UNIVERZITA

JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské/kombinované studium

2010 - 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Ladislav Dianiška

Firemní kultura a motivace zaměstnanců spol. Poděbradka, a.s.

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Master / Combined (Part time) Studies

2010-2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Ladislav Dianiška

Corporate culture and motivation of employees of the company Poděbradka, a.s.

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12.03.2013 *Bc. Ladislav Dianiška*

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Štefanu Tothovi za cenné rady a připomínky při vedení této diplomové práce.

Anotace

Práce se odvíjí od pojmu firemní kultura a motivace zaměstnanců. Podává teoretická východiska k této problematice.

Cílem diplomové práce je nejprve explorovat firemní kulturu v celé její šíři ve společnosti Poděbradka, a.s., a následně navrhnout opatření pro zlepšení firemní kultury a komunikace. Sekundárním cílem je detekce, zda i původně česká společnost, jež má v současnosti zahraničního vlastníka, může mít silnou firemní kulturu, která pomáhá společnosti v dalším jejím rozvoji.

Klíčová slova

Kultura, firemní kultura, typy firemní kultury, hodnoty, hodnoty firemní kultury**,** typologie, motivace, etika, strategie, zaměstnanci.

Annotation

The work is based on the concept of corporate culture and employee motivation. It provides theoretical background to this issue.

The aim of the thesis is to explore the corporate culture in the company Poděbradka, joint-stock company, its analysis and submit a proposal on how the corporate culture could be improved. Another objective is to demonstrate that originally Czech foreign-owned company may have a strong corporate culture that helps the company in its further development.

Key words.

Culture, corporate culture, tips of corporate culture, values of corporate culture, typology, incentives, ethics, strategy, staff.

OBSAH

ÚVOD……..... 8
1. TEORETICKÁ ČÁST……..... 10
1.1 Cíl práce…….. 10
1.2 Metody výzkumu..... 10
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE..... 11
2.1 Pojem kultura..... 11
2.2 Pojem firemní kultura, její prvky, projevy..... 14
2.2.1 Vztah mezi firemní strategií, kulturou, osobností a identitou..... 19
2.2.2 Profesní etika, společenská odpovědnost organizace..... 22
2.3 Funkce firemní kultury..... 26
2.4 Diagnostika firemní kultury..... 28
2.5 Strategie, vize, poslání..... 31
2.6 Typologie firemní kultury..... 34
2.7 Vzdělávání, odměňování a motivace zaměstnanců..... 42
3. PRAKTICKÁ ČÁST – FIREMNÍ KULTURA VE SPOLEČNOSTI 45
3.1 Informace o společnosti..... 45
3.2 Organizační struktura společnosti..... 49
3.3 Historie a současnost..... 51
3.4 Hospodaření firmy..... 52
3.4.1 Portfolio výrobků společnosti Poděbradka..... 53
3.5 Strategie, vize, poslání..... 55
3.6 Hodnoty, symboly, aktivity a členství..... 57
3.7 Public relations..... 58
3.8 Společenská odpovědnost firmy, certifikace..... 59
3.9 Etický kodex..... 61
3.10 Firemní kultura ve firmě Poděbradka..... 62
3.10.1 Materiální artefakty..... 63
3.10.2 Nemateriální artefakty..... 64
3.10.3 Komunikace ve firmě..... 65
3.10.4 Firemní akce..... 67
3.10.5 Kulturní život..... 68
3.11 Zaměstnanci..... 69
3.12 Motivace a odměňování..... 73
4. NÁVRHOVÁ ČÁST – MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY..... 76
5. ZÁVĚR..... 78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... 80
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ..... 87
SEZNAM PŘÍLOH..... 89

ÚVOD

MOTTO:

„Nejnáročnějším úkolem vůdčích osobností v jednadvacátém století bude uvolňování intelektuální kapacity jejich organizací.“

(W. Bennis, poradce prezidentů Kennedyho, Johnsona, Cartera a Regana).[1]

Základní otázkou je samotné vymezení obsahu definice firemní kultury. Co vše lze tedy zahrnout pod pojem firemní kultura? V nejširším pojetí zahrnuje celkové klima ve společnosti, chování zaměstnanců k sobě navzájem, vzájemnou důvěru a jejich spokojenost.[2]

K formulaci firemní kultury dochází postupně, a to v dlouhém časovém období, ačkoliv její základní prvky jsou vytvořeny nečastěji již v samých počátcích existence firmy. Většina lidí chápe, částečně i podvědomě, smysl firemní kultury, avšak její přesné vymezení je dosti obtížné. V důsledku vývoje tržního hospodářství a možných turbulentních projevů s tím souvisejících, dochází ke změnám v řízení podniku. Z tohoto důvodu řízení lidských zdrojů, jež je významnou součástí podnikového řízení zaměřeného na lidský faktor, musí na tyto změny adekvátně reagovat.

Důležitým rysem úspěšnosti firmy je její vnitřní prostředí, její firemní kultura, která má vliv na vztah zaměstnanců k firmě samé, ale také na ochotu pracovníků věnovat se zcela práci ve společnosti. Firemní kultura, jako takzvaná měkká složka podnikového řízení, ovlivňuje vztah pracovníků jak k práci, tak i k zaměstnavateli. Z tohoto důvodu je ve firmě nezbytné věnovat značnou pozornost tvorbě takových podmínek, které podporují vznik nebo udržení žádoucích sociálních norem, hodnot i postojů ve společnosti.

[1] HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 75.
[2] CHLADOVÁ. B.: *Firemní kultura: kroky k úspěchu*. [on line 2004-04-29]. Dostupný z: http://finance.idnes.cz/firemni-kultura-kroky-k-uspechu-dae-/podnikani.aspx?c=2004M101Z01E [cit. 2012-02-25].

Práce bude zaměřena na společnost, která se snaží budovat silnou firemní kulturu, jež má přispívat ke spokojenosti zaměstnanců. Firemní kulturu nelze pojmout jen jako logo firmy či firemní oblečení ba dokonce další věci, které je možné spatřit okolo, nýbrž je naopak nutné uchopit firemní kulturu v širších souvislostech tedy včetně zahrnutí chování zaměstnanců a jejich loajalitu.

Práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část této diplomové práce obsahuje teoretické poznatky, které se k problematice váží

V teoretické části budou tedy vysvětleny pojmy kultura, její druhy, firemní kultura, její prvky, projevy, symboly. Budou zde objasněny i další pojmy jako je profesní etika, etický kodex a jejich význam, funkce firemní kultury, diagnostika firemní kultury, strategie, vize, poslání, typologie firemní kultury. Firemní kultura má vliv i na motivování pracovníků, které je velmi důležité pro získání a udržení pracovního úsilí a pro zájem pracovníků ve prospěch firmy.

Cílem diplomové práce je nejprve explorovat firemní kulturu v celé její šíři ve společnosti Poděbradka, a.s., a následně navrhnout opatření pro zlepšení firemní kultury a komunikace

V praktické části bude věnována pozornost firemní kultuře ve společnosti Poděbradka a to z důvodu, že se jedná původně o českou společnost, která má v současné době vlastníka ze zahraničí. Jedná se o renomovanou společnost střední velikosti s dlouholetou tradicí. Sekundárním cílem je zjistit, zda tato společnost pečuje o svou firemní kulturu a zda ji rozvíjí, nebo ji bere za nedůležitou a druhořadou. Při zpracování této práce bude mimo jiné čerpáno také z osobních zkušeností.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Cíl práce

Primárním cílem diplomové práce bude nejprve explorovat firemní kulturu v celé její šíři ve společnosti Poděbradka, a.s. a následně navrhnout opatření pro zlepšení firemní kultury a komunikace. S tímto primárním cílem souvisí zjištění, zda dotčená společnost pečuje o svou firemní kulturu, zda ji rozvíjí, anebo ji považuje za nedůležitou či druhořadou. Sekundárním cílem je tedy detekce, zda i původně česká společnost, jež má v současnosti zahraničního vlastníka, může mít silnou firemní kulturu, která pomáhá společnosti v dalším jejím rozvoji.

1.2 Metody výzkumu

Metoda je záměrný a plánovitý postup, který slouží k dosažení stanoveného cíle. Metodika je souborem těchto vybraných metod a postupů. Při zpracování diplomové práce bude používána metoda deskripce. V deskriptivní oblasti půjde obzvláště o získání integrovaného pohledu na firemní kulturu, tedy půjde o determinaci odborného názvosloví, charakteristik, ale i jednotlivých obsahových složek. Bude také docházet k získávání živého obrazu, konkrétní jedinečné vlastnosti zkoumaného objektu. Následně v praktické části, aby mohlo dojít k určení, zda i původně česká společnost, jež má v současnosti zahraničního vlastníka, může mít silnou firemní kulturu, která pomáhá společnosti v jejím dalším rozvoji, je nutné rozdělit celek v kontextu firemní kultury na jednotlivé její komponenty. Zvolený postup od abstraktního ke konkrétnímu, neboli analýza, se vyznačuje jistým stupněm explorace. Půjde tedy nejprve o rozkrytí různých úrovňových vrstev, jež tvoří součást firemní kultury, a jejich následné zkoumání jako relativně samostatných prvků, ale také jejich vzájemných vztahů.[3]

[3] HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace.* Praha, Portál, 2008. s. 48-50.

Kvalitativní výzkum je výzkumný proces, jež má longitudinální charakter, kdy tedy sběr dat a jejich analýza probíhá v delším časovém úseku. Hlavním úkolem je pochopení toho, co se děje, jak a proč se tak děje. Jde tedy o proces hledání porozumění aktuálního dění v celé své celistvosti.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Pojem kultura

„Já myslím, že civilizace není dobrá, když je bez kultury. Člověk potřebuje ke štěstí a spokojenosti nejenom pohodlí tělesné, ale i duševní. Kultura a civilizace musí jít ruku v ruce.“

Jan Werich[4]

Pojem kultura v obecném smyslu označuje kulturu jako: „*specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.“*[5]

Neexistuje jednotná definice, antropologický přístup k definování a studiu kultury je deskriptivní a založený na pozorování. Kultura je z antropologického pohledu chápána jako: *„způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných*

[4] http://citaty.kukulich.cz/temata/kultura [cit. 2012-03-05]
[5] *Velký sociologický slovník*: Praha, Karolinum, 1996. s. 547. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing, 2004. s. 17.

vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování.“[6]

Z pohledu sociologie je kultura popsána takto: „*Kultura je považována za třídu metabiologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí…….existující v podobě lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování*.“[7]

Velice zajímavá je definice I. Nového a kol.:“*Kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku.*“[8]

Z úhlu pohledu psychologie není na rozdíl od předchozích přístupů kultura sama o sobě pozorovatelná. D. Matsumoto ve své knize Culture and Psychology kulturu definuje jako „*dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potencionálem ke změně v průběhu času.*“[9]

Kultura je tedy pojmem mezioborovým, v jehož vymezování autoři nedospěli ke konsenzu. Obsah kultury, který zahrnuje hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které určují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální a nemateriální

[6] *Velký sociologický slovník*: Praha, Karolinum, 1996. s. 547. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing, 2004. s. 17.
[7] *Velký sociologický slovník*: Praha, Karolinum, 1996. s. 547. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing, 2004. s. 17.
[8] NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturální management*. Grada. 1. vydání. Graga Publishing. Praha, 1996. s. 10.
[9] MATSUMOTO, D.: *Culture and psychology.* Belmont, Wadsworth-Thomson Learning, 2000. s. 24. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing, 2004. s. 17.

povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení.[10]

V souvislosti s pojmem kultura se váže pojem enkulturace jedince, kdy jde o proces osvojování si sociokulturních regulativů- k tomu dochází v průběhu života jedince. Je to ovlivněno institucionálními činiteli (jako je škola, masmédia apod.) a sociální interakcí s jinými lidmi. Působením mechanismů sociálního učení pak člověk získává kulturně specifické způsoby myšlení, cítění a chování. Tím se sám stává nositelem. Tzv. individuální kultura je každého jedince je výsledkem kombinace vlivů, které na něj působily a současně působí. Zásadním socializačním a enkulturačním činitelem je rodina. Zde jedinec získává názory, hodnoty, zvyky

a normy chování, které později předává dalším generacím. K enkulturaci dochází také v rámci dalších sociálních celků, jejichž příslušníkem se člověk v průběhu života stává. Tímto se setkává s různými kulturními vzorci, které ho nějakým způsobem determinují a získává podle G. Hofstedeho několik úrovní „mentálního naprogramování." Základní úrovně mentálního naprogramování (či úrovně kultury) jsou podle G. Hofstedeho definovány takto:

- úroveň národní kultury,
- úroveň kultury spojená s etnikem, náboženstvím či jazykem,
- úroveň kultury spojení s náležitostí k pohlaví,
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační (firemní) kultury.

Protože jednotlivé sociální celky mají své specifika fungování, mají kulturní systémy spojené s těmito celky, označována jako druh kultury.

[10] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing, 2004. s. 18.

Druhy kultury

Protože jednotlivé sociální celky vykazují svá specifika fungování, mají kulturní systémy spojené s těmito sociálními celky také specifika. Obecně jsou tato specifika kultury spojená s jednotlivými sociálními celky označována jako druhy kultury.

Nejčastějšími druhy kultury jsou tyto: kultura národní a kultura organizační (podniková) Existují rovněž výzkumy kultur regionálních, kultur jednotlivých oblastí průmyslu, kultur povolání, začíná se hovořit i o kultuře globální.[11]

2.2 Pojem firemní kultura, její prvky, projevy

Firemní kultura (culture of firm) je definována jako „souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Firemní kultura má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy.“[12]

Firemní kulturu je možné charakterizovat rovněž jako „*způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Jedná se o souhrn sdílených představ, přístupů a hodnot, osvojených členy organizace ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Je přenášen na nové členy jako správný způsob chápání a vnímání skutečností v organizaci a jako správný způsob přemýšlení o těchto skutečnostech a žádoucí citový vztah k nim. Navenek se projevuje jako systém tradic a hodnot, které dominují ve stylu řízení, ve způsobu motivace pracovníků a ve vystupování na veřejnosti“*.[13]

[11]LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing, 2004. s. 18.
[12] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s.
[13] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s.

Formování firemní kultury ovlivňuje sedm významných faktorů. Jsou to tyto:

1) historie,
2) prvotní funkce a technologie,
3) cíle firmy,
4) velikost firmy,
5) poloha firmy,
6) management a personální obsazení a prostředí, ve kterém dotyčná firma působí.

Kultura je souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a prosadit vypracovanou identitu. Podniková kultura je zjednodušeně to, jak se daří v každodenní praxi realizovat představy a předsevzetí vedoucích pracovníků, rozhoduje v podstatě i o nabídce firmy zákazníkovi.

„ *Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“[14] Lze sem zařadit architekturu budov, logo a značku podniku, firemní akce, ale i chování zaměstnanců k zákazníkům. Také pravidla ve firmě, pracovní oděv nebo motivaci zaměstnanců.

Pro praktické vytváření společných základů firemní kultury řízení je důležité porozumění následujícím třem principům:

1) Firemní kultura má vzory a příklady - podstatou konkrétní firemní kultury jsou vzory a příklady názorů, chování a jednání, zvyků a návyků, které slouží jako návody pro vhodné chování jednotlivců nebo celých skupin.
2) Na firemní kultuře se podílí všichni pracovníci firmy - firemní kultura je základem soudržnosti všech pracovníků v celé firmě.
3) Firemní kultura je vytvářena dlouhou dobu, jako výsledek dřívějších úspěchů firmy. Stávající firemní kultura je produktem názorů, chování a

[14] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* 1. vydání, Praha: Grada, 1993, s. 19.

návyků úspěšných v minulosti. Slabá neboli "difúzní" podniková kultura se pak projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů.

Prvky firemní kultury

Autoři R. Lukášová, I. Nový a kol. v publikaci Organizační kultura uvádějí nejčastější prvky firemní kultury:

a. základní předpoklady,
b. hodnoty,
c. postoje,
d. vnější manifestace kultury (artefakty materiální a nemateriální povahy).

K *materiálním artefaktům* patří například: vzhled budovy, vybavenost kanceláří, úprava zevnějšku zaměstnanců, propagační materiály organizace a další hmotné projevy kultury.

Do skupiny *nemateriálních artefaktů* řadí autoři například historky a mýty, firemní hrdiny, rituály a ceremoniály. Artefakty jsou nejsnadněji identifikovatelným prvkem firemní kultury. Obsah těchto projevů však není možno pochopit bez identifikace obsahu dalších prvků kultury, jejich vzájemných souvislostí.

