámci své podnikatelské činnosti se Skupina ČEZ hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, prosazuje nové technologie a vytváří prostředí pro profesní růst zaměstnanců²².

Firma dále proklamuje orientaci na nové trendy v energetice, ale také společenské poslání, zajišťování bezpečnosti a pozitivní energie zákazníkům i celé společnosti (ponz. autora: ve smyslu české společnosti). Firemní kultura se dále orientuje na stálý růst vnitřní efektivity a podporu zaměstnanců v zájmu o růst hodnot Skupiny ČEZ.

Činnost firmy ovlivňuje také legislativní rámec České republiky v oblasti energetiky, především energetický zákon a jemu přidružené normy:

- 165/2012 Sb., Zákon o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů
- 183/2006 Sb., Zákon o územním plánování a stavebním řádu
- 406/2000 Sb., Zákon o hospodaření energií, ve znění účinném k 1. 1. 2016

²¹ <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>

²² <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>

- 458/2000 Sb., Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon)

Právě součástí těchto předpisů je také závazné udržování komunikací a ploch v okolí elektráren a dalších objektů společnosti. Veškerá stavební, rekultivační a dotační činnost spojená se zákonem daným jednáním ve směru veřejného blaha je také součástí firemní kultury.

Zásadním hybatelem firemní kultury v ČEZ vždy budou ekonomické výsledky firmy. Tato je ze své podstaty podnikem, který zodpovídá akcionářům za investovaný kapitál. Formování firemní kultury vždy bude podléhat primárně cíli stabilizování, či zvyšování ziskovosti. V praxi jde především o efektivitu a výkon výroby i technických a administrativních prací.

3. 2 Organizační struktura ve společnosti ČEZ

Společnost ČEZ je organizována v tradiční, multidivizní struktuře²³. K této struktuře se společnost vrátila s účinností od 1. 5. 2014 v reakci na změny evropského energetického trhu²⁴.

Pro cíl této práce je stěžejní jednotkou Útvar interní komunikace, který spadá pod oddělení Komunikace a marketing Skupiny ČEZ v rámci divize generálního ředitele. Do této divize náleží například oddělení Právní a corporate compliance, Inspektorát bezpečnosti Skupiny ČEZ nebo Ombudsman ČEZ. Do formování nových principů firemní kultury dále zasáhla především divize Vnější vztahy a regulace, která je podřízenou divizí divize generálního ředitele (Příloha 2).

²³ definice podle Brookse 2003, s. 163

²⁴ Kříž 2014

3. 3 Nástroje interní komunikace ČEZ

Společnost ČEZ využívá ke komunikaci se zaměstnanci v České republice přes desítku nástrojů. Útvar interní komunikace ve společnosti ČEZ rozlišuje dvě cílové skupiny: zaměstnanci s podřízeným a zaměstnanci bez podřízeného. Forma, jazyk a kanály interní komunikace nejsou dále děleny dle cílových skupin.

Pro komunikaci uvnitř podniku jsou využívány tyto nástroje:

- formální setkání:

- meetingy;
- teambuildingy;
- oficiální ocenění zaměstnanců a pracovních týmů.

Porady jednotlivých útvarů a oddělení probíhají pravidelně na tradiční bázi a v obecně známé formě.

Ojedinelý koncept v rámci motivačních programů zaměstnanců je ocenění ČEZar, které vyznamenává zaměstnance s vynikajícími pracovními výsledky, jenž také plní individuální pracovní cíle. Například v roce 2011 by oceněno celkem 45 zaměstnanců napříč všemi divizemi i dceřinými společnostmi ČEZ v České republice i v zahraničí. Odměnou pro vybrané zaměstnance je zážitkový pobyt s galavečerem, kde své ocenění převezmou a mohou si zde navzájem vyměňovat zkušenosti a podporovat se v dalším růstu. Podobným konceptem oceňuje generální ředitel také týmy a jednotlivce, jimž uděluje Cenu generálního ředitele za mimořádný přínos k růstu Skupiny ČEZ.

- firemní časopisy + elektronická forma firemního časopisu:

- ČEZ News;
- regionální periodika Zpravodaj (Dukovany, Temelín).

Časopis má pravidelné rubriky, ale přibližuje i aktuální témata. Je oceňován především pro moderní layout, precizní a poutavé zpracování a informativnost. Přibližuje zaměstnancům fungování Skupiny zevnitř i navenek, přičemž až 70 % zaměstnanců tvrdí, že v tomto periodiku nalézají potřebné informace²⁵.

²⁵ interní výzkum ČEZ 2015

Regionální periodika vycházejí pro obě jaderné elektrárny na území ČR. Jejich forma je lidovější – formát zpracování je méně nákladný, obsah je spíše publicistický z důrazem na zajímavosti a zábavu.

- intranet:

- interní wikipedie;
- videoportál ČEZ.TV;
- module pro tvorbu newsletterů a formulářů.

Intranet ČEZ je multifunkčním kanálem komunikace, který poskytuje zaměstnancům prostor pro dialog. Umožňuje získávání informací v rámci podniku na interním portálu wikipedie, ale také skrze ČEZ.TV. Dále je zde možné vytvářet newslettery a formuláře pro distribuci či získávání informací do/ze společnosti.

- nástěnky/informační tabule

Nástěnné a informační tabule vykonávají především funkci stabilního informování zaměstnanců s hmatatelným obsahem. Jedná se o kanál, který „černý na bílém“ představuje novinky a informace cílené na menší skupiny zaměstnanců.

- ČEZ.TV:

- na intranetu;
- na recepcích budov.

ČEZ.TV funguje jako kanál interní komunikace spíše podprahově. Dokumenty, vzdělávací seriály a informační medailonky prezentují aktuální dění ve společnosti nebo připomínají zajímavé události v blízké minulosti elektráren i dalších jednotek firmy. Skrze instruktážní a popularizační videa jsou rovněž vysvětlovány chemické, fyzikální i technické jevy. Celý program je zpracován ve vysoké kvalitě obrazu i provedení.

- roadshow

Každoroční setkání manažerů a zaměstnanců v různých regionech republiky umožňuje zaměstnancům komunikovat napříč divizemi. Organizovaný program je podpořen neformálními diskuzí, ale prostor pro vyjádření názorů či odbornou diskuzi je také pravidelně zařazován v harmonogramu. Díky roadshow se setkávají i stážisté s top managementem.

- interní branding:

- administrativní budovy;
- zákaznická centra;
- výrobní budovy, prostory.

Interní branding v prostorách společnosti ČEZ je závislý na divizi společnosti, využití konkrétních budov i jejich geografické poloze. Primárně se jedná o kombinaci oranžové a bílé barvy s logem a typickým stylem písma společnosti (více v kapitole Korporátní identita).

S vizuální stránkou pracovišť zaměstnanců ČEZ souvisejí také zaměstnanecké benefity, které jim podnik nabízí. Nejedná se pouze o dnes již známé a hojně využívané týmové zážitky či sportovní události podporující týmového ducha a zlepšující vztahy. Týmové akce dávají prostor také pro vzájemné poznávání zaměstnanců a budování důvěry. Jedná se rovněž o jednotlivé, méně patrné detaily, jako například ministoly na stolní tenis přímo v kancelářích.

Za univerzálně silný nástroj lze považovat také osobnost značky ČEZ. Definováno dle Davida Aakera (2014) je všudypřítomná oranžová barva, dobrá komunikace CSR a transparentní fungování společnosti personifikovatelnou charakterní vlastností celé firmy.

Velice významnou roli v interní komunikaci a firemní kultuře ve Skupině ČEZ zastávají jednotlivé projekty, jako např. *Jezdíme bezpečně - chráníme životy, šetříme finance*. Projekty se váží k jednotlivým problémům či podnětům v rámci společnosti.

Tento konkrétní projekt odstartoval 1. června 2013 a dal si za cíl zvýšit bezpečnost zaměstnanců a snížit náklady spojené s nehodami, ale také spotřebou paliva apod.

