

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

**Komparace firemní kultury na příkladu
České pošty a Slovenské pošty
(bakalářská práce)**

Autor: Jana Strolená

Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma: Komparace firemní kultury na příkladu České pošty a Slovenské pošty vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Miroslavě Zamykalové, Csc., za odborné rady, metodické vedení a poskytnutí informací při konzultacích. Dále děkuji panu Bc. Josefu Juklovi, řediteli odboru rozvojového vzdělávání v České poště, za podání mnoha materiálů a odborné konzultace. Mé poděkování patří také paní Mgr. Alexandře Fillové z odboru komunikace na Slovenské poště, která mi zaslala velké množství podkladů a slovní popis ohledně firemní kultury Slovenské pošty.

Obsah

ÚVOD	- 1 -
1. KULTURA	- 3 -
1.1. SUBKULTURA	- 4 -
1.2. PROFESNÍ KULTURA.....	- 4 -
1.3. ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	- 5 -
1.4. PRACOVNÍ KULTURA	- 5 -
1.5. NADNÁRODNÍ KULTURA	- 5 -
1.6. NÁRODNÍ KULTURA	- 6 -
1.6.1. Faktory národní kultury.....	- 6 -
1.6.2. Kultury dle Hofstedeho.....	- 7 -
1.6.3. Trendy národních kultur.....	- 9 -
2. HISTORIE A VÝVOJ PODNIKŮ	- 10 -
2.1. ČESKOSLOVENSKÁ POŠTA	- 10 -
2.1.1. Vznik a vývoj.....	- 10 -
2.2. ČESKÁ POŠTA	- 11 -
2.2.1. Historie a vývoj.....	- 12 -
2.2.2. Služby.....	- 13 -
2.2.3. Organizační struktura.....	- 14 -
2.3. SLOVENSKÁ POŠTA	- 15 -
2.3.1. Historie a vývoj.....	- 16 -
2.3.2. Služby.....	- 17 -
2.3.3. Organizační struktura.....	- 17 -
3. FIREMNÍ (ORGANIZAČNÍ, PODNIKOVÁ) KULTURA	- 20 -
3.1. POJEM.....	- 20 -
3.2. FUNKCE FIREMNÍ KULTURY	- 21 -
3.3. PRVKY FIREMNÍ KULTURY	- 22 -
3.3.1. Hodnoty a základní předpoklady	- 22 -
3.3.2. Postoje	- 26 -
3.3.3. Normy	- 26 -
3.3.4. Artefakty	- 30 -
4. VLASTNÍ VÝZKUM	- 34 -
ZÁVĚR.....	- 43 -
SEZNAM LITERATURY	- 45 -
SEZNAM PŘÍLOH	- 47 -
PŘÍLOHY	- 48 -

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma Komparace firemní kultury na příkladu České pošty a Slovenské pošty. Obecně se firemní kultura v posledních letech velmi vyvíjela a získávala na důležitosti. A to zejména z důvodu, že je jedním ze základních předpokladů pro úspěšný provoz firmy a také pro zdařilé prosazení se na trhu. Celá organizační kultura je postavena především na lidech. Zaměstnanci ve firmě tvoří její atmosféru, ale stejnou měrou ovlivňuje i určená podniková kultura své zaměstnance a jejich chování. Lidský faktor je ovlivnitelný, ale nelze jím stoprocentně manipulovat, protože vždy záleží na rozhodování a fungování jednotlivce.

Podniky Česká a Slovenská pošta prošly společným vývojem, který trval bezmála 75 let. Po rozpadu Československa vznikly také dva samostatné podniky, které poskytují poštovní služby a musejí se vypořádat s dnešním úpadkem klasického doručování dopisů. Obě společnosti jsou prakticky monopoly v obou státech, a proto pro ně není hrozbou konkurence v podobě jiné firmy, ale spíše rozvoj komunikačních a informačních technologií. Tento monopol bude ale v blízké době narušen nařízeními, která vydala Evropská unie. Ta se snaží o liberalizaci poštovních služeb.

V této bakalářské práci se budu zabývat podnikovou kulturou v obou firmách. Jak společnost Česká pošta, s.p., tak Slovenská pošta, a.s. mi vyšly vstříc a poskytly mi mnohé informace ohledně jejich firemních kultur. V teoretické části uvedu poznatky, které jsem čerpala z knih, které se zabývají firemní kulturou. Tato část bude popisovat význam pojmu kultura a to zejména národní kulturu a její vztah k podnikům. Po této části se také zaměřím na společnou historii obou pošt tzn. Československé pošty a dále pak na vývoj a na služby, které poskytují organizace, vzniklé z Československé pošty, tedy Česká pošta, s.p. a Slovenská pošta, a.s.

Největší část by ovšem měla tvořit firemní kultura, která bude tvořit praktickou část mé práce. Při teoretickém popisu firemní kultury se rovnou zaměřím na každý prvek firemní kultury a popíšu, jak je tento prvek zastoupen ve firemních kulturách České a Slovenské pošty. Důležitou částí této praktické části bude vlastní výzkum, který bude proveden prostřednictvím dotazníku. Výzkum bude ovšem

proveden pouze u společnosti Česká pošta, s.p., poněvadž na Slovenské poště byl uskutečněn nedávno svými zaměstnanci. Budu porovnávat firemní kulturu, která byla vytvořena vedením České pošty, se samotnými názory zaměstnanců, kteří ve firmě pracují a mají určitým způsobem firemní kulturu zažitou. Zároveň tím zjistím, jak úspěšně se daří dodržovat jednotlivé pokyny a zda vůbec zaměstnanci jejich firemní kulturu vidí jako zdařilou.

Cílem mé práce je tedy charakterizovat kulturu v obou podnicích, provést podrobnější analýzu firemní kultury v podniku Česká pošta, s.p. a přidat možný návrh či doporučení, jak by se daly případné nedostatky vylepšit.

1. Kultura

V této teoretické části se zaměřím na pojem kultura a popíšu jeho jednotlivé složky. Z nich se budu nejvíce soustředit na národní kulturu a to především na to, co ji utváří a také na to, co ji ovlivňuje. Zmíním ji zejména proto, že každá složka kultury jistým způsobem ovlivňuje složky ostatní a všechny se potom vzájemně prolínají. Národní kultura má bezpochyby vliv na firemní kulturu, kterou budu podrobně popisovat dále.

Slovo kultura není snadné definovat, protože je to abstraktní pojem, u kterého si každý představí vlastní definici. Původní význam slova kultura pochází z latiny ze slov „agri kultura“ a znamená pěstovat nebo obdělávat půdu v zemědělství. Ale slovo kultura v pravém slova smyslu, jaký známe dnes, použil až římský řečník M. Tullius Cicero, jenž označil filosofii za kulturu ducha.

V dnešních jazycích chápeme slovo kultura ve dvou významech. Velmi často se uvádí, že kultura je civilizace, včetně vzdělání, zvyků, umění a řemesel a jejich výtvorů. Správa těchto prvků spadá pod rámec ministerstva kultury. Druhý význam pochází ze sociální antropologie a vztahuje se k lidskému myšlení, pocitům a jejich jednání. Hofstede ji definoval jako *„kolektivní programování mysli, které od sebe odlišuje jednotlivé skupiny nebo kategorie lidí. Skupiny se mohou vytvořit uvnitř národů podle etnik, náboženství, organizací nebo pohlaví.“* Jednodušší definice zní, že *„kultura jsou nepsaná pravidla společenské hry.“*¹

Neboli kulturu chápeme jako souhrn duchovních a materiálních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v celé jeho historii. Duchovní kultura je soubor výsledků činnosti lidské společnosti v oblasti vědy, umění a společenského života. Materiální kulturu představuje soubor materiálních hodnot lidské společnosti vytvořený zejména výrobní činností, zkušenostmi, nástroji a technikou.²

Ovšem existují další pojmy, které již více upřesní tento pojem. Podle vzestupného členění kultury ji můžeme rozdělit na

§ Subkulturu

¹ Geert Hofstede [on-line]. Kultura [on-line]. [cit. 2010-3-16] <http://www.geerthofstede.nl/page1.aspx>

² Nový akademický slovník cizích slov A – Ž, Academia Praha 2007, str.458, ISBN 978-80-200-1351-4

- § Profesní kulturu
- § Organizační a společenskou kulturu
- § Pracovní kulturu
- § Národní kulturu
- § Nadnárodní kulturu³

Tyto kultury se ale navzájem prolínají a jedna kultura, obvykle ta, která se nachází na vyšším stupni, zasahuje a ovlivňuje nižší kultury nebo je naopak vede k důkladnému promyšlení své identity a stimuluje ke změnám.

1.1. Subkultura

Subkultura je skupina lidí, pro které jsou charakteristické společné zvyky a chování. Každá „podkultura“ je ovšem součástí širšího kulturního systému a vzniká za účelem odlišení se vůči zažitým normám a hodnotám. V důsledku toho jsou mnohé subkultury v zásadě proti některým zažitým zvykům a normám, které jsou aplikovány v chování běžné společnosti. Proto se vyskytují četné konflikty mezi příslušníky subkultur a ostatní společností. V dnešní společnosti do subkultur můžeme zařadit anarchisty, vegany, squatery, hooligans, punkery nebo hippies, kteří se odlišují životním stylem. Subkultury jsou obvykle tvořeny mladými generacemi a podle míry tolerance těchto skupin ve společnosti se obvykle dá dobře rozpoznat úroveň vyzrálosti demokracie a tolerance v dané zemi.

1.2. Profesní kultura

Pokud zaměstnanci stejné profese sdružují společné znaky, jedná se o profesní kulturu. U profesní kultury můžeme jmenovat jako příklad učitele a jejich etiku. Učitel je nositelem vzdělanosti, ačkoli v dnešních dobách ztrácí

³ Brooks I., Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, a.s. 2003, str.220, ISBN 80-722-6763-9

na jedinečnosti v podávání nových informací žákům. Přesto by učitelstvo jako profesní kultura mělo jít svému okolí příkladem ve výchově a slušném chování a to nejen žákům, ale i ostatním.

1.3. Organizační kultura

Kultura, která probíhá uvnitř organizace, se nazývá organizační, podniková či firemní kultura. Zaměstnanci konkrétního podniku se řídí společnými zásadami, postupy a normami. Sdružují je společné rituály a zvyky a často také specifické chování a komunikace. Organizační kultura má značný vliv na úspěšnost a efektivitu podniku. Tímto tématem se budu podrobně zabývat později.

1.4. Pracovní kultura

Pracovní kultura je určena pravidly chování pracovního sektoru a je patrná zejména v sektorech, které fungují již dlouhou dobu. Tato pravidla chování se v mnohém shodují s určitými kulturními znaky.⁴

1.5. Nadnárodní kultura

Nadnárodní kultura se vyznačuje znaky, které jsou společné u lidí ve více zemích, protože tyto znaky již překročily hranice států. V tomto případě lze hovořit např. o západní kultuře. V důsledku propagace regionalismu a také rozvoje integračních procesů mezi zeměmi vznikají četné nadnárodní organizace a instituce s nižšími či vyššími pravomocemi. Ty mají za úkol do určité míry zasahovat do některých oblastí a tím omezují vnější suverenitu států. Státy pak ztrácí výlučnou pravomoc nad tím, co se uvnitř jejich států děje.

⁴ Brooks I., Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, a.s. 2003, str.220, ISBN 80-722-6763-9

1.6. Národní kultura

Kultura, která zahrnuje některé všeobecně uznávané hodnoty ve skupině lidí, které byly určeny prostředím, v němž vyrůstali, se nazývá národní kultura. Národní kultura do jisté míry také ovlivňuje chování lidí uvnitř i vně organizace. Kultura je sice společná, ale nedá se říct, že každý v dané kultuře myslí a koná v souladu s kulturou. Pokud se chce určitá kultura popsat, hledají se typické názory, postoje a pravidla chování.⁵

Kulturou a její funkcí ve společnosti se zabývá zejména kulturní antropologie. Ta se zabývá empirickým, systematickým a srovnávacím výzkumem rozdílných kultur, které jsou projevem historicky se utvářejících rozdílných životních možností subjektu, tj. člověka. Jsou tedy zkoumány společné znaky, rozdíly a podobnosti mezi různými, geograficky oddělenými společenstvími.⁶

1.6.1. Faktory národní kultury

Velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje národní kultury, je jazyk. Pokud se však v jednom státě vytvořilo více řečí a lidé si vzájemně nerozumí, může to podpořit stmelování jednotlivých kultur podle jazyka. V některých národních kulturách ovládá veškerou kulturu náboženství. A to zejména v těch zemích, kde je náboženský a politický systém úzce spojen, např. v Íránu nebo Izraeli. Stejně tak náboženství v některých kulturách (buddhismus, konfucianismus), předurčuje hodnoty, které také ovlivňují národní kultury. Neméně důležitými faktory, které určují danou kulturu je právní a politický systém a v neposlední řadě také vzdělání. Všechny tyto faktory se podepisují na každé národní kultuře jinak a tím ji tvoří jedinečnou.