Normy chování jsou nepsaná pravidla a zásady chování, které skupina jako celek akceptuje v určitých situacích. Chování podle norem je skupinou vynucováno. Dodržování norem chování je členy skupiny buď „odměňováno“ či naopak nedodržování je „trestáno“.[15]

„*Odměny či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny chovají chladně,*

[15] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 24.

odmítavě, omezují s nimi komunikaci a nezvou je ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni akceptací, projevující se v přátelském a vstřícném chování".[16] Normy chování mají pro organizaci zásadní význam, protože vymezují chování, které je či není ve skupině akceptovatelné.

Postoj je vymezován jako dispozice k hodnocení, znamená tedy pohotovost zaujmout vztah k určité skutečnosti. Touto skutečností může být osoba, věc, událost či problém, ke které člověk pociťuje pozitivní, neutrální nebo negativní pocity. Je užíván ve vztahu k pozitivním či negativním pocitům, které se týkají nějaké věci, události či problému.[17]

Hodnoty jsou definovány jako něco, co je důležité a významné. Hodnoty jsou tedy tím, co je explicitně či implicitně důležité pro jedince nebo skupinu a co ovlivňuje hodnocení žádoucího stavu a rozhodování jedince nebo skupiny.

Zatímco individuální hodnoty determinují, co je důležité pro jedince, organizační hodnoty determinují, co je důležité pro organizaci jako celek. Organizační hodnoty jsou většinou autoru považovány za jádro organizační kultury. Ty organizační hodnoty, které členům organizace napomohly při řešení problému, jsou dále přetvářeny v základní přesvědčení.[18] Hodnoty představují podle většiny autorů jádro firemní kultury. Klíčové hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. Deklarovány bývají rovněž navenek, za účelem vytváření image organizace.[19]

Podle autora E. H. Scheina se podniková kultura skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

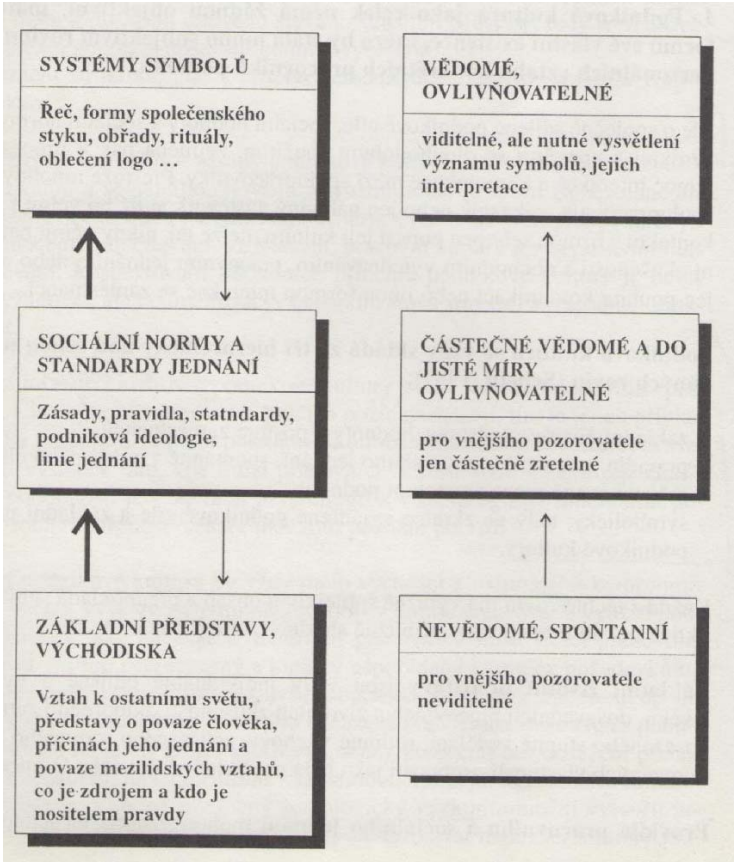
- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců,

[16] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 24.
[17] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 23.
[18] SCHEIN, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 23.
[19] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 23.

- pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovena managementem podniku,
- symbolicky, ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury.[20]

Pro názornost je zde uvedeno schéma těchto tří úrovní podnikové kultury:

Obr. č. 1 Tři podnikové kultury (podle Scheina)



Zdroj: SCHEIN, E. H.: *Commings to a New Awareness of Organizations Culture*. In: Sloan Management Rewiew 1/1989. In: NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturální management*. Grada. 1. vydání. Graga Publishing. Praha, 1996. s. 28.

[20] SCHEIN, E. H.: *Commings to a New Awareness of Organizations Culture*. In: Sloan Management Rewiew 1/1989.

Projevy firemní kultury

Funkcí firemní kultury v marketingu se zabýval autor Kulhavý a současně popsal moc a působení firemní kultury jak uvnitř společnosti, tak vně. Uvnitř společnosti se kultura projevuje obzvláště v atmosféře v podniku. Je možné ji ovlivňovat především pomocí personálního oddělení či sociálních programů.

Kultura také odráží architekturu budov a továrních hal. Vně společnosti lze pozorovat kulturu v odvětvích: Public relations, reklamy nebo sponzorství. Důležitým prvkem, jenž se dostává z firmy do jejího okolí, je produkt. Ten je nutné prezentovat v prodejních prostorách nebo ukazovat na veletrzích či výstavách. Firemní kultura také působí na uspořádání prezentace.[21]

2.2.1 Vztah mezi firemní strategií, kulturou, osobností a identitou

Firemní strategie je definována jako: „ *zviditelnění firemní identity*.“[22]Stejně jako každý jednotlivec je určitou osobností, je tomu tak i v případě organizací (firem). Osobnost firmy je dána jejími strategickými prioritami, tak i její kulturou. Firemní kultura má mnoho úrovní.

První úroveň představují tzv. fyzické aspekty firmy, jako je například vzhled budovy a způsob, jak zaměstnanci jednají s klienty (zákazníky. Druhou úroveň tvoří hodnoty sdílené zaměstnanci, jako je poctivost v podnikání, ochota prodejců sloužit zákazníkům a odpovědnost při vyřizování jejich stížností.

[21]KULHAVÝ, E.: *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 140 s. In: ŠIGUT, Zdeněk: *Firemní kultura a lidské zdroje.* 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 33.
[22] DE PELSMACKER, P. a KOL: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, DOTISK 2007. s. 32.

Třetí úrovně je dosaženo, když každý ve firmě vnímá a sdílí její hodnoty a bez výhrad se jimi řídí.[23]

Osobnost firmy je také součástí strategie firmy. Dlouhodobé strategické cíle určují a formují žádoucí osobnost. Dobře vybudovaná osobnost firmy je založena na mnoho předpokladech. Všichni zaměstnanci musejí pochopit poslání. Je nutné, aby tomuto poslání věřili. Ani ta nejlepší strategie nepřinese dobré výsledky, pokud se jí nepodaří implementovat – to znamená, že musí být akceptována a realizována pracovníky firmy. Pokud je obsah kultury v souladu s obsahem strategie firmy, nepředstavuje kultura pro strategii žádné riziko. Je-li v nesouladu, pak vzniká riziko silné rezistence vůči realizaci strategie.[24]

Kvalita strategických rozhodnutí výrazně ovlivňuje úspěšnost podniku.

Firemní identita je způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám. Je to určitá symbolika, způsob komunikace a chování firmy. Identita je to, co firma je, co dělá a jak to dělá. Je spojena s produkty, značkami, způsobem distribuce, komunikace a chování ve vztahu k veřejnosti a svým partnerům. Jsou rozlišovány tři typy identity, které závisí na základních strategických variantách a historii firmy:

- *monolitní identita* – celá firma se projevuje jednotně, jak vizuálně, tak i komunikačně a svým chováním (například McDonalds, IBM atd.),
- *řízená identita* – pobočky firmy mají svou identitu, ale mateřská organizace je vždy zřetelně vidět v pozadí, pobočky mají často svou vlastní tradici, styl, jež tvoří důležitý tržní nástroj, dohled mateřské firmy je strategicky stejně důležitý (například Danone, General Motors atd.),
- *značková identita* – každá divize, výrobek mají svou vlastní identitu, styl, různé výrobkové řady ve firmě jakoby nemají nic společného, tento typ je často

[23] DE PELSMACKER, P. a KOL: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, DOTISK 2007. s. 32 - 33.
[24] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 70.

výsledkem fúzí již existujících firem se silnou vlastní identitou anebo firem, které jsou v konkurenci značek (příkladem je Procter & Gamble a Lever).[25]

Identita organizace (corporate identity) je určována pěti faktory: design organizace, firemní kultura, chování organizace, komunikace organizace, produkt organizace. Firemní identita (corporate identity) je plánovanou představou, která vychází z podnikové filosofie

Symboly

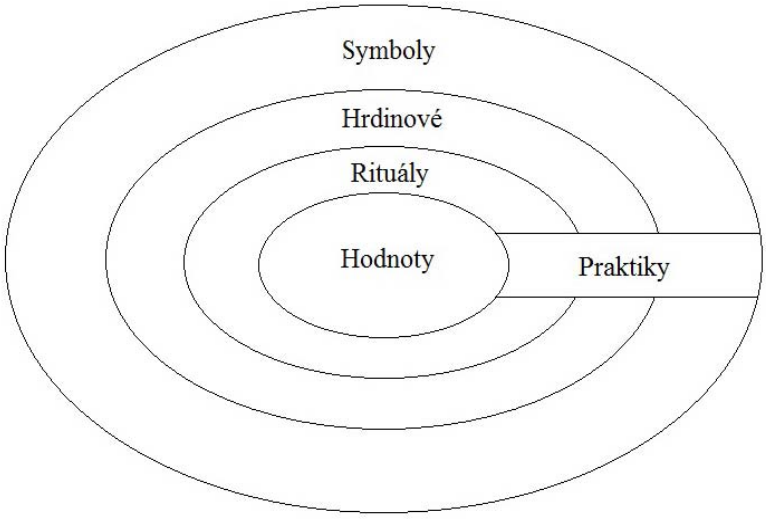
Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly.[26] Mezi ně například patří logo firmy. Jiní autoři považují symboly za širokou kategorii, protože všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly.[27]

G. Hofstede ve svém „Cibulovém" diagramu rozlišuje dvě roviny kultury. V něm pak přirovnává symboly, hrdiny a rituály podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele ke „slupkám cibule", chápe je jako jednotlivé vrstvy, avšak společně je označuje jako praktiky. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné a lze je pouze odvodit z chování lidí, jsou podle něj hodnoty.[28]

---

25 DE PELSMACKER, P. a KOL: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, DOTISK 2007. s. 33.
26HOFSTEDE, G.: *Cultures and organisations. Software of the Mind*. London, McGraw-Hill Book Company, 1991. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 23.
[27]BROWN, A., D.: *Organisational Culture*. London, Pitman Publishing, 1995. In: In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 23.
28 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 31.

Obr. č. 2 „Cibulový diagram“ manifestace kultury na různých úrovních hloubky



Zdroj: HOFSTEDE, G.: *Cultures and organisations. Software of the Mind*. London, McGraw-Hill Book Company, 1991. s. 9. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 31.

2.2.2 Profesní etika, společenská odpovědnost organizace

Profesní etika je soubor norem, které byly přijaty odbornou veřejností. Profesní etika je upravována normami, které jsou často označovány jako etické kodexy.

Hlavní náplní etického kodexu je souhrn obecných charakteristik činností zaměstnanců, která úzce souvisí s dobrou prezentací společnosti. Z tohoto důvodu se etický kodex zaměřuje na otázky nastavení vztahu a správné komunikace mezi zaměstnancem a zákazníkem ale také mezi zaměstnanci samotnými.

Dobré prostředí ve společnosti může přinést dílčí výsledky také díky důvodu vyšší spokojenosti zaměstnance, který se díky tomu stane produktivnějším a podstatně ochotnějším pro firmu obětovat vyšší úsilí.

Etický kodex ve své podstatě upravuje pravidla plynoucí ze zákonů ČR, ale také ze zásad interních nařízení společnosti, jako i ze zásad dobrých mravů. Spojením těchto zásad by tak mělo dojít k vytvoření určitých pravidel podporující strategický záměr společnosti.[29]

V padesátých letech přijalo etické kodexy 15% velkých amerických společností, v šedesátých letech se jejich počet zvýšil na 40%. Centrum pro etiku na Bentley College našlo v roce 1986 kodexy u 93% dotazovaných velkých společností. Rozbor kodexů amerických korporací na konci 80. let odhalil tři hlavní principy platných kodexů:

1. **Organizace má být dobrým a spolehlivým občanem.**
2. **Je nutné vystříhat se všeho nezákonného nebo nesprávného, co by mohlo poškodit organizaci.**
3. **Je třeba chovat se dobře vůči zákazníkovi.[30]**

Citlivou oblastí, která souvisí s etickým chováním, je korupce, klientelismus a lobbing. To jsou činnosti, které jsou na pokraji legitimity či legality, jsou protikladem etického chování.

Korupce (lat. *corrumpere* = kazit, oslabit, znetvořit, podplatit) je zneužití postavení, funkce k osobnímu prospěchu - v politice, veřejné správě, hospodářství. Korupce postihuje jak politiku, tak hospodářství, tak společnost. Může být drobná i obrovská, neorganizovaná i organizovaná. Vyznačuje se podplácením, úplatky, vydíráním, zastrašováním. Dále privilegii, neoprávněnými příjmy a jejich vyžadováním, udělováním přízně, protežováním.

Klientelismus je neoficiální systém organizace v politice založený na protekci, konekcích a rozhodnutích „v zákulisí“, uvnitř struktur politické moci – od totalitních režimů, přes diktatury až po nevyspělé nebo počínající demokracie.

Slovo klient pochází z antického Říma, kde toto slovo představovalo osobu chráněnou příslušným patriciem. Dnešní klientelismus je možné chápat jako vztah, kde

[29] Etický kodex. Dostupný z: WWW.: <http://www.cdcargo.cz/cd-cargo/profil-spolecnosti/eticky-kodex/-2708/>[cit. 2012-02-25]
[30]BOHATÁ, M.: *Etické kodexy*. Dostupný z: WWW.: <http://www.kunasek.cz/pred_cin/eticke_kodexy/13_hospodarska_etika.pdf>[cit. 2012-02-25]

veřejné činitele a zájemce o státní zakázky spojuje společný osobní prospěch, takže se navzájem chrání, nebo z nabízené a přijímané ochrany mají (finanční) prospěch.

Klientelismus je vlastně variantou korupce. V bývalých komunistických zemích se uzavřené kruhy státního klientelismu nazývali nomenklatura, což je původně positivně míněný výraz pro vyšší kruhy privilegované režimem. Klientelismus se negativně projevuje i v současné české politice a hospodářském životě. Opakovaně se objevují různé aféry českých politiků, kdy se objevuje jejich úzké napojení s různými obchodními a poradenskými společnostmi. Rovněž vstup do Evropské unie znamená nové možnosti pro klientelismus, zejména v oblasti velmi složitého a nepřehledného poskytování dotací z fondů EU.[31]

Lobbing - představuje informační, mediální i politickou angažovanost firem, zájmových sdružení či regionálních uskupení ve prospěch dosažení lobbovaných cílů, realizovanou legálními prostředky.[32]

Společenská odpovědnost organizace (firmy)

Existence jakékoliv organizace, tedy i podniku je závislá na společnosti a pravidlech, která pro vznik a fungování organizací určí. Tato pravidla určují odpovědnost organizace vůči společnosti i její práva.

Pojem společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR). Tento pojem se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který pomáhá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.

Evropská komise v tzv. Zelené knize, vydané v roce 2001, definuje CSR následovně: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické*

[31] CEJP, M.: Korupce. Institut pro kriminologii a sociální prevenci. 1996.
[32] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003.

ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery“.[33,34]

Společensky odpovědné firmy dávají na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je kladný vliv na společnost a současně prospěch a konkurenční výhoda pro firmu. V ČR v této oblasti působí Business Leaders Forum, které je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem – Corporate Social Responsibility – a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem.[35]

Pyramida společenské odpovědnosti firmy

V devadesátých letech minulého století autor A. B. Carroll definoval 4 typy sociální zodpovědnosti firmy: ekonomickou, právní, etickou a filantropickou. Lze je názorně zobrazit ve tvaru pyramidy (Obrázek č. 3). Podle autora každý druh zodpovědnosti do jisté míry existoval ve společnosti od nepaměti. V poslední době lze ale zaznamenat nárůst významu etické a filantropické části pyramidy.[36]

Ekonomická zodpovědnost je základním kamenem podnikání a podmínkou jejich existence firem. Hlavní posláním je nabízet produkty a služby, které přinesou přiměřený zisk.