U vozidel Skupiny ČEZ bylo v r. 2012 zapláceno za PHM 184 mil. Kč., tj. v průměru 15,3 mil. Kč za měsíc. Výzkum Vlámského institutu pro technologický výzkum z Belgie např. ukázal, že agresivní jízda za intenzivního provozu může zvýšit spotřebu PHM až o 40 %. Naší ambicí je naopak dosáhnout úspory 3 % ročně, což by ušetřilo Skupině ČEZ náklady ve výši 5,5 mil. Kč.²⁶

²⁶ <https://www.cez.cz/cs/jezdime-bezpecne/informace-o-projektu.html>

3. 4 Korporátní identita ČEZ

Jednotný vizuální styl zdůrazňuje jednotnost Skupiny jako celku a zajišťuje její individualizaci na energetických trzích.²⁷

Korporátní identita Skupiny ČEZ má primárně jednotně komunikovat celou společnost vůči cílovým skupinám prodeje i obchodním partnerům. Má upoutat pozornost, být zapamatovatelná ve vztahu k obchodním i marketingovým či filantropickým aktivitám podniku a proklamovat hodnoty firmy.

Základní prvky jednotného vizuálního stylu Skupiny ČEZ jsou

- obchodní označení;
- obchodní jméno
- a grafické ztvárnění obchodního jména.

Jednotný vizuální styl je vyjádřen písmem, barvou a způsobem jejich užití.

Obchodní značka Skupiny ČEZ je složena z dvou čar, delší obepínající tu kratší ze tří stran, mířící otevřeně na pravou stranu. Geometrická a barevná jednoduchost mají evokovat stabilitu, efektivitu a kvalitu. K logu jsou vedle tradiční oranžové barvy dodány ještě tři odstíny šedé barvy pro zobrazení v různých formách.

Korporátní identita podniku, přesněji *manuál jednotného vizuálního stylu Skupiny ČEZ*, je dostupná pro zájemce na webových stránkách www.cez-brand.cz. Je zde volně k nahlédnutí a ke stažení manuál pro značky Skupina ČEZ, Nadace ČEZ, Šťáva, Zelená energie, /E/ Projekty a Imagebanka. Mimo jiné zde lze nalézt také vizuální vzhled pracovních oděvů zaměstnanců Skupiny ČEZ, určení barev a zobrazení, místa i velikosti loga na oděvu.

Manuál převážně nerozlišuje mezi externí a interní komunikací. Jsou však případy, jako je tomu v rámci interní inzerce, kdy je oranžová barva nahrazena šedou variantou.

²⁷ <https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2011/cs/socialni-odpovednost/korporatni-identita.html>

3. 5 Etické principy ČEZ

Firma ČEZ disponuje několika dokumenty a nástroji upravujícími etické zásady chování a jednání zaměstnanců, dodavatelů i externích spolupracovníků Skupiny ČEZ. Tyto zásady se týkají také jednání s orgány státní správy. Pravidla upravující vzájemné chování zaměstnanců interně i externě se dále týkají také ochrany osobních údajů a nakládání s nimi v rámci podniku, což je nedílnou součástí transparentního a důvěryhodného pracovního prostředí (Wagnerová 2011, s. 15). Mezi nástroje a dokumenty patří v ČEZ především:

- Etický kodex a Desatero Etického kodexu;
- Politika etického chování.

Oba dokumenty vycházejí z legislativního rámce České republiky, přecházejí do specifikace národních kulturních zvyklostí mravnosti a nabízejí rady a postupy v případě zjištění neetického chování zaměstnanců včetně jeho řešení.

Dále se ČEZ zaměřuje i nad rámec právně legitimního jednání v souvislosti s primární činností firmy, tedy výrobním procesem a distribucí nabízených komodit:

V souladu se svou strategií promítá Skupina ČEZ do svého podnikání etické principy. Jsou obsaženy v základních strategických dokumentech, kterými jsou zejména:

- *Politika bezpečnosti a ochrany životního prostředí,*
- *Politika kvality řízení,*
- *Zákaznický kodex.²⁸*

ČEZ se zaměřuje také na „měření“ etiky v rámci této činnosti skrze interní a externí audity a mise OSART²⁹.

Dalším z nástrojů dodržování výše uvedených dokumentů a pravidel je *Etická linka*, která umožňuje zaměstnancům, statutárním orgánům Skupiny ČEZ, dodavatelům i třetím stranám upozornit na chování, jež není v souladu s pravidly. Oznámení takového chování může kdokoli provést na webové stránce Etické linky³⁰ skrze formulář upřesňující a popisující druh přestupku a jméno konkrétní osoby, případně odesláním vysvětlujícího e-mailu na adresu compliance@cez.cz.

²⁸ <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/mise-vize-a-strategie.html>

²⁹ Jedná se o mezinárodně nařízenou prověrku konající se každých 10 let a zkoumající stav, způsob výroby a provozování elektráren.

³⁰ Konkrétně: <https://www.cez.cz/edee/qf/cs/secureRamjet/eticka-linka/pravidla>

4. Principy firemní kultury ČEZ 2015

Strukturu firemní kultury ve Skupině ČEZ představují procesy, projekty a hodnoty, které mají posilovat vizi firmy, pomáhat zaměstnancům v rozhodování a zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. Součástí struktury jsou tyto oblasti³¹:

- principy firemní kultury;
- antidiskriminační opatření;
- vzdělávání a rozvoj;
- motivační programy a benefity;
- fluktuace a péče o odcházející zaměstnance;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- komunikace se zaměstnanci;
- charitativní aktivity zaměstnanců;
- zpětná vazba od zaměstnanců;
- odbory.

Firemní kultury tak utvářejí tyto a dílčí projekty, přičemž nejvýznamnější a zastřešující funkci mají jednoznačně principy firemní kultury. V roce 2005 aplikoval ČEZ sedm základních principů firemní kultury:

- 1) Bezpečně tvoříme hodnoty.
- 2) Zodpovídáme za výsledky.
- 3) Jsme jeden tým.
- 4) Pracujeme na sobě.
- 5) Rosteme za hranice.
- 6) Hledáme nová řešení.
- 7) Jednáme fér.

Každý z principů byl opatřen jedním ambasadorem, který umocnil realnost každé z tezí. Jasnou zprávu také vysílá označení nových principů „Naše principy“, což proklamuje soudržnost a stejné cíle všech zaměstnanců.

³¹ <https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2011/cs/socialni-odpovednost/zamestnanci/principy-firemni-kultury.html>

Společnost zvolila pro komunikaci Našich principů nejen ambasadory, ale také workshopy s proaktivním zapojením top managementu. V neposlední řadě byly nové principy zařazeny rovněž jako složka hodnocení zaměstnanců, a to na stejné úrovni jako například KPI.

V rámci společnosti proběhl průzkum, který potvrdil, že principy firmy jsou blízké i osobním hodnotám 47 % zaměstnanců. Celkově potvrdilo znalost principů 90 % zaměstnanců, z čehož 80 % jim rozumí³².

V roce 2008 začala firma nejdůležitější principy rozvíjet. V roce 2010 se interní komunikace obrací k tématům výkonnosti a bezpečnosti. V rámci podpory těchto principů byly využity vizuální prvky (samolepící navigace na podlaze, postery v jídelnách) i informační dokumenty (letáky, příloha v rámci ČEZ News).

Pro vyšší a top management byla vytvořena speciální děkovací karta, která fungovala jako okamžitá zpětná vazba. Dále byly využity elektronické kanály nebo speciální vizuální grafiky pro digitální využití i merchandise.

V roce 2015 bylo rozhodnuto o změně firemních principů, přesněji řečeno o jejich aktualizaci. Nové firemní principy jsou jednoslovné a částečně dodržují původní grafické zobrazení (obr. 8). Novými principy jsou:

- Bezpečnost;
- Výkonnost;
- Inovace;
- Odbornost;
- Spolupráce.

Právě těchto pět principů má vystihovat kulturu práce ČEZ v blízké budoucnosti. Zachování principu Bezpečnost je znakem trvalé priority bezpečné práce. Druhá Výkonnost jasně proklamuje potřebu zvyšování výkonnosti a efektivity odváděné práce. Třetím principem je důraz na Inovace, který podporuje podnikavost a zákaznické řešení. Odbornost je čtvrtým z pěti principů, jenž má cílit na rozvoj odborných znalostí, leadership a motivaci týmů. Spolupráce prokazuje význam společného tvoření a týmovosti na cestě k úspěchu a je pátým, posledním aktualizovaným principem.