Konkrétních znaků, kterými se jednotlivé národní kultury od sebe odlišují, se najde spousta. Patří mezi ně projevy běžného chování, se kterými se setkáváme velmi často. Především jde o náboženské rituály a s nimi spjatá pravidla, jimiž se rozumí nedovolená jídla nebo náboženské svátky. Každá kultura může jinak chápat legraci a dvoření. Mezi na první pohled patrné odlišné znaky se můžou zařadit také

⁵ Brooks I, Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, a.s. 2003, str.240, ISBN 80-722-6763-9

⁶ Bedrnová E., Nový I a kol., Psychologie a sociologie řízení, Management Press, 1998, str. 465

pozdravy, používání osobních jmen a gestikulace. Všechny tyto prvky by měly být patrné a návštěvníci cizí kultury by je měly respektovat a snažit se jim přizpůsobit.

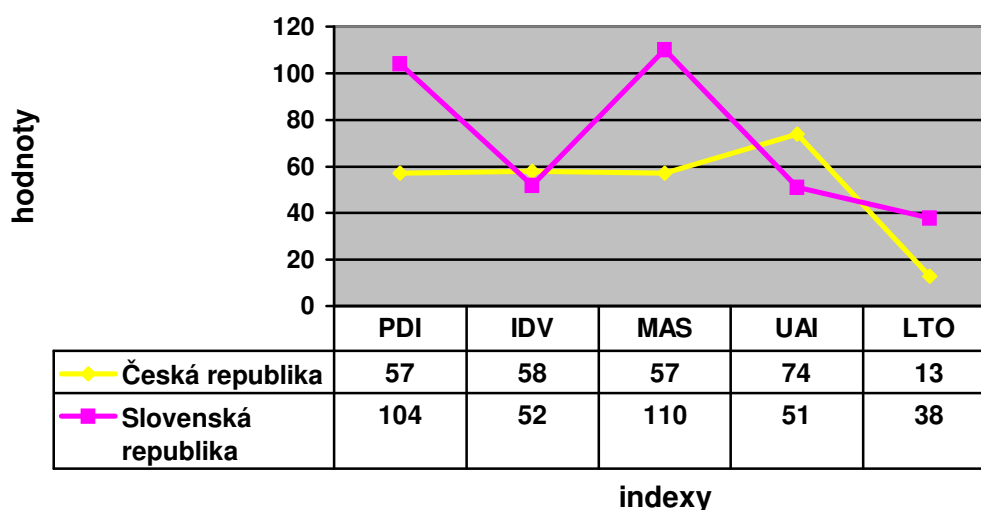
1.6.2. Kultury dle Hofstedeho

Mezikulturní rozdíly se dají sledovat a porovnávat především díky Geertovi Hofstedeovi, který provedl analýzu kultur a na základě svého výzkumu poskytl světu údaje, s nimiž se pracuje dodnes. Tyto údaje také pomáhají stanovit dopady rozdílů v národních kulturách na organizační chování. Hofstede porovnával národní kultury podle následujících indexů

- § Vzdálenosti moci PDI (síla hierarchického uspořádání)
- § Individualismu či kolektivismu IDV (závislost na skupině nebo jednotlivci)
- § Vyhybání se nejistotě UAI (ochota podstoupení rizika)
- § Maskulinity či feminity MAS (převaha průbojnosti a soutěživosti či vyjednávání a emoce)
- § Dlouhodobé nebo krátkodobé orientace LTO (čekání na výsledky práce nebo výsledky patrné okamžitě)⁷

⁷Geert Hofstede [on-line]. Kulturní dimenze [on-line]. [cit. 2010-3-16] <http://www.geert-hofstede.com/>

Graf 1, Indexy dle Hofstedeho u České a Slovenské republiky



Zdroj: <http://www.geert-hofstede.com>

Tento graf ukazuje hodnoty indexů podle Hofstedeho u České republiky a Slovenské republiky. Tyto země jsem vybrala kvůli následnému porovnávání firemních kultur ve společnostech Česká a Slovenská pošta. Díky dlouholeté jednotnosti republik by se dalo předpokládat, že si hodnoty budou velmi blízké, ale není tomu zcela tak. Jak již bylo zmíněno výše, ovlivňují národní kultury i kultury firemní, a protože se některé indexy výrazně liší, bude o to zajímavější následně srovnávat firemní kultury na Poštách.

Například index UAI, neboli ochota podstoupit riziko, je u České republiky znatelně vyšší a to znamená, že se více vyhýbá nejistotě než Slovenská republika. Proto je v České republice větší tendence plánovat postupy dopředu, aby se co možná nejvíce vyloučilo riziko selhání. Obě země jsou na tom podobně s mírou individualismu (IDV) a obě jsou tedy mírně individualistické, a proto důvěřují více ve schopnosti jedince než skupiny. U indexu dlouhodobé či krátkodobé orientace (LTO) se vyskytují u obou států nižší čísla, a to především u České republiky. Proto se firmy orientují daleko více na činnosti, které mají krátkodobý efekt. Index PDI představuje vzdálenost mocenských pozic v zemích. Ten se u České republiky pohybuje mírně nad průměrem, ale u Slovenské republiky se vyšplhal k extrémnější hodnotě. Z toho se dá vyznívat, že je na Slovensku o dost větší nerovnoměrnost

mezi jednotlivými pozicemi ve firmách než v Česku, kde jsou podřízení s nadřízenými více na jedné linii. Posledním indexem, ve kterém lze vyzorovat rozdíly mezi těmito dvěma zeměmi, je index maskulinity (MAS). U Slovenské republiky lze opět vyzorovat extrémní hodnotu. Slovensko se tedy vyznačuje velmi maskulinní společností. Role ženy a muže jsou výrazně jiné. Přitom jsou od mužů očekávány výkony, úspěchy, síla a orientace na materiální hodnoty. Jejich chování směřuje k soutěživosti a prosazení se ve společnosti. Česká republika má tento index také mírně maskulinní, ale výše jmenované hodnoty již nejsou tak prioritní. Chování je ovlivněno i feminitou, která je založena spíše na intuici a vztazích.

1.6.3. Trendy národních kultur

V současnosti se novými a stále více komentovanými trendy stávají internacionalizace a globalizace. Celý svět se vzájemně propojuje, informace se šíří mnohem rychleji a plynuleji, přeprava osob se stává také rychlejší, a proto není problém poznávat ostatní kultury, které se různými způsoby odlišují od nám známých národních kultur. Tento trend může mít v budoucnosti dva zásadní dopady. Lidé se buď v národních státech začnou obávat o vývoj své vlastní kultury a budou ji propagovat a snažit se ji zachránit nebo se jednotlivé prvky z dominantnějších kultur budou přelévat do menších snadno ovlivnitelných států a již nebude snadné odhadnout, který prvek z dané kultury pochází, je pro ni typický, a který je přejatý. Česká i Slovenská republika tento trend zažila již několikrát. Je patrné, že čím menší má stát rozlohu, tím obtížnější může být svoji kulturu ochránit a ponechat jí její původní podobu.

2. Historie a vývoj podniků

2.1. Československá pošta

Podnik Československá pošta měl velkou tradici a fungoval řadu let. Podnik si prošel dlouhým vývojem a jeho funkce byla také ovlivněna vývojem země a to zejména politickou situací v Československu.

2.1.1. Vznik a vývoj

Vznik Československého státu v roce 1918 s sebou přinesl mnoho politicko-právních, ale i hospodářských a správních nařízení. Základem československé poštovní správy se stalo ministerstvo pošt a telegrafů, jemuž podléhal poštovní, telegrafní, telefonní i radiokomunikační provoz. Vytvoření samostatného resortu pro odvětví, která dříve spadala pod rakouské ministerstvo obchodu, mělo zdůraznit jejich vzrůstající společenský a ekonomický význam a zároveň zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. V roce 1920 se Československo stalo členem Světové poštovní unie. V témže roce se velmi urychlila přeprava poštovních zásilek, protože byla zavedena letecká poštovní přeprava v Československu. Státní podnik Československá pošta vznikl v roce 1925 a počal provádět mnohá reformní opatření. Za okupace byla pošta řízena protektorátní správou a říšským ministerstvem pošt. V roce 1943 nacisté zavedli tzv. terezínskou připouštěcí známku na balíky do ghetta v Terezíně. Tyto známky neměly výplatní moc, ale jejich účelem bylo zkomplikovat a omezit zasílání balíčků osobám, které byli v Terezíně. Po zavedení připouštěcích známek totiž mohl balíček odeslat jen ten příbuzný, který předtím od vězně tuto připouštěcí známku obdržel.⁸

Na začátku 50. let bylo ministerstvo pošt přejmenováno kvůli komunistickému smýšlení na ministerstvo spojů. Do popředí zájmu se dostávaly telekomunikace a radiokomunikace na úkor samotných poštovních služeb. Proto byly vytvořeny jen některé služby pro základní funkci. Roku 1963 bylo zavedeno nové logo pro poštovní služby. Důležitějším momentem byl rok 1973, kdy byla vytvořena poštovní směrovací čísla, která umožnila zahájit strojové řízení listovních

⁸ Magazín o filatelii [on-line]. [on-line]. Známky zrozené za ostatním drátem [cit. 2010-3-10] <http://www.infofila.cz/dva-tucty-glos-k-dejinam-filatelie-xvi-znamky-zroz-r-2-c-634>

zásilek a tím urychlit a usnadnit práci. Po převratu roku 1989 byl rozdělen resort pošty a telekomunikací.⁹

V roce 1993 vznikly dva samostatné poštovní podniky, které vstoupily do Světové poštovní unie. Tento fakt pro obě Pošty znamená, že musí udržovat a rozvíjet poštovní styk se všemi 191 členskými státy Světové poštovní unie. Mezinárodní poštovní provoz je v České republice liberalizován, což znamená, že je dalším subjektům umožněno volně pronikat do segmentu poštovního trhu a vytvářet konkurenční prostředí. Nejvýznamnějším partnerem České pošty v oblasti mezinárodní spolupráce trvale zůstává Slovenská pošta.¹⁰

2.2. Česká pošta

Podle jedné z verzí byl název pošta převzatý z latinského spojení „statio posita“ (stanice pevná, postavená), čímž se ve starém Římě pojmenovávala místa, kde oddychovali na svých cestách veřejní poslové a kde se shromažďovaly zprávy, které poslové přenášeli a přepravovali.¹¹

Česká pošta je společnost, která poskytuje poštovní, listovní a finanční služby. Má široké spektrum služeb, nabízí totiž listovní, balíkové, zásilkové i finanční a spořicí služby nejen v České republice, ale i v zahraničí. Společnost je založená ministerstvem vnitra ČR a je tedy státním podnikem s oficiálním názvem Česká pošta, s.p.¹²

Podle posledních údajů z roku 2008 má Česká pošta 3392 poboček v celé republice. Společnost zaměstnává mnoho obyvatel České republiky. V roce 2008 byl evidován průměrný počet zaměstnanců České pošty na 37415. Přičemž z tohoto celkového počtu tvořili 30,48 % zaměstnanci obsluhy pošt (přepážky, pokladníci a vnitřní služba), 33 % zaměstnanci doručování, 8,71 % zaměstnanci přepravy, 7,63% správa a 20,18 % ostatní zaměstnanci. Průměrná vyplacená mzda vztažená také k roku 2008 činila 20565 Kč, což znamenalo nárůst oproti předchozímu roku

⁹ Česká pošta [on-line]. Poštovní muzeum [on-line]. [cit. 2010-3-10] <http://www.cpost.cz/cz/muzeum/z-historie-posty-v-ceskych-zemich-id7106/>

¹⁰ Výroční zpráva České pošty

¹¹ Slovenská pošta [on-line]. Informace [on-line]. [cit. 2010-3-18] <http://www.posta.sk/informacie/informacie>

¹² Česká pošta [on-line]. Informace [on-line]. [cit. 2010-3-10] <http://cposta.info/>

o 3 113 Kč.¹³ Poštovní muzea se sídlem v Praze a Vyšším Brodě jsou nedílnou součástí podniku a přispívají k propagaci a reprezentaci České pošty doma i ve světě.¹⁴

2.2.1. Historie a vývoj

Úplné počátky státem řízeného doručování zpráv na našem území sahají do dob vlády Ferdinanda I., jenž byl zvolen českým králem roku 1526. Tento král si zajistil první poštovní spojení z Prahy do Vídně. Toto ovšem nemělo mnoho společného s dnešní funkcí podniku Česká pošta, který vznikl 1. 1. 1993 spolu se vznikem České republiky. V srpnu roku 2007 byla schválena přeměna České pošty na akciovou společnost.

Z ekonomického hlediska je společnost na českém trhu monopolem, protože je držitelem tzv. poštovní výhrady. Výhrada se vztahuje na poštovní zásilky ve vnitrostátním styku mající jako obsah písemnosti. Vyhrazená zásilka je dle nařízení vlády č. 512/2005 Sb. v okamžiku, pokud je hmotnost poštovní zásilky nižší než 50 g a zároveň cena nižší než 18 Kč. Správné znění zákona: *Částka určující, kdy není provozování poštovní služby, jejímž účelem je dodání písemnosti, vyhrazeno podle zákona o poštovních službách držitelům poštovní licence a zvláštní poštovní licence, činí 18 Kč. Hmotnost poštovní zásilky určující, kdy není provozování poštovní služby, jejímž účelem je dodání písemnosti, vyhrazeno podle zákona o poštovních službách držitelům poštovní licence a zvláštní poštovní licence, činí 50 g.*¹⁵ Česká pošta a její zaměstnanci jsou také ze zákona povinni mlčet, musí tedy dodržovat „poštovní tajemství.“

Česká pošta je nucena investovat ve větším množství do bezpečnosti a prevence. Ve srovnání s rokem 2007 se totiž podstatně zvýšil počet vnějších útoků na pošty, na poštovní přepravu i doručovatele. Úměrně tomu vzrostl i objem způsobených škod. V kategorii přepadení pošt za provozu došlo k meziročnímu nárůstu počtu případů zhruba o 35 %. Neúspěšných bylo 27 % případů.