Právní zodpovědnost je druhý typ základní zodpovědnosti podnikání. Dodržování zákonů a pravidel firmou je stejně důležité jako vytvářet zisk.

---

[33] *Co je společenská odpovědnost firem*.[on line]. Dostupný z: WWW.: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/> [cit.2012-02-27].

[34] stakeholdeři - všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř a v okolí firmy – patří sem zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další.

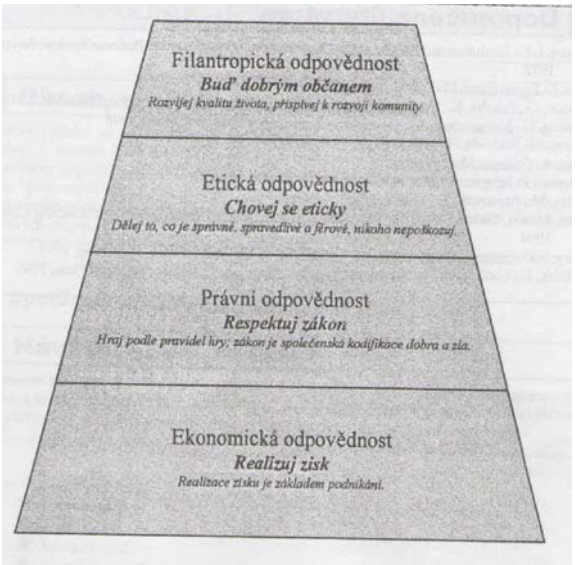
[35] *Co je společenská odpovědnost firem*.[on line]. Dostupný z: WWW.: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/> [cit.2012-02-27].

[36] Carroll, A. B.: *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons. July/August 1991, pp. 39-48.

Etická zodpovědnost se věnuje etickým normám v společnosti. Ekonomická a právní zodpovědnost si zakládají na etických principech spravedlivosti a čestnosti, přestože nejsou vynutitelné zákony. Etická zodpovědnost podchytává hlavně ty standardy, normy zaměřené na morální zákony věnující se spotřebitelům, zaměstnancům, stakeholderům.

Filantropickou zodpovědností se společnost prezentuje v komunitě jako dobrý spoluobčan. Patří sem všechny aktivity firmy, kde se aktivně zapojuje do rozvoje komunity. Je založená hlavně na dobrovolné vůli firmy.[37]

Obr. č. 3 Pyramida společenské odpovědnosti



Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. 1. Vydání, 2. dotisk. Praha, ČZU, 2003. s. 11.

2.3 Funkce firemní kultury

Funkcemi organizační kultury v rámci organizace jsou dle současných autorů [38]:

[37] Carroll, A. B.: *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons. July/August 1991, pp. 39-48.
[38] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 40.

- redukování konfliktů uvnitř organizace - organizační kultura napomáhá soudržnosti organizace, je tvůrcem integrace a konsenzu, přestože ve větších organizacích existují obvykle subkultury, avšak určitá kultura je dominantní.
- zabezpečování kontinuity, zabezpečování a usnadňování koordinace a kontroly - organizační kultura, pokud je silná a obsahově relevantní, harmonizuje organizaci jako celek a je důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.
- snížení nejistoty pracovníků, ovlivnění jejich pracovní spokojenosti a emocionální pohody - hodnoty a normy organizační kultury zmenšují nejistotu pracovníků a zjednodušují jim život v organizaci tím, že ukazují to, co je důležité, jak se věci dělají. Firemní kultura tvoří významný subsystém organizace a je determinantou efektivnosti organizace.
- Díky funkcím, které firemní kultura v rámci organizace naplňuje, ovlivňuje chování lidí uvnitř firmy, ale i chování firmy navenek, vůči prostředí. V případě, že jsou funkce firemní kultury ještě v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, ovlivňují tyto funkce příznivě jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.
- zdroj motivace - motivační potenciál firemní kultury záleží na míře ztotožnění členů organizace s cíli a posláním firmy, na jejich pocitech sounáležitosti s organizací a na tom, zda považují svou práci za smysluplnou.
- konkurenční výhoda - když je organizační kultura silná a obsahově relevantní, stává se díky zabezpečování žádoucí konzistentnosti vnímání a myšlení, integrace, koordinace, spokojenosti a motivace, zdrojem efektivnosti, a tedy představuje konkurenční výhodu.

Firemní kultura pomocí zajištění těchto funkcí působí na výkonnost firmy.[39]

[39] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 40 – 41.

2.4 Diagnostika firemní kultury

V případě, že manažeři potřebují poznat a pochopit dobře obsah firemní kultury, aby mohli účinně rozhodnout, pak informace získaná jen subjektivním odhadem obsahu firemní kultury, nemůže být dostačující a spolehlivá.

Aby byla o obsahu firemní kultury získána přesná a spolehlivá informace, musí být provedena tzv. diagnostika firemní kultury, která je založená na kvalitní metodologii. Situace, kdy management takovou informaci potřebuje, je například vývoj firemní strategie, plánování fůze a akvizice.[40]

Diagnostika firemní kultury musí být uskutečňována kvalifikovaně, což představuje aplikovaný vědecký výzkum. Příprava výzkumného projektu by měla zahrnovat tyto 3 důležitá rozhodnutí:

- volba a specifikace teoreticko-metodologických východisek,
- volba výzkumných metod (metody sběru dat),
- vymezení jednotky analýzy, volbu zkoumaného souboru a způsobu zpracování dat.[41]

Metody diagnostiky organizační kultury

V odborné literatuře se rozlišují metody kvantitativní a kvalitativní. Ideální je použít při diagnostice kombinace obou metod, protože každá metoda má své kladné a záporné stránky.

[40] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 98

[41] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 99.

„*Kvalitativní výzkumné metody jsou založeny na induktivním přístupu a nahlížejí zkoumaný jev z pozice insiderů, tedy příslušníků kultury*“.[42] Obecně jsou vhodné tehdy, když nemáme o zkoumaném jevy žádné poznatky.

Kvantitativní výzkumné postupy jsou založeny na deduktivní logice, na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků formulovaných apriori a zvnějšku, z pozice outsiderů. Pro diagnostiku organizační kultury jsou obecně považovány za vhodné především tehdy, pokud se diagnóza zaměřuje na povrchové úrovně kultury.

Hlavními nevýhodami těchto postupů jsou omezení daná otázkami a variantami odpovědí, která silně redukují získané informace, a problematičnost nalezení spolehlivých ukazatelů. Hlavními výhodami je snazší sběr dat, možnost srovnávání odpovědí např. mezi odděleními nebo organizacemi, možnost využití vícerozměrných metod statistické analýzy.[43]

Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury

Mezi základní metody používané v rámci kvalitativní diagnostiky organizační kultury se zařazují tyto: pozorování, individuální (či hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. Často se ovšem užívají i metody projektivní.

Pozorování

Pozorování, realizované v rámci kvalitativního výzkumu, představuje cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu.

Rozlišují se dva typy pozorování:

- ✓ *pozorování zúčastněné* (výzkumník se podílí na každodenním životě lidí v rámci organizace, kterou sleduje z důvodu porozumění chování)

[42] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 101.
[43] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 101.

✓ *pozorování nezúčastněné* (výzkumník pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel – zpravidla navštěvuje např. porady, sleduje komunikaci se zákazníkem)

Pozorovány mohou být všechny vnější projevy kultury organizace (organizační artefakty, zvyky, rituály, ceremoniály a další ustálené vzorce chování). Může se zaznamenávat jazyk používaný v organizaci či historky, které se zde tradují.[44]

Hloubkový rozhovor - cílem je zjistit často velmi hluboce vžité příčiny respondentových názorů anebo chování.

Skupinový rozhovor - je předem připravený rámcový scénář, kdy moderátor pokládá dotazy. Ve skupině se rovněž využívá i vzájemná interakce a výměna názorů všech členů.

Analýza dokumentů - dokumenty, které jsou použity pro analýzu za účelem diagnostiky organizační kultury, jsou to například výroční zprávy, zápisy z porad, záznamy z hodnotících pohovorů. Analýza dokumentů se využívá mnohdy jako doplněk jiných metod organizační kultury.[45]

Projektivní metody

Tyto metody diagnostiky organizační kultury jsou budovány na tom, že dotazovanému je předložen podnět, který ho přinutí k interpretaci, založené na jeho vlastním kulturním vnímání a cítění. K projektivním technikám patří například kresby a koláže, metoda kritických událostí, testy nedokončených vět.[46]

Uplatnění kvalitativních metod diagnostiky organizační kultury je velmi náročné nejen z hlediska uskutečňování, ale i z hlediska analýzy a interpretace dat. Pro kvalitativní metody jsou nutné dostatečné odborné znalosti, příslušné komunikační dovednosti,

[44] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 102.
[45] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 102.
[46] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 103.

schopnost navázat kontakt a vytvořit atmosféru spolupráce a důvěry, neboť je pro toto nezbytná.[47]

Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

V rámci kvantitativní výzkumné metodologie jsou základními technikami sběru dat uplatňovanými pozorováni a dotazováni. Dotazování může být jak ústní (rozhovor), tak i písemné (dotazník). Tyto dvě metody jsou většinou užívány ve standardizované podobě.

Při metodě pozorování jako způsobu sběru dat v kvantitativním výzkumu musí mít pozorovatelé předem připraveny záznamové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů, které se mohou vyskytovat v organizaci. Pro strukturovaný rozhovor je třeba mít nachystány předem kompetentní otázky, které jsou kladeny respondentům jednotným způsobem.

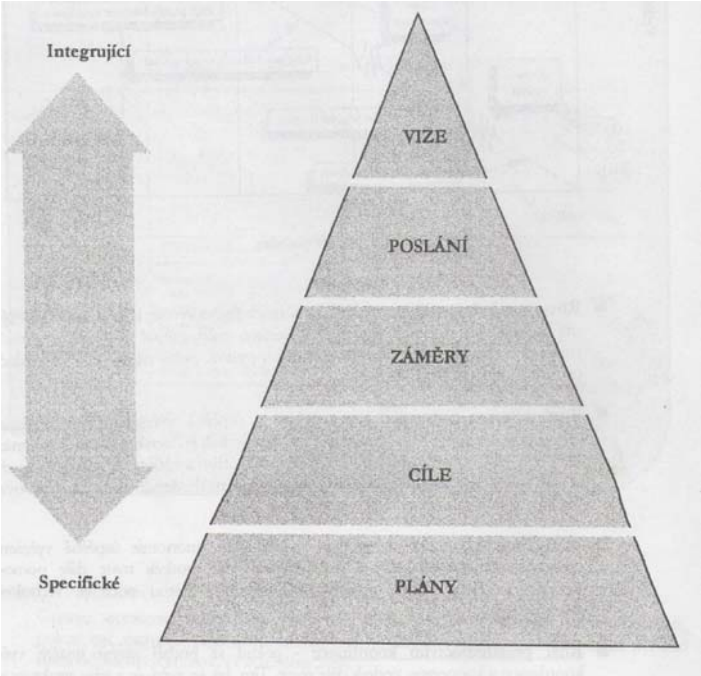
Obě tyto techniky, jak metoda pozorování, tak i strukturované rozhovory patří pro kvantitativně založenou diagnostiku kultury organizace k málo efektivním metodám. Jsou vhodné například při studiu určitých subkultur. U velkých vzorků jsou hlavně využívány dotazníky. Tato metoda je totiž nejméně nákladná.[48]

2.5 Strategie, vize, poslání

Všechny složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány. Níže uvedený obrázek popisuje integrální součásti strategického zaměření.

[47] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 103.
[48] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 104.

Obr. č. 4 Strategické zaměření podniku



Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení.* 1. Vydání, 2. dotisk. Praha, ČZU, 2003. s. 20.

Vize podniku – vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, inspirující.[49]

Mise – (poslání) podniku je zformulovaná a napsaná vize. Verbalizace vize vede k jejímu relativnímu zkonkretizování odpovědí na otázky typu:

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme dávat na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- Co se na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?

[49] TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení.* 1. Vydání, 2. dotisk. Praha, ČZU, 2003. s. 20.

- Kdo je naším hlavním zákazníkem, klientem, popřípadě jaký je náš klíčový tržní segment?
- Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby, dnes a v budoucnosti?
- Jaké jsou a jaké budou naše nejvýznamnější ekonomické zájmy?
- Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku?

Záměry podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize. Charakteristickými rysy záměrů jsou:

- zahrnují finanční i zájmy různých zájmových skupin,
- umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy,
- jsou motivující, ale dosažitelné,
- jsou napříč funkcionálními oblastmi.[50]

Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené záměry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány záměry.[51]

Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů.

Poslání podniku v kombinaci s jeho cíli umožňuje přesně definovat to, čeho podnik svou činností snaží dosáhnout. Strategie je podrobně zpracovaný plán vedoucí k dosažení požadovaných výsledků a podniková kultura je rámcem, ve kterém se strategie realizuje. V průběhu času se okolnosti mění a to nutí podnik modifikovat své poslání, cíle, strategie i kulturu.

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu, a přesnosti. Efektivně formulované poslání by mělo splňovat tyto 4 podmínky:

- tržní orientace,

[50] TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení.* 1. Vydání, 2. dotisk. Praha, ČZU, 2003. s. 21.
[51] TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení.* 1. Vydání, 2. dotisk. Praha, ČZU, 2003. s. 21.

- realizovatelnost,
- motivace,
- specifikace.[52]

2.6 Typologie firemní kultury

Typologie představují soubory typů, které dovoluje do určité míry poznat základní rysy kultury. Každá typologie znamená zjednodušené, ideální modely, které vycházejí z omezeného okruhu nejdůležitějších kritérií[53]. Reálné organizační kultury pouze inklinují s větší či menší mírou podobnosti k určitému typu. „*Typologie identifikují typické obsahy organizačních kultur z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje*“. [54]

Podle Lukášové lze utřídit nejznámější publikované typologie do tří základních skupin typologií organizační kultury:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře (typologie R. Harrisona a Ch.Handyho, F.Trompenaarse),

2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, rozlišující typy organizační kultury podle reakcí organizace na požadavky prostředí (Ansoffova typologie) a vycházející z předpokladu, že kultura organizací je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje (typologie T.E.Deala a Kennedyho), lze sem zařadit i „*model soupeřících hodnot*“ v typologii R.E.Quinna.

3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace, zaměřené na vzorce chování, projevující se v chování organizace na trhu a vůči jiným organizacím

[52] TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení.* 1. Vydání, 2. dotisk. Praha, ČZU, 2003. s. 22.
[53] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004.
[54] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 75-76.

(typologie W. Hall a typologie W. Bridgese) a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci (typologie R. Goffeeho a G. Jonese).

Žádný typický obsah organizační kultury není ideální v obecném měřítku, každý má své výhody a nevýhody. Jejich vliv na efektivnost v každé organizaci závisí na konkrétních podmínkách, ve kterých konkrétní organizace existují, a proto je pro každou organizaci, vhodný určitý typ organizační kultury.

V různých typech kultur jsou účinné různé postupy, metody, různé způsoby organizace a styly vedení. Jestliže manažeři nevyužívají manažerské praktiky, které jsou ve shodě s obsahem firemní kultury, pak mají negativní dopad na výkonnost organizace. Na výkonnost organizace tedy mají vliv oba dva parametry organizační kultury – jak síla organizační kultury, tak i její obsah. Na výkonnost organizace působí oba tyto parametry v jejich vzájemné kombinaci. Pokud má tedy organizační kultura „vhodný" obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost organizace.[55]

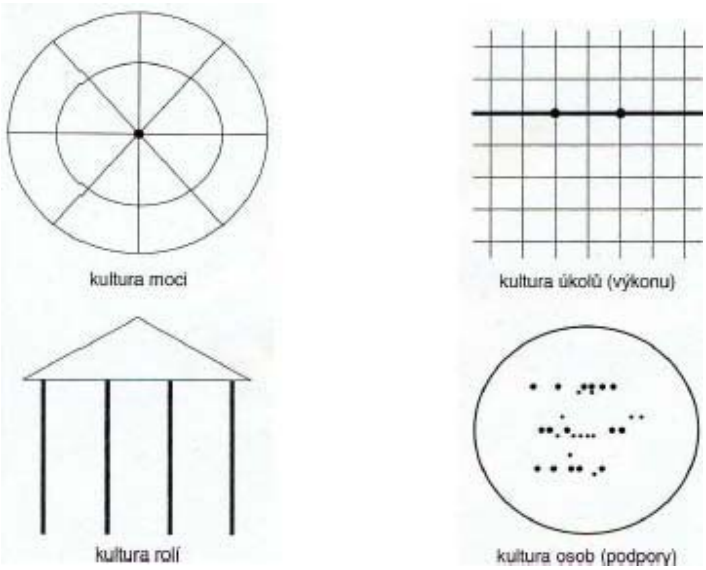
Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Tato typologie byla publikována v roce 1972. Zde Harrison formuloval 4 základní typy organizační kultury- kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a osob. Na něho navázal Charles Handy ve své knize „Understanding organizations". Ten rozpracoval jeho myšlenky v souvislosti organizační strukturou firmy, jednotlivé typy kultury popsal pomocí jednoduchých piktogramů.[56]

[55] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 76.
[56] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 76

Obr. č. 5 Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho[57]



HANDY, CH.:Understanding organizations. Harmondsworth, Penguin Books Ltd., 1993. s. 182, 185,187,190.