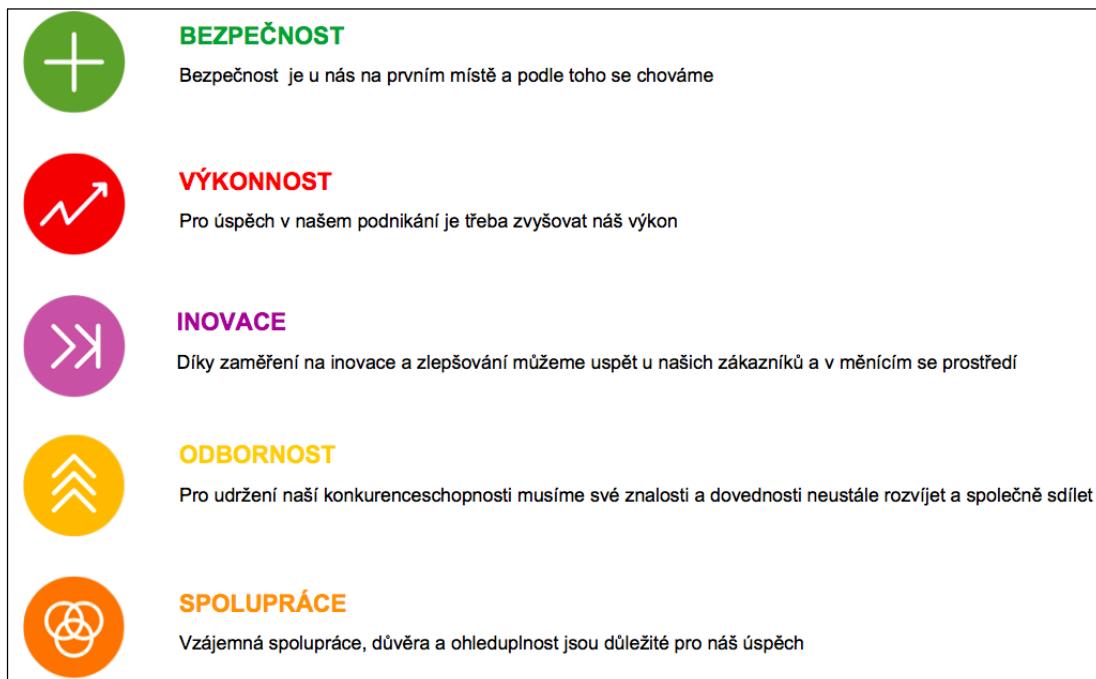
³² interní studie ČEZ 2015

Každý z principů má svůj perex, krátký text definující a popisující daný princip:

- **Bezpečnost** je u nás na prvním místě, a podle toho se chováme.
- Pro úspěch v našem podnikání je třeba zvyšovat náš výkon.
- Díky zaměření na inovace a zlepšování uspějeme u našich zákazníků i v měnícím se prostředí.
- Pro udržení naší konkurenceschopnosti musíme své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a společně sdílet.
- Vzájemná spolupráce, důvěra a ohleduplnost jsou důležité pro náš úspěch.

Aktualizace proběhla v důsledku proměny prostředí ve firmě i v jejím okolí. Základními hybateli změny byl/a:

- změna vize, mise a strategických priorit;
- výsledek studie napříč zaměstnanci různých divizí;
- vytvoření People Development Forum.



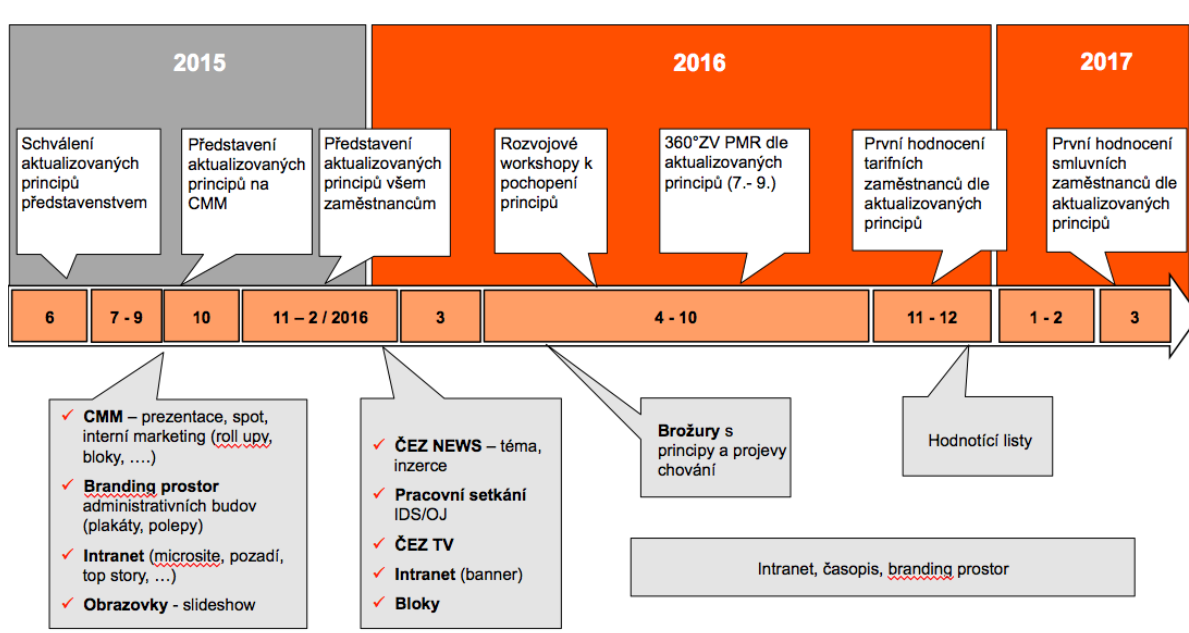
Obrázek 8: Aktualizované principy firemní kultury ČEZ, zdroj: interní ČEZ

Aktualizované principy by podle záměru managementu měly odrážet základní iniciativy společnosti a dokumenty určující politiku (ve smyslu „policy“) společnosti. Těmito jsou:

- Akční plán změny firemní kultury;
- Manažerské kompetence PMR;
- Etický kodex;
- Politika bezpečnosti a ochrana životního prostředí;
- Strategie Skupiny ČEZ;
- Firemní principy ČEZ 2008.

Na formování a tvorbě nových firemních principů se podílelo více útvarů, např. útvar Komunikace a marketingu Skupiny ČEZ, Corporate compliance nebo Inspektorát bezpečnosti Skupiny ČEZ, a zaměstnanci z různých divizí Skupiny ČEZ. Garantem akčního plánu změny se stal člen představenstva pan PhDr. Ivo Hlaváč, ředitel divize vnějších vztahů a regulace.

Srozumitelnost a formulace nových principů byla ověřována zástupci tzv. „TOP 19“, tedy průřezově všemi segmenty Skupiny ČEZ. Dále byly nové principy analyzovány kvalitativní formou Focus groups pořádaných se zaměstnanci interním výzkumným oddělením.



Obrázek 9: Harmonogram zavedení aktualizovaných principů firemní kultury ČEZ. Zdroj: interní ČEZ

Harmonogram zavedení a komunikace firemních principů byl nastaven na období tří let, během nichž proběhla příprava principů (včetně jejich zavedení), dále probíhá komunikace a plánovány jsou také první průzkumy v podniku na toto téma (obr. 9). V červnu roku 2015 byly aktualizované principy představeny představenstvu podniku. V říjnu byly principy představeny managementu společnosti a začala jejich komunikace skrze prezentace, branding prostor a interní marketing, intranet. Od listopadu do února roku 2016 probíhala komunikace nových principů všem zaměstnancům a komunikační kanály byly rozšířeny o firemní časopis, speciální pracovní setkání a další vlnu komunikace na intranetu. V dubnu 2016 byly zahájeny rozvojové workshopy, kde byly zaměstnancům představovány principy, jejich vysvětlení a aplikace při práci. Zde byly rovněž distribuovány brožury s grafickým znázorněním jednotlivých principů. Paralelně odstartovala půlroční kampaň za využití firemního časopisu, intranetu a branding prostor.

Na začátek druhé poloviny roku je naplánován první výzkum metodou 360° zpětné vazby³³. Hodnocení zaměstnanců na základě firemních principů (více níže) započne v listopadu 2016.