¹³ Výroční zpráva České pošty

¹⁴ Výroční zpráva České pošty

¹⁵ Portál veřejné správy České republiky [on-line]. Sbírka zákonů [on-line]. [cit. 2010-3-17]

http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=512/2005&PC_8411_p=1&PC_8411_l=512/2005&PC_8411_ps=10#10821

A v kategorii vloupání do pošt mimo pracovní dobu byl zaznamenán meziroční nárůst případů o téměř 67 %, přičemž pouze 18,8 % případů bylo neúspěšných.¹⁶

I firma Česká pošta je ovlivňována nadnárodní institucí a to Světovou poštovní unií, která uplatňuje své úmluvy v mezinárodním poštovním styku. Cílem EU je mimo jiné liberalizovat poštovní služby. Bylo schváleno, že v roce 2011 se otevře trh s poštovními službami. To znamená, že bývalé státní monopoly od roku 2011 přijdou o výlučné právo doručování poštovních zásilek do 50 g.¹⁷ Některé země, včetně České republiky i Slovenské republiky, získaly odklad a musí provést liberalizaci do roku 2013. Tímto datem zřejmě přestane být organizace Česká pošta monopolem.¹⁸

2.2.2. Služby

Česká pošta se snaží zvyšovat své služby zejména kvůli konkurenci, která se vyskytuje v podobě soukromých přepravních a listovních firem. O zvyšování kvality služeb vypovídá zejména vlastnictví 4225 vozidel a velký nárůst úspěšnosti dodání zásilky do dalšího dne, který nyní činí přes 90 %. Pro porovnání, v roce 1993, činila dodání zásilek do dalšího dne jen něco málo přes 60 % všech zásilek společnosti. Česká pošta, s.p. poskytuje služby jak vnitrostátní, tak mezinárodní.

Společnost nabízí stále kvalitnější balíkové služby nebo služby SIPO (Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva), které umožňuje platbu inkasa od fyzické osoby k jiným subjektům. V poslední době se využívá společnosti Western Union, díky níž Česká pošta nabízí převod peněz do zahraničí. Česká pošta poskytuje některé služby také v oblasti bankovníctví. Balík služeb Czech point, který umožňuje získávat výpisy z katastrů nemovitostí, výpisy z rejstříku trestů, ověřování podpisů a další doplňkové služby, se stává stále více oblíbeným u české veřejnosti. A poslední novou službou, kterou může veřejnost využít u České pošty, jsou elektronické datové schránky, které slouží k zasílání korespondence orgánům státní moci a ze zákona je musí mít každá firma. Úřady proto nezasílají firmám

¹⁶ Výroční zpráva České pošty

¹⁷ Internetová brána do Evropy [on-line]. [cit. 2010-3-17] <http://www.euractiv.cz/ekonomika-a-euro/clanek/evropsky-trh-s-postovnimi-sluzbami-se-otevre-v-roce-2011-v-cr-o-dva-roky-pozdeji0>

¹⁸ Slovenská pošta [on-line]. Informace [on-line]. [cit. 2010-3-23] <http://www.posta.sk/informacie/informacie>

klasické dopisy, ale elektronické zprávy do datových schránek. Stále populárnějšími se stávají POSTshopy, kde si zákazníci mohou nakoupit řadu předmětů.¹⁹

Od roku 1993 existuje tzv. Ježíškova Vánoční pošta, která sídlí na Božím Daru. Na danou adresu se zasílají pohledy a vánoční přání, která se pak vrací s razítkem rovnou z „nebeské pošty.“ Ježíškova Vánoční pošta úřaduje pouze od 1. do 23. prosince. Stejně tak je možné nechat si orazítkovat valentýnská přání v Milostíně, velikonoční v Kraslicích a narození mrňátek v Křtinách. Každý rok má takové příležitostné razítko jiný motiv, a je proto velmi cenným sběratelským kouskem.²⁰

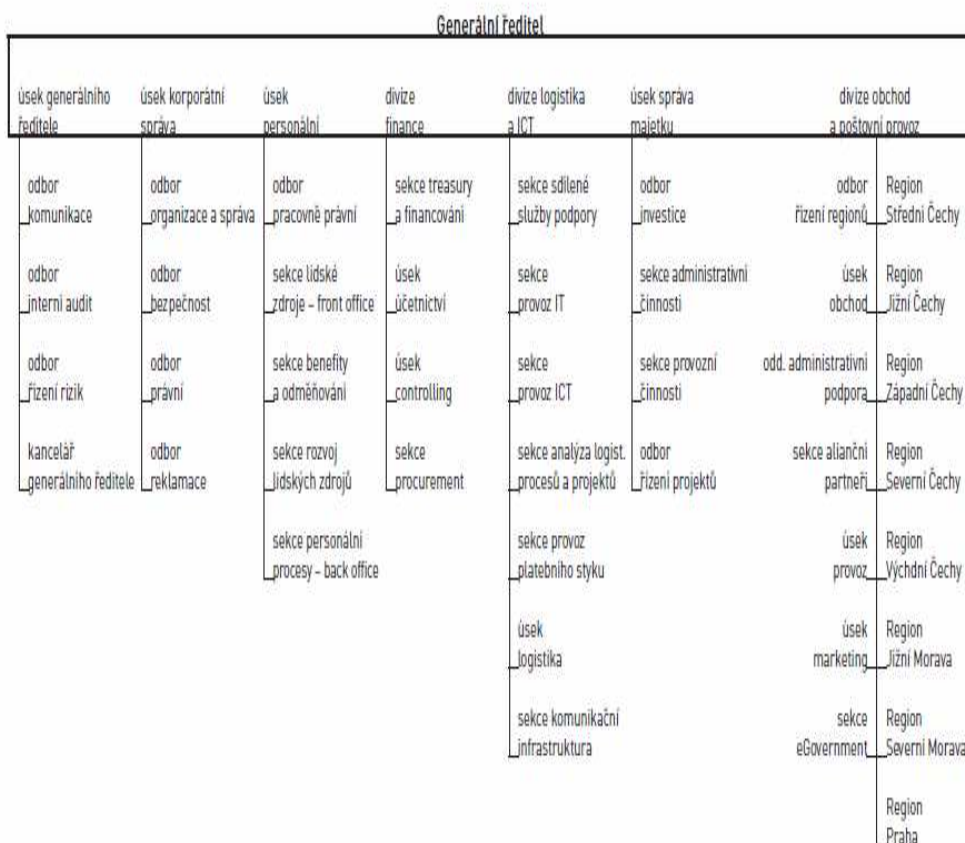
2.2.3. Organizační struktura

Organizační struktura je vyňata z výroční zprávy České pošty. Je patrné, že se skládá ze sedmi úseků a každý z nich se dělí na další sekce či odbory. Poštovní provoz se nedělí do 14 krajů, ale je rozdělen pouze do osmi regionů, které zahrnují celou Českou republiku. Generální ředitel je v čele České pošty. V poměrně krátké době se na postu generálního ředitele v České poště vyměnilo několik lidí.

¹⁹ Česká pošta [on-line]. Informace [on-line]. [cit. 2010-3-10] <http://cposta.info/>

²⁰ Česká pošta [on-line]. Tiskové zprávy [on-line]. [cit. 2010-3-10] <http://www.cpost.cz/cz/aktualne/tiskove-zpravy/2010/zamilovane-razitko-by-nemelo-chybet-na-zadnem-valentynskem-prani-id29557/>

Obr. 1, Organizační struktura České pošty



Zdroj: Výroční zpráva České pošty

2.3. Slovenská pošta

Slovenská pošta, a.s. je přední poskytovatel moderních, komunikačních, distribučních a platebních služeb na domácím trhu. Má ale také vytvořené logistické podmínky pro podnikání ve střední a východní Evropě. Podnik Slovenská pošta, a.s. vznikl stejně jako společnost Česká pošta po rozdělení Správy pošt a telekomunikací 1. 1. 1993. Vytvořil se nový název Slovenská pošta, Slovenské

telekomunikace a Poštovní novinová služba. Slovenská pošta je akciovou společností od data 1. 10. 2004. Tímto datem se podnik stal samostatným ekonomickým a konkurenceschopným subjektem a nese oficiální název Slovenská pošta, a.s. Slovenská pošta hospodaří samostatně, nedostává tedy žádné dotace od státu z jeho rozpočtu.²¹

Společnost Slovenská pošta nabízí své služby prostřednictvím pošt, kterých se na území nachází více než 1543. Zákazníci mohou využívat 6797 poštovních schránek. Tyto údaje se vztahují k poslednímu prosinci roku 2008. Slovenská pošta provozuje stejně jako Česká pošta poštovní muzeum, které má sídlo v Banské Bystrici. Muzeum má za úkol shromažďovat informace a předměty, které souvisí s vývojem poštovníctví.

V roce 2008 vzrostla průměrná měsíční mzda zaměstnanců Slovenské pošty meziročně o 9,01 % na 18 688 Sk.²² Společnost Slovenská pošta, a.s. zaměstnává více než 1600 zaměstnanců, což ji řadí na druhého největšího zaměstnavatele na Slovensku.

2.3.1. Historie a vývoj

Se vznikem Slovenské republiky 1. 1. 1993 vzniká také Slovenská pošta, která vznikla z původně jednotného státního podniku Správa pošt a telekomunikací. Jejím zakladatelem bylo Ministerstvo dopravy, pošt a telekomunikací Slovenské republiky. Krátce poté, již v březnu téhož roku, se podnik začal aktivně zapojovat do spolupráce v rámci mezivládní organizace Světové poštovní unie a do spolupráce se zahraničními poštovními podniky. Jak již bylo výše zmíněno, Slovenská pošta se v roce 2004 přetransformovala ze státního podniku na akciovou společnost a začala hospodařit samostatně.²³

Podnikatelskou strategií organizace Slovenská pošta, a.s. je plná konkurenceschopnost a finanční soběstačnost. Ratingová společnost Moody's udělila společnosti v roce 2006 rating úvěrového rizika na úrovni Aaa.sk, což je nejvyšší možná úroveň a dá se říci, že společnost je prvotřídní subjekt s nízkým stupněm rizika. Od té doby se rating Slovenské pošty neměnil.

²² Slovenská pošta [on-line]. Profil společnosti [on-line]. [cit. 2010-3-24] <http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti>

²³ Slovenská pošta [on-line]. Historie společnosti [on-line]. [cit. 2010-3-24] <http://www.posta.sk/informacie/historia-spolocnosti>

Společnost je také velmi loajální k životnímu prostředí a vede environmentální politiku Slovenské pošty, a.s. To znamená, že se podnik snaží zabraňovat veškerým negativně působícím vlivům na životní prostředí, které jsou spojené s činností pošty.

Na Slovensku došlo na počátku roku 2009 ke změně měny, tedy k přechodu na euro. Tato událost přinesla velké množství změn i na Slovenské poště. Například k poslednímu prosinci 2009 skončila platnost korunových známek.²⁴

2.3.2. Služby

Základními službami, kterými se společnost Slovenská pošta zabývá, jsou podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek, včetně elektronické pošty. Dále podání, přeprava a dodání zásilek včetně peněžních služeb v mezinárodním styku. Podnik také vydává odbornou literaturu a poštovní ceniny, které má za úkol také archivovat. Slovenská pošta, a.s. je povinna dodržovat zákon o poštovním tajemství, jenž zní: *Každý, kdo přijde s předmětem poštovního tajemství do styku, je povinný zachovávat o něm mlčenlivost a zabránit, aby se s ním obeznámila jiná osoba. Zbavit mlčenlivosti ho může odesílatel nebo adresát poštovní zásilky.* Předmětem poštovního tajemství přitom jsou informace a údaje o poštovních zásilkách, obsah korespondence a obsah ostatních poštovních zásilek.²⁵

Slovenská pošta provozuje také dvě prodejny v prostorách pošty, tzv. POSTshop, ve kterém si zákazníci mohou nakoupit pohlednice, balící, kancelářské či školní potřeby, dárky, ale také dálniční známky.