Kultura moci je kulturou organizací, v nichž dominantní postavení mají jedinci. Typickou organizační strukturou je pavučina. Vlákna pavučiny rozbíhající se ze středu, představují paprsky síly a vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy. Kultura moci je podle autorů tradiční kulturou velkých zločineckých organizací, často se vyskytuje i ve společnostech zabývajících se obchodem a financemi, malých firmách v rodinných podnicích.

Kultura rolí je kultura založená na pravidlech a postupech a normách, plánech, na logice a racionalitě. Tato kultura je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku. Jako příklad

[57] HANDY, CH.: *Understanding organizations*. Harmondsworth, Penguin Books Ltd., 1993. s. 182, 185,187,190.

kultury zaměřené na role bývají nejčastěji uváděny státní správa, armáda a velké komerční organizace.[58]

Kultura úkolů je orientovaná na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Strukturálním základem je síť nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností je lokalizována do jednotlivých průsečíků.

Kultura osob je kulturou, v níž středem veškerého dění je jednotlivec.[59]Tato typologie je dnes považována již za překonanou. Přispěla však k popularizaci problematiky organizační kultury. Vzniká například tam, kde se několik jedinců (například právníků, architektů a lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod.

Tato typologie je dnes považována za překonanou, jde o typologii velmi známou, která ve své době sehrála významnou úlohu.[60]

Typologie F. Trompenaarse

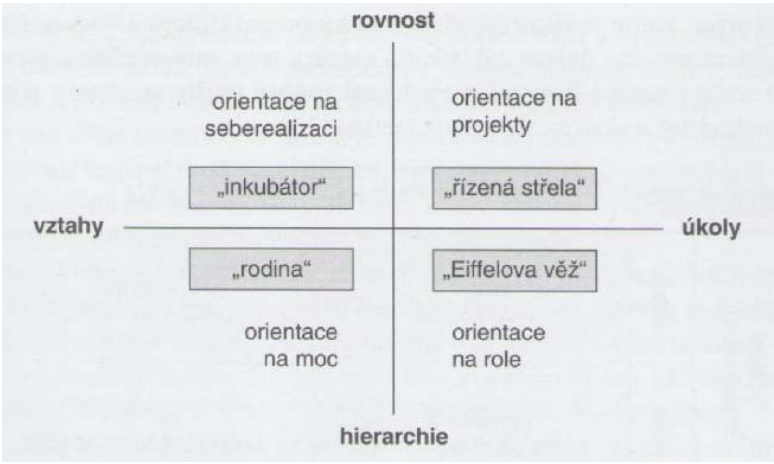
Základem této typologie jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Tuto typologii prezentuje autor v knize „Riding the Wawes of Culture“. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají 4 typy kultury, Tompenaaars přidělil k těmto typům kultury metaforické názvy - rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. Typologie je blízká typologii Harrisona a Handyho.

Tento výzkumník je znám především svými výzkumy konceptů řízení v jednotlivých národních kulturách (výzkum byl prováděn ve 12 zemích), prezentuje

[58] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 76 - 77.
[59]LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 76 - 77.
[60] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 78.

uvedenou typologii jako typologii organizační kultury.[61]Níže uvedená typologie je popsána v následujícím obrázku:

Obr. č. 6 Typologie organizační kultury podle Trompenaarseho



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 79.

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

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho (1982)

Podle těchto odborníků je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Podle autorů je možné identifikovat 4 základní typy kultury - kulturu drsných hochů, kulturu drsné práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu.

Kultura drsných hochů je podle autorů světem individualistů, kteří jsou ochotni podstupovat vysoké riziko. Kultury drsných hochů jsou mladé a rychlé, zaměřené na

[61]LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 78 - 79.

„všechno nebo nic.“ Chyba ani zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníci této kultury podstupují velké riziko, investují velké částky do reklamních kampaní, financují drahé stavební projekty. Firmy s kulturou drsných hochů bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí. Setkat se s nimi je možné především v zábavním průmyslu, v oblasti kosmetiky, reklamy, ve stavebnictví a manažerském poradenství.

Kultura tvrdé práce je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá, v nichž důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, včetně firem zaměřených na „podomní prodej“.

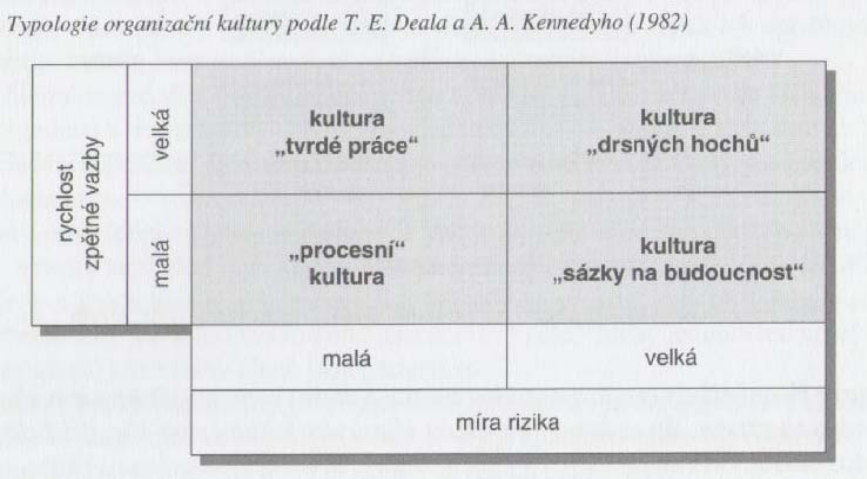
Kultura sázky na budoucnost existuje v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Příkladem firem s takovou kulturou jsou letecké či naftařské společnosti, firmy farmaceutického, chemického průmyslu či jaderného výzkumu. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Chybovat nelze, rizika musí být v maximální míře eliminována.

Procesní kultura je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se soustředí spíše na to, jak věci dělají než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny a státní správu.

Tyto 4 typy organizační kultury jsou zjednodušením. Jen málo firem odpovídá zcela jednoznačně jednomu z uvedených typů.

Tuto typologii zobrazuje následující obrázek:

Obr. č. 7 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R.: Organizační kultura a její změna. 1. Vydání. Graga Publishing. Praha, 2010. s 104-105.

Ansoffova typologie

H. I. Ansoff rozlišuje typy organizační kultury, jak reaguje organizace na požadavky prostředí. Podle něj může být organizační kultura

- **stabilní** – v případě, že organizace je introvertní, orientovaná do minulosti a má nechuť k riskování,
- **reaktivní** – když je organizace je introvertní, ale orientovaná na současnost a akceptuje alespoň minimum rizika,
- **anticipující** – je-li organizace také orientovaná na současnost, ale respektuje trochu vyšší riziko, (ty druhy, které zná), je schopná dílčích změn,
- **prozkoumávající** – je-li organizace extravertovaná, orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře,

- **tvořivá** – jestliže je organizace velmi extravertovaná, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžná, nic výjimečného.[62]

Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Tyto typologie jsou zaměřeny na vzorce chování, projevující se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím (typologie W. Hall a typologie W. Bridgese) a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci (typologie R. Goeeho a G. Jonese).

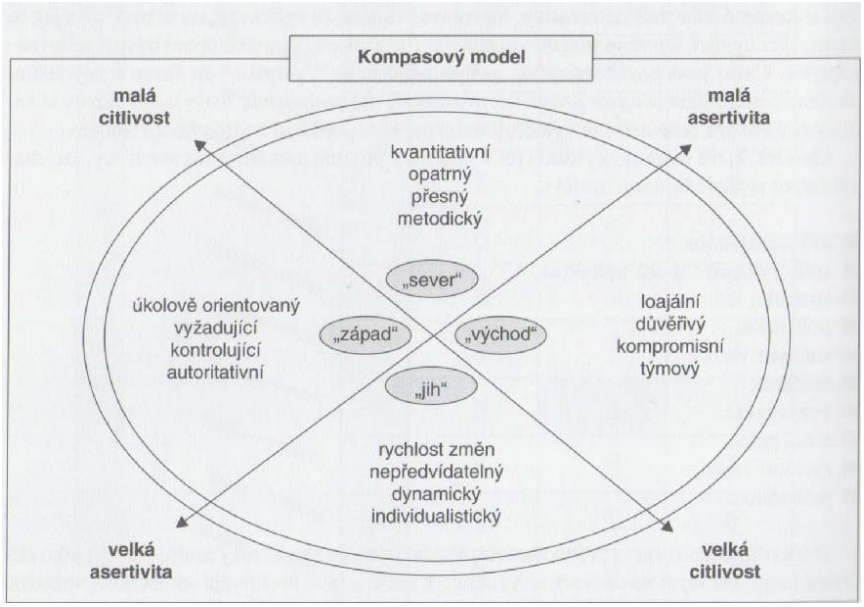
Kompasový model W. Hall (1995)

Typologie americké autorky W. Hall je typologie kulturních stylů chování, prezentuje charakteristické vzorce chování, objevující se jednak v rámci národních kultur, jednak v rámci kultur jednotlivých společností. Teoretický koncept je východiskem mapování rozdílů v partnerských interakcích, rozlišuje dva obsahové aspekty organizační kultury: složky kultury a segmenty kultury. Mezi jednotlivými segmenty dochází k vzájemné interakci, jsou to tzv. vztahové segmenty. Podle autorky existuje 10 variant vztahových segmentů. Existují pak dvě dimenze- dimenze asertivity a citlivosti. Na základě kombinace těchto dvou dimenzí vznikají 4 kulturní styly- severní, jižní, východní a západní.

Severní styl je málo asertivní, málo citlivý, je důkladná a metodický. Jižní styl je velmi asertivní, velmi citlivý, je dynamický a podnikatelský. Východní je málo asertivní, vysoce citlivý, zdůrazňuje budování týmu a harmonii vztahů. Západní kulturní styl je vysoce asertivní a málo citlivý. Je orientovaný spíše na úkoly než na lidi. Popsaná typologie mapuje míru prosazování firmy a míru citlivosti a zaměřenosti na vztahy.[63]

[62] LUKÁŠOVÁ, R.: Organizační kultura a její změna. 1. Vydání. Graga Publishing. Praha, 2010. s 106-107.
[63] LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna.* 1. vydání. Graga Publishing. Praha, 2010. s. 117.

Obr. č. 8 Kompasový model Wendy Hall



Zdroj: HALL, W.: Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work. Chichester: John Wiley & Sons. 1995. s. 50.

2.7 Vzdělávání, odměňování a motivace zaměstnanců

Dnes si již mnoho firem uvědomuje, že je nezbytné investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Konkurence je v dnešní době nelítostná. Firma, která investuje do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, dokáže lépe rychle reagovat na požadavky trhu. Vzdělanější zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby a zákazníkovi se dostane odbornějšího přístupu. Vzděláváním se zlepší i interní komunikace mezi lidmi na pracovišti.

Lidé jsou více motivování a podávají lepší pracovní výkony. V podniku převládá spokojenost a tím se snižuje fluktuace. Ve firmách se lze často setkat s možností navštěvovat různé jazykové kurzy (angličtiny, němčiny a dalších cizích jazyků).

V personální práci se nyní objevuje nový pojem, pojem rozvoj lidských zdrojů, který nelze podle autora Koubka zaměňovat s rozvojem pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů prezentuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Tradiční vzdělávací a rozvojové činnosti, které jsou označované jako vzdělávání a rozvoj pracovníků, byly zaměřeny na jednotlivé pracovníky a utváření jejich pracovních schopností a jejich osobnosti tak, aby byli v organizaci zaměstnatelní, vykonávali efektivně svou práci a adaptovali se na nové pracovní úkoly. Byly tedy zaměřeny na osobní rozvoj. Naopak rozvoj lidských zdrojů je zaměřen na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku a na rozvoj pracovních schopností pracovních týmů, na vytváření potřebné a flexibilní struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se došlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. Do této problematiky patří i pojem učící se organizace, tedy organizace vytvářející prostředí, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů představuje ústřední záležitost politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace.[64]

Odměňování a motivace zaměstnanců zastává ve firemní kultuře významnou úlohu, protože se týká velmi důležité otázky, jak udržet dobré zaměstnance ve své firmě a jak dospět k tomu, aby odváděli lepší pracovní výkon.

Manažeři ve vedoucí pozici často zapomínají na to, že by se měla dávat přednost pozitivní motivaci, tzn. pochvale, zaměstnaneckým výhodám či kariérnímu postupu, před motivací negativní, což představuje například napomenutím či snížením mzdy. Neuvědomují si, že k negativní motivaci by se mělo přistupovat jen v nejkrajnějším řešení, neboť silně ovlivní chování zaměstnance, a tím i oslabí kulturu ve firmě.

Motivy k práci různých lidí jsou různé. Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Jsou lidé, kterým na výdělku nezáleží, cení si více jiných věcí například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých koníčků. Aby nadřízený byl úspěšný, je nutné znalost motivů různých lidí. Různé typy lidí upřednostňují následující motivy:

[64] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007.

- peníze – představují významný motiv pro většinu lidí, někteří lidé jsou schopni udělat kvůli penězům téměř všechno,
- osobní postavení - potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Toto může být i nebezpečné, v případě že o osobní postavení usiluje člověk intrikami a ne prací,
- pracovní výsledky, výkon - jsou důležitou motivací z hlediska firmy, lidé, kteří mají rádi práci a snaží se v ní vyniknout, představují hnací sílu podniku,
- přátelství – pro některé lidi je také podstatná atmosféra na pracovišti, záleží jim více na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají a raději ustoupí,
- jistota – lidé, kteří jsou fixováni na jistotu, raději oželí mimořádné příjmy a vysoké postavení a raději se spokojí s menším výdělkem, ale mají jistotu,
- odbornost – je preferována jedinci, kteří jsou zaměřeni na svůj profesionální rozvoj, snaží se hlavně vyniknout ve své profesi,
- samostatnost – jsou to lidé, kteří nesnáší nějakého nadřízeného, chtějí sami o všem rozhodovat. Těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví,
- tvořivost – někteří lidé mají potřebu něco nového vytvářet, člověk rád při práci přemýšlí a neustále něco vymýšlí.

Mají-li být pracovníci odpovídajícím způsobem motivováni svými nadřízenými, je nutné pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.[65]

Lidé jsou motivováni k práci, když mají specifické, konkrétní pracovní cíle, když se jim dostává zpětné vazby týkající se jejich pracovního výkonu.[66]

[65] BĚLOHLÁVEK, F.*: Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Computer Press, Brno, 2008. s. 42 - 43
[66] ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků. 1. České vydání. Praha, 2009. s. 120.

3. PRAKTICKÁ ČÁST – FIREMNÍ KULTURA VE SPOLEČNOSTI PODĚBRADKA, A.S.

3.1 Informace o společnosti

NÁZEV: Poděbradka, a.s.
IČO: 47550562
DIČ: CZ47550562
ADRESA: Nymburská 239/VII, Poděbrady 29001
Jednatel/ředitel: Ing. Pavel Pichler, Ph.D.
Tel.: +420 257 107 822, +420 257 107 611
E-mail: info@podebradka.cz
WWW: www.podebradka.cz, www.dobra-voda.cz[67]

Obr. č. 9 Logo firmy

Zdroj:http://www.prezentacefirem.cz/detail-firmy.php?firma=224&PHPSESSID=cd4ee9f86534cc14c8e96ffd209087b1

[67] http://www.svaz-mv.cz/clenove/podebradka-a-s/[cit. 2012-03-03]

Založení společnosti

Poděbradka, a.s., byla založena společenskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným, vznikla zapsáním do OR u Městského soudu v Praze dne 19. července 1993. Dne 1. března 2002 došlo k přeměně společnosti na akciovou společnost a jejímu zapsání u Městského soudu v Praze.