Zaměstnanec	Vedoucí	Strategický management
Jedná s ohledem na bezpečnost	Vede zaměstnance ve svém týmu k bezpečnému chování	Při rozhodování mezi bezpečností a výkonem vždy upřednostňuje bezpečnost
Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí	Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí a tím jde příkladem	Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí a tím jde příkladem
Upozorňuje na bezpečnostní rizika	Vyhledává bezpečnostní rizika a přijímá opatření k jejich snížení	evřenou komunikaci, přijímá nižování bezpečnostních rizik
	Kontroluje dodržování pravidel bezpečnosti a netoleruje jejich porušování	Kontroluje dodržování pravidel bezpečnosti a netoleruje jejich porušování

Tabulka 3: Příklad vysvětlení principu Bezpečnost. Zdroj: autorka podle interní ČEZ

³³ Jedná se o metodu, kdy je pracovník hodnocen nadřízenými i přímými a nepřímými podřízenými a často také sám sebou, což dokládá komplexní představu o jeho výkonu a kvalitě.

Z pohledu managementu firmy bude změna firemních principů přínosná především díky zjednodušení principů a redukci jejich počtu. Zjednodušení principů proběhlo na základě úpravy piktogramů (symbolů specifických pro daný princip) a nového formulování názvů i perexů jednotlivých principů.

Každý z principů je dále opatřen vysvětlením svého využití při práci i v chování z pohledu zaměstnance, vedoucího i strategického managementu (tabulka 3).

Principy firemní kultury ve společnosti ČEZ jsou také jedním z faktorů hodnocení zaměstnanců. Nové principy slouží k hodnocení zaměstnanců od 1. 1. 2016. Hodnocení probíhá motivační formou, kdy je každý zaměstnanec hodnocen v pěti kategoriích, dle příslušného principu. Hodnotitel, kterým je nadřízený zaměstnanec, vyplňuje přehlednou tabulku založenou na vysvětlujících frázích v rámci každého z principů. Hodnotitel vybere pouze ty projevy chování, jež považuje za silné stránky hodnoceného nebo jež by měl hodnocený dále rozvíjet (Příloha č. 3).

5. Analýza postoje ČEZ vůči firemní kultuře

Z definic sociální psychologie lze postoje označit za projevy uznávaných hodnot, které se odráží v našem chování a přístupu k řešení situací (Výrost 2008, s.127 – 128). Právě postoj podniku k firemní kultuře by měl být projevem jejího významu. Postoje nelze metodicky hodnotit, jelikož jejich projevy jsou založené na kulturním, náboženském a morálním vnímání jedince. Postoj ČEZ vůči firemní kultuře pomůže sjednotit veškeré aspekty formování firemní kultury a může definovat přístup podniku k této problematice.

Přístup společnosti ČEZ k firemní kultuře je založen na strategickém plánu, který dlouhodobě plní cíle společnosti v ekonomickém i marketingovém směru. Jednoznačný postoj podniku by byl definovatelný podle investovaného kapitálu. Konkrétní finanční prostředky investované do zavedení, komunikace a dalších nákladů spojených s aktualizací firemních principů by ve srovnání s obratem společnosti vykazovaly význam přikládáný firemní kultuře managementem podniku. Návratnost těchto investic by bylo možné spočítat na základě výzkumu zvýšení efektivity zaměstnanců či dalšími ekonomickými metodami. Ze strategických důvodů však firma ČEZ údaje o finančních investicích v rámci podniku nezveřejňuje. Prioritu firemní kultury lze odhadovat na základě investic spojených s jejím zavedením, tedy např. velikostí oddělení interní komunikace nebo časem, jež je do aktualizace principů investován (a následně proplacen zaměstnancům formou mzdy). Z výše uvedených aspektů známe pouze počet zaměstnanců útvaru Interní komunikace, což nestačí ani pro vytvoření základní rovnice výpočtu investovaných prostředků.

Podle teoretických zásad efektivního a udržitelného řízení lidí (z pohledu marketingové komunikace i lidských zdrojů) nastavuje firma ČEZ procesy vztahující se k formování firemní kultury správně, což dokládají například následující kroky:

- V rámci firemních principů jsou **dodržována pravidla korporátní identity**, což stabilizuje celkovou image firmy. Díky ukotvení oranžové barvy v komunikaci, ale také interiérech zákaznických center, administrativních prostor a u veškerých materiálů, hmotných věcí, spojených se Skupinou ČEZ, jsou aktivity a profil společnosti jasně zařaditelné, nelze je zaměnit s případnou konkurenční společností. Dodržování jednotného komunikačního stylu je

základním pravidlem navázání a udržení vztahu se zákazníkem, v tomto případě zaměstnancem i potenciálním budoucím zaměstnancem (Vysekalová, Mikeš 2009, s. 192).

- Image podniku je podpořena kroky, které mají **zvyšovat transparentnost firemních procesů**. Mezi tyto kroky v rámci firemní kultury patří například otevřenost podniku vůči akademické obci, tedy možnost psaní diplomových prací ve spolupráci s ČEZ nebo spolupráce na výzkumné činnosti se státními i soukromými institucemi v čele s Akademií věd ČR. Transparentní prostředí se ve firmě projevuje i fyzicky, což dokládá například zařízení kancelářských prostor hlavního sídla podniku v Praze na adrese Duhová 2 / 1444, kde je většina kancelářských prostor oddělena skleněnými zdmi. Transparentní komunikace a jednání ovlivňuje důvěryhodnost, budoucí vztah a opravdovost proklamovaných hodnot mezi komunikačními partnery, v tomto případě mezi podnikem a zaměstnancem (Motsching, Nykl 2011, s. 25-66).

- Význam firemní kultury (tedy také zájem o vlastní zaměstnance) demonstrují také **aspekty motivující zaměstnance** k lepším a stabilnějším pracovním výkonům, s cílem dlouhodobě podpořit činnost podniku. Finanční ohodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké benefity a motivační programy odměňují zaměstnance za odvedenou práci, ale také dávají vyniknout individuálním i týmovým úspěchům, umožňují seberealizaci a osobní i kariérní růst. Umožnění těchto pocitů a procesů je známkou uvědomělého řízení, které zvyšuje možnost dosažení nastavených cílů podniku (Brooks 2003, s. 42).

- Význam utváření pracovní atmosféry dále **dokládají jednotlivé projekty podporující hodnoty** podniku. Unikátním příkladem je projekt *Ježdíme bezpečně - chráníme životy, šetříme finance*, který měl vysokou prioritu nejen z pohledu faktických výsledků, ale také lidského přístupu. Investice do komunikace projektu i jeho faktických vzdělávacích částí a další investice do odborné pomoci zaměstnancům byly vysoké. Pečlivě propracovaný projekt se ale vyplatil (viz kapitola 3. 3). Projekt byl nicméně realizován primárně dceřinou společností Korporátní služby ČEZ pod vedením Ing. Hany Krbcové a za podpory komunikačních divizí Skupiny ČEZ.

Výše zmíněné příklady potvrzují, že vedení firmy sleduje aktuální nástroje řízení podniku i zaměstnanců, tedy orientuje se v nových přístupech a aplikuje je s vidinou

zlepšení fungování interní procesů. Samotná aktualizace principů firemní kultury dokazuje, že si je vedení firmy vědomo nutnosti nových podnětů pro chování zaměstnanců. Tyto závěry jsou založeny na dosavadních poznatcích z oborů ekonomie, psychologie, marketingu a dalších.

6. Analýza interní komunikace ČEZ

Z veřejně dostupných materiálů a na základě rozhovoru s Mgr. Ondřejem Šuchem, vedoucím útvaru interní komunikace ČEZ, byla vytvořena matice interní komunikace (tabulka 4), která obsahuje omezený výčet potřebných dat³⁴. Matice shrnuje využívané nástroje interní komunikace, přičemž se zaměřuje na cíle jejich využití, periodicitu, přínos kanálu konkrétní skupině zaměstnanců a na cílovou skupinu zaměstnanců.