2.3.3. Organizační struktura

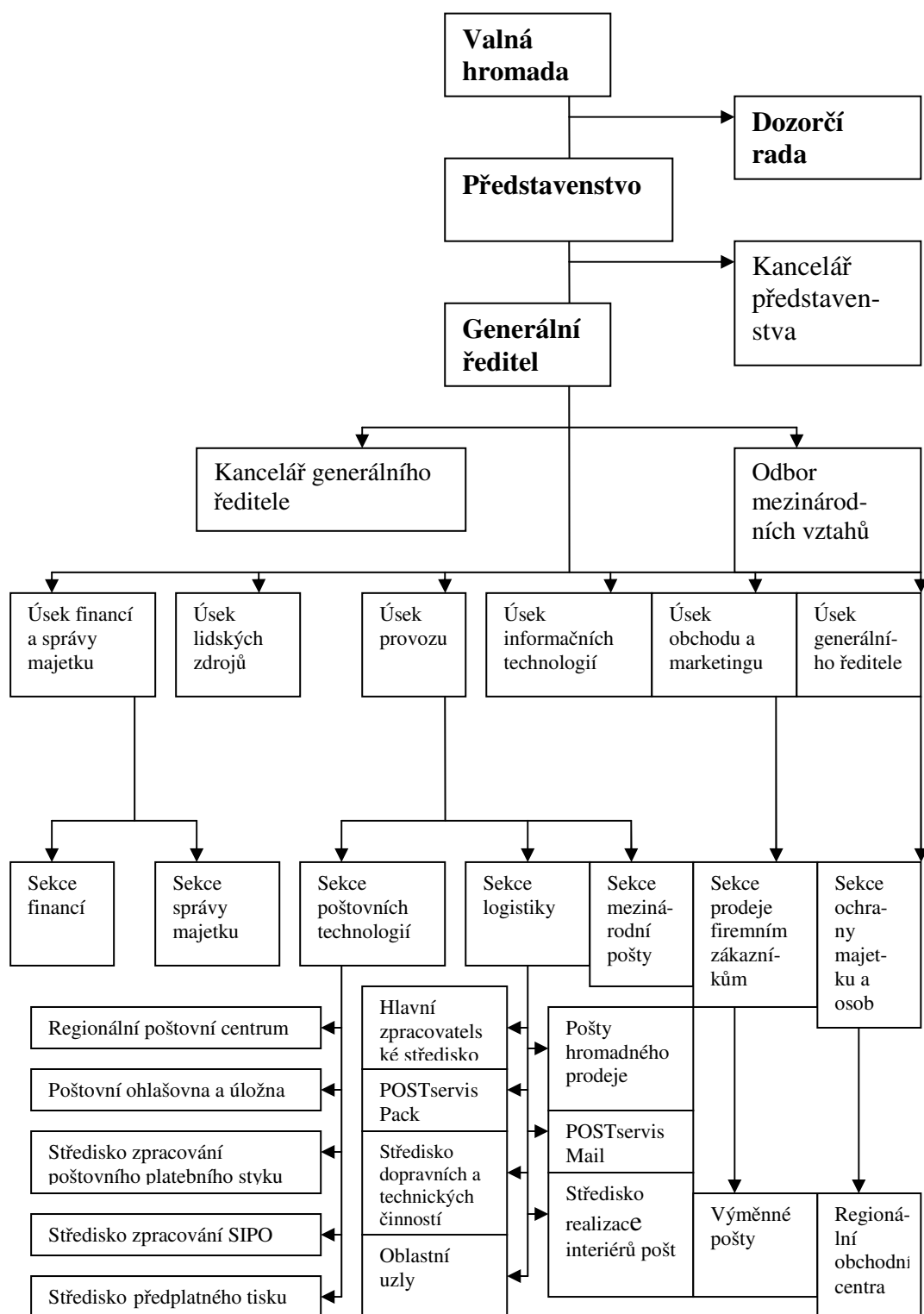
Údaje o organizační struktuře Slovenské pošty se vztahují k datu 31. prosinci roku 2008 a jsou vzaty z výroční zprávy Slovenské pošty, a.s. Organizační struktura Slovenské pošty se od té na České poště liší hlavně proto, že

²⁴ Slovenská pošta[on-line]. Environmentální politika [on-line]. [cit. 2010-3-24] <http://www.posta.sk/subory/569/environmentalna-politika-slovenskej-posty.pdf>

²⁵ Poštovní regulační úřad [on-line]. Poštovní tajemství [on-line]. [cit. 2010-3-24] <http://www.posturad.sk/article.php?id=50>

Slovenská pošta je akciovou spoločnosť. V jejím vedení je tedy možné nalézt Valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu, jimž až poté podléhá generální ředitel. Organizační struktura Slovenské pošty se také skládá z několika úseků a sekcí.

Obr. 2, Organizační struktura Slovenské pošty



Zdroj: Výroční zpráva Slovenské pošty (vlastní zpracování)

3. Firemní (organizační, podniková) kultura

O organizačních kulturách jako o důležitém odvětví ve firmě se začalo hovořit až od začátku osmdesátých let, tedy poměrně nedávno. V této části se zmíním o tom, co firemní kultura vůbec je a čím se zabývá. Pokusím se vysvětlit také její funkce, její pozitiva a negativa a to, co ji ovlivňuje. Zároveň s teoretickým popisem firemní kultury podrobně rozeberu konkrétní podobu firemní kultury ve společnostech Česká i Slovenská pošta. Popíšeme si i společný vývoj obou pošt, které byly původně jedním podnikem a pak se více zaměříme na pokračování a vývoj již dvou samostatných firem. S těmito informacemi se postupně dostanu k závěrečné komparaci jejich firemních kultur.

3.1. Pojem

Firemní kulturu lze označit jako prezentaci firmy a to nejen vůči okolí, ale také uvnitř ve firmě. Dá se říct, že kultura firmy je vnitřní atmosféra, která je pro firmu typická. Můžeme najít mnoho v zásadě podobných definic firemní kultury, ale přesto není snadné přesně stanovit jednu jedinou, poněvadž v každé firmě se odráží vlastní postupy a zájmy. Kultura společnosti je osobitá a individuální.

„Firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“²⁶

Další populární pojetí kultury poskytl Schein (1985), který tvrdil, že se kultura nachází na třech úrovních. A to v předpokladech a názorech lidí, kteří mají důležité postavení a ovlivňují náš pohled na organizační svět, dále v kulturních hodnotách a v neposlední řadě také v chování a kulturních lidských výtvorech.²⁷

Jako poslední podrobnější a srozumitelnější definici uvedu Scheinovu:

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat

²⁶ Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada a.s., 1993, str.19, ISBN 80-716-9018-X

²⁷ Brooks I., Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, a.s. 2003, str.221, ISBN 80-722-6763-9

problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

Základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků. Na střední úrovni firemní kultury jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě. Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě vytvářenou složku firemní kultury.²⁸

Kultura v podniku vzniká buď na základě přirozeného vývoje pracovníků nebo je záměrně vytvořena vedením podniku a má podobu zásad a norem, které jsou strategicky rozvíjeny. V dnešní době se klade velký důraz na firemní kulturu, protože je to jeden z prvků, který ovlivňuje úspěšnost společnosti a odlišuje ji od konkurence.

3.2. Funkce firemní kultury

Kultura ve firmě plní především následující funkce, které se rozdělují na vnější funkce a vnitřní funkce. Mezi vnější funkce spadá způsob, jak je podnik schopen adaptovat se na okolní podmínky a jak je vůbec schopen reagovat na změny, které v podniku probíhají. Další vnější funkcí je prezentace firmy navenek a její vnímání zvenku, čili image firmy. Pod položku vnitřních funkcí se řadí způsob integrace uvnitř firmy, čímž může být úspěšnost sloučení s novou firmou, a také průbojnost strategie firmy. Vnitřní funkce ovlivňují vnitřní chod podniku.²⁹

Vhodně ustanovená firemní kultura snižuje nedorozumění v rámci organizace, je základem pracovní motivace, ovlivňuje pracovní morálku a spokojenost a umožňuje lepší kontrolu.

²⁸ Bedrnová E., Nový I a kol., Psychologie a sociologie řízení, Management Press, 1998, str. 467

²⁹ Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada a.s. 1993, str. 33, ISBN 80-716-9018-X

Organizace Česká pošta, s.p. se řídí a dodržuje Ústavu včetně Listiny základních lidských práv a svobod, Zákoník práce a antidiskriminační zákon a další předpisy, které souvisí s chodem společnosti. Zaměstnanci se při výkonu práce řídí příslušnými vnitřními i vnějšími předpisy. Součástí dodržování předpisů, pravidel a postupů je i vzájemný respekt mezi zaměstnanci a nadřízenými. Podniková kultura České pošty se orientuje především na zákazníka.³⁰

3.3. Prvky firemní kultury

Každý podnik se skládá z jakýchsi „stavebních jednotek“ bez nichž by firma nebyla tím, čím v dané době je. Všechny dohromady tvoří celek, který se nazývá firemní kultura. Těmito „stavebními jednotkami“ jsou označovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty neboli výtvoř.

3.3.1. Hodnoty a základní předpoklady

„Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“. Obvykle jsou v lidech velmi zakotveny a nedají se prakticky ovlivnit. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je obtížné je identifikovat.³¹ Hodnoty představují jádro celé organizační kultury a jsou osvojeny ne vědomě, ale implicitně. Hodnoty jsou všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými.³²

„Hodnotou je to, co je považováno za důležité, to, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam.“ Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v etickém kodexu společnosti a tím jsou sdělovány zaměstnancům. V praxi ovšem často dochází k nesouladu mezi hodnotami požadovanými a hodnotami skutečně realizovanými.³³ Hodnoty organizace se projevují nejčastěji v oblastech, kde se

³⁰ Etický kodex České pošty

³¹ Lukášová R., Nový I. a kol., Organizační kultura, Grada Publishing, 2004, str.23, ISBN 80-247-0648-2

³² Hofstede G., Kultury a organizace. Software lidské mysli, Universita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, str. 9, ISBN 80-85899-72-8

³³ Lukášová R., Nový I. a kol., Organizační kultura, Grada Publishing, 2004, str.23, ISBN 80-247-0648-2

pracuje v týmech, tam, kde je potřeba spolehlivost, loajalita, kvalita a přesnost. Pro úspěšnou aplikaci firemních hodnot v podniku je důležité, aby hodnoty byly srozumitelné všem zaměstnancům, jimž musí být prezentovány atraktivní formou.

Hodnoty a základní principy České pošty

V nedávné době byl vytvořen a vydán etický kodex České pošty. Hlavním účelem tohoto kodexu je podporovat uplatňování zásad chování, které jsou v souladu s firemními hodnotami České pošty. Na druhou stranu má kodex také pomoci předcházet jednání, které by bylo v rozporu s právními předpisy nebo s etickými principy. Česká pošta se nebrání vytváření nových hodnot, chrání zdraví svých zaměstnanců, majetek a také životní prostředí. Totéž očekává od svých zaměstnanců. Pokud by některé hodnoty byly v ohrožení, snaží se o rizicích otevřeně komunikovat.

Podle etického kodexu by společným cílem všech zaměstnanců měla být podpora následujících hodnot

- § Spokojený zákazník je náš cíl
- § Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu
- § Odpovědnost je pro nás samozřejmostí
- § Hledáme nové cesty
- § Jsme loajální tým

Spokojenost zákazníka je hlavním cílem firmy, což se nám zajisté snaží sdělit i slogan umístěný na vozech České pošty, jenž zní:

„Dnes podáte, zítra dodáme.“

Pro dosažení naprosté spokojenosti u zákazníků byly vytvořeny na České poště následující doporučení pro zaměstnance, kteří přicházejí do styku s klienty. Zaměstnanec je vždy vlídný a ochotný, má dobrou znalost služeb a ochotně informace podá. Zdraví první, vypadá upraveně a nikdy nejí, nepije ani nežvýká před klienty. Věnuje se klientovi po celou dobu obsluhy.

Výkon a kvalita zaměstnanců je další cíl, na který se společnost orientuje. Pro zaměstnance to znamená, že umí najít řešení i v méně častých situacích,

zapojuje se do školení a čte věstníky, odvádí rychlou a spolehlivou práci, přičemž dodržuje veškeré podmínky a předpisy.

S odpovědností souvisí předchozí výše zmíněné body. Navíc bych zde dodala, že by se zaměstnanec měl chovat ostražitě a měl by tedy chránit jemu svěřené hodnoty. Aby se organizace nezastavila na jednom bodě, je nutné směřovat ji kupředu. Zaměstnanci tedy dbají na svůj osobní rozvoj a aktivně se vzdělávají, jsou flexibilní a aplikují nové věci do praxe.

Poslední podporovanou hodnotou jsou loajální týmy. Zaměstnanci mají hledat řešení při případných problémech, mají být aktivní a nesobečtí. Nečekají na pokyny, ale sami si vyhledávají úkoly a hledají k nim řešení. Do týmu také nepatří osoby negativně naladěny, které vyhledávají konflikty a nerespektují názory ostatních. Do nepříjemných situací se také dostávají ti zaměstnanci, kteří nad sebou mají nadřízené, kteří zneužívají svého postavení a kladou na ně nepřiměřené nároky. Nový zaměstnanec by neměl mít problémy zařadit se do již fungujícího týmu.³⁴

Organizace česká pošta si je vědoma svého postavení ve společnosti a zavazuje se k dodržování principů společensky odpovědného chování. Veškeré hodnoty, vystižené v kodexu, uplatňuje Česká pošta vůči zaměstnancům, státní správě, veřejnosti, obchodním partnerům, konkurenci a zákazníkům, ať jsou v jakémkoli postavení k samotné firmě a tyto hodnoty jsou pro zaměstnance závazné.