Předmět podnikání

- Výroba nealkoholických nápojů
- Koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej

Jediný akcionář

Karlovarské minerální vody, a.s.

Karlovy Vary, a.s., Horova 3

IČO: 147 06 725[68]

100% podíl má společnost Karlovarské minerální vody, a.s. (dále jen KMV) od roku 2006.

Stručně o firmě Karlovarské minerální vody, a.s.

Obchodní firma: Karlovarské minerální vody, a.s.

IČO: 147 06 725

Sídlo: Karlovy Vary, Horova 3, PSČ 360 01

Právní forma: akciová společnost

Datum zápisu: 28. 03. 1991[69]

[68]Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2012-02-23].

Základní kapitál: 262 842 000 Kč[70]

Předmět činnosti:

- stáčení přírodní minerální a pitné vody do lahví a výroba nápojů s přísadou ovocných sirupů a šťáv,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v režimu živnosti volné,
- reklamní činnost,
- výroba textilního zboží,
- výroba kosmetických přípravků,
- ubytovací služby,
- pronájem nemovitostí a nebytových prostor s poskytováním i jiných než základních služeb, výroba technického a potravinářského, kapalného přírodního kysličníku uhličitého,

Vlastnická struktura společnosti:

Ronaldsay B. V. Amsterdam, Weteringschans 26, 1017 Nizozemské království, IČO: 332 781 00, Obchodní podíl: 100 %.

Statutárním orgánem je představenstvo, v čele představenstva působí D. A. Pasquale, rovněž ve společnosti Poděbradka, a.s., předsedou dozorčí rady je D. R. Ceron.[71]

---

[69]http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=240884&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=0ddc26e437085564057f8a2030330946&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=71&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=02.03.2012 [cit. 2012-02-23].

[70]http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=240884&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=0ddc26e437085564057f8a2030330946&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=71&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=02.03.2012 [cit. 2012-02-23].

[71]http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=240884&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=0ddc26e437085564057f8a2030330946&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=71&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=02.03.2012 [cit. 2012-02-23].

Produktové portfolio společnosti Karlovarské minerální vody, a.s. (není zahrnuta společnost Poděbradka, a.s.):

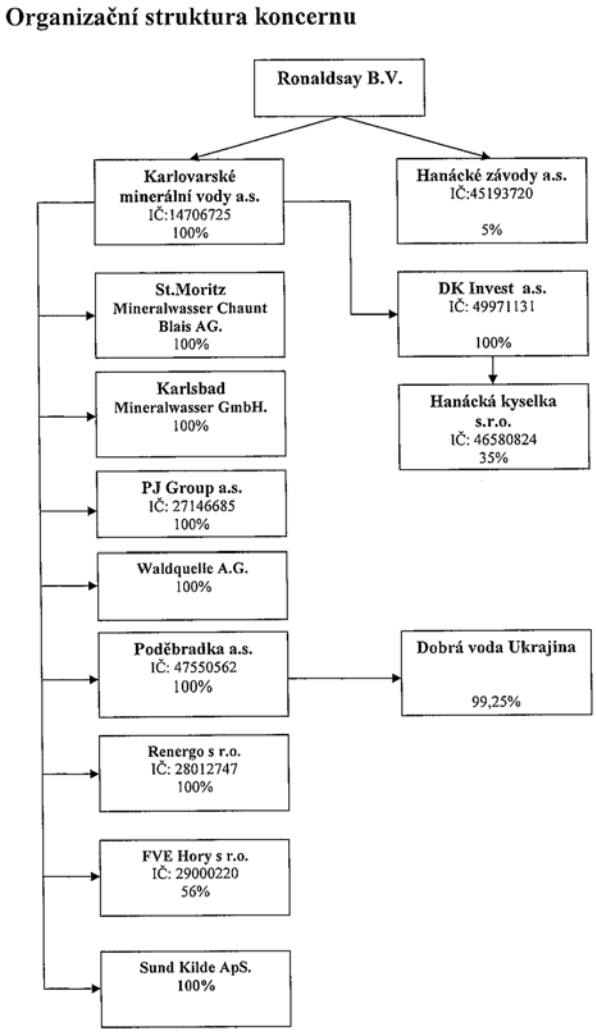
- přírodní a ochucená voda Mattoni,
- přírodní a ochucená voda Magnesia,
- přírodní a ochucená voda Aquila,
- přírodní a ochucená voda Dobrá Voda,
- ledový čaj Dobrá Voda a Aquila.[72]

[71] http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=240884&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=0ddc26e437085564057f8a2030330946&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=71&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=02.03.2012 [cit. 2012-02-23].

[72] http://www.mattoni.cz/cz/produkty/mattoni/mattoni-prirodni/perliva?show=15[cit. 2012-03-05]

3.2 Organizační struktura společnosti

Obr. č. 10 Organizační struktura koncernu



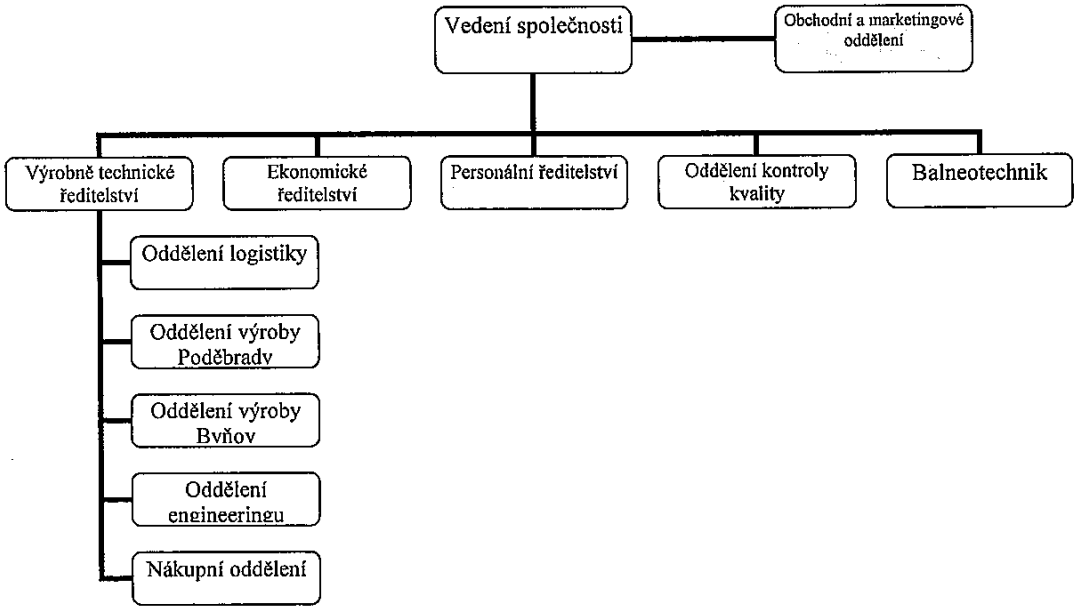
Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2012-02-23].

Údaje o činnosti společnosti

Hlavním předmětem její činnosti je stáčení přírodní materiální a pitné vody a výroba nápojů s přísadou ovocných sirupů a šťáv.

Obr. č. 11 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2012-02-23].

Společnost Poděbradka se člení na úseky: finanční, obchodní, technický, logistiky, výrobní závod Poděbrady a Byňov a s provozem:

- výroby ochucených vod v PET lahvích,

- výroby pramenitých stolních vod perlivé, jemně perlivé a neperlivé v PET lahvích a galonech,
- výroby pramenité stolní vody ledové čaje v PET lahvích.[73]

3.3 Historie a současnost

Historie minerální vody Poděbradka spadá již do počátku minulého století. K objevení této blahodárné minerální vody došlo, když tehdejší majitel panství kníže Arnošt Filip Hohenlohe pozval v období katastrofálního sucha vyhlášeného proutkaře až z Pruska, Karla von Bülowa. Po několikadenním kopání, které se už zdálo marné, 8. srpna 1905 z hloubky neuvěřitelných 96 metrů začal tryskat mohutný pramen minerální vody.

Kníže Hohenlohe si nechal zjistit chemické složení a s výsledkem byl natolik spokojen, že v místě okamžitě založil lázně. Další rozbory vody z pramene ukázaly, že jde o alkaicko-zemito-železitou kyselku s velmi příznivými účinky na lidský organismus. Voda se stala velice žádaným sortimentem a kníže v roce 1911 založil stáčírnu a plnírnu. Voda začala být hojně využívána jak v lázních ke koupelím, inhalacím a zábalům, tak, a to především, k pití. V roce 1917 již expedovali na 2 250 000 lahví této blahodárné minerální vody.

Během pár let se z Poděbrad stalo proslavené lázeňské město, do něhož se lidé vraceli s vírou v blahodárné účinky místních minerálů. V 50. letech minulého století byla Poděbradka poprvé ochucena citronem a pomerančem. Stala se tak pravděpodobně úplně první ochucenou minerální vodou vůbec a průkopníkem celé kategorie ochucených minerálních vod. Zdroje Poděbradky se nacházejí v hloubkách až 150 m pod zemí ve

[73] Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2012-02-23].

zvodněných druhohorních pískovcích starých více než 70 milionů let. V nich voda velmi pomalu rozpouští minerály v horninách a dokonce soli někdejšího druhohorního moře.[74]

Nedaleko města, uprostřed malebné polabské přírody, byl pak v roce 1993 vystavěn zcela nový závod.

Současnost

Dnes se poděbradská voda prodává pod názvem Poděbradka. Je odželezněna a sycena oxidem uhličitým. K jejím blahodárným účinkům patří snižování dráždivosti hladkého svalstva, vnitřních orgánů i cév, prevence osteoporózy, podporuje štěpení tuků a bílkovin, dobré trávení, zlepšuje vnímavost, bdělost, odolnost a zvyšuje aktivitu. Je vhodná i pro diabetiky. Díky vzrůstající poptávce po Poděbradce byl v roce 1994 firmou Poděbradka, s. r. o., postaven nový výrobní areál a provedeny další, až 120 m hluboké, vrty poskytující opravdu vysoce kvalitní minerální vodu.[75]

3.4 Hospodaření firmy

K 31. 12. 2010 byl hospodářský výsledek ve výši 30. 836 tis. před zdaněním. V roce 2010 se snížily výkony o 3,67 %. Důvodem byla situace na trhu stolních vod. Pozice značky Poděbradka je na tuzemském trhu stolních a ochucených vod stále silná. Stabilní situace na trhu byla způsobena rozšířením výrobní kapacity a zvýšením produktivity výroby díky uskutečněným investicím. Byly rozšířeny například pomocné provozy, především skladovací prostory, sortiment výroby byl rozšířen o nové produkty.

Společnost obchodovala v roce 2010 na zahraničních trzích především na Slovensku a na Ukrajině. V roce 2010 firma obhájila své certifikáty BRC, IFS (International Food standart), ISO a HACCP (certifikát systému kontroly kritických bodů). Firma prokazuje

[74] http://www.svaz-mv.cz/clenove/podebradka-a-s/[cit. 2012-02-27]
[75] VESELÁ, M.: *Poděbradka – jak to všechno začalo.* [on line 2004-02-12]. Dostupný z: http://zena-in.cz/clanek/podebradka-jak-to-vsechno-zacalo/kategorie/spolecnost[cit. 2012-02-24].

vysokou úroveň systému řízení jakosti ve výrobním závodě Byňov a Poděbrady. Dosažený hospodářský výsledek představuje stabilitu, které bylo dosaženo ve stále obtížnějším konkurenčním prostředí, do něhož vstoupili další výrobci. Tržní podmínky požadují upřednostnění nízkých cen nad kvalitou a ověřenou značkou. Hospodářský výsledek po zdanění činil 22.223 tis. Kč ve společnosti.[76]

3.4.1 Portfolio výrobků společnosti Poděbradka

Poděbradka je přírodní kyselka, která je odželezněná. Do produktového portfolia patří tyto výrobky:

Největší část portfolia tvoří ochucené nápoje (např. citron, pomeranč, malina, grep, limetka), pouze 10 % tvoří přírodní neochucené nealkoholické nápoje. Firma se především zaměřuje na český trh. Struktura produktového portfolia pod značkou Poděbradka je následující:

Obr. č. 12 Přírodní minerální voda

- *přírodní minerální voda*

Zdroj: http://www.podebradka.cz/docs/lahve/podebradka-svestka-neperliva.jpg

[76] *Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010*. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2012-02-23].

- *ochucená minerální voda* (s těmito příchutěmi: citron, pomeranč, citrus mix, švestka, maracuja, višeň),
- *ProLinie* (s příchutěmi: citron, pomeranč, grapefruit, limetka, višeň, černý rybíz, pomelo, ostružina),
- ProLinie aktiv (brusinka - pomelo, švestka - bezinka) – určeny pro štíhlou linii a aktivní životní styl, s 0 % cukru a bez konzervantů,
- Mineral Drink (s příchutěmi limeta, multivitamin) – je to nízkoenergetický nápoj s ovocným podílem,

Obr. č. 13 Mineral Drink multivitamin

- Balance (s příchutěmi: echinacea + jablko + máta, ženšen + višeň + koriandr, jasmín + ostružina + bílý čaj) – je bohatá na hydrogenuhličitany a na bylinné složky, je slazená fruktózou.[77]

V roce 2011 společnost Poděbradka, a.s. otevřela zcela novou kategorii nealkoholických nápojů, když uvedla na trh unikátní ochucenou minerální vodu Cide Poděbradka. Ta si ihned získala velkou oblibu spotřebitelů. Je poutavou alternativou kolových nápojů nebo limonád. V loňském roce jsme začala nově vyrábět i neperlivé varianty Poděbradky. Reagovala tak na stále rostoucí poptávku po minerálkách bez bublinek. Poděbradka nabízí dvě příchutě – švestku a citron.

[77] http://www.podebradka.cz/pro-obchodniky

Neperlivé varianty společnost Poděbradka uvedla i v oblíbené produktové řadě Poděbradka ProLinie bez cukru a kalorií, kterou ocení mnoho zákazníků, hlavně pak ženy. Za vznikem každé nové příchutě stojí často samotní spotřebitelé. Vždy než je na trh uvedena nová příchuť a vybírá se z několika variant, jsou dlouho před tím uskutečňovány důkladné chuťové testy. Jsou zkoumány a navzájem porovnávány různé variace, abychom byla zvolena ta, která bude zákazníkům opravdu nejvíce chutnat.[78]

Tabulka č. 1 Základní ekonomické údaje

v tis. Kč	2008	2009	2010
Aktiva celkem	593 097	1 216 903	1 133 787
Vlastní kapitál	426 582	676 609	625 871
Tržby	807 032	1 385 351	1 324 520
Výsledek hospodaření po zdanění	94 954	23 288	22 223

Zdroj:*vlastní tabulka*, *výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010*. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2011-02-23].

3.5 Strategie, vize, poslání

Dlouhodobou strategií Poděbradky je nabízet zákazníkům co nejvyšší přidanou hodnotu za přijatelnou cenu. V rámci společenské odpovědnosti firmy jsou pro nás prioritou vysoké etické standardy obchodu či snaha o ekologický přístup. V roce 2012

[78] KUBELKA, A.: *Dokázat se trefit do potřeb zákazníků je tajemstvím obchodního úspěchu, říká Daniel Patka z vedení Poděbradky.* [on line]. Dostupný z: WWW: http://podebradskenoviny.cz/dokazat-se-trefit-do-potreb-zakazniku-je-tajemstvim-obchodniho-uspechu-1403.html.[cit. 2012-03-03]

plánujeme masivní investice do eko-technologií, které umožní šetřit energie při výrobě či snižovat obsah PETu v láhvích.[79]

Vize společnosti Poděbradka, a.s.

„Společnost Poděbradka je silná společnost, která pružně reaguje na podněty trhu, přičemž tyto změny jsou pero ni výzvou.“[80]

Podnikatelská idea společnosti poděbradka, a.s.

Jaké potřeby chceme na trhu uspokojovat?

- Zdravý pitný režim.

Co nabízíme k uspokojení těchto potřeb?

- Nealkoholické nápoje se zárukou kvality s odpovídající podporou za přiměřenou cenu.

Jaký užitek z nás má zákazník? Proč by měl kupovat od nás?