Kanál komunikace	Cílová skupina	Účel kanálu	Periodicita kanálu	Cílová skupina	Přínos kanálu
		Informace, Vysvětlení, Zábava, Interakce, Dialog	Jak často kanál komunikujeme	Na koho směřuje komunikace	Komu slouží (C-level, Linie, atd.)
porady	SP	informovat, dialog	týdně	dle skupiny	všichni
	BP	informovat, dialog		dle skupiny	
časopisy	SP	informovat, zábava	měsíčně	všichni	všichni
	BZ	informovat, zábava			
intranet	SP	informovat, vysvětlení	denně	všichni	všichni
	BP	informovat, vysvětlení			
newsletter	SP	informovat	týdně	všichni	všichni
	BP	informovat			
nástěnky	SP	informovat	denně	všichni	všichni
	BP	informovat			
ocenění ČEZar apod.	SP	zábava, informovat	ročně	všichni	všichni
	BP	zábava, informovat			
neformální setkání	SP	interakce, dialog	<i>není známo</i>	všichni	všichni
	BP	interakce, dialog			
ČEZ TV	SP	zábava, posílení vztahu	permanentně	všichni (i ven)	všichni (i ven)
	BP	zábava, posílení vztahu	permanentně		
roadshow	SP	interakce, informovat	ročně	všichni	všichni
	BP	interakce, informovat	ročně		
interní branding	SP	posílení povědomí, vztahu	permanentně	všichni (i ven)	všichni
	BP	posílení povědomí, vztahu	permanentně		

Tabulka 4: Část matice interní komunikace ČEZ, zdroj: autorka podle ČEZ

SP = cílová skupina zaměstnanců s podřízeným

BP = cílová skupina zaměstnanců bez podřízeného

³⁴ Komplexní matice interní komunikace vyžaduje faktické údaje, ze kterých lze na základně investic a významu jednotlivých kanálů optimalizovat procesy interní komunikace.

Z dostupného objemu výše uvedených dat (tabulka 4) a předešlé analýzy lze vyčíst (na základě postupu specialistů interní komunikace) následující fakta:

- ČEZ využívá diverzifikované kanály komunikace napříč technickými možnostmi: využívá fyzické kanály (workspace), média digitální a internetová i formálně organizovaný osobní kontakt mezi zaměstnanci.

- Komunikace ČEZ se zaměřuje na dvě skupiny zaměstnanců (s podřízeným, bez podřízených), přičemž dále specifikuje komunikaci pouze v rámci regionů – nejvýznamněji ve formě regionální periodik.

- ČEZ komunikuje všem zaměstnancům stejným jazykem stejný obsah informací. U zaměstnanců s podřízenými jsou informace formulovány tak, aby motivovaly recipienta i jeho podřízené nebo vysvětlovaly konkrétní postupy a situace.

- Většina kanálů má zaměstnance informovat (80 %), významná část kanálů má zaměstnance rozptýlit, zabavit a vytvořit prostor pro dialog (dohromady 60 %). Hlubší interakci mezi zaměstnanci podporuje menšina kanálů s nižší periodicitou (20 %, maximálně 4x ročně), přičemž osobní kontakt mezi zaměstnanci umožňuje 40 % kanálů³⁵.

- Kanály určené k posilování vztahu zaměstnance k podniku komunikují neustále v těsné blízkosti nebo přímo v místě výkonu práce. Dosah těchto kanálů má vliv i vně podniku, přispívá k HR marketingu a posílení povědomí o firmě mezi dodavateli i třetími stranami.

- Všechny kanály jsou primárně určeny všem zaměstnancům – není určena preference kanálů pro určité skupiny zaměstnanců.

Komunikace ČEZ cílí komplexně na přenos informací podporujících firemní principy společnosti. Témata bezpečnosti či výkonnosti jsou obecně považována za konzervativní s vysokou prioritou, a nejspíš proto se jejich povaha odráží v tradiční formě komunikace.

³⁵ Dva kanály jsou přímo určené k interakci, zatímco další dva kanály jsou primárně určené k dialogu.

7. Návrhy na zlepšení

Z ekonomických výsledků společnosti ČEZ je zřejmé, že firemní kultura podniku prospívá, posouvá ho k efektivnější práci a plní stanovené cíle. Syntéza výše vysvětlených a popsaných analýz však ukazuje, že by bylo možné ČEZ posunout ještě dále. Prostor pro zlepšení je vidět především v oblasti komunikačních kanálů interní komunikace, jejich formování, využití i investicím do nich. Účelem interní komunikace by nemělo být pouze udržování dobré nálady ve firmě a spokojenosti zaměstnanců. Mělo by jít o jednu ze součástí podnikatelské strategie, nástroj k produkování zisku firmy (Quirke 2008, s. 22).

7.1 Cílení komunikace

Cílení interní komunikace v rámci společnosti ČEZ by mělo být vedeno na základě jasně definovaných cílových skupin. Aktuálně jsou tyto skupiny pouze dvě a jejich rozdělení je založeno na pozici zaměstnance v organizační struktuře podniku, konkrétně podle toho, zda je zodpovědný za podřízeného/podřízené či nikoli. V tomto rozdělení spatřuji nejvýznamnější problém celé komunikace, která má dále vliv i na firemní kulturu podniku. Komunikační kanály a forma komunikace utváří kulturu a sama touto kulturou také je. Její povaha a forma má tedy zásadní vliv na formování pracovního prostředí v podniku.

Primárně bych doporučila rozdělit zaměstnance na skupiny podle jejich pracovní náplně, tedy na management, administrativní pracovníky, obchodní zástupce a technické pracovníky. Každá z těchto skupin má svá specifika, co se týče již zmiňované pracovní náplně, ale také místa výkonu práce, vztahu k produktu podniku, a především pak má odlišné demografické a sociokulturní hodnoty. Z těchto důvodů by bylo vhodné zacílit na pracovníky informace formou, která by jim byla bližší a srozumitelnější.

Je zřejmé, že časopis, který má podle přístupu společnosti „být pro všechny“, bude mít odlišný zásah a působení na člena představenstva, vedoucí pracovníci zákaznického centra nebo směnaře údržby. Ačkoli jsou všichni z výše zmíněných pracovníků zaměstnanci s podřízenými, mají odlišné vzdělání a působí na ně rozdílné prameny informací. Komplexně se dá říct, že žijí jinými životy.

Aktuálně je interní komunikace ve společnosti bez cílení, definice cílových skupin totiž předpokládá, že tato skupina lidí je homogenní (Halada 2015, s. 27).

Rozdělení zaměstnanců do korespondujících cílových skupin podporují i teorie řízení lidských zdrojů, které zdůrazňují význam organizační struktury podniku, jež spoludefinuje náplň pracovní pozice a tím přispívá k jejímu efektivnímu výkonu (Armstrong 2007, s. 247). Z psychologického hlediska je zařazení do určité skupiny lidí s kompetentním vedením pro zaměstnance nezbytné k dosahování požadovaného výkonu a kvality práce (Wagnerová 2011, s. 57).

V souvislosti s hlavními cíli principů firemní kultury ČEZ, jimiž je výkonost a bezpečnost práce, může rozdělení zaměstnanců do cílových skupin prospět procesům primárně spojeným s efektivitou interní komunikace, ale také sekundárně se samotným výkonem práce a její jakostí. Jak aspekt interní komunikace, tak samotný výkon práce mají přímý vliv na ekonomický stav podniku, ať už se jedná o produktivitu zaměstnanců či ušetřené náklady na nižší fluktuaci zaměstnanců nebo investice do kanálů interní komunikace.

Tato změna by zásadně ovlivnila vedení interní komunikace, ale také využívání jednotlivých kanálů, které také nabízejí jednotlivým skupinám specifické výhody.

7.2 Gamifikace interních informací

Aktuální komunikace společnosti je čistě účelná, přesně cílí na určitou problematiku (v případě firemních principů na konkrétní slovo), kterou je nutno krátkodobě či dlouhodobě řídit. Občasný pokus o zapojení příběhu do komunikace pak vypadá spíše komicky, jelikož nesouvisí s celkovou podstatou komunikačního sdělení (obr. 9). V oblastech bezpečnosti a konzervativnějších témat jako je etika, ale také v komunikaci regulérních informací by byl využitelný inovativní přístup gamifikace. Rázný přístup ke změnám chování je přímočarý a upřímný, ovšem působí neosobně, mnohdy i nudně. Zaujetí zaměstnanců v podobě využití hravých prvků v komunikaci či příležitostné oživení komunikace skrze logické nebo strategické herní prvky by podpořilo a podnítilo pocit sounáležitosti a zároveň rozvíjelo jejich osobní potenciál.