S hodnotami České pošty také souvisí tzv. „5P ČP“ čili pět oblastí přínosů pro Českou poštu

- 1) základní nástroj komunikace hodnot, formulace závazků mezi podřízeným a nadřízeným
- 2) způsob, jak přimět zaměstnance k zamyšlení nad jeho rolí v podniku
- 3) způsob, jak naučit manažery chválit
- 4) způsob, jak zlepšit klima a výkony na pracovištích
- 5) způsob, jak udělat z pobočky místo, kde budou zákazníci cítit přátelskou atmosféru.³⁵

³⁴ Firemní hodnoty – linioví pracovníci

³⁵ Firemní kultura - klíčové znalosti_a_kompetence

Pro každou skupinu zaměstnanců byly vydány kodexy. To znamená, že každá skupina zaměstnanců má předem stanovená pravidla takového chování, jaké se od nich očekává. Kodexy například určují, jak by se měl chovat doručovatel, řidič poštovního vozu apod. Zavedení společných firemních hodnot se samotnému podniku Česká pošta projevilo jako velice kladné. Hodnoty totiž napomohly ke zlepšení obrazu firmy v očích veřejnosti, ke zvýšení spokojenosti klientů i zaměstnanců, což souvisí i s lepšími výkony zaměstnanců na pracovištích a lepší komunikací s klienty. Pro zaměstnance to znamená příjemné pracovní prostředí, dobrou pracovní atmosféru a méně nepříjemných situací s klienty.

Hodnoty a základní principy Slovenské pošty

Slovenská pošta má také pevně stanovené hodnoty, které jsou pro ni prioritní. Slovenská pošta si chce udržet přední místo na trhu, být flexibilní, spolehlivou a zákaznický orientovanou společností na liberalizovaném trhu poštovních, platebních a logistických služeb. Mezi nejpodstatnější cíle společnosti Slovenská pošta od roku 2008 do roku 2011 řadí

1. Připravit společnost na úplnou liberalizaci poštovního trhu (udržovat si současných zákazníků a získávání nových)
2. Zabezpečovat plnění požadavků na poskytování univerzálních služeb na stanovené úrovni v poštovní licenci
3. Zabezpečit hladký přechod z národní měnové jednotky slovenská koruna na EURO ve všech oblastech společnosti
4. Zabezpečit motivační prostředí, přispět ke zvyšování produktivity, efektivnosti a kvality vykonávané práce
5. Uplatňovat účinný styl řízení³⁶

Pro splnění těchto vizí společnosti se uplatňují hodnoty jako zákaznická orientace, kvalita, loajálnost, inovace, flexibilita, integrita, efektivní využívání zdrojů a zaměstnanecká orientace. Tyto hodnoty dohromady pomáhají utvářet společnou identitu a kulturu, která je důležitým předpokladem existence a růstu společnosti.

Také na Slovenské poště lze nalézt poštovní kodex, který přispívá k formování firemní kultury v podniku Slovenská pošta a je závazný pro všechny

³⁶ Vizie, cíle a hodnoty společnosti

zaměstnance. Kodex určuje zásady chování zejména vůči zákazníkům. V tomto ohledu musí zaměstnanci Slovenské pošty vystupovat zdvořile a se zájmem, vždy by měli umět odborně poradit, co se týče produktů a služeb Slovenské pošty. Také požadavky zákazníků by měly být řešeny profesionálně a spolehlivě. Při poskytování poštovních produktů a služeb a realizování podnikových aktivit nesmí být preferovány osobní zájmy žádného druhu. Důraz se klade i na týmovou spolupráci a tedy práci v kolektivu, v němž mají zaměstnanci vytvářet dobrou pracovní atmosféru. Pracovat by se na Slovenské poště mělo efektivně, v čistém prostředí i oděvu. V zájmu každého zaměstnance Slovenské pošty je prohlubování své kvalifikace, která se spolu se schopnostmi a tvořivým přístupem využívá v zájmu firmy a na zvyšování jejího dobrého obchodního jména. Každý zaměstnanec je též loajální, což znamená, že obhájí zájmy své firmy a je diskrétní při zachování služebního či obchodního tajemství.

3.3.2. Postoje

Pod pojmem postoj si lze představit subjektivní názor nebo možnost akce k určitému problému. Tyto pocity vyplývají z konkrétní situace a jsou spjaty s určitou věcí, událostí či osobou. Postoje znamenají hodnocení konkrétního objektu, který se projeví buď jako dobrý či špatný. Postoje jsou součástí osobnosti a souvisí s myšlením a cítěním. Vznikají tedy hodnocením, které obsahuje tři složky psychiky, jimiž jsou konativní, emotivní a kognitivní složky.³⁷

Kognitivní složka je složkou poznávací a týká se myšlenek a názorů jednotlivce na danou konkrétní věc. Cítí v emotivní složce, které se vztahují k předmětu, mu přiřkládají význam a akční neboli konativní složkou se rozumí konkrétní jednání, která se ovšem vztahují k situaci.

3.3.3. Normy

Normy jsou standardní hodnoty, které jsou platné pro určitou skupinu či kategorii lidí. Dají se nazvat nepsanými pravidly, které jsou ve skupině přijímány. Nepsaná pravidla se týkají buď samotné práce, její kvality a rychlosti nebo

³⁷ Lukášová R., Nový I. a kol., Organizační kultura, Grada Publishing, 2004, str. 23, ISBN 80-247-0648-2

komunikace ve skupině. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam, protože vymezují chování, které v podniku je a které není přijatelné, čímž ovlivňují chování pracovníků a zajišťují stabilní pracovní prostředí ve firmě.³⁸ Následně se zaměřím na komunikaci ve společnostech Česká a Slovenská pošta. Komunikace se bude popisovat zejména mezi zaměstnanci a pozornost bude kladena také na to, jakými způsoby komunikuje vedení se svými zaměstnanci. Do oblasti komunikace ve firmě spadá ale i komunikace směrem k zákazníkovi. A protože mezi normy spadá i kvalita a rychlost provedené práce, s nimiž souvisí „namotivování“ svých zaměstnanců, zjistíme, který z podniků poskytuje zajímavější zaměstnanecké výhody, a tudíž i motivaci.

Komunikace v České a Slovenské poště

Každoročně pro své zákazníky organizace Česká pošta připravuje informační kampaň. Ta je vytvořena v podobě brožury a informuje své zákazníky o cenách a podmínkách základních poštovních služeb. Brožury jsou rozdávány do každé domácnosti a rovněž je do ní možné nahlédnout na internetových stránkách České pošty. Nadto vydává Česká pošta, s.p. každý měsíc Věstníky, prostřednictvím nichž informuje veřejnost a své zaměstnance zpravidla o činnostech České pošty. Pro vnitřní komunikaci i komunikaci směrem ven slouží internetové stránky České pošty, na nichž je možné dovědět se mnoho informací o firmě, jejích službách a aktualitách.

Česká pošta vydává interní časopis Poštovní kurýr, na který má právo každý zaměstnanec České pošty a slouží zejména k distribuci novinek a sdílení informací. Dalším komunikačním prostředkem je Pportál, jehož cílem je rychlý a rozsáhlý přenos informací. Lze se v něm dočíst např. o úspěších, výsledcích, strategiích, praktických příkladech a přínosech. Na tomto Pportálu se nachází diskuzní fórum neboli on-line chat. V diskusním fóru si mají zaměstnanci možnost objasnit své nejasnosti, které jim budou vysvětleny. Všichni zaměstnanci mají přístup také k nástěnkám, které se průběžně obnovují a předkládají novinky a informace.³⁹

³⁸ Lukášová R., Nový I. a kol., Organizační kultura, Grada Publishing, 2004, str.24, ISBN 80-247-0648-2

³⁹ Návrh komunikačních nástrojů a jejich užití pro komunikaci firemních hodnot České pošty

Jelikož společnost Slovenská pošta, a.s. nebyla dostatečně spokojená se svojí image firmy, proběhla v roce 2008 kampaň na její vylepšení. Uskutečnila se formou vnější komunikace Slovenské pošty směrem k zákazníkům. Bylo vytvořeno několik projektů, které byly směřovány široké veřejnosti. Tato kampaň měla za cíl zviditelnit známé i nové produkty a služby. Kampaň „Měníme se pro Vás“ zahrnovala outdoorovou reklamu, reklamu v tisku a televizní spot. Dalším komunikačním prostředkem směrem k zákazníkovi se stal časopis Poštovní zvěsti pro domácnosti, který občany informuje o službách, produktech a novinkách a dále Poštovní zvěsti Byznys, které jsou určené pro firmy. Slovenská pošta vydává časopisy Poštovní zvěsti pro domácnosti od roku 2003. Novinkou jsou ale Poštovní zvěsti Byznys, které se začaly vydávat až v roce 2008.⁴⁰

Slovenská pošta se ale soustředí také na zlepšení komunikace uvnitř svého podniku. Již tradičním rituálem se staly oslavy Světového dne pošty, který se koná 9. 10. Při této příležitosti uděluje generální ředitel ocenění pro nejlepšího zaměstnance firmy a také uznání generálního ředitele za záslužný čin. I pro samotné zaměstnance vychází časopis s názvem Poštovní zvěsti, který je informuje o oblastech personalistiky, marketingu a dalších novinek ze světa pošty a filatelie. V roce 2008 byl vydáno deset čísel tohoto časopisu, jenž je posílán každému zaměstnanci rovnou do domácnosti.⁴¹ Tento časopis je vydáván již 15 let a je pro společnost velmi důležitý, protože podporuje vnitrofiremní komunikaci, která patří mezi priority vedení podniku. Od roku 2009 se vydávají také zvěsti, což jsou elektronické zprávy Slovenské pošty.

Ke komunikaci patří i webové stránky firmy, jež slouží k prezentaci firmy a k informování společnosti i zaměstnanců. Internetové stránky Slovenské pošty, a.s. obsahují mnoho zajímavých informací. Lze se na nich například dovědět jaké poštovní směrovací číslo má která pošta, v jakou dobu má právě otevřeno a na kolik euro přijdou služby Slovenské pošty. Nelze přehlédnout poštovní aktuality a návštěvníci webu si mohou i zasoutěžit. Tyto internetové stránky si lze přečíst i v anglickém jazyce. Ve srovnání se stránkami České pošty hodnotím stránky Slovenské pošty jako přehlednější. Množství a obsah informací je však u Pošt srovnatelný a velmi podobný.

⁴⁰ Podnikový časopis a iné komunikácie

⁴¹ Výroční zpráva Slovenské pošty

Oslovování

V centrále České pošty je obvyklé, že si zaměstnanci mezi sebou vykaží, oslovují se příjmením s nejvyšším dosaženým titulem. Ale začít si tykat po určité době je běžné. V tomto ohledu se dá vypořádat pravidlo, že čím je pozice vyšší, tím je častější vykáání. Atmosféra zde ale panuje poměrně přátelská. V provozních jednotkách je tykáání častější, protože si tam jsou zaměstnanci blíží, mohou být například z jednoho města. Potom se tedy oslovují jmény.

Oslovování, vykáání či tykáání není oficiálně obsažené ani v dokumentu Firemní kultura Slovenské pošty, a.s. Toto rozhodnutí závisí vyloženě na rozhodnutí každého zaměstnance. Ale obecně také platí, že zaměstnanci, kteří si jsou blízcí věkem, si začnou tykat rychle, přičemž ale starším kolegům vykaží. Pokud ale spolu pracují zaměstnanci různých věkových kategorií ve stejné oblasti, také si obvykle tykaají. Oslovování je také individuální. Oslovuje se zpravidla tituly nebo funkcemi, pokud daná osoba zastává vyšší funkci. Osoby s nižšími funkcemi se oslovují většinou jmény.⁴²

Zaměstnanecké výhody v podnicích

Pro správný chod podniku je potřeba mít takové zaměstnance, kteří jsou tvůrčí a jejich práce je skutečně baví. To se dá ale podstatně ovlivnit. Pokud firma zaměstnanci nabídne výhodné pracovní podmínky a bude se orientovat i na jeho spotřebu a požitky, může od něj očekávat lepší pracovní výkony a lepší vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Lze tvrdit, že benefity zlepšují image firmy.

Podnik Česká pošta zaměstnancům nabízí poměrně velké množství benefitů a výhod. Zaměstnanec smí strávit pět týdnů v roce na dovolené a má zkrácenou pracovní dobu, která v součtu dělá 37,5 hodin týdně. Firma přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Pokud se zaměstnanec ocitne ve finanční tísní, je mu společnost ochotna pomoci a vypůjčit mu. Ani u České pošty nechybí příspěvky na stravování. Dalšími poskytovanými příspěvky jsou příspěvky na dětské tábory, na zájezdy do zahraničí a na návštěvu

⁴² Zpracováno na základě konzultací se Slovenskou poštou

kulturních a společenských akcí. Sport je podporován poukázkami do sportovních zařízení. Zaměstnanci, kteří se dožijí významného životního jubilea či si odpracovali určitou dobu, jsou také speciálně oceňováni.⁴³ Ale ani společnost Slovenská pošta, a.s. nezůstává pozadu a umožňuje svým zaměstnancům získávat různé výhody, jimiž si své zaměstnance udržuje ve firmě na svých pozicích a jimiž také zaměstnance motivuje k lepším výkonům při práci. V rámci sociálního programu jsou zaměstnancům poskytovány příspěvky na dopravu do zaměstnání, ubytování, stravování a na regeneraci pracovních sil. Zejména provozním zaměstnancům byly umožněny nadstandardní lékařské prohlídky v rámci zdravotního programu a na podporu zdraví darovala společnost všem zaměstnancům vitamínové balíčky v celkové hodnotě 2 mil. Sk.

3.3.4. Artefakty

Artefakty bijí v podniku na první pohled do očí. Jsou to takové prvky, které jsou patrné po krátkém porozhlédnutí se ve firmě nebo po pohovoření s tamějšími zaměstnanci. Artefakty se dělí na materiální a nemateriální. Artefakty jsou nejsnadněji pozorovatelným a velmi širokým prvkem firemních kultur, a proto se na ně také zaměřím.