- 1. Zákazník – obrátkovost, ziskovost, servis.
- 2. Spotřebitel – produkt, kvalita, cena dostupnost.

Kde se budeme pohybovat?

- Především Česká republika, postupně export.

Jaké zákaznické segmenty se budeme snažit získat?

- Všechny distribuční a spotřebitelské kanály na trhu.

Jak budeme se zákazníky komunikovat?

[79] KUBELKA, A.: *Dokázat se trefit do potřeb zákazníků je tajemstvím obchodního úspěchu, říká Daniel Patka z vedení Poděbradky.* [on line]. Dostupný z: WWW: http://podebradskenoviny.cz/dokazat-se-trefit-do-potreb-zakazniku-je-tajemstvim-obchodniho-uspechu-1403.html.[cit. 2012-02-25]
[80] Interní materiály společnosti Poděbradka, a.s.

- Kompletní komunikační mix s ohledem na příslušné distribuční nebo spotřebitelské kanály.

Co spojuje naši firmu, její jednotlivé části, skupiny výrobků?

- Orientace na zákazníka.
- Kvalitní nápoje.
- Inovativnost.

V čem jsme výjimeční?

- Originální produkt s kvalitou.
- Známé našeho zákazníka.
- Předvídáme vývoj trhu.
- Využíváme nejmodernějších metod.

Poslání společnosti

- učinit naše výrobky proslulými značkami, které mají mezinárodní hodnotu
- zvýšit vnímavost vůči kvalitě minerálních vod z Poděbrad[81]

3.6 Hodnoty, symboly, aktivity a členství

Základní hodnoty společnosti Poděbradka, a.s.:

- výkonnost
- kvalita vytvářející hodnotu
- vynikající pověst
- používání nejlepších kompetencí
- spolehlivost a respektování etických zásad

[81] Interní materiály společnosti Poděbradka, a.s.

Základní účel

- zvýšit kvalitu a kulturu pití

Symboly – jako příklad je možné uvést známý slogan:

Slogan firmy zní: „*Více chuti do života*“, v reklamě firma Poděbradka, a.s. využívá mladou dívku na kole jako **symbol** zdravého životního stylu.

Aktivity a členství společnosti Poděbradka, a.s.

Společnost Poděbradka, a.s. je členem Svazu minerálních vod. Tento svaz je aktivním členem Potravinářské komory, jejímž prostřednictvím uplatňuje připomínky k předkládané české i evropské legislativě.

Členové Svazu minerálních vod drží řadu certifikátů kvality - ISO, IFS, BRC, normu ISO 22000 - které pravidelně každý rok obhajují před auditory mezinárodních společností. Díky tomu mohou soustavně kontrolovat zavedené systémy kvality a dále je zlepšovat a inovovat.

Členové Svazu minerálních vod stojí za propagací zdravého pitného režimu. Díky jejich osvětě získává populace adekvátní informace, jak správně pít. Členové publikují vlastní články, poskytují rozhovory a připravují podklady pro média.[82]

3.7 Public relations

Public relations se často překládá do češtiny jako „vztahy s veřejností“. Jde o budování dlouhodobých vztahů s okolím firmy, jehož podstatou je poskytování informací veřejnosti a současně ovlivňování jejích postojů. Důležitou složkou je zpětná vazba, čili

[82] http://www.svaz-mv.cz/o-svazu/obecne/ [cit. 2012-03-03]

přenos informací od veřejnosti zpět k firmě. Toto si společnost plně uvědomuje. Jako příklad PR ve společnosti Poděbradka uvádím následující článek:

„Rovnováha s Poděbradkou Balance 26.06.2008 | Poděbradka, a. s. | Tiskové zprávy

Význam slova wellness zná asi každý. Je odpovědí na současný uspěchaný styl života, ve kterém zapomínáme myslet samy na sebe. Wellness je synonymem péče o člověka a o jeho fyzické i dušení zdraví. Cílem tohoto moderního trendu je pomoci lidem v dnešním světě najít cestu ke kvalitnímu, plnohodnotnému životu a ztracené harmonii. Odstraní stres, únavu a vyčerpání náhradou za pohodu, aktivitu a optimismus……"[83]

3.8 Společenská odpovědnost firmy, certifikace

Důkazem toho, že společnost se chová odpovědně vůči svému okolí, dokazuje i to, že od začátku roku 2009 došlo v podniku ke změně naftových vysokozdvižných vozíků na vozy s pohonem na ekologický stlačený zemní plyn. Proto také Poděbradka uskutečnila výstavbu stanice na tento pohon celkem za 3,5 milionu korun a společnost nakoupila dalších devět nových vozů na stlačený zemní plyn za 7,5 milionu korun. Poté byla zahájena přestavba skladovacích prostor, včetně stavby již zmíněné nové haly. V ní se nachází sklad hotových výrobků vyhovující požadavkům mezinárodních auditů. Celá výstavba si vyžádala investici v hodnotě přes 17 milionů korun.[84]

Firma využívá tzv. ERP systém (informační controllingový systém), který slouží ke zprůhlednění nákladů a výnosů.

---

[83] *Rovnováha s Poděbradkou Balance.* [on line 2008-06-26] Dostupný z:WWW: http://www.prezentacefirem.cz/ukaz.php?zprava=959&PHPSESSID=cd4ee9f86534cc14c8e96ffd209087b1[cit. 2012-03-05]

[84] Nymburský deník.cz: FOTO: Poděbradka má za sebou velké novinky. Otevřela i novou halu. [on line 2009-05-15]. Dostupný z: WWW: <http://nymbursky.denik.cz/zpravy_region/podebradka20090515.html>[cit. 2012-03-05].

Ocenění

Firma Poděbradka, a.s. získala v roce 2003 prestižní ocenění KLASA udělované nejkvalitnějším domácím výrobkům. Firma se zaměřuje na český trh.

Seznam výrobků roku 2005 zvolených spotřebiteli:

Minerální voda Poděbradka Citrus Mix společnost Poděbradka, a.s.

Certifikace

V roce 2005 byla Poděbradka, a.s., úspěšně certifikována autorizovanou společností CMI podle mezinárodních systémů jakosti BRC a IFS.

Certifikace znamenají nadstandardní zajištění kontroly kvality nejen hotového výrobku, ale i celého výrobního procesu. Jak IFS (International Food Standard), tak BRC (British Retail Consorcium) jsou celosvětově rozšířené a uznávané certifikáty. Oba zaručují nejvyšší kvalitu potravin, která se shoduje s nejnovějšími normami EU a která je pravidelně kontrolována nezávislými auditory. Přísné podmínky platí již pro získání základní úrovně. Poděbradka se svými produkty však dosáhla i úrovně vyšší, tzv. higher level.

Díky přísným kritériím a celosvětovému uznání jsou tyto certifikáty transparentní a spolehlivé a usnadňují tak práci a spolupráci obchodníků, výrobců, dovozců zboží i surovin. Protože obchodníci nesou odpovědnost za prodávané zboží a chtějí si být jisti kvalitou nakupovaného zboží, vyžadují tyto certifikace. Tak si mohou být jisti, že při výrobě zboží byly použity nezávadné suroviny a byly též zachovány všechny hygienické předpisy a výrobní postupy. Získání této certifikace bylo možné jen díky odpovědnému přístupu zaměstnanců k práci.[85]Podnik Poděbradka, a.s. vlastní v současné době certifikace jakosti BRC, IFS a ISO.

[85] LIŠKOVÁ, J.: *Osvědčení jakosti podle mezinárodních standardů*. Firemní časopis společnosti Poděbradka, a.s. 2/2005.

Obr. č. 14 Certifikát IFS firmy Poděbradka, a.s.

Zdroj: LIŠKOVÁ, J.: *Osvědčení jakosti podle mezinárodních standardů*. Firemní časopis společnosti Poděbradka, a.s. 2/2005.

3.9 Etický kodex

Společnost Poděbradka, a.s. jako člen Svazu minerálních vod dodržuje Etický kodex člena Potravinářské komory ČR, který byl schválen představenstvem PK ČR dne 16. 12. 2010. Tento kodex obsahuje úvodní preambuli a 5 článků: Profesionalita a čestnost, Odpovědnost, Sounáležitost, Chování v konkurenčním prostředí, Udržitelná výroba a spotřeba.[86] Obsah tohoto kodexu je uveden v Příloze č. 1.

[86]http://www.foodnet.cz/polozka/?jmeno=Etick%C3%BD+kodex+%C4%8Dlena+Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9+komory+%C4%8Cesk%C3%A9+republiky&id=29135[cit. 2012-03-03]

3.10 Firemní kultura ve firmě Poděbradka

Vše, co společnost Poděbradka, a.s. dokázala, o to se zasloužili jeho zaměstnanci. Podstatou úspěchu je rozdílnost jedinců, jejich kreativní nápady, úsilí po dosažení dobrých výsledků a pracovní prostředí, které je motivuje a podněcuje k vysokým výkonům. Společnost Poděbradka, a.s. dává všem zaměstnancům možnost se při týmové práci plně realizovat a podporuje schopnost hledání společných řešení. Soulad v týmu, kde každý pracovník má svůj prostor, je základním prvkem úspěchu celé společnosti.

Společnost podporuje zaměstnávání lidí různého věku, národností a vzdělání. Své uplatnění zde najde prakticky mnoho profesí - ekonomové, technici, lidé s citem pro reklamu. Dravost, podnikavost a zaujetí pro nejnovější technologie u mladých lidí se tak každodenně setkávají s přehledem těch zkušenějších. Poděbradka, a.s. umožňuje jednotlivcům využívat a rozvíjet svůj potenciál.

Zaměstnanci společnosti jsou rovnocennými partnery svého nadřízeného. Naopak diskuse s ním, nové iniciativy, eventuelně i kritika je nastartováním dalšího růstu celé společnosti. Každý zaměstnanec může přijít s novým námětem a přirozeně dostane prostor pro jeho realizaci.

Pro oblasti řízení lidských zdrojů sdílí služby oddělení lidských zdrojů, které se podílejí na rozložení pracovních sil v regionech a zajišťování náboru, školení a vytváření systému odměňování. Další sdílenou složkou jsou služby z oddělení informačních technologií, které mají zajistit bezproblémovou elektronickou komunikaci a technologické zázemí ve společnosti, jak pro personální oddělení, tak všechna ostatní.

Firemní kultura a řízení lidských zdrojů je ve středoevropském, resp. dnes už celoevropském regionu značně sjednocena. Ve firmě stále převažuje kultura řízení lidí.

3.10.1 Materiální artefakty

Okolí společnosti se snaží firma každým rokem zkrášlovat. Nové haly jsou postaveny moderním stylu, ale staré budovy se postupně opravují.

Obr. č. 15 Otevření nové skladové haly ve společnosti Poděbradka

Zdroj: Nymburský deník.cz: FOTO: Poděbradka má za sebou velké novinky. Otevřela i novou halu. [on line 2009-05-15]. Dostupný z: WWW: <http://nymbursky.denik.cz/zpravy_region/podebradka20090515.html>[cit. 2012-03-05].

V provozu společnosti Poděbradka, a.s. je důsledně udržován pořádek. Téměř všude se nachází vodovody, zaměstnanci musí mít každý druhý den čisté oblečení. Vybavení ve společnosti je úplně nové, ale většina strojů je inovována nebo vyměňována. Firma se snaží neustále zlepšovat technologie výroby. Kanceláře firmy jsou světlé, moderně uspořádané, zařízené většinou moderním nábytkem. Pracovní židle jsou ergonomické, kvalitní.

3.10.2 Nemateriální artefakty

Mezi artefakty nemateriální povahy patří například organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.

Jako příklad artefaktu nemateriální povahy může sloužit historka majitele panství Filipa Arnošta Hohenloheho, který kvůli velkému suchu se rozhodl získat nový pramen pitné vody, který by alespoň pokryl spotřebu jeho poděbradského zámku. Do té doby bylo celé město zásobováno filtrovanou vodou z Labe, které však byl také nedostatek. Ten pozval vyhlášeného proutkaře až z Pruska, aby městu v tíživé situaci pomohl najít nový pramen. Na úspěch si poděbradští počkali až do 8. srpna 1905, kdy se podařilo ve značné hloubce 96,7 m navrtat mohutný pramen minerální vody. Další dva prameny na území Poděbrad byly vyvrtány v následujících třech letech.[87]

Další artefakt nemateriální povahy představuje ochranná známka.

Obr. č. 16 Ochranná známka

PODĚBRADKA Pro Linie - ochranná známka, majitel Poděbradka a.s.	
Základní údaje ochranné známky	
Zdroj	**ÚPV-ČR**
Číslo spisu	**472881**
Reprodukce/Znění OZ	PODĚBRADKA Pro Linie **PODĚBRADKA Pro Linie**

Zdroj: http://oz.kurzy.cz/podebradka-as/podebradka-pro-linie-p472881z312054u.htm[cit. 2012-03-05]

[87] http://www.podebradka.cz/historie[cit. 2012-03-05]

3.10.3 Komunikace ve firmě

Mezi zaměstnanci se komunikuje především ústně, na poradách, nebo písemně. Komunikace je spíše neformální. Pro externí korespondenci jsou připraveny hlavičkové papíry s logem, většinou se ale komunikuje prostřednictvím e-mailu.

Na firemních nástěnkách visí obrázky, informace o akcích, tržbách, nebo další propagační materiály. V provozu je vyvěšena Kolektivní smlouva a také požární řády. Vhodné by bylo znovu pracovníky upozornit, že mohou do schránky u vstupu podávat návrhy na zlepšení firmy.

Pro zaměstnance je k dispozici intranet, kde je možné získat další informace. Mohou si zde zjistit docházku, objednat oběd nebo si prohlédnout informace o firmě (různé zprávy, aktuality, statistiky, informace o kulturních akcích apod.). Je zde také umístěna Kolektivní smlouva, různé návody, důležité telefonické kontakty. Přes intranet je možné zasílat hromadné maily. Intranet se velmi jednoduše ovládá. Jediným problémem je to, že ho nemohou využívat všichni zaměstnanci, protože většina z nich nemá na svém pracovišti přístup k počítači. To se má do budoucna zlepšit.

Ústní komunikace se využívá například při dojednávání podmínek o budoucí práci se zákazníkem, či při řešení pracovních úkolů mezi zaměstnanci. Hlavní nevýhodou je to, že nezanechává žádný písemný záznam.

Mezi psanou komunikaci patří například obchodní dopisy, zprávy, sdělení, příkazy, směrnice a články. Velkou výhodou písemné komunikace je čas, který má pracovník k dispozici pro podrobné prostudování dokumentů, neruší vůbec ostatní pracovníky v kanceláři a je možné je uchovávat a v případě potřeby se později k nim vrátit.

Reklama

Do reklamy náleží inzeráty v tisku a audiovizuálních médiích. Patří sem ale i vnější vzhled balení výrobků, různé brožurky a letáky, také billboardy a další outdoor reklama.[88] Tradiční nástroje reklamy ustupují novým nástrojům. Význam má stále televizní reklama. Televizní spoty jsou ze strany firmy Poděbradka používaným nástrojem na našem trhu.

Obr. č. 17 Příklady televizních spotů

[88] outdoor reklama = venkovní reklama

Cide: zrozen být svů...

Zdroj: http://www.podebradka.cz/

3.10.4 Firemní akce

Soutěže

„S Poděbradkou do Chorvatska“

Až do poloviny srpna roku 2011 bylo možné sbírat soutěžní kódy z etiket na lahvích a zúčastnit se soutěže s Poděbradkou o exkluzivní dovolenou pro čtyři osoby v oblíbeném Chorvatsku a spoustu dalších cen. Stačilo se zaregistrovat na soutěžních stránkách http://www.podebradka.cz/soutez, kde účastníky soutěže v průběhu cesty čekali videa se Šimim na trase z Poděbrad až do Splitu, spousta zábavy a především garantované ceny za počty pomyslných kilometrů, které odpovídaly zaslaným soutěžním kódům.