Gamifikovaná aplikace firemních principů by přispěla i k rozvoji analytického myšlení jedinců, zvýšila jejich zájem o práci či konkrétní téma a navíc by byla zajímavým nástrojem v oblasti HR, marketingu či komunikace celé Skupiny ČEZ vůči

široké veřejnosti. V souvislosti se zlepšením image podniku a potenciálním zvýšením atraktivity v očích mladých talentů (což dlouhodobě podporuje i ekonomický růst firmy) by se ČEZ prezentoval jako lídr na trhu v reálné a hmatatelné podpoře inovativního přístupu k řízení společnosti.



Obrázek 9: Závěrečný list prezentace aktualizace principů firemní kultury náhle propojuje predikci budoucí pracovní atmosféry v podniku s úspěchy národního hokejového týmu. Zdroj: interní ČEZ

7.3 Dodatečná doporučení

K hlubšímu rozboru a větším možnostem by přispělo zvýšení kvality forem a obsahu jednotlivých kanálů. Mezi doporučení, která by dále měla pozitivní vliv na fungování firemní kultury ČEZ, patří také:

- Důraz na interní branding prostor, jenž zaměstnance bude motivovat (nikoli pouze k flegmatickému dodržování, ale) k uznávání stejných hodnot, které ovlivní chování zaměstnance i mimo pracovní prostředí. V tomto směru může ČEZ využít poznatky a přístupy k interiéru kancelářských prostor, jež dnes podléhají vědeckému bádání ve směrech medicínských i psychologických. Kreativní pojetí místa výkonu práce i u konzervativněji založených podniků

dnes není výjimkou³⁶. Realizace takovýchto projektů nemusí být procesně náročná, vyžaduje pouze práci zkušeného kreativce a interiérového architekta.

- Zapojení členů představenstva do procesů uvnitř podniku se dvěma cíli: zvýšení jejich povědomí o fungování podniku a zlepšení jejich image z pohledu dalších zaměstnanců. Zkušenost z tzv. „stínování“ podřízených či zaměstnanců zákaznické podpory přiblíží manažerům na klíčových pozicích konkrétní procesy uvnitř firmy, jenž mohou přispět k optimalizaci postupů nebo rozšířit jejich vnímání podniku o insighty, které ze svých pozic nevnímají.

- Specifikace účelu vydávání firemního časopisu a jeho přínosu podniku. Aktuální zpracování firemního periodika je na vysoké úrovni, ale postrádá hlubší záměr. Obsah se skládá z populárně-naučných, případně informativních sdělení, která jsou komunikována i dalšími speciálními, případně klasickými kanály interní komunikace – sdělení se duplikují a celkový význam časopisu upadá. Role tohoto firemního periodika by byla významně ovlivněna navrhovanou změnou cílení v komunikaci, dá se však rozvíjet i bez této změny. Řešením je vytvoření nového konceptu časopisu, jenž zastane roli například lifestyleového, moderního média, které bude vyhledávané pro svůj unikátní obsah či inspirativní zpracování. Taková změna může mít další pozitivní vliv na utváření hodnot v rámci firmy, posouvání a zlepšování výkonů zaměstnanců.

- Specifikace účelu a formy ČEZ TV, která aktuálně disponuje velmi vysokou kvalitou zpracování, ale postrádá atraktivní obsah. Na základě průzkumu mezi zaměstnanci či repositioningem tohoto média k externímu marketingu by bylo dosaženo vyšší efektivity a uplatnění obsahu.

- Společnost ČEZ by mohla na základě své organizační podstaty (vlastníků) využít silného média, kterým je WOM, tedy tzv. „šeptanda“. Na základě propracovaného plánu a odborného vedení by bylo možné řídit informační toky napříč podnikem efektivně a rychleji. Tento nástroj by mohl dále nárazově fungovat v krizové komunikaci nebo dlouhodobě v HR marketingu.

Výše zmíněným změnám by měl předcházet výzkum mezi pracovníky a na něj navazující odborná konzultace příslušných kreativců, architektů, manažerů apod., která

³⁶ V českém prostředí můžeme příklady vidět v soutěži CBRE Zasedačka roku.

by napomohla k efektivnímu využití potenciálu technologických a ekonomických možností podniku. Doporučení pro tyto změny mohou být obsahem dalšího výzkumu.

Závěr

Sledování a uplatňování trendů v řízení podnikajících subjektů je stále významnější a má velký vliv na ekonomické výsledky i perspektivu existence celých podniků. Implementace technologií, ale také dalších pokrokových objevů je klíčová pro řízení lidských zdrojů, marketing i komunikaci. Ačkoli firemní kultura není fenoménem poslední doby, stále je na českém trhu podceňovanou složkou celkového fungování firem a její potenciál není v souladu s technologickým vývojem dostatečně rozvíjen.

Práce *Analýza firemní kultury ČEZ a.s.* mapuje nástroje interní komunikace a procesy formující firemní kulturu, která je ovlivňována a sama ovlivňuje mnohé procesy v tomto polostátním akciovém podniku. V případě firmy ČEZ a.s. se jedná o unikátní případ kombinace atypické vlastnické struktury, počtu zaměstnanců, regionů působení i samotného oboru výrobní činnosti. Energetické firmy podléhají mnoha psaným (legislativním) i nepsaným (sociokulturním) pravidlům a fenoménům, se kterými musí v rámci rozvoje a udržitelnosti podnikání pracovat. Právě unikátní snoubení všech výše zmíněných faktorů v jistých směrech napomáhá k efektivnějšímu a modernímu řízení podniku, mnohdy však znásobuje problémy spojené s korporátní byrokracií apod.

Firemní kultura této společnosti je často zmiňovaným příkladem nejen mezi odborníky, ale také laiky nebo médii. Za příčinu tohoto stavu můžeme označit zajímavé projekty firemní kultury a neobyčejný přístup k proklamování principů firemní kultury. Na stranu druhou se v souvislosti s pracovní kulturou ČEZ hovoří také o kontraproduktivní provázanosti s aktuálním politickým zastoupením, které má mnohdy vliv na personální otázky společnosti, a tudíž také významně ovlivňuje pracovní prostředí a podmínky všech zaměstnanců.

Tato práce vyčetla teoretické přístupy k řízení interní komunikace a firemní kultury. Autorka se zabývala nástroji těchto procesů, jejich implementací, a také externími vlivy, které ovlivňují pracovní prostředí ve velkých podnicích. Dále se konkrétně soustředila na analýzu firemní kultury ve firmě ČEZ a.s., nástroje využívané k jejímu formování a efektivitu těchto nástrojů. K analýzám autorka využila hloubkový rozhovor s vedoucím útvaru Interní komunikace a interní materiály související s tímto

tématem. V syntéze analýz autorka zmiňuje dva hlavní podněty pro zlepšení a zefektivnění komunikace firemní kultury a zaměřuje se na cílení a formu komunikace směrem k zaměstnancům. Zmiňuje rovněž pět dalších oblastí možného zlepšení, jejichž studium by však podléhalo hlubšímu výzkumu v rámci podniku. Při zpracování práce se autorka několikrát zaobírala problematikou institucionalizace firemní kultury ve smyslu záměrného persvazivního jednání ze strany managementu podniku, ovšem toto téma by bylo nutno podrobit novému zkoumání.

Nástroje interní komunikace, které zprostředkovávají firemní kulturu a také ji samostatně dále tvoří, se na pozadí mezinárodního korporátu stávají opět obyčejnými reproduktory tezí a frází. Jejich potenciál mnohdy není využíván a v rámci podniku nejsou nastavené procesy, jenž by umožňovaly využití moderních integrovaných přístupů komunikace. Ačkoli je ČEZ jednou z nejstabilnějších firem na českém trhu a zároveň má stále velký potenciál zahraničních akvizic, interní komunikace tohoto podniku by měla začít být řízena nejen v souladu s aktuálními možnostmi, ale také s ohledem na poptávku zaměstnanců. Dosavadní rigidní přístup k interní komunikaci, která je hlasem zaměstnanců a tedy celé podstaty každé společnosti, není dlouhodobě udržitelný.

Podniky, neziskové organizace, ale také státní instituce čelí ve Světě 4.0 (jak v souvislosti se čtvrtou průmyslovou revolucí hovoří o dnešní společnosti např. německá socioložka Sabine Pfeiffer) výzvě v podobě osvojení si integrovaných komunikačních kampaní a jim náležících nástrojů, které primárně mohou představovat vyšší počáteční investici, ale jejichž návratnost je garantována.