K artefaktům materiální povahy se řadí architektura budov a materiální vybavení firmy, produkty, které jsou vytvářeny organizací, výroční zprávy firem nebo propagační brožury. Materiální (hmatatelné, viditelné) artefakty tvoří image firmy. Jelikož se tento prvek firemní kultury dá nejsnadnějším způsobem ovlivnit, bývá mu věnována velká pozornost ze strany managementu firmy. Kdežto artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.⁴⁴

Já postupně podrobněji prozkoumám propagační materiály a další materiální či nemateriální artefakty u obou dvou firem.

⁴³ Česká pošta [on-line]. Kariéra [on-line]. [cit. 2010-3-16] <http://www.cpost.cz/cz/o-ceske-poste/volna-mista---kariera-id368/>

⁴⁴ Lukášová R., Nový I. a kol., Organizační kultura, Grada Publishing, 2004, str.23, ISBN 80-247-0648-2

Propagační materiály

Společnost Česká pošta si vytvořila také mnoho předmětů, na kterých se vyskytuje logo České pošty. Tyto předměty slouží ke dvěma účelům

- 1) zaměstnancům pro prezentaci firmy – mezi ně patří uniformy, auta, pobočky, muzea, dopisní papíry, obálky, propisky, šablony pro tiskové zprávy nebo firemní prezentace
- 2) pro prezentaci firmy klientům. To jsou reklamní předměty pro partnery a zákazníky. Pro tyto účely byly vytvořeny například deštníky s logem České pošty nebo bonbóny s logem České pošty. Tyto předměty mají k dispozici obchodníci pro VIP klientelu. Drobnější věci jako čokolády a balonky se dávají méně důležitým zákazníkům při větších akcích, jimiž mohou být otevírání nové pobočky nebo firemní prezentace na veletrzích (např. studentských, kde se chce společnost představit potenciálním zaměstnancům).⁴⁵ Podobné předměty pro tytéž účely se dají nalézt i na Slovenské poště.

Česká pošta má novou CI (korporátní identitu). Nová korporátní identita je obsažena v manuálu, který poskytuje informace pro jednotný vizuální styl firmy. Manuál obsahuje spoustu jednotných grafických prvků pro různé umístění, včetně šablon pro vizitky. Cílená jednotnost se projevuje logem České pošty spolu s barvami, kterými jsou modrá a žlutá. Dále následuje jméno s příjmením a funkce zaměstnance. Pod těmito základními informacemi se ještě musí objevit telefon, e-mail a webová adresa podniku.

Ve firmě Slovenská pošta je situace podobná. Zde byl také vytvořený manuál, který udává pravidla pro psaní dopisů a emailů. Určený je styl písma, rozměry loga i hlavičky, řádkování a velikost písma. Styl nadepsání obálek je také přesně stanoven a tento návrh platí pro všechny obálky nehledě na jejich velikost. Dané jsou také papíry s logem Slovenské pošty, které se používají na zasílání obchodních nabídek firemním zákazníkům v tištěné i elektronické formě. Vizuály těchto papírů pro obchodní nabídky lze nalézt ve třech různých podobách. Vizitky, které používají zaměstnanci Slovenské pošty, mají také jednotný grafický styl. Jejich rozměry jsou 90 x 50 mm. Opět je daný typ písma, musí být zadáno jméno, funkce a kontakty. Zatímco jmenovky zaměstnanců mají předepsané rozměry

⁴⁵ Zpracováno na základě konzultace na České poště

90 x 55 mm a obsahují pouze jméno a funkci dané osoby. Jmenovky se používají při účasti na konferencích a výstavách apod.⁴⁶ Jednotlivé skupiny zaměstnanců mají jednotnou uniformu. Na uniformách opět nalezneme logo a v některých případech pouze značku, což je logo bez popisu. Loga se obvykle umísťují na levou část hrudi a jejich velikost se liší podle druhu oděvu.

Formální a neformální rituály

Pro zkvalitnění služeb zaměstnanců a jejich rekvalifikaci probíhají na České poště poměrně často školení. Zaměstnanci se vzdělávají většinou na základě přihlášení do kurzu, který pro ně personální útvar připraví hromadně. Lidé v provozu se školí zejména v poštovní problematice a nových službách, administrativní pracovníci vylepšují své znalosti v oblasti ovládání běžných kancelářských aplikací, případně speciálních aplikací, které používá Česká pošta. Jednou ze speciálních aplikací je Pasport pošt, což je program s databází informací o všech poštách. Všichni zaměstnanci jsou pravidelně proškolení v požární ochraně a bezpečnosti práce a firemní řidiči jsou také pravidelně proškolení. Kromě těchto školení probíhají ještě individuální školení zaměstnanců podle jejich pracovní náplně a odpovědnosti. Žádosti o taková školení jsou posuzována a schvalována individuálně, stejně tak jako manažerská školení.

Firma kromě těchto formálních školení umožňuje setkávání zaměstnanců i mimo podnik. Velkou firemní akcí jsou letní a zimní poštovní hry, v nichž si zaměstnanci České pošty mohou poměřit své sportovní výkony a při tom se pobavit a odreagovat od poštovních starostí. Každoročně se uskutečňuje vánoční setkání.⁴⁷

Pro zaměstnance Slovenské pošty se realizují mnohé další aktivity, z nichž stojí za zmínku Sportovní hry 2008 nebo Mezinárodní den dětí, který se konal ve třech městech. Pro rodiny zaměstnanců byl připraven bohatý program, občerstvení a mnoho dárků. Jak jsem již popsala výše, tradičním rituálem se staly oslavy Světového dne pošty. Velmi atraktivním projektem byla v roce 2008 soutěž o Nejkrásnější poštovní doručovatelku, která byla vyhlášena prostřednictvím internetového časopisu. Díky velkému zájmu veřejnosti o tuto soutěž byly

⁴⁶ Korešpondencia

⁴⁷ Zpracováno na základě konzultace na České poště

vyhlášeny dvě vítězky, favoritka zaměstnanců a veřejnosti. Finalistky si na Světovém dni pošty převzaly své ceny a jejich vizáž se stala předmětem mnohých projektů a kampaně Měníme se pro Vás.⁴⁸

⁴⁸ Výroční zpráva Slovenské pošty

4. Vlastní výzkum

Jedním z mých cílů této bakalářské práce je zjistit, zda zaměstnanci České pošty považují firemní kulturu v jejich podniku a při jejich práci za důležitou a zda byla firemní kultura efektivně a prakticky vytvořena. Otázky, které kladu zaměstnancům České pošty se dotýkají jednotlivých prvků firemní kultury, ale zároveň se jimi dá zjistit, zda jsou výše stanovené hodnoty České pošty respektovány a svými zaměstnanci plněny. Dotazník hlouběji prozkoumává oblast motivace zaměstnanců v České poště, tedy proč pracují v České poště a jakými prostředky jsou zaměstnanci motivováni k dosažení lepších výsledků. Ostatní otázky se soustřeďují převážně na spolupráci mezi zaměstnanci a na komunikaci mezi nimi. Otázky, které nespadají do těchto třech oblastí se týkají samotných rituálů a právě hodnot České pošty.

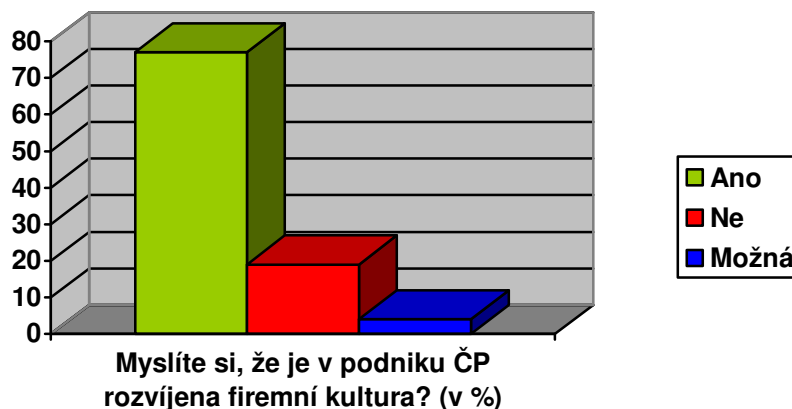
Tento dotazník byl zaměřen spíše kvantitativně. Byl zodpovězen 61 zaměstnanci České pošty. Dotazníky byly prošetřeny v některých oblastech České republiky a byly zodpovídaný anonymně. Znění otázek je kompletně poskytnuto v příloze číslo tři.

Jelikož Česká pošta zaměstnává okolo 37000 zaměstnanců, byla snaha umístit dotazník do různých lokalit České republiky a do různých pošt, aby byl výzkum co nejkomplexnější a co možná nejvíce vypovídající. Dotazník byl zodpovídan převážně ženami, které tvořily 90 % všech dotázaných a zbylých 10 % tvořili muži. Věk tázaných se pohyboval ve všech rozmezích, ale nejvíce byl zastoupen věk mezi léty 36 až 50, který přiznalo 49 %. Stejnou měrou 14 % byla zastoupena rozmezí roků mezi 26 až 35 a také 51 let a více. Vzdělání všech dotazovaných je střední s tím, že 19 % osob má střední školu bez maturity a 81 % osob má střední školu s maturitou. Je to pravděpodobně proto, že většina zaměstnanců, kteří vyplňovali dotazník, byli vedoucí pošt či oddělení. Všichni vedoucí byli zastoupeni 76 %. Dále nejčastějšími odpovídajícími byli přepážkoví pracovníci, kteří zaujímají 20 %. Se dvěma procenty se ještě vyskytly pozice jako administrátor pošt či pokladník.

Nejvíce zaměstnanců, kterým byl dotazník předložen, bylo z regionu Praha, potom o něco méně z regionu Střední Čechy, asi 21 % z regionu Jižní Čechy a se 14 % z regionu Severní Čechy. Poslední osobní otázka se týkala počtu let, které

zaměstnanci odpracovali v podniku Česká pošta. Tato otázka zahrnovala odpovědi od jednoho roku až po 40 let. Nejčastěji se však objevovalo číslo dvacet let.

Graf 2, Otázka z dotazníku č. 1

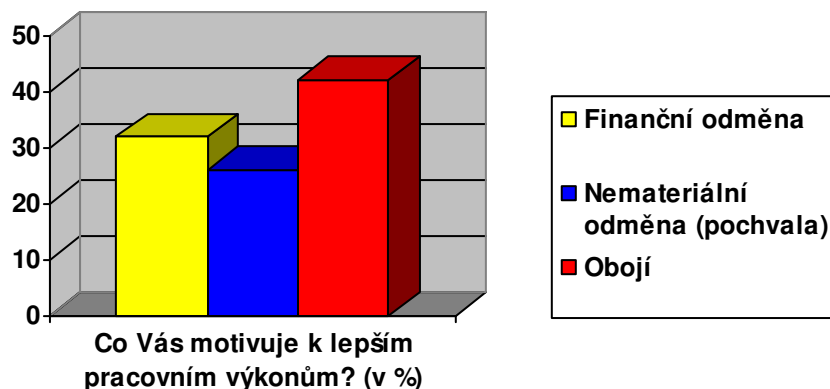


Zdroj: Data zpracována dle dotazníkového šetření

Na otázku, zda je v podniku Česká pošta rozvíjena firemní kultura, se velmi pravděpodobně někteří zaměstnanci potýkali s neznalostí termínu firemní kultura, protože dokonce 19 % všech odpovídajících vůbec netušilo, jestli se firemní kultura v podniku rozvíjí či ne. Další čtyři procenta si myslí, že se firemní kultura na České poště nerozvíjí, ale naprostá většina 77 % je přesvědčena o tom, že se firemní kultura nějakým způsobem na České poště rozvíjí nebo se alespoň rozvíjí málo.

Znění následující otázky je, co pro zaměstnance České pošty znamená pracovat ve společnosti Česká pošta. Většina zaměstnanců, kterou představuje 43 % odpovídajících zaměstnanců, pocítuje z této práce uspokojení a možnost seberealizace. Další velká skupina zaměstnanců (39 %) pracuje v tomto podniku kvůli materiálnímu uspokojení, tedy penězům. Jedenáct procent dotázaných uvedlo, že jim tato práce nabízí možnost profesního růstu. Poslední skupina, která je tvořena sedmi procenty uvedla, že jim práce na České poště naskýtá např. osobní rozvoj nebo jim umožňuje práci s lidmi, která je baví. Dokonce se najdou i tací, pro něž práce na České poště znamená rodinnou tradici nebo dokonce adrenalin.

Graf 3, Otázka z dotazníku č. 3



Zdroj: Data zpracována dle dotazníkového šetření

Lepších pracovních výkonů zaměstnanců se ideálně dosáhne jak finanční odměnou, tak i nějakým nemateriálním oceněním, jímž může být třeba pochvala (takto odpovědělo 42 % lidí). Pro dalších 32 % představuje nejlepší motivaci peněžní odměna a zbylých 26 % lidí je skromnějších a stačí jim k povzbuzení slovní pochvala. Pokud bude vedení usilovat o lepší výkony svých zaměstnanců, měli by je motivovat jak penězi, tak slovy. Potom se výkony zaměstnanců alespoň na určitou dobu zvýší.