Hlavní výhrou v soutěži byla týdenní exkluzivní dovolená pro 4 osoby v Chorvatsku v luxusním pětihvězdičkovém hotelu Amfora, Hvar Grand Beach Resort 5***** včetně stravy a letecké dopravy. Dále se soutěžilo o 1000 stolních deskových her Activity 2, 750 zahradních grilů nebo 250 GPS Navigací Mio Spirit 380. Navíc každý, kdo splnil stanovená pravidla soutěže a urazil se Šimim na jeho cestě celých tisíc kilometrů, získal garantovanou výhru pro každého – slevu na zájezdy z nabídky cestovní kanceláře OK Express.[89]

[89] *S Poděbradkou do Chorvatska*. [on line2011-06-28]. Dostupný z: WWW.:<http://hezkevecicky.eu/s-podebradkou-do-chorvatska.html?pozvanky_start=56 > [cit. 2012-03-3]

Cyklistický závod Merida Bike Adventure

Merida Bike Adventure, populární cyklistický závod dvojic, kombinující MTB maraton a navigaci v přírodě podle turistické mapy, se uskutečnil v roce 2009 v Krušných horách**.** V roce 2011 již po jedenácté proběhl oblíbený a originální cyklistický závod Merida Bike Adventure. Sponzorem je i společnost Poděbradka, a.s.[90]

Cyklistický závod Merida Bike se uskutečnil v roce 2011 na Vysočině.[91] V roce 2012 se má rovněž uskutečnit na Vysočině.[92]

Obr. č. 18 Cyklistický závod Merida Bike Adventure

Zdroj: http://www.cykloserver.cz/aktuality/?a=30002105 [cit. 2012-03-03]

3.10.5 Kulturní život

Z kulturního života je třeba se zmínit o firemním časopisu Od pramene, který je přímo určen pro zaměstnance podniku.

[90] http://www.cykloserver.cz/aktuality/?a=30002105 [cit. 2012-03-03]
[91] http://www.cykloserver.cz/aktuality/?a=30002775 [cit. 2012-03-03]
[92] http://www.mtbworldcup.cz/item/program-vyzivna-cyklistika-pro-ucastniky-merida-bike-vysocina-2012/category/marathon-race-info/group/marathon [cit. 2012-03-03]

Obr. č. 19 Firemní časopis Od pramene

Obr. č. 20 Sponzoring: Partner roku 2012 ankety Zlatý Ámos (19. ročník)

Zdroj: http://www.zlatyamos.cz/[on line]

3.11 Zaměstnanci

Zaměstnanec vytváří a ovlivňuje firemní kulturu společnosti ať už jako osoba nebo člen týmu nebo jako podřízený či nadřízený. Kromě toho, jaké mají zaměstnanci ve firmě zvyky, jak například mezi sebou komunikují nebo jakých firemní akcí se mohou účastnit.

Tabulka č. 2 Údaje o zaměstnancích, vedení společnosti - rok 2010

	Počet	Mzdové náklady	Soc. a zdrav. zabezpečení	Odměny čl. st. orgánů	Ost. náklady	Osobní náklady celkem
zaměstnanci	285	92 848	31 646	0	1 167	125 661
vedení společnosti	7	10 564	2 630	0		13 194
Celkem	292		34 276	0	1 167	138 855

Zdroj: *Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2011-02-23].*

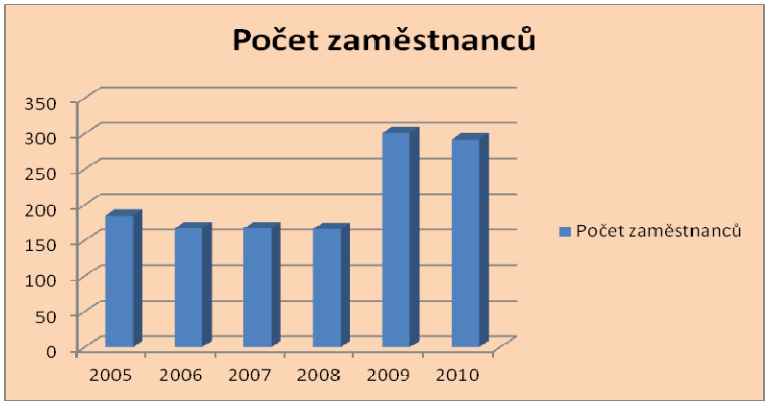
Firma je podle počtu zaměstnanců středním podnikem, v roce 2010 pracovalo ve firmě 292 zaměstnanců.

Tabulka č. 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Poděbradka, a.s.

ROK	POČET ZAMĚSTNANCŮ
2005	185
2006	167
2007	167
2008	166
2009	301[93]
2010	292

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Poděbradka, a.s. Dostupný z: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100988945&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=b23693da32073dc2f8773e9dc0f8aa44

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Poděbradka, a.s.



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Poděbradka, a.s. Dostupný z: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100988945&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=b23693da32073dc2f8773e9dc0f8aa44

[93] Důvodem nárůstu počtu zaměstnanců díky fúzi Poděbradky s Dobrou vodou

Výsledky podniku ovlivňuje rovněž kvalita zaměstnanců. Toho si je vedení společnosti vědomo a snaží se umožnit vzdělávání svých zaměstnanců. Jako příklad je možné uvést následující školení.

Tabulka č. 4 Školení technologických procesů a obsluhy zařízení ve výrobních závodech firmy Poděbradka a.s.

Číslo projektu:	CZ.1.04/1.1.04/60.00431
Programové období:	Strukturální 2007-2013
Název programu:	OP Lidské zdroje a zaměstnanost
Priorita:	Adaptabilita
Opatření:	Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
Podopatření:	
Stav projektu:	Projekt v realizaci
Termín schválení:	
Termín zahájení:	01.01.2011
Termín ukončení:	30.06.2012
Žadatel:	Poděbradka, a.s.
IČ:	47550562

Popis projektu

Předkladatelem projektu je společnost Poděbradka a.s., která je spolu s propojenou společností Karlovarské minerální vody, a.s., dominantním subjektem na trhu balených přírodních a ochucených vod. Společnost prochází fází rozšiřování kapacit a technologické přestavby. Nakupuje nové stroje a zařízení, hlavně od německých a italských dodavatelů. Je nutné zvládnout tuto novou technologii, k čemuž má sloužit i předkládaný projekt specifického vzdělávání. Část vzdělávacích potřeb vzniklých technologickou přestavbou se musí zajistit výjezdními školeními přímo u dodavatele, který má pro tento účel specielní vybavení, v ČR nedostupné.

Velký význam pro další zvyšování jakosti výrobků má i činnost pracovníků laboratoře, u nichž je třeba zvýšit úroveň specifických znalostí potřebných pro efektivnější a rychlejší rozbory kvality produktů a získání potřebných certifikátů. Obchodní úsek se potýká s problémy nízké úrovně technických znalostí obchodníků, především v oblasti specifických vlastností produktů společnosti. Obsahem projektu je pečlivé proškolení obsluh a pracovníků údržby, získání hlubších znalostí na téma sanitací, pasterace, čištění vnitřních i vnějších povrchů zařízení na přípravu a stáčení nápojů na konkrétní instalované technologii ve výrobních závodech firmy Poděbradka, a.s., dále získání detailních znalostí funkčních principů instalované technologie, jejího elektronického i manažerského řízení.

Aby bylo možné v budoucnu snížit náklady na zaškolování pracovníků v zahraničí, vytváří společnost skupinu interních trenérů, jejichž úkolem bude zaškolovat a trénovat ostatní zaměstnance hlavně v oblasti obsluhy a údržby technologie. Proto také bylo do vzdělávacího projektu zařazeno v rámci povoleného limitu pro obecné vzdělávání i školení trenérů. Projekt bude řízen realizačním týmem, do něhož budou zařazeni pracovníci obou závodů. Náklady na projekt ve výši 6 109 272,24 Kč budou financovány v režimu dočasného rámce.[94]

Je vidět, že firma dbá o pravidelné vzdělávání a školení svých zaměstnanců. Pro manažery firmy se pořádají školení ohledně aktuální legislativy, ale i jazykové kurzy (především angličtina, italština a němčina).

Péče o zaměstnance

Zaměstnanci v provozu (dělníci) mají pracovní oblečení, které je chrání. Z ochranných pomůcek mají speciální přilby, rukavice a pracovní obuv.

[94] RIS: *Školení technologických procesů a obsluhy zařízení ve výrobních závodech firmy Poděbradka a.s. Dostupný z: WWW.:* <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/projekty-eu/detail?id=91975>[cit. 2012-02-25]

Obr. č. 21 Pracovní oděv ve společnosti Poděbradka, a.s.

Zdroj: Nymburský deník.cz: FOTO: *Poděbradka má za sebou velké novinky. Otevřela i novou halu.* [on line 2009-05-15]. Dostupný z: WWW: <http://nymbursky.denik.cz/zpravy_region/podebradka20090515.html>[cit. 2012-03-05].

3.12 Motivace a odměňování

K hlavním motivačním faktorům patří ve společnosti Poděbradka, a.s. mzda, jistota pracovního místa, dobré vztahy na pracovišti, uznání a ocenění práce nadřízenými, postup a rozvoj zaměstnance (vzdělávání). Hlavní zásady péče o zaměstnance jsou zakotveny v Kolektivní smlouvě. Spokojenost pracovníků s poskytovanými motivačními prvky úzce souvisí s atmosférou ve společnosti, a tedy i s firemní kulturou.[95]

Každý zaměstnanec musí dodržovat zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto zásady jsou uvedeny v Pracovním řádu společnosti. Rovněž zaměstnanci mají

[95] Interní materiály společnosti Poděbradka, a.s.

možnost se stravovat v podnikové jídelně. Za oběd pracovník platí nižší částku, protože je oběd dotován firmou.

Pracovníci si mohou koupit na odpoledních a nočních směnách balíčky s jídlem, které mají možnost si ohřát. Společnost Poděbradka, a.s. dbá na kvalitu péče o zdraví zaměstnance je kladen ve firmě opravdu velký důraz a zaměstnanci všechny předpisy dodržují.

Zaměstnanecké výhody

Mezi poskytované výhody patří například příspěvek na penzijní a důchodové pojištění (zaměstnanec si hradí minimálně 100 Kč společnost Poděbradka 500 Kč). Pokud je zaměstnanec nemocný, tak první tři dny jeho nemoci mu firma zaplatí 60 % průměrného platu. Tato výhoda je poskytována jen jednou za rok. Společnost rovněž hradí očkování proti chřipce, které využívá stále více zaměstnanců.

Zaměstnanci mohou získat také vstupenky do divadla nebo do bazénu, hradí jen nepatrnou část, příspěvek na dětské tábory pro děti zaměstnanců (1 200 Kč na dítě). Pro zaměstnance a rodinné příslušníky se také každoročně pořádá společenský večer formou plesu a občerstvení je zadarmo formou rautu.

Zaměstnancům, kteří se neobejdou bez vysoké či střední školy pro výkon funkce, hradí firma školné (v současné době se jedná o dva pracovníky). Zaměstnanci mají možnost získat příspěvek na rehabilitaci, při životním a pracovním jubileu obdrží zaměstnanci peněžní dary, také při odchodu do důchodu

Někteří zaměstnanci společnosti dostanou ke své funkci služební vozidlo a mobilní telefon s proplácením určité částky dle postavení zaměstnance. Týká se to manažerů firmy. Dále mohou získat přechodné ubytování či připojení na internet.

Společnost Poděbradka, a.s. nabízí pestrý program zaměstnaneckých výhod, ale mnoho zaměstnanců o některých vůbec neví, neboť se neinformují. Informace o těchto výhodách jsou zveřejněny na intranetu.)

Celkově lze říci, že v podniku panuje přátelská nálada. Dělníci i manažeři jsou velmi loajální ke společnosti a jsou hrdi na dlouhou tradici podniku. Zaměstnanci jsou velice ochotní pomáhat a dění v podniku je velmi zajímá.

Ve firmě byl zaveden systém sebehodnocení a hodnocení nadřízeného podřízeným. Ten je prováděn pravidelně jednou ročně, vždy koncem roku. K tomuto hodnocení se může samozřejmě podřízený vyjádřit. Toto slouží nejen ke zlepšení produktivity práce a spokojenosti zaměstnance, rovněž je podnětem k tomu, co může společnost ještě zlepšit. Na základě tohoto hodnocení jsou zaměstnanci určovány odměny.[96]

[96] Interní materiály společnosti Poděbradka, a.s.

4. NÁVRHOVÁ ČÁST – MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY

Co se týče zlepšení firemní kultury, měli by manažeři zakomponovat do hodnocení svých zaměstnanců i jiné prvky než je mzda, například to může být i formální a neformální uznání. Dále by bylo vhodné přesněji vymezit pravomoci a odpovědnosti pro konkrétní pracovní pozice. Bylo by vhodné vylepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Je dobré přehodnotit také zadávání úkolů, protože v praxi se stává, že schopný pracovník je zavalen a přetěžován úkoly, naopak pasivní zaměstnanec je nedostatečně vytížen. Proto je na tom mnohem lépe.

Doporučení:

- Důležité informace, které se týkají zaměstnanců nejen oznámit, ale více probrat
- Informovat o práci managementu
- Management by měl poskytovat častěji přímou zpětnou vazbu
- Zdokonalit načasování strategických informací ohledně změn ve společnosti

Dobře informovaní zaměstnanci nalézají vždy větší smysl a účel své práce, vidí širší souvislosti, které jim mohou v budoucnu napomoci k odhalení chyb, nebo zabránění některým rizikům.

Takoví zaměstnanci cítí větší míru sebeuplatnění, uznání i pocit důležitosti pro fungování firmy, zbavují se dojmu řadovosti a nahraditelnosti. Všechny tyto uvedené skutečnosti velice přispívají k vytváření pevnějšího vztahu k podniku a identifikace s jeho hodnotami. Informovanost zaměstnanců lze posílit například těmito metodami.

Některé nedostatky lze pozorovat také u personálních činností ve vedení podniku, které nepodniká žádné ucelené kroky ke stimulaci a hodnocení jejich pracovního výkonu. Jako stimuly by mohly být například vyhlašování pracovníka měsíce, odměny za perfektně

odvedenou práci, častější pravidelné hodnocení pracovního výkonu nadřízeným (nyní se provádí jedenkrát za rok). Bylo by vhodné pro podnik:

- Zvýšit úroveň péče o zaměstnance
- Stimulovat k dobrému pracovnímu výkonu
- Pravidelně jedenkrát měsíčně hodnotit jejich pracovní výkon.

5. ZÁVĚR

Podnikovou kulturu společnosti Poděbradka, a.s. je možné zařadit jako typ „Mocenská kultura“ (podle Dandyho typologie). Jedná se o střední podnik, kde moc je soustředěna v rukou centra. Zaměstnanci společnosti jsou loajální ke svému zaměstnavateli a podporují svoji společnost.

Pokud by se měla firemní kultura posuzovat podle W. Halla, podnik je možné zařadit do typu „Severní kulturní styl“. Podnik přijímá svá rozhodnutí na základě důkladného prostudování faktů. Důležitým měřítkem v podniku je spolehlivost. Činy jsou pro vedení důležitější než emoce. Jsou zde upřednostňovány prověřené a vyzkoušené metody před novými a nevyzkoušenými metodami. Preferuje se předcházet konfliktům a rizikům, firma nečiní žádná ukvapená rozhodnutí. Je zde kladen důraz na obezřetnost a opatrnost.

Firemní kulturu společnosti Poděbradka lze zařadit mezi silné podnikové kultury. Jejími nejdůležitějšími znaky jsou jednoduchost, srozumitelnost, firemní kultura zasahuje do všech oblastí společnosti.

Firemní kultura společnosti Poděbradka, a.s. má stanoveny následující cíle, kterými jsou vybudování motivace a důvěry mezi zaměstnanci, zvyšování motivace zaměstnanců, postoj zaměstnanců orientovat se na zákazníka a posilovat image společnosti po dvou liniích, po externí a interní linii.

Do firemní kultury patří všechny iniciativy zaměstnanců. Firemní hodnoty tvoří v této společnosti kvalita, zákazníci, poctivost, podnikání, otevřenost a sociální zodpovědnost.

Zaměstnanci se řídí při své práci těmito hodnotami. Od zákazníků je očekávána kvalita a představuje pro společnost Poděbradka, a.s. konkurenční výhodu.

Firemní kultura je v podstatných rysech považována za povedenou a kompaktní, která je dostatečně motivující pro zaměstnance a transparentní pro její obchodní partnery a klienty. Firemní kultura ve společnosti Poděbradka je tvořena psanými i nepsanými pravidly. Zaměstnanci se musí řídit danými zásadami a řadou interních předpisů. Mezi psaná pravidla patří například zásada, jak mají například manažeři firmu reprezentovat na veřejnosti, jak mají chodit oblékáni, a také komunikace se zákazníkem. Mezi nepsaná pravidla patří chování zaměstnanců navzájem, oslovování či způsob jednání jednotlivých pracovníků.