Summary

The monitoring and application of trends in the management of business entities is becoming increasingly important and has a great influence on the economic results and prospects of the entire existence of companies. The implementation of technology and other innovative discoveries are crucial for human resources management, marketing and communications. Although Corporate Culture is not a recent phenomenon, it is still an underestimated component of the overall functioning of the company on the Czech market and its potential is not sufficiently developed in order to correspond with the contemporary technological development.

The thesis “The Analysis of Corporate Culture in ČEZ” is mapping the tools and internal communication processes shaping the corporate culture that is influenced by and influences many processes in this quasi-stock company. In the case of ČEZ, it is a unique combination of atypical ownership structure, number of employees, regional influence and actual field production activities. Energy companies are subject to numerous written (legislative) and spoken (social and cultural) rules and phenomena they must consider within the development and sustainability of business. It is a unique marriage of all aforesaid factors which in some ways is conducive to a more efficient and modern enterprise management, but it may often exacerbate the problems associated with corporate bureaucracy.

The corporate culture of this company is a frequently mentioned example, not only among professionals but also laymen or media. On one hand this is certainly due to the interesting projects, corporate culture and extraordinary approach to the proclamation of the corporate culture principles. On the other hand, the work culture in ČEZ is also discussed in connection with a counterproductive relationship with the existing political representation, which often affects personnel issues of the company and therefore also significantly affects the working environment and conditions of all employees.

This thesis summarized the theoretical approaches to Internal Communication and Corporate Culture management. The author dealt with these tools processes and their implementation, as well as with external influences affecting the working

environment in large enterprises. Furthermore, having specifically focused on the analysis of Corporate Culture in ČEZ, the author analysed the instruments applied for its formation and their effectiveness. For the analyses, the author used an in-depth interview with the head of the Internal Communication department and internal materials related to this topic. The synthesis of the analyses mentions two major initiatives to improve and streamline the communication of Corporate Culture and focuses on targeting a form of communication to employees. The author also mentions five other areas for a potential improvement, the study of which would be subject to a deeper research within the company.

The internal communication tools, which facilitate corporate cultures and also create them individually, become ordinary speakers of propositions and phrases on the background of an international corporation. Their potential is often not fully exploited and there are no processed configurations within the company that would allow the application of modern integrated communication approaches. Although ČEZ is one of the most stable companies on the Czech market and still has a lot of potential foreign acquisitions, the internal communication within this company should be managed in accordance with the options it currently has but also with respect to the demand on the part of employees. The existing rigid approach to internal communication, which is the voice of employees and thus the whole essence of every company, is not sustainable in a long-term perspective.

In World 4.0 (as German sociologist Sabine Pfeiffer talks about the contemporary society in connection with the fourth industrial revolution), businesses, non-profit organizations as well as state-owned institutions are facing the challenge of mastering integrated communications campaigns and their tools, which may primarily pose a higher initial investment, but their return is guaranteed.

Použitá literatura

Tištěné zdroje

- AAKER, David. *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York City, NY: Morgan James Pub., 2014. ISBN 978-161-4488-705.
- ARGENTI, Paul A. *Corporate communication*. Burr Ridge, Ill.: Irwin, c1994. ISBN 02-560-5705-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.
- FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010
- HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.
- HERBST, D.: *Corporate Identity*. Cornelsen Verlag, Berlin 2006
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010. ISBN 9780470598825.
- KULHAVY, Ernest. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0561-9.
- MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3612-9.
- NĚMEC, Petr, 1993. *Public relations – Zásady komunikace s veřejností*. 1. vydání. Praha: Management Press, 114 s. ISBN 80-85603-26-8
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- QUIRKE, Bill. *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. 2nd ed. Burlington, VT: Ashgate, c2008. ISBN 978-056-6087-806.
- STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

- SMITH, Lyn a Pamela MOUNTER. 2008. *Effective internal communication*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, xiv, 274 p. ISBN 07-494-5265-X.
- SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 244 s. ISBN 80-247-0564-8
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.
- VAN AUDENHOVE, Leo. *Expert Interviews and Interview Techniques for Policy Analysis*. Brussel : Vrije Universitet, 2007.
- VISSER, Wayne. The age of responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of business. *Journal of business systems, governance and ethics*, 2010, 5.3: 7.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Elektronické zdroje

- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2. dostupné z:
http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2013/B_KV/um/Jan-Hendl-Kvalitativni-vyzkum.pdf
- HUTAR, Zbyněk. Klára GAJDUŠKOVÁ, ČS: *CSR je návratná investice, i když třeba ne finanční*. In: *CFOWorld [online]*. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z:
<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/klara-gajduskova-cs-csr-je-navratna-investice-i-kdyz-treba-ne-financni-1843>
- KŘÍŽ, Ladislav. *ČEZ mění organizační strukturu. Pro média [tisková zpráva]*. Údaje o vydání [10. 4. 2016]. Dostupné z [www: https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/4629.html](https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/4629.html)
- RUCK, Kevin a Heather YAXLEY. Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. In: *Exploring Internal Communication [online]*. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.exploringinternalcommunication.com/wp-content/uploads/2013/07/Tracking-the-rise-and-rise-of-internal-communication-from-the-1980s-FINAL.pdf>
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků jako zdroj konkurenční výhody? *Acta Oeconomica Pragensia [online]*. 2008, 2008(3), 103-109 [cit. 2016-03-

06]. DOI: 10.18267/j.aop.112. ISSN 0572-3043. Dostupné z:
<http://www.vse.cz/aop/112>

Webové zdroje

Asociace společenské odpovědnosti [online]. Praha [cit. 2016-03-06]. Dostupné z:
<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST [online]. Praha [cit. 2016-03-06]. Dostupné z:
<http://www.byznysprospolecnost.cz>

Skupina ČEZ [online]. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://www.cez.cz>

Institut interní komunikace [online]. Praha: Marketingový institut, 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz>

Intitute of Internal Communication: The power within [online]. Milton Keynes, 1949 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.ioic.org.uk>

Přednášky a informace získané osobním kontaktem

POUCHA, Tomáš. *Firemní komunikace a kultura. 1. Opodstatnění marketingu obráceného dovnitř firmy – 12. Nástroje měření efektivity interní komunikace*. Hollar - Smetanovo nábřeží 6, Katedra marketingové komunikace a public relations (23-KMKPR). Zimní semestr akademický rok 2015.

Rozhovor s Ing. Hanou KRBCOVOU, generální ředitelka, ČEZ Korporátní služby, s.r.o., Praha 2, 1. října 2015.

Rozhovor s Mgr. Renatou SKOUPNIKOVOU, vedoucí Interní komunikace ČEZ a.s., Praha 2, 18. listopadu 2015.

Rozhovor s Mgr. Ondřej ŠUCH, vedoucí útvaru Interní komunikace ČEZ a.s., Praha 2, 22. března 2016 a 21. dubna 2016.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Model 3i podle P. Kotlera 2010 (obrázek)

Příloha č. 2a,b: Organizační struktura společnosti ČEZ (obrázek)

Příloha č. 3: Ukázka hodnocení zaměstnance (obrázek)

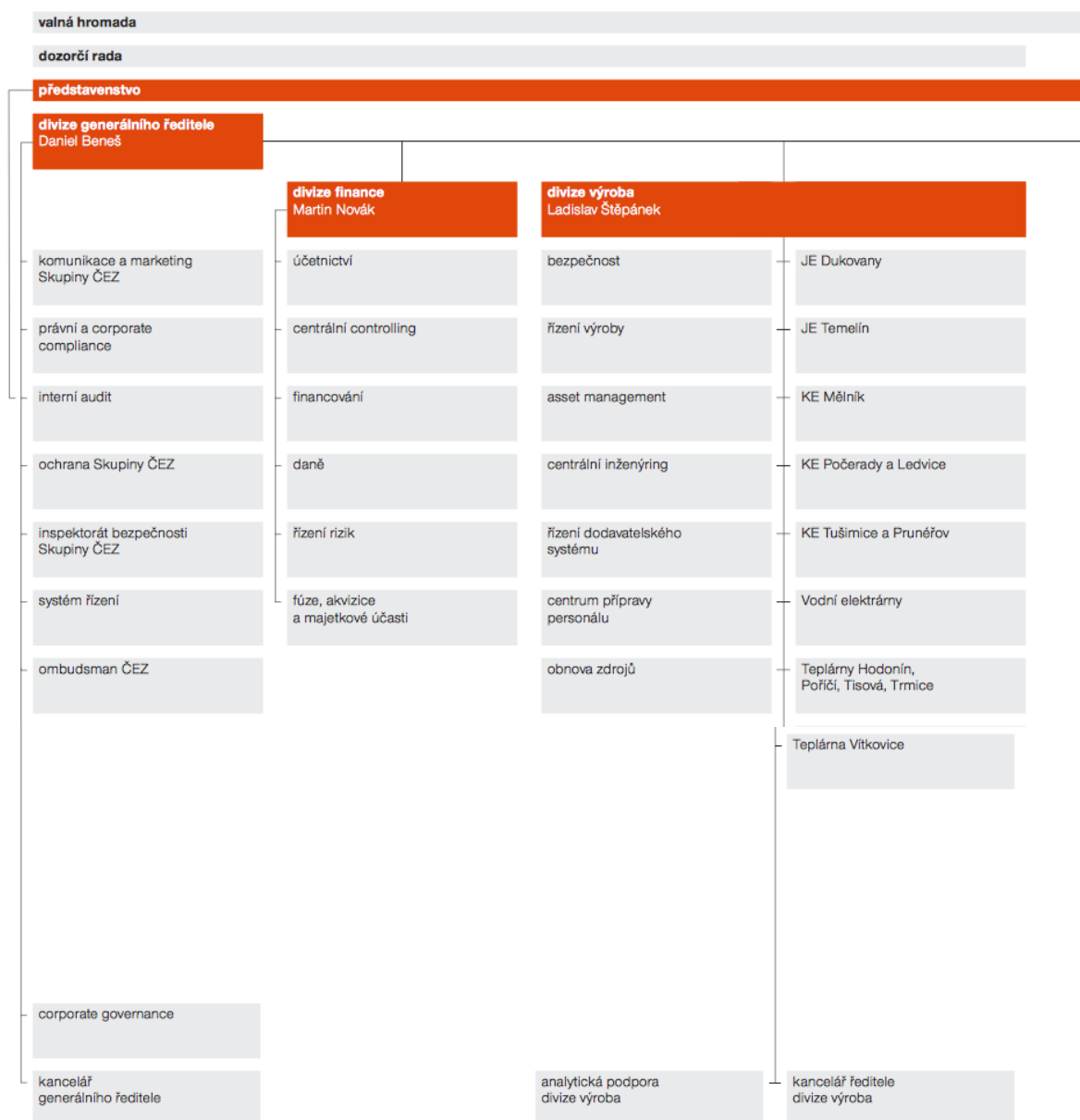
Přílohy



Příloha č. 1: Model 3i podle P. Kotlera

Model 3i vysvětluje vzájemný vztah a jeho dopad vymezení značky a jejího správného positioningu na trhu i v rámci konkurence.

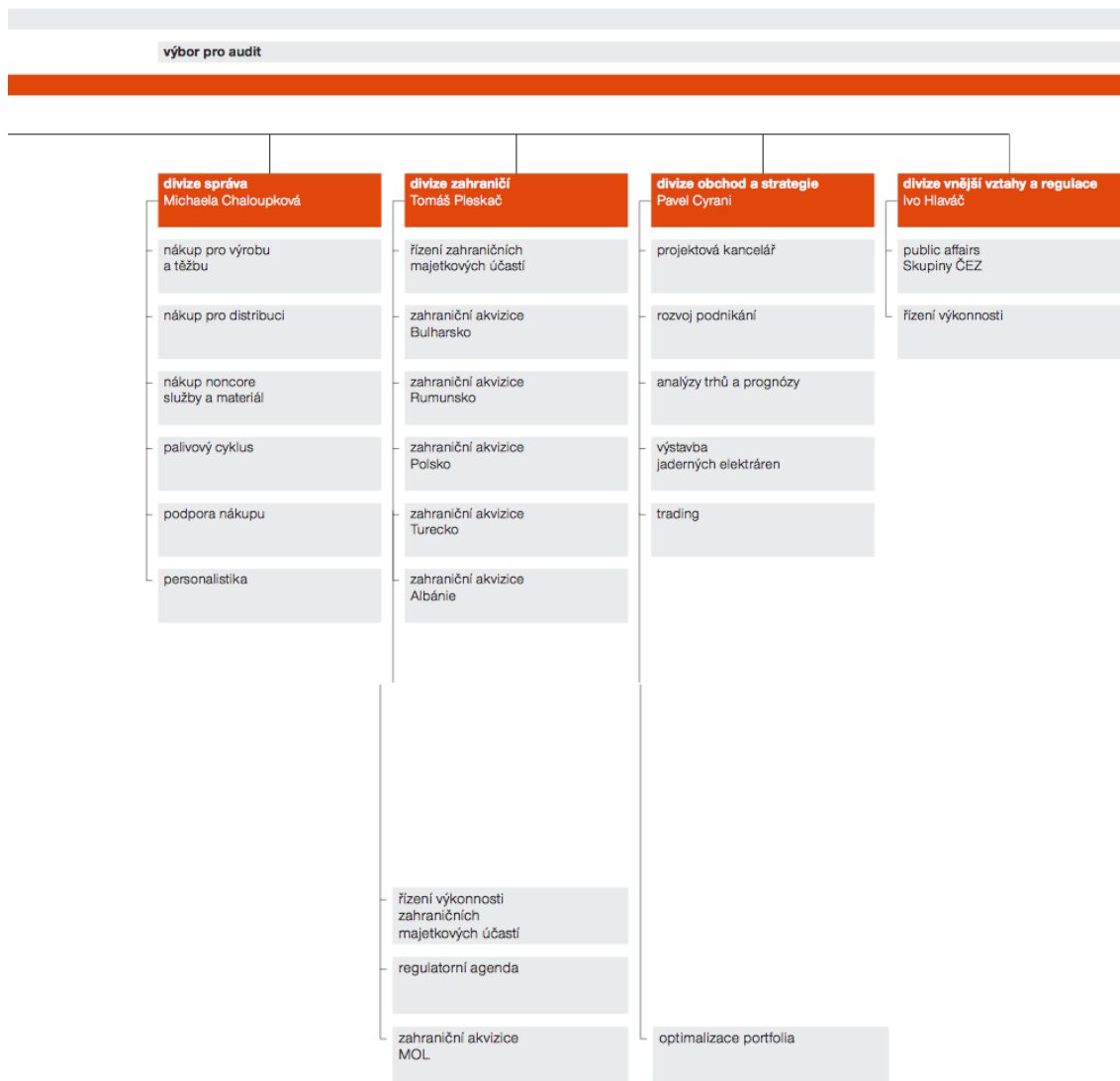
Zdroj: <http://emanuelschachinger.blogspot.cz/2010/12/3is-matrix-and-10-credos.html>



Příloha č. 2a: Organizační struktura společnosti ČEZ

Organizační model společnosti (k 7. 4. 2015) je založen na řízení divizí, přičemž i divize generálního ředitele podniku je podřízena valné hromadě, dozorčí radě a představenstvu i výboru pro audit.

Zdroj: <https://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2014/vz-2014.pdf>



Příloha č. 2b: Organizační struktura společnosti ČEZ

1. BEZPEČNOST	Jedná s ohledem na bezpečnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Upozorňuje na bezpečnostní rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. VÝKONNOST	Hledá cesty jak dosáhnout cíle, nikoliv důvody proč to není možné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	K plnění úkolů přistupuje aktivně s vysokým osobním nasazením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosahuje cílů efektivním způsobem	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. INOVACE	Přichází s návrhy, které zlepšují výsledky týmu	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Přijímá a podporuje změny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Přináší řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ODBORNOST	Svou odbornost a své dovednosti dále rozvíjí	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sdílí své zkušenosti a znalosti s ostatními	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje a vyhledává zpětnou vazbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. SPOLUPRÁCE	Vždy jedná v souladu s etickými pravidly Skupiny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Je loajální k zájmům Skupiny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Spolupracuje s ostatními	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Přistupuje k ostatním s respektem, zohledňuje jejich cíle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Otevřeně jedná se svým okolím	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> *

Příloha č. 3: Ukázka hodnocení zaměstnance

Zelená barva značí silné stránky zaměstnance, modrá barva označuje potřebu rozvoje dané kompetence hodnoceného.

Zdroj: interní ČEZ