Otázka číslo čtyři a pět se týkala formálních a neformálních mimopracovních setkávání zaměstnanců České pošty. U otázky, zda Česká pošta organizuje firemní večírky či oceňování pracovníků, se odpovědi lišily. Přestože si 47 % respondentů myslí, že setkání takového typu se uskutečňují maximálně jednou ročně a 20 % se domnívá, že probíhají maximálně 4x za rok, je proti tomuto přesvědčení 30 % dotázaných zaměstnanců. Zcela evidentně se u tohoto dotazu objevují rozepře, protože ještě tři procenta uznávají, že se taková setkání realizují vícekrát než 4x ročně. Pravděpodobně záleží na pozici každého zaměstnance a také na informovanosti o dění na České poště. Co se ale týče neformálních mimopracovních setkání, jež mohou být sportovní nebo kulturní, je 72 % dotázaných přesvědčeno, že taková setkání probíhají a to v rámci různých pracovních skupin a managementu. Do divadla či na sport se podle 16 % osob zvou zaměstnanci stejných pracovních skupin a jednotlivých oddělení a pouhých 12 % se zřejmě nikdy nesetkalo s žádnou obdobou neformálního mimopracovního setkání,

protože si myslí, že Česká pošta nic takového nepořádá. Z těchto faktů usuzují, že mnozí zaměstnanci se nikdy mimopracovních setkání neúčastnili. Podobné akce se v České poště tedy směřují spíše managementu.

Komunikace je další podstatná oblast tohoto dotazníku. Týká se komunikace mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Další bod tedy pojednává o odpovědích na to, jak zaměstnanci cítí, že jsou oceňovány jejich vlastní nápady a myšlenky. Celých 31 % je přesvědčeno o tom, že nové nápady jsou podporovány a vítány, ovšem pozitivní balance se nadále zhoršuje, protože 60 % tázaných je toho názoru, že nové nápady jsou sice přijaty, ale dále se s nimi nepracuje. Dokonce 9 % těch, kteří odpovídali, raději žádné nové nápady nevymýšlí, protože prý nejsou očekávány ani podporovány. Ještě výrazněji převládá odpověď na otázku číslo sedm, která se zabývá vlastními názory zaměstnanců na konkrétní problém nebo situaci při práci. Nepatrné dvě procenta lidí nemohou podle jejich mínění své názory sdělovat, naopak 23 % všech mohou své názory naprosto otevřeně komunikovat. Ale největší část vytváří se 75 % odpověď, že názory mohou být sdělovány, ale raději jen opatrně a diplomaticky. Tato čísla vykazují občasné obavy zaměstnanců sdělovat názory buďto proto, že nikoho nezajímají nebo ze strachu z ponížení. Jak je to s osobními a soukromými otázkami na pracovišti zodpovídá další otázka. Podle 61 % dotázaných se osobní problémy řeší zřídka, zejména v případě závažných problémů. Kdežto 21 % osob se zdá, že se osobní problémy na pracovišti řeší velmi často. Podle 18 % osob se takové problémy vůbec neřeší. Odpovědi mohou záviset např. na kolektivu, zda je ryze ženský nebo na nadřízeném a zaměstnancích, zda se takovým problémům vyhýbají nebo je naopak vyhledávají při vzájemné komunikaci.

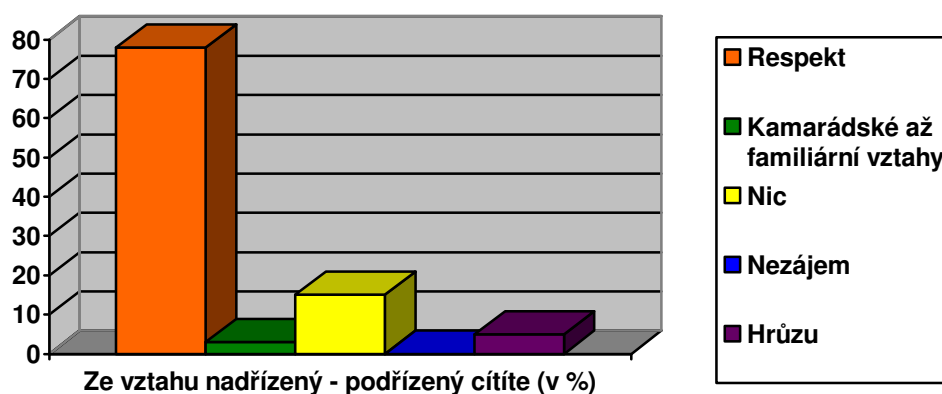
Následující otázka prozkoumává vztah zaměstnanců k jim přiděleným uniformám a jiným svěřeným věcem od vedení pošty. Je kladena proto, abychom ověřili jednu ze základních hodnot České pošty a to zodpovědnost. V tomto případě naprostá většina, což je 93 % tázaných, zachází s podobnými věcmi jako s vlastními čili o ně pečuje. Sedm procent dotázaných osob má k těmto věcem neutrální vztah, to znamená, že se o ně ani nestará, ale ani jimi zbytečně neplýtvá. Takto jednoznačná odpověď ukazuje na zodpovědnost zaměstnanců České pošty.

Pokud zaměstnanec objeví svou chybu, kterou při práci způsobil, zachová se většina respondentů naprosto spolehlivě, takže ji nikdo nepřehlídí. 5 % chvíli počká,

jak situace bude pokračovat, protože se to nějak časem vyřeší. K dobru se zaměstnancům připíše fakt, že 95 % okamžitě hledá nápravná řešení.

Další komunikační otázka pojednává o tom, z jakých zdrojů čerpají zaměstnanci informace o dění na České poště. Nejvíce je sledován Poštovní věstník, dále se velmi často zaměstnanci dovídají informace prostřednictvím nadřízeného. Poměrně sledovanými informačními prostředky jsou také poštovní kurýr a intranetový portál. Pouze jedno procento dotázaných dění na poště nesleduje a žádné informace nevyhledává. Z odpovědí je patrný zájem o dění v České poště.

Graf 4, Otázka z dotazníku č. 13



Zdroj: Data zpracována dle dotazníkového šetření

V otázkách, které se dotýkají nadřízených a podřízených, se vyskytly také různé odpovědi. Na škále, která měla označovat důvěru v rozhodnutí nadřízeného, odpovědělo 14 %, že má v jeho rozhodnutí naprostou důvěru. Většina, která představuje 47 %, si není rozhodnutím svého nadřízeného vždy úplně jista. 20 % se nachází ve středu škály, což je možné si vysvětlit jako neutrální postoj, tedy, že občas důvěru mají, jindy zase ne nebo takto odpovídající lidé rozhodování nadřízeného neřeší. Zbýlých 10 % má spíše menší důvěru v rozhodnutí nadřízeného. Z tohoto čísla dokonce dvě procenta dotázaných nemají vůbec důvěru. Co se týče vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, cítí 78 % lidí respekt, 15 % necítí nic, 5 % se svého nadřízeného bojí, protože cítí hrůzu a dvě procenta pociťují kamarádské až familiární vztahy. Tyto odpovědi celkem zaručují fungování vztahů

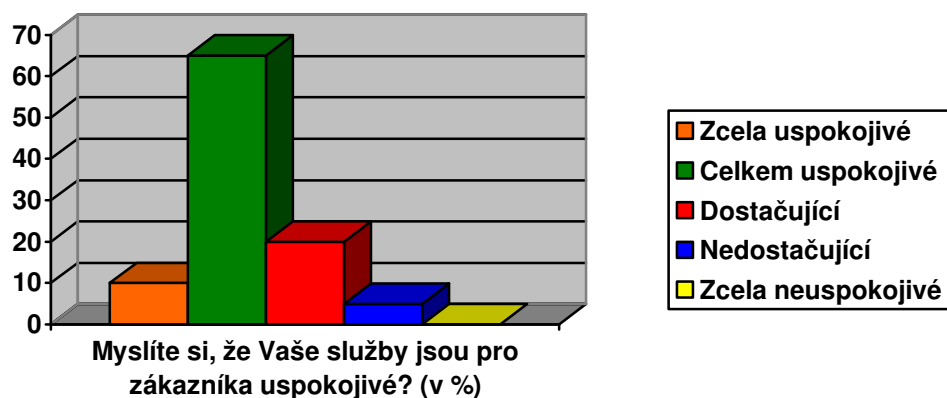
mezi nadřízeným a podřízeným, až na některé výjimky, které ale není radno brát na lehkou váhu.

Důležitým blokem, který zabírá podstatnou část mého dotazníku, je spolupráce mezi zaměstnanci. První takto směřovaná otázka se ptala na týmy. Celých 78 % zaměstnanců odpovědělo, že v týmech pracují, zbylých 22 % v týmech obvykle nepracuje. Osoby, které odpověděli, že v týmech nepracují, neodpovídali na následující dotaz, který se zaobírá výhodami týmové práce. Podle těch, kteří občas pracují v týmech, je největší výhoda týmové práce lepší řešení problémů (to si myslí 45 % všech tázaných). Nikdo nemá názor, že by byla týmová práce nevýhodná a přinášela by pouze konflikty. Ostatní názory jsou uznávány přibližně 20 % tázaných. Ti považují za velké výhody efektivnější využívání zdrojů, kvalitnější rozhodování a také vyšší míru inovací a kreativity. Týmy jsou tedy na České poště dobrým řešením, poněvadž se zaměstnanci nestydí projevit názory a tím dochází k lepšímu řešení problémů a dokonce k tvořivosti uvnitř týmů.

I v případě bezradnosti s nějakým úkolem jsou zaměstnanci na České poště poměrně samostatní, protože 33 % lidí odpovědělo, že si v případě problému vždy nějak sami poradí. Ostatní si poradí tak, že se zeptají některých ze svých kolegů. V takovémto případě, pokud potřebuje některý z kolegů poradit, se zaměstnanci zachovávají velmi přátelsky a 87 % kolegů jim vyjde s radou ochotně vstříc. Nestává se, že by nikdo pro pomoc nechodil. Na České poště se najdou ale i méně ochotní spolupracovníci, to znamená, že 11 % si na svého kolegu vymezí jen určitý časový úsek a dvě procenta dotázaných svým kolegům nepomůžou, protože mají svoji práci, které se potřebují věnovat.

Pracovní atmosféra ve společnosti Česká pošta je podle 51 % dotazovaných týmová a spolupracující, ale podle 30 % je soupeřivá a konkurenční. 13 % se přiznává k tomu, že se nezajímá o společnost ani o kolegy, že bere tedy atmosféru jako pasivní. Jako tvůrčí atmosféru vidí v České poště 6 procent respondentů. Čili pro polovinu případů je atmosféra v podniku pro zaměstnance příjemná, přičemž jedna třetina pociťuje atmosféru spíše bojovnou. Téměř všichni zaměstnanci, kteří zodpovídali dotazník, se snaží jim přidělenou práci vykonat co nejdřív. Jen 3 % s dokončením nespěchá. Takové případy se většinou objevovali u mužů, kteří se přestresují a nikam nespěchají.

Graf 5, Otázka z dotazníku č. 20



Zdroj: Data zpracována dle dotazníkového šetření

Další otázka se zaměřuje na jednu ze stanovených hodnot České pošty. Týká se spokojenosti zákazníka. Dotyční měli označit na škále, do jaké míry jsou služby pro zákazníka uspokojivé či neuspokojivé. Služby, které poskytuje Česká pošta jsou podle 10 % odpovídajících naprosto uspokojivé. Podle většiny, tedy 65 %, jsou pro zákazníka celkem uspokojivé. Dvacet procent dotazovaných se nachází ve středu škály, což znamená, že jejich služby by mohly být lepší, ale i horší. Poměrně špatné služby poskytuje Česká pošta podle třech procent tázaných.

V dotazu, zda byste něco změnili na firemní kultuře České pošty, ve kterém zaměstnanci mohli naprosto vyjádřit svůj názor, se příliš neprojevovali. Někteří napsali, že by nezměnili nic, jiní, že neví, ale několik stručných odpovědí se také v dotaznících objevovalo. Nejvíce by si zaměstnanci přáli vylepšit image a prostředí České pošty a tím vytvořit lepší prezentaci firmy navenek. Ta by se podle dotazovaných dala vylepšit úpravou pracovišť nebo vylepšením stejnokrojů. Stejnokroje by měly mít lepší a kvalitnější materiál a střihy. Někteří by si také přáli obnovit poštovní auta a zlepšit informovanost. Dalším přáním zaměstnanců je mít větší pravomoci, tento názor vyúsťuje také z komunikace na České poště. Jak jsme již zjistili, neprobíhá ideálně, protože zaměstnanci podle jejich mínění nemohou bez obav vyjadřovat své názory ani nové myšlenky. Velmi závažným problémem na České je podle velkého množství respondentů malá soustředěnost na zákazníka. Zákazníci by měli být spokojenější, více by jim měli zaměstnanci České pošty naslouchat a měli by se více změřit na potřeby svých zákazníků. S tím také souvisí

možnost vymezit si na zákazníky více času, zejména u přepážek. Podle zaměstnanců je ideálním řešením vytvoření více přepážek, které by urychlily obsluhu zákazníků a zmenšily by fronty na poštách. Zaměstnanci by tak měli lepší podmínky pro nabídku svých produktů.

Vytvořený dotazník poskytl důležité informace o hodnotách České pošty. Hodnoty společnosti představují její nejdůležitější cíle. Bod spokojený zákazník je náš cíl není dle některých zaměstnanců v mnohém splňován a vedení firmy by se mělo pokusit o zpříjemnění využívání služeb ze strany zákazníků. Například vytvořit více přepážek a tím zákazníkovi zkrátit dobu strávenou čekáním ve frontě. S další firemní hodnotou, která se týká kvality a výkonu zaměstnanců, může být Česká pošta spokojena, protože zaměstnanci se snaží svoji práci dokončit co nejdříve. V případě problému některého z kolegů, mu vyjdou ostatní ochotně vstříc. Zaměstnanci jsou také velmi odpovědní, protože okamžitě hledají nápravná řešení v případě chyby či problému. Většina zaměstnanců se také chová velmi zodpovědně ke svěřeným věcem, které získává od podniku Česká pošta, jako jsou uniformy nebo papíry, jimiž neplýtvají. Následující bod hledáme nové cesty souvisí s dalším bodem, týmovou spoluprací. Zaměstnanci, kteří pracují v týmu, se domnívají, že to vede k lepšímu řešení problémů a také k lepšímu rozhodování. Z toho usuzují, že zaměstnanci pracují v týmech raději, protože je to efektivnější. Zaměstnanci mají totiž často obavy vyjadřovat své názory na problémy. Jelikož se ani s novými myšlenkami a nápady ve firmě moc nepracuje, nemají motivaci s nějakými přicházet. Tento problém by mohly vyřešit dobře fungující týmy na České poště nebo lepší přístup nadřízených ke svým podřízeným.

Pro úplnost je nutné dodat, že společnost Slovenská pošta v květnu 2009 vytvořila dokument Firemní kultura Slovenské pošty, a.s. a následně byl odborem vzdělávání v září roku 2009 realizován monitoring firemní kultury u zaměstnanců v rámci všech úseků Slovenské pošty. Dotazníky byly anonymní, obsahovaly 33 otázek a soustřeďovaly se na čtyři oblasti: vztahy, komunikaci, motivaci a odměňování a osobní rozvoj. Bylo zjištěno, že zaměstnanci považují svoji práci za užitečnou a splňuje jejich představy o dobré práci a zaměstnanci jsou loajální k zaměstnavateli. Ovšem oblast, která je považována za nejproblematictější je oblast komunikace. Na Slovenské poště je však firemní kultura hodnocena v podstatě jako pozitivní. Problém komunikace je pravděpodobně způsoben velkým

množstvím zaměstnanců ve společnostech Česká pošta, s.p. a Slovenská pošta, a.s.⁴⁹

⁴⁹ Firemná kultúra Slovenskej pošty 2009 – vyhodnotenie

Závěr

Ve své bakalářské práci, která nese název Komparace firemní kultury na příkladu České pošty a Slovenské pošty, jsem popsala prvky firemní kultury a vztáhla jsem je přímo k těmto podnikům. Zajímavé na těchto dvou společnostech je, že spolu dlouho vytvářely jeden společný podnik, který se ovšem rozpadl a vznikly z něho dvě nové perspektivní společnosti, které si chtěly zajistit co nejlepší pozici na trhu a nejlepší jméno u lidí. Na tyto podniky se občas veřejnost dívá jako na dlouholetou tradici, proto si nyní dávají pozor na to, aby „neusedávaly“, ale naopak se rozvíjely dále. Navzdory tomu, že podniky Česká a Slovenská pošta byly po dlouhá léta společným podnikem a mají tak stejnou historii, jsou při zkoumání firemních kultur v těchto nově vytvořených společnostech patrné mnohé rozdíly. Totéž je možné vyzorovat u České a Slovenské republiky, které sice tvořily společný stát, ale u obou se vyskytovaly a nadále vyskytují četné odlišnosti. Již z modelu dle Hofstedeho lze vyzorovat, že se Česká republika a Slovenská republika neshodují v některých kulturních dimenzích, které ale pak zasahují do firemních kultur podniků a do určité míry je také ovlivňují.

Hodnoty firemní kultury jsou považovány za nejdůležitější prvek ve firemních kulturách. Zahrnují všechny strategie, cíle a vize společnosti, které si společnost předurčila splnit. Pokud by společnost Česká pošta, ale i Slovenská pošta přesně plnily tyto své hodnoty, staly by se oba podniky dokonale fungujícími a zákazníci by rádi a často využívali jejich služeb. Jak jsem již zmínila výše, Česká pošta podle odpovědí svých zaměstnanců nevychází svým zákazníkům zcela vstříc. Služby, které poskytuje, by mohly být lepší a obsluhy zákazníků rychlejší. Proto bych doporučovala více přepážek a také směřovat více informací o České poště veřejnosti.

Etický kodex hodnotím velmi kladně, je přehledný a jasný. Podle mého názoru na první pohled upoutá to nejpodstatnější, tedy firemní hodnoty. Zato slovenský poštovní kodex mě nezaujal. Popisuje pouze několik bodů, které jsou vylepšeny několika obrázky z poštovní praxe, které působí zastarale a nemoderně. V tomto případě bych doporučovala obnovu.

V oblasti komunikace se podniky potýkají s určitými problémy. Slovenská pošta se k nim sama přiznává, a snaží se vylepšit svoji oblast komunikace. Proto již na Slovenské poště proběhlo několik různých projektů a kampaní na zlepšení image firmy. Tyto snahy hodnotím velmi pozitivně, protože pošta jako taková je často považována za zastaralou, nemoderní a neochotnou se dále rozvíjet a poskytovat nové služby. Troufám si tvrdit, že přestože Česká pošta poskytuje řadu nových služeb, široká společnost Čechů o nich není dostatečně informována, pokud se o ně sama nezajímá. České poště by podle mého názoru také prospěla moderní kampaň a větší propagace svých služeb.

Obě dvě společnosti mají podobné propagační materiály a podobný manuál, který stanovuje jednotná pravidla pro vizualizaci vizitek a firmy vůbec. Každá firma má svůj vlastní přístup k neformálním rituálům. Více akcí určených pro své zaměstnance pořádá dle uvedených údajů Slovenská pošta. Česká pošta pravděpodobně mírně „trpí“ častými změnami ve svém vedení. Každý ředitel má své představy o fungování podniku, a proto si myslím, že firma nemá tolik tradic a její rituály nejsou hluboce zakořeněny. Kladně se mi jeví motivace v podnicích, protože podniky svým zaměstnancům poskytují poměrně rozsáhlé zaměstnanecké výhody. Česká pošta také oceňuje své zaměstnance, čímž je jistě také motivuje.

Zaměstnanci jsou v obou firmách loajální, ve většině případů jsou ve firmě spokojeni a chtějí, aby se firma, ve které pracují, dobře prezentovala navenek. Velkým pozitivem jsou také častá školení zaměstnanců, která z nich dělají odborníky ve svém oboru a proškolují je i v ostatních důležitých oblastech jako je například firemní kultura.

Kultura a firemní kultura se mají tendenci měnit a uzpůsobovat současnosti. Takové změny jsou ale obvykle patrné až po několika letech, kdy je můžeme vyhodnotit jako kladné či záporné. Není jednoduché vytvořit takovou firemní kulturu, která by se líbila všem, protože každý jedinec má jiný názor, jiné chování a zvyky. Myslím si, že firemní kultury obou Pošt jsou na správné cestě dosáhnout velmi dobré firemní kultury a tím dobře fungujících podniků, protože i z dotazníků bylo zřejmé, že zaměstnancům jejich práce a firma nejsou lhostejné a že také mají zájem o podnik se stále lepší firemní kulturou, ve kterém budou mít tu čest pracovat.

Seznam literatury

Knihy:

1. Bedrnová E., Nový I a kol., Psychologie a sociologie řízení, Management Press, 1998
2. Brooks I., Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, a.s. 2003, ISBN 80-722-6763-9
3. Hofstede G., Kultury a organizace. Software lidské mysli, Universita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, ISBN 80-85899-72-8
4. Lukášová R., Nový I. a kol., Organizační kultura, Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0648-2
5. Nový akademický slovník cizích slov A – Ž, Academia, ISBN 978-80-200-1351-4
6. Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada a.s., 1993 ISBN 80-716-9018-X

Firemní dokumenty:

7. Etický kodex České pošty
8. Firemní hodnoty – linioví pracovníci
9. Firemní kultura – klíčové znalosti a kompetence
10. Korešpondencia
11. Návrh komunikačních nástrojů pro komunikaci firemních hodnot České pošty
12. Podnikový časopis a jiné komunikácie
13. Vizia, ciele a hodnoty spoločnosti
14. Výroční zpráva České pošty z roku 2008
15. Výroční zpráva Slovenské pošty z roku 2008

Elektronické zdroje:

16. Česká pošta [on-line]. <http://www.cpost.cz/>
17. Česká pošta [on-line]. <http://cposta.info/>

18. Geert Hofstede [on-line]. <http://www.geerthofstede.nl/>
19. Geert Hofstede [on-line]. <http://www.geert-hofstede.com/>
20. Internetová brána do Evropy [on-line]. <http://www.euractiv.cz/>
21. Magazín o filatelii [on-line]. <http://www.infofila.cz/>
22. Portál veřejné správy České republiky [on-line]. <http://portal.gov.cz/>
23. Poštovní regulační úřad [on-line]. <http://www.posturad.sk/>
24. Slovenská pošta [on-line]. <http://www.posta.sk/>

Seznam příloh

1. Loga České a Slovenské pošty
2. Poštovní zajímavosti
3. Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1

Logo České pošty



Logo Slovenské pošty



Příloha č. 2

Padělek Tereziánské známky



Příležitostná razítka

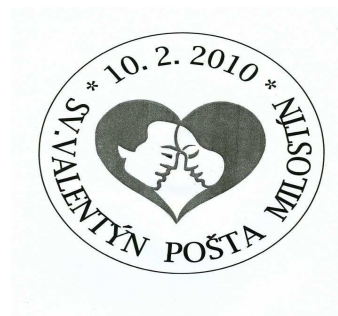
Vánoční razítko razítko



Velikonoční razítko



Valentýnské



Nejkrásnější známka světa za rok 2007



Příležitostné razítko zimních olympijských poštovních her z roku 2010



Příloha č. 3

Dotazník (Firemní kultura České pošty, s.p.)

1. Myslíte si, že je v podniku Česká pošta rozvíjena firemní kultura?

☐ Ano ☐ Nevím ☐ Ne

2. Co pro Vás představuje pracovat v České poště? (vyberte i více položek)

A) Seberealizace (uspokojení z práce)

B) Materiální uspokojení (mzda)

C) Možnost profesního růstu

D) Jiné (upřesněte jaké)

.....

3. Co Vás motivuje k lepším pracovním výkonům? (označte, kde na škále se pohybujete)



finanční odměna

nemateriální odměna
(pochvala)

4. Organizuje Česká pošta formální mimopracovní setkání pracovníků (firemní večírky, oceňování pracovníků..)?

A) Ano – maximálně 1x ročně

B) Ano – maximálně 4x ročně

C) Ano – víckrát než 4x ročně

D) Ne

5. Organizuje Česká pošta neformální mimopracovní setkání pracovníků (sport, divadlo..)?

A) Ano v rámci zaměstnanců různých pracovních skupin a managementu

B) Ano v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení

C) Ne

6. Nové nápady a myšlenky v České poště

A) Jsou oceňovány a podporovány

B) Jsou přijaty, ale nepracuje se s nimi

13. Ze vztahu nadřízený – podřízený cítíte

- A) Respekt
- B) Kamarádké až familiární vztahy
- C) Nic
- D) Nezájem
- E) Hrůzu

14. Pracujete často v týmech? (Pokud ne, přeskočte na otázku č.16)

☐ Ano ☐ Ne

15. Jaké výhody má podle Vás práce v týmech? (vyberte i více položek)

- A) Efektivnější využívání zdrojů
- B) Lepší řešení problémů
- C) Kvalitnější rozhodování
- D) Vyšší míra inovací a kreativity
- E) Žádná, přináší jen konflikty

16. Pokud si nevím rady

- A) Zeptám se kolegy
- B) Vždy si nějak poradím
- C) Nechám to být
- D) Problém předám někomu jinému
- E) Jiné (uveďte jaké)

.....

17. Pokud kolega potřebuje poradit

- A) Vyjdu mu ochotně vstříc
- B) Vymezím si na něj jen určitý časový úsek
- C) Nepomůžu mu, mám svoji práci
- D) Kolegové za mnou nechodí

18. Pracovní atmosféru ve společnosti Česká pošta byste označil(a) jako

- A) Tvůrčí, zaměřenou na kreativitu
- B) Týmovou, spolupracující
- C) Konkurenční, soupeřivou
- D) Pasivní, s nezájmem o společnost i kolegy

A) Se snažím co nejdřív dokončit
B) S dokončením nespěchám
C) Udělám ji tak napůl
D) Nedodělám ji vůbec

-2 -1 0 1 2

(zcela neuspokojivé) (naprosto uspokojivé)

.....

.....

☐ Žena ☐ Muž

☐ 15-25 ☐ 26- 35 ☐ 36- 50 ☐ 51 a více

☐ Základní ☐ Střední bez maturity ☐ Střední s maturitou ☐ Vysokoškolské

.....

☐ Praha ☐ Střední Čechy ☐ Jižní Čechy ☐ Západní Čechy
☐ Severní Čechy ☐ Východní Čechy ☐ Jižní Morava ☐ Severní Morava

.....