Vedení společnosti se snaží své zaměstnance vhodně motivovat, a to jak systémem vzdělávání, tak i systémem odměňování. Vzdělávací programy jsou rozděleny na obligatorní a fakultativní a každý zaměstnanec si může vybrat z nabídky seminářů přesně ten, který odpovídá jeho zaměření a potřebám. Oblast odměňování není tak vhodná, jelikož balíček výhod neodpovídá svým rozsahem ani pestrostí velikosti společnosti.

Firemní kultura ve společnosti si zakládá na tradicích, na dobrých vztazích se zaměstnanci. V regionu má společnost velmi dobrou pověst.

Management firmy se snaží být příkladem svým zaměstnancům, ve firmě převládá přátelská atmosféra.

Společnost lze zařadit mezi ty firmy, které o svou podnikovou kulturu pečují a rozvíjí ji. Přirozeně je důležité brát v úvahu to, že firemní kulturu dotváří jednotliví zaměstnanci, a záleží jen na společnosti Poděbradka, zda přijme takové pracovníky, kteří firemní kulturu posunou o stupeň vpřed, nebo naopak zničí dlouho budované firemní hodnoty.

Pro hodnocení firemní kultury existuje mnoho nástrojů. Hodnocení není jednoduché, neboť kultura se týká jak subjektivního přesvědčení, tak domněnek, což je obtížně měřitelné, ale také se dotýká pozorovatelných jevů, jako jsou normy chování a artefakty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků. 1. České vydání. Praha, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2. 120 s.

BĚLOHLÁVEK, F.*: Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

CEJP, M. a kol.: Korupce. Institut pro kriminologii a sociální prevenci. 1. vydání. Praha, 1996. ISBN 80-86008-25-8.

HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace.* 2. vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 240. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 75.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KULHAVÝ, E.: *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 140 s. In: ŠIGUT, Zdeněk: *Firemní kultura a lidské zdroje.* 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7. s. 33.

LIŠKOVÁ, J.: *Osvědčení jakosti podle mezinárodních standardů*. Firemní časopis společnosti Poděbradka, a.s. 2/2005.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 31.

Velký sociologický slovník: Praha, Karolinum, 1996. s. 547. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 17.

NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturální management*. Grada. 1. vydání. Graga Publishing. Praha, 1996. ISBN 80-7169-260-3. s. 10.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* 1. vydání, Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X. s. 19.

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

TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. 1. vydání, 2. dotisk. Praha, ČZU, 2003. s. 238. ISBN 80-213-0922-9.

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

Zahraniční zdroje:

BROWN, A., D.: *Organisational Culture*. London, Pitman Publishing, 1995. In: In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 23.

Carroll, A. B.: *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons. July/August 1991, pp. 39-48.

DE PELSMACKER, P. a KOL: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, DOTISK 2007. ISBN 80-247-0254-1. s. 32.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

HANDY, CH.: *Understanding organizations*. Harmondsworth, Penguin Books Ltd., 1993. s. 182, 185,187,190. ISBN 0-14-015603-8.

HALL, W.*: Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons. 1995. ISBN 0-471-95571-X. s. 50.

MATSUMOTO, D.: *Culture and psychology.* Belmont, Wadsworth-Thomson Learning, 2000. s. 24. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 17.

SCHEIN, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers,1992. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 23.

Hofstede, G.: *Cultures and organisations. Software of the Mind*. London, McGraw-Hill Book Company, 1991. In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 23.

Ostatní zdroje :

RIS: *Školení technologických procesů a obsluhy zařízení ve výrobních závodech firmy Poděbradka a.s. Dostupný z: WWW.:* <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/projekty-eu/detail?id=91975>[cit. 2012-02-25]

http://www.svaz-mv.cz/clenove/podebradka-a-s/[cit. 2012-02-27]

Výroční zprávy společnosti Poděbradka, a.s. Dostupný z: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100988945&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=b23693da32073dc2f8773e9dc0f8aa44

http://oz.kurzy.cz/podebradka-as/podebradka-pro-linie-p472881z312054u.htm[cit. 2012-03-05]

http://www.foodnet.cz/polozka/?jmeno=Etick%C3%BD+kodex+%C4%8Dlena+Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9+komory+%C4%8Cesk%C3%A9+republiky&id=29135[cit. 2012-03-03]

Co je společenská odpovědnost firem.[on line]. Dostupný z: WWW.: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/> [cit.2012-02-27].

http://www.prezentacefirem.cz/detail-firmy.php?firma=224&PHPSESSID=cd4ee9f86534cc14c8e96ffd209087b1

http://www.svaz-mv.cz/clenove/podebradka-a-s/[cit. 2012-03-03]

http://www.mattoni.cz/cz/produkty/mattoni/mattoni-prirodni/perliva?show=15[cit. 2012-03-05]

Nymburský deník.cz: FOTO: Poděbradka má za sebou velké novinky. Otevřela i novou halu. [on line 2009-05-15]. Dostupný z: WWW: <http://nymbursky.denik.cz/zpravy_region/podebradka20090515.html>[cit. 2012-03-05].

http://www.novakhk.com/reference-podebradka-podebrady-15[cit. 2012-03-05]

VESELÁ, M.: *Poděbradka – jak to všechno začalo.* [on line 2004-02-12]. Dostupný z:http://zena-in.cz/clanek/podebradka-jak-to-vsechno-zacalo/kategorie/spolecnost[cit. 2012-02-24].

Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2011-02-23].

WWW: http://cestovani.idnes.cz/krasny-cyklovylet-ktery-umi-uhasit-zizen-tour-de-podebradka-p5f /foto.aspx?r=igcechy&c=A110523_161057_igcechy_tom&foto=TOM3b615a_podebradka 12.JPG[cit. 2012-02-24]

http://www.foodnet.cz/polozka/?jmeno=Etick%C3%BD+kodex+%C4%8Dlena+Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9+komory+%C4%8Cesk%C3%A9+republiky&id=29135[cit. 2012-03-03]

http://oz.kurzy.cz/podebradka-as/podebradka-pro-linie-p472881z312054u.htm[cit. 2012-03-05]

http://www.podebradka.cz/historie[cit. 2012-03-05]

Poděbradkou do Chorvatska. [on line2011-06-28]. Dostupný z: WWW.:<http://hezkevecicky.eu/s-podebradkou-do-chorvatska.html?pozvanky_start=56 > [cit. 2012-03-3]

http://www.cykloserver.cz/aktuality/?a=30002105 [cit. 2012-03-03]

Etický kodex. Dostupný z: WWW.: <http://www.cdcargo.cz/cd-cargo/profil-spolecnosti/eticky-kodex/-2708/>[cit. 2012-02-25]

BOHATÁ, M.: *Etické kodexy*. Dostupný z: WWW.: <http://www.kunasek.cz/pred_cin/eticke_kodexy/13_hospodarska_etika.pdf>[cit. 2012-02-25]

CHLADOVÁ. B.: *Firemní kultura: kroky k úspěchu*. [on line 2004-04-29]. Dostupný z:http://finance.idnes.cz/firemni-kultura-kroky-k-uspechu-dae-/podnikani.aspx?c=2004M101Z01E [cit. 2012-02-25].

http://citaty.kukulich.cz/temata/kultura [cit. 2012-03-05]

Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2011-02-23].

http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=240884&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=0ddc26e437085564057f8a2030330946&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=71&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=02.03.2012 [cit. 2011-02-23].

Výroční zpráva společnosti Poděbradka, a.s. za rok 2010. Dostupný z: WWW.: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101523461&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c705461f34c2cb0dd9a21b9d2e8fe739 >[cit. 2011-02-23].

http://www.zlatyamos.cz/[on line]

www.:<http://www.podebradka.cz/docs/lahve/podebradka-svestka-neperliva.jpg>[cit. 2011-02-23].

http://www.zlatyamos.cz/[on line]

http://www.podebradka.cz/pro-obchodniky

KUBELKA, A.: *Dokázat se trefit do potřeb zákazníků je tajemstvím obchodního úspěchu, říká Daniel Patka z vedení Poděbradky.* [on line]. Dostupný z: WWW: http://podebradskenoviny.cz/dokazat-se-trefit-do-potreb-zakazniku-je-tajemstvim-obchodniho-uspechu-1403.html.[cit. 2012-03-03]

http://www.svaz-mv.cz/o-svazu/obecne/ [cit. 2012-03-03]

Rovnováha s Poděbradkou Balance. [on line 2008-06-26] Dostupný z:WWW: http://www.prezentacefirem.cz/ukaz.php?zprava=959&PHPSESSID=cd4ee9f86534cc14c8e96ffd209087b1[cit. 2012-03-05]

http://oz.kurzy.cz/podebradka-as/podebradka-pro-linie-p472881z312054u.htm[cit. 2012-03-05]

http://www.cykloserver.cz/aktuality/?a=30002775 [cit. 2012-03-03]

http://www.mtbworldcup.cz/item/program-vyzivna-cyklistika-pro-ucastniky-merida-bike-vysocina-2012/category/marathon-race-info/group/marathon [cit. 2012-03-03]

http://www.podebradka.cz/docs/lahve/podebradka-svestka-neperliva.jpg[cit. 2012-03-03]

E 15: Poděbradka bez konzervantů. [2010-03-16] Dostupný z: WWW.:< http://strategie.e15.cz/zpravy/podebradka-bez-konzervantu > [2011-02-23]

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Tři podnikové kultury (podle Scheina)
Obr. č. 2 „Cibulový diagram“ manifestace kultury na různých úrovních hloubky
Obr. č. 3 Pyramida společenské odpovědnosti
Obr. č. 4 Strategické zaměření podniku
Obr. č. 5 Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho
Obr. č. 6 Typologie organizační kultury podle Trompenaarseho
Obr. č. 7 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho
Obr. č. 8 Kompasový model Wendy Hall
Obr. č. 9 Logo firmy
Obr. č. 10 Organizační struktura koncernu
Obr. 11 Organizační struktura společnosti
Obr. č. 12 přírodní minerální voda
Obr. č. 13 Mineral Drink multivitamin
Obr. č. 14 Certifikát IFS firmy Poděbradka, a.s.
Obr. č. 15 Otevření nové skladové haly ve společnosti Poděbradka
Obr. č. 16 PODĚBRADKA Pro Linie - ochranná známka, majitel Poděbradka a.s.
Obr. č. 17 Příklady televizních spotů
Obr. č. 18 Cyklistický závod Merida Bike Adventure
Obr. č. 19 Firemní časopis Od pramene
Obr. č. 20 Sponzoring: Partner roku 2012 ankety Zlatý Ámos (19. ročník)
Obr. č. 21 Pracovní oděv ve společnosti Poděbradka, a.s.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Základní ekonomické údaje
Tabulka č. 2 Údaje o zaměstnancích, vedení společnosti - rok 2010

Tabulka č. 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Poděbradka, a.s.
Tabulka č. 4 Školení technologických procesů a obsluhy zařízení ve výrobních závodech firmy Poděbradka a.s.

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Poděbradka, a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - ETICKÝ KODEX ČLENA PORTAVINÁŘSKÉ KOMORY ČESKÉ REPUBLIKY……I
PŘÍLOHA B - PŘÍKLADY REKLAMY……...…….II
PŘÍLOHA C - OCHRANNÁ ZNÁMKA……...III
PŘÍLOHA D - PROSTŘEDÍ ORGANIZACE……...IV

PŘÍLOHY

Příloha A - Etický kodex člena Potravinářské komory České republiky

Preambule

Člen Potravinářské komory České republiky je součástí nejvýznamnějšího podnikatelského uskupení zaměřeného na výrobu potravin a nápojů, které usiluje o zkvalitnění podmínek pro podnikání v tomto sektoru a které se v tomto sektoru významnou měrou podílí také na vědě a výzkumu. Etický kodex je standardem chování, který je vlastní každému, kdo je členem Potravinářské komory České republiky anebo se jím zamýšlí stát.

Článek 1 Profesionalita a čestnost

Člen Potravinářské komory České republiky se při své činnosti řídí zásadami dobrých mravů, nepoužívá nekalé praktiky, které mohou ohrozit nebo poškodit ostatní subjekty působící na trhu. Ve vztahu k dodavatelským firmám či jiným podnikatelským subjektům nepoužívá zavádějící či klamavé informace. Člen Potravinářské komory České republiky jedná v souladu s všeobecně uznávanými morálními hodnotami. Jedná tak, aby se vyhnul střetu zájmů a nezneužil svého postavení k neoprávněným výhodám ani k výhodám třetích osob.

Článek 2 Odpovědnost

Člen Potravinářské komory České republiky se vždy rozhoduje s ohledem na reálnou možnost dostát svému závazku. Odmítá ujednání, která by byla v rozporu s právním řádem a tímto etickým kodexem. Při své činnosti usiluje o seriózní dodržování uzavřených smluvních vztahů, a to včetně ústních, a dodržuje platební disciplínu.

Článek 3 Sounáležitost

Člen Potravinářské komory České republiky vždy jedná tak, aby zachoval čest a důstojnost podnikatelského stavu v tomto oboru a dobrou pověst svou i Potravinářské komory České republiky. Aktivně spolupracuje s ostatními členy Potravinářské komory České republiky. Je si vědom, že dodržování stanovených pravidel a sounáležitost k Potravinářské komoře České republiky jej řadí mezi důvěryhodné subjekty potravinářského sektoru.

Článek 4 Chování v konkurenčním prostředí

Člen Potravinářské komory České republiky dodržuje pravidla čestných obchodních postupů, etiku samoregulace reklamy a Kodex reklamy České republiky.

Článek 5 Udržitelná výroba a spotřeba

Člen Potravinářské komory České republiky vede veškeré své výrobní a obchodní operace sociálně, ekonomicky a ekologicky přijatelným způsobem v souladu s mezinárodně uznávanými standardy a zásadami udržitelné výroby a spotřeby. [97]

[97] http://www.foodnet.cz/polozka/?jmeno=Etick%C3%BD+kodex+%C4%8Dlena+Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9+komory+%C4%8Cesk%C3%A9+republiky&id=29135[cit. 2012-03-03]

Příloha B – Příklady reklamy

Zdroj: E 15: Poděbradka bez konzervantů. [2010-03-16] Dostupný z: WWW.:< http://strategie.e15.cz/zpravy/podebradka-bez-konzervantu > [2011-02-23]

Příloha C – Ochranná známka

Základní údaje ochranné známky

Zdroj	**ÚPV-ČR**
Číslo spisu	**472881**
Reprodukce/Znění OZ	 **PODĚBRADKA Pro Linie**
Číslo zápisu	312054
Třídy výrobků a služeb	**32**
Vídeňské obrazové třídy	**27.5.9 ; 29.1.4**
Datum podání přihlášky	**17.12.2009**
Datum práva přednosti:	**17.12.2009**
Země priority:	**CZ**
Datum zveřejnění prihlášky	**10.02.2010**
Datum zápisu	**18.05.2010**
Přihlašovatel/vlastník	Poděbradka, a.s.
	Nymburská 239/VII
	Poděbrady CZ
	29001
Zástupce	AK Mrázek - Mrázková JUDr. Josef Mrázek
	Pernerova 11
	Praha 8 CZ
	186 00
	Barevná
Stav	Platný dokument

Druh	**Slovní grafická**
Seznam výrobků a služeb	**minerální vody, nealkoholické nápoje všeho druhu.**

PODĚBRADKA Pro Linie

Konec formuláře Výpis údajů k ochranné známce PODĚBRADKA Pro Linie **byl pořízen dne 07.11.2011 01:46.** [98]

[98] http://oz.kurzy.cz/podebradka-as/podebradka-pro-linie-p472881z312054u.htm[cit. 2012-03-05]

Příloha D – Prostředí organizace

Poděbradský zámek, v němž bylo objeveno roku 1905 zřídlo Poděbradky

Zdroj: WWW: http://cestovani.idnes.cz/krasny-cyklovylet-ktery-umi-uhasit-zizen-tour-de-podebradka-p5f /foto.aspx?r=igcechy&c=A110523_161057_igcechy_tom&foto=TOM3b615a_podebradka12.JPG[cit. 2012-02-24]

Plnící hala, nové technologické zařízení

Zdroj: http://www.novakhk.com/reference-podebradka-podebrady-15[cit. 2012-03-05]

Plnící hala, nové technologické zařízení

Zdroj: http://www.novakhk.com/reference-podebradka-podebrady-15 [cit. 2012-03-05]

Plnící hala, nové technologické zařízení

Zdroj: http://www.novakhk.com/reference-podebradka-podebrady-15 [cit. 2012-03-05]

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Ladislav Dianiška

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované

Název práce: Firemní kultura a motivace zaměstnanců spol. Poděbradka, a.s.

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 72

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů české literatury a pramenů: 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 9

Počet internetových zdrojů: 38

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth