

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

NOVÁ FIREMNÍ KULTURA PO SLOUČENÍ SPOLEČNOSTÍ

Bc. Jiří Zelinka

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří ZELINKA**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Nová firemní kultura po sloučení společností**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Firemní kultura
2. Problematika slučování společností
3. Charakteristiky společností
4. Fúze společností a projekt jednotného chování
5. Zhodnocení projektu

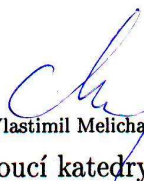
Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 5. 2009

Jiří Zelinka

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval především. Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za cenné rady, připomínky a ochotu při vedení této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Lucii Kovářové ze společnosti Telefónica O2 CzechRepublic za vstřícnost a ochotu při poskytování informací. V neposlední řadě patří velký dík mé rodině a přátelům za poskytnutou podporu a zázemí během celého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá charakteristikou a hodnocením projektu zavádění společné firemní kultury po sloučení společností. Práce rovněž shrnuje teoretické poznatky z oblasti firemní kultury a popisuje průběh sloučení společností Český Telecom, a.s. a Eurotel Praha, spol. s r.o. a následné převzetí společností Telefónica O2 Czech republic. V návaznosti na analýzu zpětné vazby práce předkládá doporučení pro společnost Telefónica O2 Czech republic.

Klíčová slova

Firemní kultura, fúze společností, Telefónica O2 Czech republic, Eurotel Praha, spol. s r.o., Český Telecom, a.s.

Title

New corporate culture after merger

Annotation

The thesis characterizes and evaluates process of implementation of new corporate culture after company merger. The thesis includes general knowledge about corporate culture and describes history of merger of Český Telecom, a.s., Eurotel Praha, spol. s r.o. and Telefónica O2 Czech republic. The thesis analyzes feedback from employees and presents recommendations for Telefónica O2 Czech republic.

Keywords

Corporate culture, merger, Telefónica O2 Czech republic, Eurotel Praha, spol. s r.o., Český Telecom, a.s.

Obsah

| | |
|--|------------------|
| ÚVOD | 8 |
| <u>1 FIREMNÍ KULTURA</u> | <u>9</u> |
| 1.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY | 9 |
| 1.1.1 POJEM KULTURA..... | 9 |
| 1.1.2 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY | 9 |
| 1.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY | 11 |
| 1.2.1 ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY | 11 |
| 1.2.2 HODNOTY | 11 |
| 1.2.3 POSTOJE..... | 12 |
| 1.2.4 NORMY CHOVÁNÍ | 13 |
| 1.2.5 JAZYK | 13 |
| 1.2.6 RITUÁLY | 14 |
| 1.2.7 FIREMNÍ HRDINOVÉ | 14 |
| 1.3 DRUHY FIREMNÍ KULTURY | 15 |
| 1.3.1 FIREMNÍ KULTURA V KONTEXTU..... | 15 |
| 1.3.2 DRUHY FIREMNÍ KULTURY | 16 |
| 1.4 FUNKCE A VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY | 19 |
| 1.4.1 KOORDINACE..... | 19 |
| 1.4.2 INTEGRACE | 19 |
| 1.4.3 MOTIVACE | 20 |
| 1.4.4 ADAPTACE | 21 |
| 1.4.5 SILNÁ VS. SLABÁ FIREMNÍ KULTURA..... | 21 |
| 1.4.6 FIREMNÍ KULTURA A VÝKONNOST FIRMY | 22 |
| 1.5 MANAGEMENT FIREMNÍ KULTURY | 24 |
| 1.5.1 VZNIK FIREMNÍ KULTURY | 24 |
| 1.5.2 ŘÍZENÍ FIREMNÍ KULTURY | 25 |
| 1.6 FIREMNÍ KULTURA MEZINÁRODNÍ FIRMY | 26 |
| 1.6.1 POLYCENTRICKÁ FIREMNÍ KULTURA..... | 26 |
| 1.6.2 GEOCENTRICKÁ FIREMNÍ KULTURA | 26 |
| 1.6.3 MASKULINITA VS. FEMINITA | 27 |
| 1.6.4 INDIVIDUALISMUS VS. KOLEKTIVISMUS | 27 |
| 1.6.5 VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ..... | 27 |
| 1.6.6 ROZPĚTÍ MOCI..... | 27 |
| <u>2 PROBLEMATIKA SLUČOVÁNÍ SPOLEČNOSTÍ</u> | <u>28</u> |
| 2.1 ZÁKLADNÍ POJMY | 28 |
| 2.1.1 MERGERS AND ACQUISITION..... | 28 |
| 2.1.2 PŘEVZETÍ..... | 28 |
| 2.1.3 FÚZE | 29 |
| 2.1.4 CÍLOVÁ A AKVIZITÉRSKÁ FIRMA | 30 |
| 2.1.5 VEŘEJNÁ NABÍDKA | 30 |
| 2.2 TYPY FÚZÍ | 31 |
| 2.2.1 FÚZE | 31 |
| 2.2.2 HORIZONTÁLNÍ FÚZE..... | 31 |
| 2.2.3 VERTIKÁLNÍ FÚZE..... | 32 |
| 2.2.4 KONGENERICKÁ FÚZE | 32 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.2.5 | KONGLOMERÁTNÍ FÚZE..... | 32 |
| 2.3 | MOTIVY A CÍLE FÚZÍ..... | 33 |
| 2.3.1 | SYNERGICKÝ MOTIV | 33 |
| 2.3.2 | DIVERZIFIKACE | 34 |
| 2.3.3 | DAŇOVÝ MOTIV..... | 34 |
| 2.3.4 | DALŠÍ MOTIVY:..... | 34 |
| 2.3.5 | CÍLE FÚZÍ..... | 35 |
| 3 | <u>CHARAKTERISTIKY SPOLEČNOSTÍ.....</u> | 36 |
| 3.1 | ČESKÝ TELECOM, A.S. | 36 |
| 3.1.1 | PROFIL SPOLEČNOSTI..... | 37 |
| 3.1.2 | LIDSKÉ ZDROJE..... | 37 |
| 3.1.3 | SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST | 38 |
| 3.2 | EUROTEL PRAHA, SPOL. S R.O..... | 40 |
| 3.2.1 | PROFIL SPOLEČNOSTI..... | 40 |
| 3.2.2 | LIDSKÉ ZDROJE..... | 41 |
| 3.2.3 | SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST | 43 |
| 3.3 | TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC | 45 |
| 3.3.1 | PROFIL SPOLEČNOSTI..... | 45 |
| 3.3.2 | LIDSKÉ ZDROJE..... | 46 |
| 3.3.3 | SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST | 48 |
| 4 | <u>FÚZE SPOLEČNOSTÍ A PROJEKT JEDNOTNÉHO CHOVÁNÍ</u> | 51 |
| 4.1 | FÚZE SPOLEČNOSTÍ..... | 51 |
| 4.1.1 | VÝVOJ VZTAHŮ MEZI ČESKÝM TELECOMEM A EUROTELEM PRAHA..... | 51 |
| 4.1.2 | PRIVATIZACE ČESKÉHO TELECOMU..... | 53 |
| 4.2 | PROJEKT JEDNOTNÉHO CHOVÁNÍ..... | 54 |
| 4.2.1 | PŘEDPOKLADY PRO PŘÍPRAVU PROJEKTU | 54 |
| 4.2.2 | CÍL PROJEKTU | 54 |
| 4.2.3 | PLÁN PRŮBĚHU PROJEKTU | 55 |
| 5 | <u>ZHODNOCENÍ PROJEKTU</u> | 57 |
| 5.1 | ÚČAST NA KURZECH | 57 |
| 5.1.1 | PLÁN PRO ROK 2009 | 57 |
| 5.1.2 | PŘEHLED ZA PRVNÍ POLOLETÍ 2009..... | 58 |
| 5.2 | STRUKTURA A PRŮBĚH WORKSHOPŮ..... | 59 |
| 5.2.1 | WORKSHOP ALPHA..... | 59 |
| 5.2.2 | WORKSHOP BETA | 60 |
| 5.2.3 | ZPĚTNÁ VAZBA..... | 60 |
| 5.2.4 | ZHODNOCENÍ..... | 61 |
| 5.3 | MOŽNÉ PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ | 62 |
| 5.3.1 | DIVERZIFIKACE | 62 |
| 5.3.2 | ZAPOJENÍ TOP MANAGEMENTU | 63 |
| 5.3.3 | ZVÝŠENÁ KOMUNIKACE A PODPORA..... | 64 |
| 5.3.4 | TVORBA VÝSTUPU | 65 |
| | <u>ZÁVĚR.....</u> | 66 |
| | <u>POUŽITÁ LITERATURA</u> | 68 |
| | <u>SEZNAM OBRÁZKŮ</u> | 70 |
| | <u>SEZNAM TABULEK.....</u> | 71 |

Úvod

Firemní kultura patří mezi základní prvky existence podniků a je úzce navázaná na řídicí procesy. Svým působením na rozhodování a jednání pracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů. Velký význam firemní kultury je pocíťován ve zvýšené výkonnosti firmy. Silná firemní kultura se odráží jak ve finančních, tak nefinančních ukazatelích a přináší společnosti důležitou konkurenční výhodu.

V diplomové práci jsem se zaměřil na problematiku aplikace nové firemní kultury po sloučení společností. V procesu slučování společností dochází k mnoha změnám a střetávají se různé přístupy k řízení společnosti a k její firemní kultuře. Tyto potenciální konflikty mohou výrazně ovlivnit úspěch fúze a proto je vývoj firemní kultury nezbytnou součástí každé fúze společností.

První část práce se věnuje shrnutí obecných poznatků o firemní kultuře. Blíže rozebírá prvky firemní kultury, její druhy a také její funkci a význam. Do první části práce zařadím i druhou kapitolu, ve které přiblížím problematiku slučování společností. Zaměřím se na vysvětlení základních pojmů, které jsou důležité pro pochopení celé problematiky. Dále pak přiblíží rozdíly mezi jednotlivými typy fúzí a charakterizuje základní motivy.

Cílem práce je poznání firemní kultury všech tří společností, které se účastní fúze, podrobný popis průběhu samotné fúze a charakteristika projektu změny firemní kultury, jeho analýza a návrh opatření, vedoucích ke zlepšení výsledků projektu. Cílům se věnuje druhá část práce, tedy kapitoly 3 až 5. Třetí kapitola charakterizuje společnosti s důrazem na charakteristiku lidských zdrojů a společenské zodpovědnosti.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na proces fúze společností a objasňuje významné události tohoto procesu. Druhá část kapitoly charakterizuje projekt zaměřený na změnu firemní kultury. V páté, tedy poslední, kapitole tento projekt blíže zanalyzuji na základě dat o účasti a na základě zpětné vazby účastníků. Rovněž připravím několik návrhů pro rozvoj projektu.

1 Firemní kultura

1.1 Definice firemní kultury

1.1.1 Pojem kultura

Kultura je obecně chápána jako specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce. Původně byl ovšem pojem kultura používán v souvislosti s obděláváním zemědělské půdy. Za tvůrce moderní vědecké definice je považován E. B. Taylor, který ve své práci „Primitivní kultura“ popsal kulturu takto: Kultura neboli je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti. Tato definice byla později obecně přijata a stala se základním způsobem chápání kultury. [9]

1.1.2 Definice firemní kultury

Současné chápání a definice firemní kultury různých teoretiků je poměrně různorodé, ovšem v poslední době se vymezily tři základní trendy chápání firemní kultury. Všechny chápou firemní kulturu jako způsob jednání lidí v organizaci, jejich myšlení a jejich vztahu vůči organizaci.

První trend, reprezentován Kilmannem a Drennanem, definuje firemní kulturu jako „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní neb explicitní souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy; jako způsob, jak se věci u nás dělají.“ [1]

Lehce odlišně chápou firemní kulturu hlavní představitelé druhého trendu Williamson, Walters a Dobson. Jejich pohled lze interpretovat asi takto: „firemní kulturou jsou obecně sdílené a stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Firemní kultura rovněž determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace, demotivace, spokojenosti a nespokojenosti. [1]

Na firemní kulturu lze nahlédnout i z psychologického hlediska a tím se zabýval E. H. Schein a vymezil firemní kulturu jako: „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila úspěšně zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají zvládnout, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“ [4]

Firemní kultura je charakteristická součástí života organizace, která vychází z její historie, hodnot, mezilidských vztahů, procesů. Firemní kulturou je i to, co cítí vnější okolí firmy, co z firmy vyzařuje navenek, ale zároveň silně působí lidi uvnitř firmy. Jedná se v podstatě o určitého ducha organizace, který ovlivňuje atmosféru v organizaci a usměrňuje jednání a myšlení lidí, kteří jsou její součástí.

1.2 Prvky firemní kultury

Mezi prvky firemní kultury lze řadit základní předpoklady, normy a postoje, hodnoty, artefakty materiální a nemateriální povahy. Materiální artefakty jsou jasně viditelné a hmatatelné prvky firemní kultury a patří mezi ně firemní produkty, architektura, logo, firemní barvy, propagační předměty, ale i například výroční zprávy. Mezi nemateriální artefakty lze řadit jazyk, historky, a mýty, různé zvyky a rituály a nelze opomenout vůdčí osobnosti, jakési „hrdiny“. [1]

1.2.1 Základní předpoklady

Jedná se o určitá, dalo by říci, paradigmatata, dle kterých je chápáno fungování obecné reality. Tato paradigmatata jsou považována za daná, pravdivá a zcela samozřejmá. U lidí jsou zafixována natolik, že je lze jen velmi obtížně změnit, protože fungují automaticky a podvědomě.[1]

Chování odlišné od těchto základních předpokladů se považuje za nevhodné až nepřijatelné. Pro člověka je typické vnímání svého okolí dle podvědomých zákonitostí a automaticky potlačuje skutečnosti, které se vymykají. Organizace má poté připravené obranné mechanismy, které nepřipouštějí ohrožování základních předpokladů. [5]

Mezi základní předpoklady lze zařadit například:

- Nedodržování termínů je nekolegiální
- „Zákazník náš pán“
- V pracovní době se (ne)vyřizují soukromé záležitosti

1.2.2 Hodnoty

Hodnoty tvoří základ firemní kultury a lze je chápat jako jasný indikátor obsahu kultury a prvek, který firemní kulturu vytváří. Hodnoty jsou rozlišovány do dvou základních kategorií a to na hodnoty instrumentální a morální. Morální hodnoty jsou citové povahy a patří mezi ně pocit příslušnosti k firmě, loajality, hrdosti nebo naopak to mohou být pocity opačné, tedy určité ponížení nebo pocit vyhoření ve vztahu s firmou.

Pomocí hodnot lidé rozlišují mezi tím, co je dobré a co špatné, zároveň hodnoty pomáhají určit lidem obecné preference. Touto cestou tak hodnoty působí na rozhodování nejen jedinců, ale i celých organizací. Zatímco individuální hodnotový systém osobnosti ovlivňuje to, co je pro člověka důležité, hodnotový systém organizace vyjadřuje věci významné pro organizaci, vyjadřuje myšlení a pocity lidí uvnitř organizace. Mezi organizační hodnoty můžeme řadit:

- Touhu být nejlepší
- Dodržování vysoké kvality produktů
- Být jedničkou na trhu
- Ohleduplnost vůči okolí

Zásadní hodnoty společnosti jsou obvykle začleněny ve vizi, poslání nebo etickém kodexu společnosti. Musím být jasně předávány pracovníkům společnosti, ale zároveň je vhodné je komunikovat i vnějšmu okolí a vylepšovat tak image společnosti. [1]

1.2.3 Postoje

Postoj je chápán jako sklon ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama. Postoje jsou nedílnou součástí osobnosti, souvisí se sklony a zájmy osobnosti, předurčují poznání a chápání, myšlení a cítění. Vědomosti a dovednosti se získávají během života, především vzděláním a sociálními vlivy. Jsou všechny relativně trvalé a obsahují složku poznávací, citovou a konativní.

Druhý pohled chápe postoje jako poměrně trvalá zaměření, která si jedinci vytvářejí vůči různým předmětům a otázkám, s nimiž se v průběhu svého života setkávají, a které verbálně vyjadřují jako názory. Postoje obsahují prvky hodnocení a přesvědčení zároveň s rozdílnými stupni věcného poznání. [11]

Postoj je specificky získaná dispozice a zahrnuje:

- poznání příslušného objektu
- jeho citové hodnocení
- pobídku k jednání (vyhledávat určitý druh hudby, chovat se k příslušníkům národa, ke kterému má kladný postoj apod.)

1.2.4 Normy chování

Nepsaná pravidla a zásady chování v daných situacích akceptované skupinou lze nazvat normami chování. Skupina oceňuje a odměňuje dodržování těchto norem, naopak jejich nedodržování není skupinou akceptováno. Odměny a tresty nejsou materiální povahy, skupina se ke každému svému členu chová přívětivě, pokud dodržuje dané normy a pokud je nedodržuje, je přístup skupiny odmítavý a chladný a může vést až k vyloučení člena ze skupiny.

Normy se často dotýkají pracovních činností, jako je přístup k zákazníkům a rychlost práce, nebo jsou určující pro komunikaci ve skupině, ale často jsou zásadní i například v odívání na pracovišti. Mezi velmi moderní normy patří odmítání kouření nejen na pracovišti nebo citlivý přístup k životnímu prostředí. [1]

1.2.5 Jazyk

V průběhu času se s vývojem organizace vytváří i jazyk v organizaci používaný, který obsahuje mnoho odborných až slangových termínů. Obsahuje ale také i výrazy typické jen pro danou organizaci, kterým nově příchozí osoba nemůže rozumět. Jedná se například o termíny označující různé pracovní pozice nebo postupy, jednotlivé zákazníky, dodavatele a produkty. Nový zaměstnanec je nepřímou nucen si tyto termíny osvojit, protože bez jejich dobré znalosti by se jeho komunikace uvnitř organizace komplikovala. Jakmile si ho ovšem osvojí, stává se nedílnou součástí organizace a tento slang posiluje jeho sounáležitost s organizací. [2]

Zvyky

Jedná se o způsoby chování typické pro společnost, jsou ve společnosti zažitá a dotvářejí její charakter. Může se jednat o různé oslavy narozenin, pravidelné setkávání mimo pracoviště nebo silvestrovské večírky. Tyto zvyky velmi podporují sounáležitost pracovníků

se společností a zlepšují vztahy uvnitř společnosti. Často jsou cíleně organizovány a někdy mylně nazývány teambuildingem, ačkoliv se nejedná o aktivity, které lze jednoznačně řadit mezi teambuildingové. [1]

1.2.6 Rituály

Rituály jsou totožné se zvyky, ovšem mají odlišný charakter. Mají k sobě přidanou jakousi symbolickou hodnotu. Rituály se dělí:

- Informační – způsoby schvalování dokumentů, vedení porad apod.
- Společensko rozvojové – výročí, dny otevřených dveří, sportovní aktivity
- Motivační – soutěže mezi zaměstnanci, nejlepší pracovníci

Rituály posilují sdílené hodnoty, existující normy a firemní cíle. Jsou tedy významným prvkem vytváření, posilování a řízení firemní kultury. [1]

1.2.7 Firemní hrdinové

Hrdinové jsou imaginární nebo skutečné postavy považované za model ideálního chování pro daný obor. Jsou nositeli tradice, vzorem ideálního vedoucího, vzorného zaměstnance. Podle hrdinů jsou poměřováni současní zaměstnanci i ředitelé. Hrdiny jsou často zakladatelé firmy, v českých podmínkách např. Tomáš Baťa, nebo jako v automobilovém průmyslu Henry Ford. [12]

Hrdinové plní ve firmě důležité funkce:

- Ukazují dosažitelnost úspěchu
- Poskytují modelové chování
- Nastolují vysoké standardy výkonu
- Symbolizují firmu vnějšímu okolí
- Udržují a posilují jedinečnost organizace
- Motivují zaměstnance [1]

1.3 Druhy firemní kultury

1.3.1 Firemní kultura v kontextu

Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení odehrává na organizační úrovni. Jednotlivci se v kultuře liší, což je do jisté míry produktem rozdílných povah a osobností. Kultura může vést k tomu, že se jedna skupina lidí chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílné vnímání věcí okolo sebe.

Mohou také existovat kultury, skládající se ze dvou nebo víc subkultur. Typickým příkladem takové kultury je kultura ve zdravotnickém sektoru, kde se setkává řada různých skupin, majících své vlastní subkultury. Jsou to lékaři, zdravotní sestry, pomocný personál, vedoucí pracovníci, ale i pacienti. Všechny skupiny vyznávají své vlastní hodnoty, názory a pravidla chování, podle kterých řídí své aktivity. Tyto subkulturní skupiny se často dostávají do vzájemného konfliktu, ale i přesto společně vytváří kulturu zdravotnického sektoru. [3]

Kulturní znalosti jednotlivců nejsou totožné a jednotlivé rozdíly vycházejí zřejmě z odlišného zázemí, odlišné výchovy a společenských kontextů. Proto existují rozdíly uvnitř jednotlivých kultur a dokonce i subkultur. Většina kultur je k těmto rozdílům tolerantní a v podstatě tyto rozdíly často vedou k rozvoji celé kultury.

Ačkoliv je kultura vytvářena a zachovávána ve společenském kontextu, je dynamická a neustále se rozvíjí. Na organizační úrovni se o ní nováčci dozvídají prostřednictvím procesu zespolečnění. V pracovním sektoru mají organizace sklony k přijímání podobných strategických reakcí, když jsou postaveny před nutností změny. Tyto způsoby chování se učí pomocí vzájemného působení podniku a celého sektoru, pomocí odborových hnutí, odborného tisku. Proto s tímto způsobem chování, nebo chcete-li receptem, široce souhlasí organizace celého pracovního sektoru.

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnoty, názory, předpoklady a pravidla lze sdílet na mnoha úrovních, počínaje malými subkulturami, přes firemní kultury až k oblastním, národním a nadnárodním kulturám. Všechny tyto úrovně se navzájem ovlivňují a zároveň mají výrazný vliv na činnost organizací. [3]

1.3.2 Druhy firemní kultury

Existuje mnoho způsobů členění firemních kultur do druhů. Velmi zajímavé jsou postoje Handyho, Kanterové a Kennedyho.

Druhy firemní kultury dle Handyho: [3]

Kultura moci

Často se vyskytuje v malých firmách. Tento druh kultury spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře, často ovšem bývá spojen s atmosférou strachu. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Nejdůležitější jsou schopnosti centrální mocenské síly, často vlastníka. Zvětšením firmy by mohlo dojít k rozpadu těsných vazeb a vztahů. V tomto případě je pro organizaci přijatelnější vybudovat přidruženou organizaci, v podstatě kopii, kdekoliv jinde. V této kultuře jsou kladeny vysoké požadavky na personál.

Funkční kultura (kultura rolí)

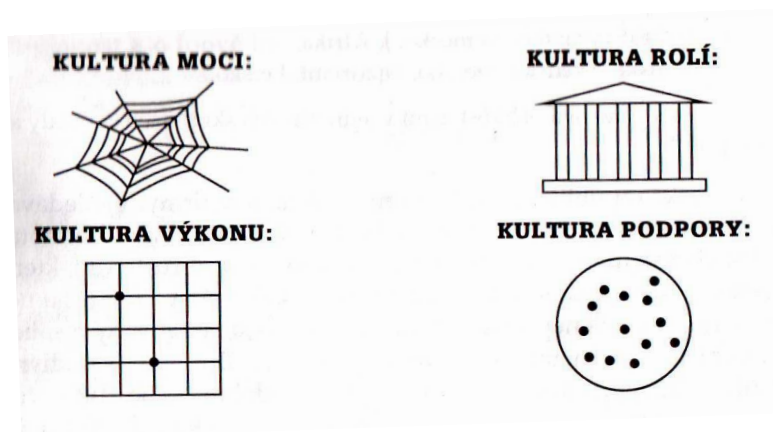
Na rozdíl od menší mocenské kultury je tento typ kultury charakterizován vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Menší skupina vedoucích pracovníků, management, řídí koordinaci mezi jednotlivými odděleními organizace. Pravidla a postupy práce se stávají normami. Předpokládá se rovnoměrná a funkční struktura pracovních pozic a náplní práce. Tyto kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, proto jen velmi těžko reagují na změny a poskytují zaměstnancům určitý pocit bezpečí.

Kultura výkonu

Tato kultura je typická pro organizace s maticovou strukturou, kde se moc nachází v průsečíku zodpovědností. Zaměstnanci pracují poměrně samostatně, ovšem neustále udržují společnou zodpovědnost. Vliv jednotlivých pracovníků je postaven nikoliv na postavení, ale na jejich odbornosti. Autorita už není tolik potřebná, vzhledem k existenci individuálního řízení a týmové práce. Celá organizace díky této kultuře a struktuře pracuje velmi pružně, ovšem obtížnou se stává specializace a dosažení úspor z rozsahu.

Kultura podpory

Základním kamenem této kultury se stal jednotlivec ale je často zaměřena na týmy, týmovou práci, spolupráci a sounáležitost, ovšem existence této kultury je podmíněná schopností jednotlivců spolupracovat, za účelem dosažení oboustranných užitků. Jasným příkladem tohoto typu kultury jsou skupiny profesionálů a lze sem zařadit dokonce i společenství „hippie“. Formální řízení ani žádný prvořadý cíl organizace nejsou stanoveny. Při ovládání organizace převažují individuální cíle jednotlivých pracovníků. Autorita je společná a postavená na odbornosti a vzájemném respektu. Jednotlivci usilují o vytvoření společných zájmů.



Obrázek 1 - Handyho typologie podnikové kultury [5]

Kanterová vidí pouze dva základní druhy firemní kultury a to: [3]

Segmentační kulturu

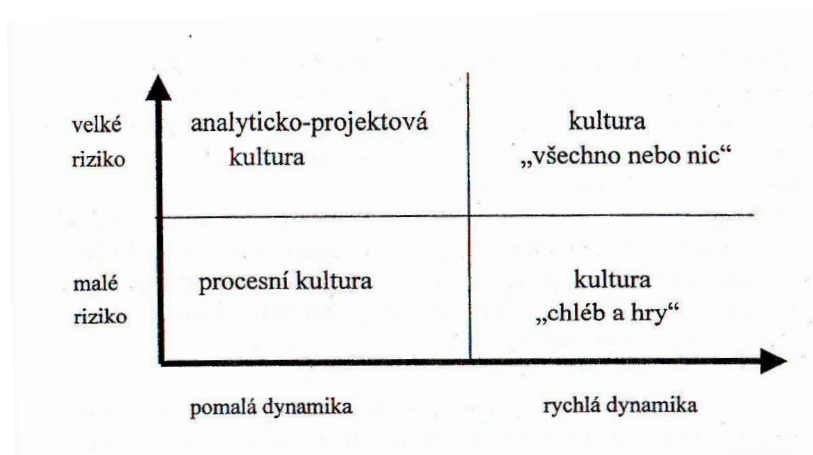
Pohlíží úzce na organizační problémy, vytyčuje problémy a tím i zodpovědnosti. Má rozčleněnou strukturu, rozdělenou do oddělení, a funkce často pracují proti sobě navzájem. Vyhýbá se experimentům, konfrontaci s problémy a konfliktům. Naopak zdůrazňuje precedenty, politiky, postupy a systémy. Koordinační mechanismus je poměrně slabý a je zahleděna do sebe.

Integrační kulturu

Integrační kultura vidí problémy v širších souvislostech a nahlíží na problémy a zodpovědnosti jako na společné a propojené. Je spojená zejména s maticovou strukturou, ale je často má strukturu projektově založenou. Oproti předchozímu druhu

kultury vítá experimenty, inovuje, testuje, hledá nová řešení a dívá se kolem sebe. Stejně tak vítá konfrontaci a vytváří mechanismy koordinace pro sdílení informací a myšlenek.

Kennedy vytvořil společně s Dealem typologii firemní kultury, která vychází ze dvou základních kritérií, kterými jsou dynamika a riziko (viz. obr. 2). Tato teorie patří obecně mezi nejuznávanější.



Obrázek 2 - Kennedyho typologie podnikové kultury [6]

Analytický projekt

Základem této kultury je racionalita, analýza a prognózy. Vše se důkladně zkoumá a potřebuje dostatek času. Nedá se očekávat rychlé řešení nebo rychlý kariérní růst.

Všechno nebo nic

Vše se točí kolem individuálního úspěchu či neúspěchu, jedná se o svět individualistů a hvězd. Jazyk obsahuje mnoho cizích výrazů a je úzce profesně zaměřený. Kariéra bývá obvykle krátká, zato strmá.

Procesní kultura

Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení a výše příjmu. Chyby se neodpouštějí a významnou roli hraje povýšení. Všechno se soustředí na proces

Chléb a hry

Významnými hodnotami jsou přátelství a otevřená komunikace. Na prvním místě je týmová práce a úspěch, kde se využívají všechny možnosti, které nám okolní svět poskytuje.

1.4 Funkce a význam firemní kultury

Firemní kultura je úzce navázaná na řídicí proces v podniku. Zejména v tom smyslu, že svým působením na rozhodování a jednání pracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv ovšem může mít jen firemní kultura, která je funkční. V této souvislosti lze považovat firemní kulturu za nástroj koordinace, integrace a motivace.

1.4.1 Koordinace

Koordinaci lze chápat jak harmonizaci jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení stanovených cílů. Potřeba koordinace vniká u hierarchicky strukturované organizace v důsledku rozdělení úkolů. To vede k tomu, že spolupráce jednotlivých pracovníků není předem zaručena.

V podnikové praxi je možné setkat se s různými formami koordinace, jako jsou různé plány a pokyny, kterými se vedení podniku snaží docílit takového jednání a rozhodování zaměstnanců, které jsou žádoucí z hlediska nadřazených cílů. Omezující faktor je zde tvořen nutností správné interpretace a pochopení ze strany zaměstnanců. Interpretace probíhá i subjektivně pod vlivem zkušeností, hodnotových orientací, ale i momentální situace a rozpoložení, čímž často dochází k různé interpretaci.

Jednou z cest jak dosáhnout požadované koordinace je metoda „klanu“, kdy koordinace probíhá prostřednictvím společné orientace spolupracovníků na společné hodnoty, normy a cíle. Podniková kultura tak je schopná fungovat jako nástroj firemní koordinace. [2] [6]

1.4.2 Integrace

Jedná se o specifickou formu spojení elementů v jeden celek. Je nezbytná zejména ve velkých, výrazně členěných organizacích, ve kterých lze vysledovat tendence vytváření různých subkultur. Tyto subkultury mohou přinášet přílišnou konkurenci mezi jednotlivé skupiny a tím ohrozit fungování organizace jako celku.

Nebezpečí roste, pokud se v rámci subkultur prosazují zájmy výrazných a silných osobností. Proces diferenciacie bývá podpořen i tím, že pro hodnocení výkonu jsou použita kritéria splnění právě jen subsystémového cíle.

Právě v této situaci plní firemní kultura integrační funkci. Nejen posiluje sociální vazby, ale zároveň udržuje subsystémy pohromadě. Reprezentuje a prosazuje společné a nadřazené firemní hodnoty a normy, které odpovídají firemním cílům a vizi. Ze společných hodnot poté vystupuje pocit silné sounáležitosti s firmou a toto potlačuje nedůležité zájmy do pozadí.

Nutnou podmínkou pro úspěšné udržování trvalé podnikové integrace je identifikace pracovníků se základními firemními cíli, k čemuž výrazně dopomáhá silná a funkční firemní kultura. Dá se tedy předpokládat, že význam integrační funkce firemní kultury poroste, protože současným trendem je vytváření nadnárodních společností a jejich existence je závislá na silné vnitřní integraci. [2] [6]

1.4.3 Motivace

Silná firemní kultura má sama o sobě motivační účinek, ale vede i k dosahování firemních úkolů a cílů, které jsou základem úspěchu. Firemní kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost, ale i podněcuje a posiluje pracovní ochotu pracovníků a tím zvyšuje i jejich výkonnost. Tuto myšlenku podporuje motivační teorie C. P. Alderfera, ten zavádí akronym **ERG**:

Existention – existence, jistota bezpečí

Relatedness – sociální vztahy

Growth – rozvoj osobnosti, seberealizace, uznání

Silná a funkční firemní kultura je schopná ovlivňovat současně a účinně všechny tři úrovně a iniciovat jednotlivé motivační činitele. [6]

1.4.4 Adaptační

Adaptační podniku na vnější podmínky je vnější funkcí firemní kultury. Společně rozvíjené představy, přístupy a hodnoty základním způsobem ovlivňují schopnost podniku přizpůsobit se změnám ve svém okolí. V případě nesprávně nastavené firemní kultury mohou všechny snahy vedení podniku vyznít naprázdno, ať už jsou sebeúčinnější.

1.4.5 Silná vs. slabá firemní kultura

Vlastní firemní kulturu má každá organizace, ovšem to neznamená, že zvolená firemní kultura bude mít stejný vliv na chování a aktivitu pracovníků. Podle rozsahu a intenzity vlivu firemní kultury na reálné chování zaměstnanců organizace lze firemní kulturu označit za slabou či silnou. Úroveň firemní kultury závisí na mnoha faktorech, jako například na velikosti organizace, době působení na trhu, pohybu zaměstnanců, podmínkách vzniku firemní kultury a na mnoha dalších faktorech.

Silná kultura se vyznačuje srozumitelností nepsaných pravidel, velkou šíří projevů firemní kultury a velkou mírou ztotožnění se s kulturou mezi zaměstnanci. Zjednodušeně řečeno – zaměstnancům musí být jasné, co si mohou a nemohou dovolit, firemní kultura musí být „cítit“ všude kolem nich a je nutné, aby firemní kulturu považovali za svou. [4]

Silná firemní kultura je potřebná zejména v počátcích rozvoje firmy, kdy kultura působí jako pojící prvek, který pomáhá překonávat prvotní problémy. V dalších fázích rozvoje firmy se mnohem více než síla projevuje soulad zvolené firemní kultury s firemní strategií a cíli. Výhodou silné kultury je, že zjednodušuje průběh vztahů uvnitř firmy i navenek. [13]

Síla kultury se projevuje hlavně v řízení a rozvoji pracovníků organizace i jejího vedení. Silná kultura posiluje nejen týmového ducha, ale zejména napomáhá rychlé adaptaci a integraci nových pracovníků. Zároveň také motivuje současné pracovníky a tím také snižuje náklady spojené s integračními a vzdělávacími programy.

Riziko plynoucí ze silné firemní kultury spočívá v její setrvačnosti a s ní spojenými problémy při pokusech o změnu. Obecně lze říci, že silná kultura vyvolává odpor ke změnám a inovacím. Velmi lehce se může stát, že rozvoj firmy ustrne v mrtvém bodě a firma začne ztrácet tvůrčí pracovníky, kteří se nebudou v takovém prostředí cítit užiteční. Toto riziko lze eliminovat hned v počátku, při určování firemní kultury, kdy lze mezi hodnoty zařadit pozitivní vztah ke změnám. [13]

Slabá firemní kultura je charakteristická tím, že je těžko rozpoznatelná její existence, její znaky jsou nejasné a obecně řečeno má opačné rysy než silná firemní kultura.

1.4.6 Firemní kultura a výkonnost firmy

Významný přínos firemní kultury lze spatřovat ve zvýšené výkonnosti firmy. Silná firemní kultura se odráží jak ve finančních (zvyšující se objem prodeje, rostoucí tržní podíl, vyšší produktivita, dlouhodobá ziskovost), tak nefinančních ukazatelích (vysoká míra spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců aj.) a je konkurenční výhodou.

Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků usnadňuje komunikaci a omezuje konflikty uvnitř firmy, zvyšuje schopnost dosáhnout shody a to vše přispívá k urychlení rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí.

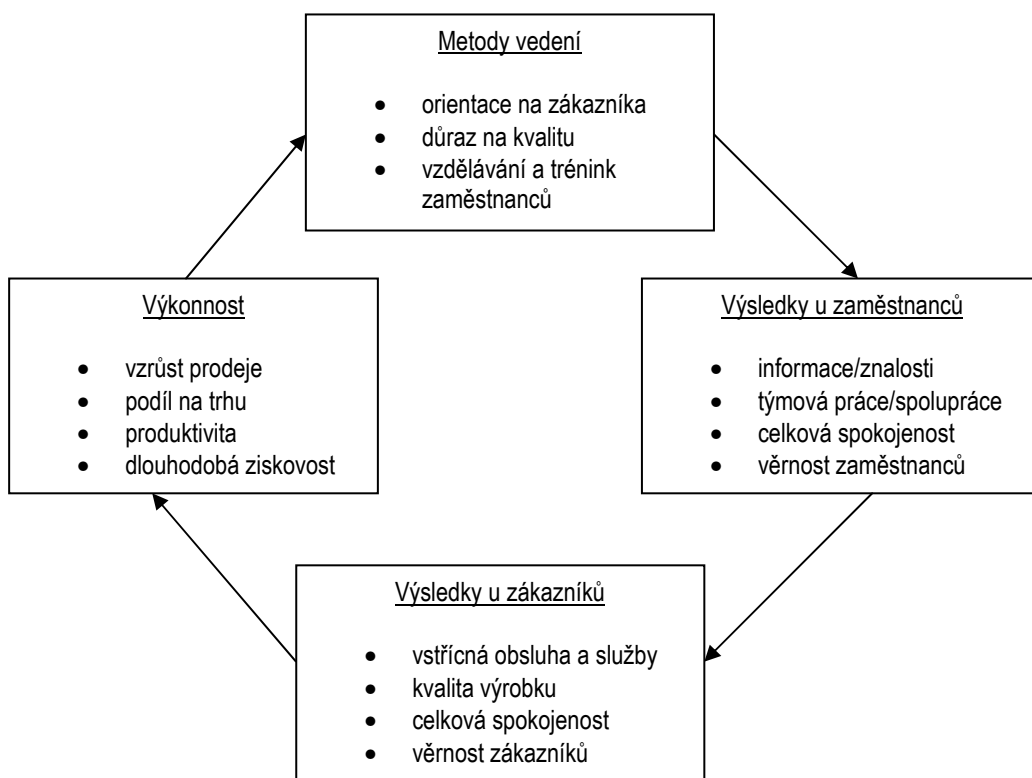
Silná firemní kultura je charakteristická zejména vysokou mírou sdílení společných hodnot a cílů – projevuje se loajalitou a sounáležitostí s firmou a pozitivním postojem jednotlivců ke spolupráci. Stává se tak významným zdrojem vnitřní soudržnosti i motivace pracovníků.

Sdílejí-li lidé ve firmě společné normy, směřují stejným směrem a dodržují jisté způsoby chování. Tím je zajištěna určitá neformální kontrola a snižuje se nutnost zavádění formálních kontrolních opatření, která mohou mít na pracovníky demotivující účinek. [3]

Kromě těchto výhod, nahlížených z pohledu celé firmy, představuje silná firemní kultura významné přínosy i pro jednotlivce – normy a vzorce chování redukuje jeho nejistotu uvnitř firmy a sdílení společných hodnot s ostatními pracovníky zvyšuje jeho emocionální pohodu a spokojenost. Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s firemní kulturou a osvojují

si předpoklady týkající se toho, co je z pohledu firmy důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se v určitých situacích chovat.

V rámci teoretického vymezení firemní kultury byl definován tzv. model souvislostí (Wiley a Brooks, 2000), pomocí něhož jsou identifikovány klíčové vazby ve firmě mezi vedením, pracovníky, zákazníky a celkovou výkonností firmy. Čím více jsou ve firmě přítomny charakteristiky vedení uvedené v modelu, tím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“. Čím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“, tím spokojenější jsou zákazníci a tím lepší je z dlouhodobého hlediska výkonnost celé firmy. [1]



Obrázek 3 - Model souvislostí [1]

1.5 Management firemní kultury

1.5.1 Vznik firemní kultury

Role formování firemní kultury připadá zakladatelům firmy. To oni do ní vnášejí své postoje a realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak má firma vypadat. Spolutvůrci firemní kultury jsou další členové organizace, kteří přinášejí své předchozí zkušenosti nabyté během pracovní kariéry a také své vlastní ideály. Postupem času se firemní kultura upevňuje, vedení a členové firmy dělají vše pro udržení firemní kultury, kterou sami vytvořili, a která vychází z jejich hodnot a postojů. Cílem není přizpůsobovat firemní kulturu novým zaměstnancům, ale naopak přizpůsobit nové zaměstnance firemní kultuře.

Podporu firemní kultury lze provozovat třemi podpůrnými procesy:

- Personálním výběrem – orientace na uchazeče, kteří vyhovují charakteristikám dobrého pracovníka a kteří zároveň vykazují postoje a hodnoty shodné s firemní kulturou
- Akcemi vrcholového vedení – pracovníci sledují jednání vedoucích pracovníků a všímají si, kdo je odměňován, kdo postupuje výše a dle toho si vytvářejí obrazy žádoucího chování
- Socializací – v tomto procesu se noví členové organizace začleňují do běžného života organizace. Poznávají normy, zvyky a postupy pro danou organizaci typické. [5]
- Vznik a utváření firemní kultury je postavené na procesu učení se. Firemní učení stojí na dvou pilířích – redukcí úzkosti a pozitivním posilování.

Náročné situace vzniklé v průběhu vývoje firmy zapříčiňují u pracovníků vznik stresu, nejistoty a pocity úzkosti. Přirozená reakce na tyto stavy je hledání řešení, která jsou přijatelná a funkční. Jestliže se takové řešení najde, a zaměstnanci mohou obcházet problémové situace, vznikají tendence používat toto řešení i v budoucnu a vzniká tak standardní způsob řešení situací ve firmě.

Pozitivní posilování je opakující se chování, které vedlo k úspěšnému řešení problémových situací, které vede k plnění cílů a přináší potřebné výsledky. Jestliže tedy firma

zvolí strategii nadstandardní péče o zákazníky a je s touto strategií úspěšná, stane se tento přístup součástí firemní kultury. [1]

1.5.2 Řízení firemní kultury

V každé vývojové fázi organizace je klíčový soulad mezi posláním a strategií firmy a její firemní kulturou. Je tedy jasné, že řízení a rozvoj firemní kultury je zodpovědností managementu firmy. Management působí jako vzor správného pracovního chování. Významnou roli hrají personální a linioví manažeři, protože oni přicházejí nejvíce do kontaktu s řadovými zaměstnanci a jsou tedy nejvíce „vidět“. Pro rozšiřování a rozvíjení firemní kultury se využívají základní procesy personální práce. Jedná se zejména o procesy formování pracovní síly, podnikové vzdělávání, řízení pracovního výkonu a systémy motivace a odměňování. [13]

Při nástupu nového pracovníka do organizace se pracovník stává součástí socializačních procesů. Během tohoto období poznává a vstřebává firemní hodnoty, normy, názory a způsoby chování, které jsou ve firmě očekávány a uznávány. Velké podniky mají tento proces strukturovaný a řízený v adaptačních programech. Naopak menší firmy se přiklánějí k osobnímu přístupu, založenému na předávání zkušeností. Noví pracovníci se učí na základě pozorování, dotazování a také metodou „pokus – omyl.“ [1]

Období zapracování nového pracovníka a jeho sžití se s firemní kulturou může být různě dlouhé. Délka tohoto období závisí na síle kultury firmy, míře souladu mezi hodnotami firmy a hodnotami pracovníka. Ovlivnit to lze i kvalitou výběrového procesu ze strany firmy. Dobře nastavená kritéria výběru pracovníků dobu adaptace mohou výrazně zkrátit.

Ovšem stávají se i případy, kdy se pracovník ne zcela ztotožní se všemi prvky firemní kultury podniku. Toto může vést dokonce ke snížení jeho produktivity a pracovník se může stát pro firmu přítěží. Většinou následuje jeho propuštění z firmy, případně dobrovolný odchod. [1]

1.6 Firemní kultura mezinárodní firmy

V posledních letech je stále patrnější trend přesouvání center nadnárodních společností do nových zemí, do nových regionů. Jedná se zejména o místa, která přinášejí určitou strategickou výhodu a posilují pozici a konkurenceschopnost společnosti. V minulosti šlo spíše o tendenci restrukturalizace a přesouvání zahraničních filiálek, dnešní trend lze chápat jako další stupeň globalizace. V tomto globálním rozvoji se společnosti dostávají do kontaktu s různými národními kulturami. Jde o to, že hodnoty a postoje nových zákazníků, zaměstnanců a dodavatelů mohou být diametrálně odlišné od toho, na co je společnost zvyklá.

K formování firemní kultury mezinárodní firmy, lze přistoupit různými způsoby:

1.6.1 Polycentrická firemní kultura

Tento přístup umožňuje působení regionálních kultur na přenesenou firemní kulturu mateřské organizace. Tímto způsobem se utváří subkultury charakteristické pro zastoupení v každém regionu a z mezinárodní firmy se tak stává multikulturní firma. Důsledkem tohoto je velká míra samostatnosti dceřiných společností, které si vytvářejí i nové systémy řízení, které odpovídají místní mentalitě a tradicím.

1.6.2 Geocentrická firemní kultura

Tento typ kultury neobsahuje odlišné hodnoty národních kultur ani vzory chování ze země sídla společnosti. Tato firemní kultura do sebe začleňuje hodnoty, postoje a názory, které jsou společné pro většinu členů, případně všechny členy organizace.

Globální firemní kultura

Otevírá prostor pro rozvoj firemní kultury původní firmy do jednotlivých regionů, do filiálek a dceřiných společností. Původní firemní kultura je chápána jako klíčová a jednotlivé filiálky nejsou považovány za tvůrce své vlastní kultury, determinované regionální kulturou svého regionu.

Při otevírání jednotlivých regionálních zastoupení společnosti, jsou vedoucí pozice dostupné pouze pro pracovníky z mateřské společnosti, kteří obvykle z tohoto regionu

pocházejí. Toto umožňuje mít aplikaci firemní kultury pod kontrolou a zároveň znalost místních poměrů umožňuje vedoucím pracovníkům zvolit správné metody a přístupy.

Model čtyř dimenzí národní kultury, jinak zvaný také model 4D, popisuje firemní kultury z hlediska 4 základních dimenzí.

1.6.3 Maskulinita vs. feminita

Porovnává se, zda převažují maskulinní nebo femininní hodnoty a prvky. Maskulinní společnosti preferují hodnoty jako úspěch, výkonnost, soutěživost. Naopak femininní společnosti jsou charakteristické zájmem o vztahy, kvalitu života a vzájemnou podporu.

1.6.4 Individualismus vs. kolektivismus

Tento pohled je zaměřen na míru podpory týmové práce nebo individualismu. V kolektivistickém pojetí se pracovníci začleňují do skupiny a jsou vedeni k jednání v zájmu skupiny. Naopak individualistické pojetí vede pracovníka k jednání dle vlastních zájmů.

1.6.5 Vyhýbání se nejistotě

Jde o to, že v určitých nestandardních situacích mohou být pracovníci znejistěni a stresováni, proto je důležité mít předem stanovaná pravidla a normy, dle kterých poté mají postupovat. Tato dimenze vyjadřuje míru emocionální potřeby zmíněných pravidel a norem.

1.6.6 Rozpětí moci

Pracuje se zde s indexem vzdálenosti mocenských pozic. Pokud jde o společnosti s velkým rozpětím moci, často bývá nerovnost považována za přirozenou. Pro tyto společnosti je charakteristická výrazná hierarchie, centralizace moci a množství privilegií pro výše postavené pracovníky. Zároveň je přikládán velký význam kontrole a dohledu.

2 Problematika slučování společností

2.1 Základní pojmy

Velmi důležitou částí této kapitoly je vysvětlení některých základních pojmů, týkajících se této problematiky. Mnoho výrazů má velmi podobné, někdy jen částečně rozdílné významy. Pro správné pochopení významu kapitoly je důležité dokázat rozlišit nepatrné rozdíly mezi těmito pojmy, důležité je zejména porovnání pojmů českých s jejich cizími ekvivalenty.

2.1.1 Mergers and Acquisition

Praxe ve shodě s odbornou literaturou všechny druhy a způsoby spojování podniků označuje souhrnným názvem „Mergers and Acquisition“. Toto anglické sousloví znamená totéž jako spojení, sjednocení nebo fúzi podniku, případně jeho částí (merger) anebo jejich získání (acquisition). [16]

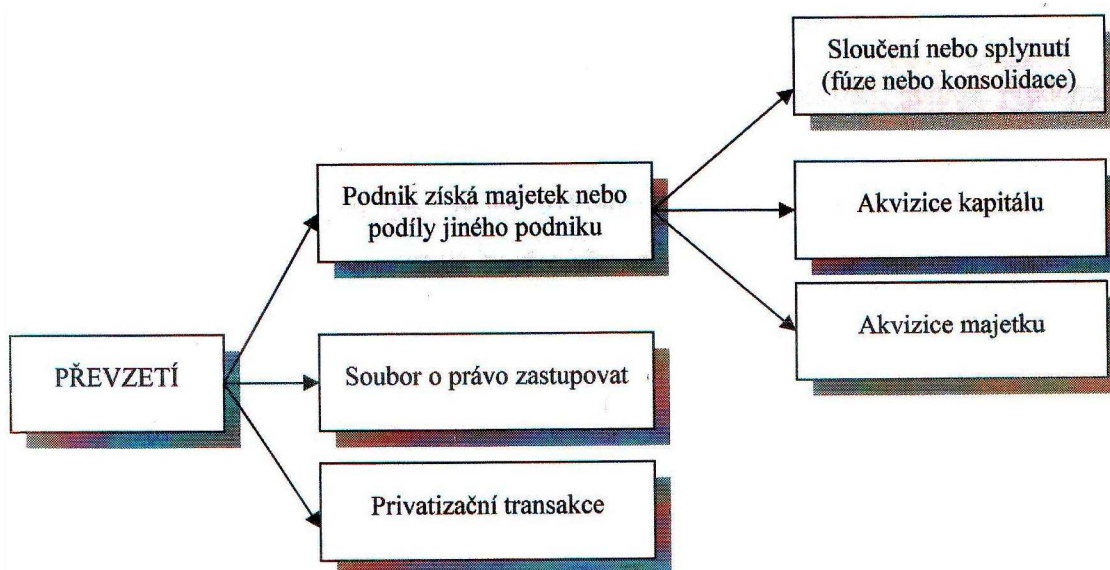
Pod tento souhrnný termín lze zahrnovat:

- převzetí firmy nebo její části
- prodej firmy nebo její části
- fúzi
- různé formy kooperace
- zakládání společných podniků
- koupi podniku ze strany managementu
- koupi podniku ze strany osob, které nepocházejí z tohoto podniku

2.1.2 Převzetí

Jako užší pojem je chápán anglický výraz takeover. Doslovně znamená převzít vedení, řízení něčeho, což ovšem ještě neznamená přenos svrchovaného oprávnění. Nabídka na převzetí se anglicky vyjadřuje výrazem „takeover bid“. Jedná se o „pokus určité skupiny nebo jiné korporace odejmout vedení současnému úřadujícímu managementu společnosti, vůči které je tento útok či pokus podnikán“.

Rozlišujeme dva základní typy převzetí a to přátelské a nepřátelské. Jak už vyplývá z pojmenování, tak se nepřátelské převzetí uskutečňuje přes odpor vedení cílové společnosti. Akvizitér se při něm obrací přímo na akcionáře, tj. původní vlastníky podniku. V průběhu přátelského převzetí naopak akvizitér vyjedná převzetí s vedením cílové společnosti, které poté doporučí akvizici nebo fúzi akcionářům. [16]



Obrázek 4 - Procesy zahrnované do obsahu pojmu převzetí [16]

2.1.3 Fúze

Při fúzi formou sloučení dochází k zániku jedné nebo více společností, čemuž předchází její nebo jejich zrušení bez likvidace. Jména zanikající společnosti včetně práv a povinností z pracovně právních vztahů přechází na nástupnickou společnost. Společníci zanikající společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti, nestanoví-li zákon jinak.

Splynutím dochází k zániku dvou nebo více společností, jemuž předchází jejich zrušení bez likvidace. Jména zanikajících společností včetně práv a povinností z pracovně právních vztahů přechází na nově zakládanou nástupnickou společnost. Společníci zanikajících společností se stávají společníky nástupnické společnosti, nestanoví-li zákon jinak. [16]

2.1.4 Cílová a akviziterská firma

Cílová firma či akviziterní kandidát je firma, kterou má jiná společnost v úmyslu převzít.

Akviziterská firma či akvizitér je společnost, jež usiluje o cílovou firmu.

2.1.5 Veřejná nabídka

Veřejná nabídka (tender offer) je oficiální prohlášení akvizitéra, že během určitého období bude kupovat všechny nebo určitou část akcií cílové firmy za určitou cenu. [15]

2.2 Typy fúzí

2.2.1 Fúze

Jak už bylo dříve zmíněno, fúzi je možné provést:

- sloučením
- splynutím

Při sloučení i splynutí se mění majetková struktura pokračující společnosti v závislosti na ocenění předmětných společností. Zde nastupují soudní znalci, jejichž úkolem je mimo jiné pomocí standardních oceňovacích metod stanovit hodnotu čistého obchodního majetku všech společností a následně i spočítat směnné poměry pro výměnu akcií zanikající či zanikajících společností za akcie nástupnické společnosti. [16]

§ 69a odst. 6 obchodního zákoníku říká že, „při sloučení akciové společnosti, popřípadě společnosti s ručením omezeným, je zanikající společnost povinna nechat ocenit své jmění posudkem znalce, mají-li být v důsledku sloučení vydány nástupnickou společností nové akcie, nebo mají-li vzniknout pro společníky této společnosti nové obchodní podíly. Při splynutí je každá zúčastněná akciová společnost, popřípadě společnost s ručením omezeným, povinna nechat ocenit své jmění posudkem znalce“.

Připouští se, aby se sloučení nebo splynutí účastnily i společnosti různé právní formy, pokud to výslovně stanoví zákon. V dalších ustanoveních obchodního zákoníku je umožněno sloučení a splynutí akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným nebo veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti. [15]

2.2.2 Horizontální fúze

V rámci horizontální fúzi se spojují společnosti pohybující se ve stejném oboru a na stejné úrovni. Například menší společnosti se sloučí s větší společností. Příkladem by mohlo být sloučení dvou internetových obchodů Kasa a Obchodní dům na přelomu let 2007 a 2008. Slučující podniky tak zabezpečují stejné výrobky či služby, resp. výrobky a služby, které si vzájemně konkurují. [17]

2.2.3 Vertikální fúze

Takto se nazývá fúze, kdy spolu fúzuje společnost se svým dodavatelem nebo odběratelem. Jako příklad bych uvedl sloučení olejářského koncernu s petrochemickou firmou. Podnik se tak rozšiřuje směrem ke zdrojům surovin (hutě, doly) nebo směrem ke svému spotřebiteli (výrobce stavebních hmot fúzuje se stavební firmou). Stejně jako v případě horizontálních fúzí nastoluje i vertikální integrace zajímavou otázku spojenou s možným vznikem tržního podílu a omezení konkurence. [17]

2.2.4 Kongenerická fúze

Fúzují společnosti z příbuzných oborů podnikání, které nevyrábějí identický produkt. Jako příklad lze uvést fúzi stavební společnosti zabývající se stavbou rodinných domů se zeměměřickou společností.

2.2.5 Konglomerátní fúze

Jedná se o typ fúze, kdy fúzují společnosti z naprosto odlišných oborů podnikání. Příkladů lze uvést mnoho, např. spojení automobilky s oděvní společností. [17]

2.3 Motivy a cíle fúzí

Ke slučování společností dochází z různých důvodů, které jsou většinou ekonomické povahy. Mezi různými motivy, které podněcují fúzování společností, lze zdůraznit následující tři:

2.3.1 Synergický motiv

Dle některých zdrojů bývá také nazýván „efekt 2+2=5“. Sloučením dvou společností, kde hodnota každé z nich je rovna 2, vzniká nová společnost, jejíž hodnota je 5, tedy vyšší než prostý součet hodnot původních společností. Tohoto efektu lze dosáhnout několika způsoby: [16]

Úsporami z rozsahu

Dochází k úsporám zejména v oblasti výroby, distribuce, marketingu a managementu. Snížením celkových nákladů roste i hodnota celé společnosti.

Diferenční výkonností

V tomto případě, je fúze impulsem k výměně starého vedení za nové. Zejména v případech kdy management jedné z firem je výrazně výkonnější a je schopen zvýšit produktivitu společnosti.

Koncentrací znalostí

Malé společnosti jsou často v něčem výjimečné, jedinečné, ovšem nemají dostatečné finanční prostředky nebo technologie k udržení své pozice na trhu. Toto je příležitost pro velké společnosti, mající dostatek prostředků a technologií, ale naopak postrádající potřebné „know-how“. Sloučením těchto společností vzniká firma s velkým potenciálem a tím i vyšší hodnotou.

Finančními úsporami

Velké společnosti mají snadnější přístup k levnějším cizím zdrojům, vzhledem k větší finanční stabilitě.

Větším podílem na trhu

Sloučením lze dosáhnout velkého podílu na trhu a tím získat výhodu před konkurencí, ovšem je nutné brát v úvahu stanoviska Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

2.3.2 Diverzifikace

Častým akvizičním důvodem je snížení rizika metodou diverzifikace. Jedná se zejména o případy, kdy na jedné straně stojí společnost mající nadbytek volných finančních zdrojů, které je nutné někde využít. Nákup společnosti podnikající v jiném oboru umožňuje stabilizaci tržeb a navíc pokles tržeb jednoho sektoru lze nahradit nárůstem tržeb v jiném sektoru. V případě, kdy fúze nepřináší dostatečný synergický efekt, nelze diverzifikaci považovat za skutečný důvod spojení společností. Efekt diverzifikace na úrovni společnosti je řazen mezi nestandardní argumenty pro fúzi, neboť se často ukazuje, že hodnota firmy není natolik vázaná na konkrétní riziko, které lze odstranit prostřednictvím diverzifikace. [16]

2.3.3 Daňový motiv

Tento motiv by neměl být jediným nebo nejvýznamnějším motivem fúze společností. Samotná podstata této fúze se totiž nemusí slučovat s pohledem Finančního úřadu. Jedná se totiž o sloučení společností mající vysokou daňovou ztrátu se společností, která má naopak kladný daňový základ. Tímto sloučením lze tedy výrazně ušetřit na daních, ovšem pokud by se jednalo o jediný motiv, tak by bylo možné tuto situaci považovat za „zastřený stav“ a finanční úřad by poté mohl daň doměřit. [16]

2.3.4 Další motivy:

Osobní motivy manažerů

Jedná se o situace, kdy jsou například platy manažerů vázané na velikost společnosti. Spojení společností může být také obranného charakteru, proti nepřátelskému převzetí.

Motiv likvidační hodnoty

Likvidační hodnota aktiv je vyšší než hodnota společnosti samotné, což může být zajímavým důvodem pro akvizici.

Využití přebytkových fondů

Jedná se o případy, kdy má určitá společnost přebytek nevyužitých financí na účtech a stává se proto zajímavou „kořistí“. Akviziterská společnost je schopná rychle utratit

přebytečné peníze. Obvykle se poté hájí tvrzením o neefektivním hospodaření firmy.
[16]

2.3.5 Cíle fúzí

Cíle fúzí lze rozdělit do dvou základních skupin a to:

Podnikatelské záměry

Sem se řadí všechny formy převzetí podniku, které vycházejí z cílů a záměrů daného podniku. Společnost se chce dále rozvíjet a k tomu potřebuje růst, nové oblasti podnikání, novou strukturu. Do tohoto rozvojového zaměření zapadá rovněž převzetí nebo prodej společností.

Spekulativní záměry

Mezi spekulativně zaměřené se řadí fúze, jejichž cílem je maximální zhodnocení investovaného kapitálu během krátkého období (přibližně 3 až 5 let). Spekulativní fúzi lze charakterizovat, některými typickými znaky:

- rozhodují finančníci
- pracuje se s pákovým efektem
- rozhodujícím ukazatelem je růst hodnoty
- obvyklý je rozklad společnosti na menší části a jejich postupný prodej [16]

3 Charakteristiky společností

Tato kapitola se blíže věnuje všem třem subjektům, které se účastnily procesu sloučení, tedy původní společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. a Český Telecom, a.s. a nástupnickou společnost Telefónica O2 Czech republic. Bližší poznání těchto společností umožní lepší orientaci v následujícím textu popisujícím proces jejich sloučení. Rovněž ukáže, o jak rozdílné společnosti se jedná a jak velké rozdíly bylo nutné překlenout při jejich sloučení. Zvláštní pozornost je věnována oblastem společenské odpovědnosti a lidských zdrojů, které úzce souvisí s firemní kulturou jednotlivých společností.

Charakteristiky společností Český Telecom, a.s. a Eurotel Praha, spol. s r. o. se vztahují k roku 2004, tedy k poslednímu roku jejich existence. V tomto roce již byly obě společnosti součástí skupiny Český Telecom, a.s., ovšem stále ještě vystupovaly jako samostatné podnikatelské subjekty. Charakteristika společnosti Telefónica O2 Czech republic vychází ze současné situace společnosti a jejích aktivit.

3.1 Český Telecom, a.s.

Skupina Český Telecom, a.s. (dále jen Český telecom) je tvořena Českým Telecomem a Eurotelem Praha, spol. s r. o. (dále jen Eurotel). Tato silná telekomunikační skupina jako jediná v České republice poskytuje komplexní nabídku hlasových a datových služeb v



Obrázek 5 - Logo společnosti Český Telecom, a.s. [22]

pevných a mobilních technologiích včetně nabídky na využívání síťové infrastruktury pro provozovatele a poskytovatele veřejných i neveřejných sítí a služeb. [18]

Tato podkapitola je věnována charakteristice společnosti Český Telecom. Společnosti Eurotel se věnuje podkapitola následující.

3.1.1 Profil společnosti

K 31. prosinci 2004 dosáhl celkový počet pevných linek provozovaných Českým Telecomem 3 368 325, což potvrzuje vedoucí postavení společnosti trhu. Převážná část služeb skupiny je poskytovaná na území České republiky. Prodej služeb byl orientován na čtyři základní segmenty zákazníků:

- spotřebitelský segment
- podnikatelský segment
- korporátní klientelu
- státní správu

Český Telecom poskytoval také velkoobchodní služby ostatním provozovatelům veřejných telekomunikačních sítí a poskytovatelům veřejných telekomunikačních služeb v České republice i v zahraničí.

Společnost vnímala potřebu trvale udržitelného rozvoje, jako celosvětový strategický cíl, který spočívá v nalezení takové cesty ekonomického rozvoje a růstu, jež podporuje slušnou a spravedlivou společnost a zároveň zachovává životní prostředí a neobnovitelné zdroje pro další generace. Klíčovou událostí roku 2004 pak bylo přistoupení k „Chartě trvale udržitelného rozvoje“ evropských operátorů telekomunikačních sítí. [18]

3.1.2 Lidské zdroje

V roce 2004 proběhlo v oblasti lidských zdrojů několik klíčových aktivit, mezi které patřila zejména realizace manažerského auditu, návazná příprava a implementace nového vzdělávacího programu Leadership Academy, revize a aktualizace systému hodnocení výkonu STROM (systém transparentního odměňování a motivace) a implementace rotace zaměstnanců mezi Českým telefonem a Eurotelem.

Dalšími rozvojovými tématy byla práce s klíčovými zaměstnanci v rámci programu Stabilizace, zaměřeným na sdílení know-how a rozvoj potenciálu vybraných zaměstnanců. Průběžným tréninkem, zejména v oblasti produktů a nových služeb, procházeli pravidelně také specialisté marketingu a prodejní personál. E-learning byl jako běžná vzdělávací metoda

využíván nejen v rámci vzdělávacích programů Českého Telecomu, ale zároveň nabízen jako komerční produkt zákazníkům.

Klíčovou aktivitou útvaru lidských zdrojů byla revize a aktualizace systému hodnocení výkonu. Ve společnosti je uplatňován komplexní, výkonově orientovaný systém transparentního odměňování a motivace (STROM). Odměna byla úměrná plnění individuálních i firemních cílů. Řízení personálních procesů bylo efektivní, automatizované a s vysokou úrovní obsluhy zaměstnance jako interního zákazníka. V roce 2004 došlo k zahájení realizace programů stáží a rotaci zaměstnanců jak mezi jednotlivými úseky a jednotkami uvnitř Českého Telecomu, tak v rámci společných projektů mezi Českým Telecomem a Eurotelem. [18]

3.1.3 Společenská odpovědnost

Cílem Českého Telecomu jako předního poskytovatele telekomunikačních služeb v České republice v 2004 byla maximalizace pozitivního vlivu na společnost prostřednictvím vedoucího postavení v oblasti společenské odpovědnosti. [18]

Životní prostředí

Základní principy vztahu Českého Telecomu k životnímu prostředí vyjadřovala Environmentální politika Českého Telecomu. Byla pravidelně aktualizována při hodnocení systému environmentálního chování vedením společnosti. Následné audity, provedené společností Lloyd's Register Quality Assurance, potvrdily, že certifikovaný systém environmentálního managementu zavedený v souladu s ČSN EN ISO 14001 ve vybraném regionu byl dostatečně udržován. I v roce 2004 uplatňoval Český Telecom v zadávacích podmínkách pro výběrová řízení hodnotící kritéria vztahující se k ekologické šetrnosti.

V roce 2004 společnost snížila celkové množství produkováných odpadů téměř o 7 % oproti roku 2003. Z tohoto množství minimálně 12 % bylo možné recyklovat a podstatnou část dalších využít jinak. O přibližně 26 % ve srovnání s rokem 2003 bylo sníženo celkové množství znečišťujících látek vypuštěných do ovzduší. To bylo umožněno zejména výrazně nižší spotřebou tuhých paliv (o více než 50 %) a topných olejů (o téměř 25 %). K zajištění svých činností spotřeboval Český Telecom v roce 2004 prakticky stejné množství tepla jako

v roce 2003, zatímco spotřeba elektrické energie poklesla meziročně o více než 2 %. Postupně docházelo také k dalšímu snižování množství vypouštěných odpadních vod. [18]

Bezpečnost

V rámci úsilí o další rozšíření portfolia služeb, vytváření nových obchodních vztahů a zdokonalování systému péče o zákazníky věnoval Český Telecom velkou pozornost také otázce bezpečnosti. Tu lze chápat jako přidanou hodnotu, která se stává reálnou konkurenční výhodou a zárukou kvality služeb společnosti.

Společnost byla držitelem Potvrzení NBÚ o bezpečnostní způsobilosti organizace pro stupeň tajné. Disponovala také odpovídajícím počtem bezpečnostně způsobilých zaměstnanců pro realizaci zakázek statní správy, které jsou spojeny s utajovanými skutečnostmi.

Pro komunikaci s obchodními partnery a zajištění ochrany osobních dat zákazníků, telekomunikačního a obchodního tajemství a dalších citlivých informací v souladu se zákonnými předpisy využívá nástroje PKI (Public Key Infrastructure) včetně zaručeného elektronického podpisu. Společnost úspěšně provozuje řadu bezpečnostních systémů na ochranu před zneužíváním poskytovaných služeb. Samozřejmostí je vytvořený funkční systém krizového řízení. [18]

Sponzoring

Sponzorské aktivity Českého Telecomu mají dlouholetou tradici. Klíčovou je pro oblast humanity provoz Linky bezpečí. Jméno Českého Telecomu je rovněž dlouhodobě spjato s podporou kultury, a to zejména divadelnictví. Podpora patřila nejen renomovaným mezinárodním festivalům, pořádaným v České republice, ale i regionálním divadelním souborům. Český Telecom byl rovněž významným partnerem filmu. Podporoval Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary, největší audiovizuální akci v České republice Febiofest a Letní filmovou školu v Uherském Hradišti. Mezi hlavní aktivity Českého Telecomu v oblasti sportu patřila podpora Extraligy ledního hokeje, Českého olympijského týmu, známých osobností lyžařského sportu a vybraných motoristických akcí. [18]

3.2 Eurotel Praha, spol. s r.o.

3.2.1 Profil společnosti

Společnost Eurotel Praha, spol. s r. o., (dále jen Eurotel) si v roce 2004 i nadále držela své postavení největšího poskytovatele mobilních hlasových a datových služeb v České republice a na konci roku 2004 registroval téměř 4,6 milionu zákazníků ve své síti.



Obrázek 6 - Logo společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. [23]

Mobilní sítě, provozované společností Eurotel na frekvenci 900/1800 MHz (GSM) a 450 MHz (T!P), pokrývaly území České republiky, na němž žije 99 % obyvatel. Roamingové služby byly koncem roku nabízeny ve spolupráci s 376 partnery ze 150 zemí celého světa.

Společnost Eurotel byla držitelem licence na provozování mobilních služeb třetí generace používající standard UMTS (Universal Mobile Telecommunications Systém). Kromě hlasových služeb nabízela společnost Eurotel svým smluvním zákazníkům i zákazníkům předplacených karet kompletní sortiment datových služeb, SMS a atraktivních služeb s přidanou hodnotou, zahrnující například mobilní video služby, WAP nebo MMS.

Společnost Eurotel byla jediným mobilním operátorem v České republice, který současně nabízel dvě progresivní technologie bezdrátového přenosu dat – technologie General Packet Radio Service (GPRS) a High-Speed Circuit-Switched Data (HSCSD). Společně s technologiemi EDGE, WiFi a CDMA tak Eurotel poskytoval svým zákazníkům největší možnost volby připojení na trhu.

Nejvyšší kvalitu všech služeb, poskytovaných společností Eurotel, osvědčovaly mezinárodní certifikáty jakosti kvality ISO 9001:2000. Společnost jako jediný telekomunikační operátor v České republice získala certifikáty také v oblasti životního prostředí (ISO 14001:1996), v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS

18001:1999) a v oblasti bezpečnosti informací (BS7799-2:2002). V roce 2004 se společnost Eurotel stala vítězem Národní ceny České republiky za jakost.

Společnost Eurotel byla od září 2004 členem Aliance mobilních operátorů Starmap, která sdružovala jedenáct mobilních operátorů, poskytujících mobilní hlasové a datové služby více než 53 milionům zákazníků. Eurotel Praha byl společností s ručením omezeným, jejímž stoprocentním vlastníkem byl Český Telecom. [19]

Vize

„chceme, aby každý mohl mít co nejvíce ze života, ať jsou jeho ambice a přání malá nebo velká“

Hodnoty

„ve všem, co podnikáme, rozvíjíme odhodlání, nadšení a dynamičnost lidí“

Energický - smysl pro nadšení, smysl pro odhodlání, smysl pro rychlost

Inspirující - schopnost vést, stimulovat a motivovat sebe navzájem, naše zákazníky a celý trh

Spolehlivý - říkáme to, co si myslíme, děláme to, co říkáme, a vždy dodržíme slovo

Vstřícný - přátelský a otevřený novým myšlenkám [19]

3.2.2 Lidské zdroje

Společnost Eurotel vytvářela v roce 2004 pro svých 2 483 zaměstnanců motivující a dynamické pracovní prostředí typické pro jednu z nejúspěšnějších firem v České republice. Poskytovala svým zaměstnancům konkurenceschopné mzdy, rozsáhlý program výhod i firemní kulturu, která vytváří prostor pro jejich další osobní, profesionální a odborný rozvoj. I proto se umístila na 2. místě v prestižním hodnocení veřejnosti „Nejžádanější zaměstnavatel roku 2004“. Dále byla naplňována strategie společnosti v oblasti lidských zdrojů, jejímž cílem je zajištění souladu mezi soustavným zvyšováním pracovního výkonu zaměstnanců a vysokou úrovní jejich motivace, osobního i profesního rozvoje a jejich spokojenosti. [19]

Program ročního hodnocení zaměstnanců

Klíčový nástroj spojující zájmy společnosti i zaměstnance. V rámci programu vedoucí pracovníci diferencovaně oceňovali individuální přínos každého zaměstnance a společně s ním připravovali plán jeho osobního rozvoje.

Systém vzdělávání hodnocení

V roce 2004 společnost Eurotel zavedla systém vzdělávání zaměstnanců prodejen a středisek péče o zákazníky (call centra), který byl zaměřen na zvýšení kvality prodeje služeb a poskytování informací zákazníkům. Nový systém byl podpořen zavedením kariérových plánů pro zaměstnance. Vzdělávání managementu se zaměřilo na téma manažerské znalosti a dovednosti při strategickém i operativním řízení a probíhalo formou simulačních her. Programy manažerského vzdělávání byly koordinovány v rámci skupiny Českého Telecomu.

Zaměstnanecké výhody

Program zaměstnaneckých výhod se v roce 2004 významně rozšířil v oblasti volitelného výběru zaměstnaneckých výhod. Šlo zejména o rozšíření možností při sjednávání penzijního připojištění, osobního životního pojištění, nadstandardní zdravotní péče a příspěvku na předškolní zařízení. Program zaměstnaneckých výhod byl doplněn i o příspěvek na dovolenou určený zaměstnancům v pracovním poměru delším než tři roky.

Podpora pracovníků se zdravotním postižením

Společnost Eurotel rozšířila program podpory zaměstnávání zdravotně postižených občanů a spolupráce s jejich asociacemi. Stávající zaměstnanci se zdravotním postižením získali nárok na vyplácení zvláštního příspěvku na zdravotně rehabilitační dovolenou.

Manažerská shromáždění Eurotelu

Také v roce 2004 probíhala pravidelná manažerská shromáždění, jichž se účastnila většina vedoucích pracovníků. Shromáždění představovala jeden z významných prvků komunikace klíčových podnikatelských cílů a provozních úkolů společnosti Eurotel.

Projekt „zaměstnanci pomáhají“

V rámci tohoto projektu se dobrovolníci z řad zaměstnanců společnosti rozhodli pomáhat dětem z dětského domova v Klánovicích u Prahy, dětského domova Dagmar v Brně a dětského domova ve Frýdku-Místku. Správu projektu, který iniciovali sami zaměstnanci, převzala Nadace Eurotel, člen Fóra dárců – Asociace nadací České republiky. [19]

3.2.3 Společenská zodpovědnost

Nadace Eurotel

Již v roce 2002 společnost Eurotel sjednotila své aktivity v oblasti firemního dárcovství a založila Nadaci Eurotel. Dlouhodobým, promyšleným a systematickým dárcovstvím společnost zdůrazňovala vstřícný postoj k okolí a přijímala spoluzodpovědnost za stav a vývoj společnosti. Velkou poctou pro společnost proto byla hlavní cena v soutěži firemní filantropie Via Bona, kterou v roce 2004 společnosti Eurotel udělila odborná veřejnost za aktivity Nadace Eurotel.

Posláním Nadace Eurotel byla podpora projektů, které přispívají ke zdravému vývoji dětí a mládeže a k jejich lepšímu duševnímu a tělesnému rozvoji. Nadace Eurotel rovněž podporovala projekty, vedoucí přímo nebo nepřímo ke zlepšení různých druhů komunikace u těch skupin dětí a mládeže, které mohou být ve společnosti jakýmkoliv způsobem znevýhodněny. Nadace Eurotel rozdělila v roce 2004 finanční příspěvky v hodnotě přesahující 15 milionů korun. [19]

Projekty v oblasti sportu

Český hokej

Hokejovou událostí roku 2004 byl světový šampionát v ledním hokeji, jehož byla společnost Eurotel oficiálním sponzorem. Zároveň byla společnost Eurotel hlavním partnerem české hokejové reprezentace.

AC Sparta Praha

Společnost Eurotel byla v roce 2004 generálním partnerem fotbalového klubu AC Sparta Praha. Partnerství, kromě finanční podpory klubu, nabídlo příznivcům klubu celou řadu služeb a soutěží pro uživatele mobilních telefonů.

Desetibojaři Tomáš Dvořák a Roman Šebrle

Eurotel dlouhodobě podporovala výkony našich dvou nejúspěšnějších atletů. Společnost byla rovněž partnerem Českého atletického svazu.

Lyžaři Kateřina Neumannová a Martin Koukal.

Oba úspěšní lyžaři byli tváří kampaně „Eurotel Live!“. Společnost Eurotel rovněž podporovala jejich přípravu a úspěšnou účast na sportovních akcích. [19]

Projekty v oblasti kultury

Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary.

Společnost Eurotel se na 39. ročníku festivalu představila v roli oficiálního dodavatele. V rámci této významné společensko-kulturní události mohli zákazníci tradičně využít nabídky speciálních mobilních služeb.

Turné Monkey Business.

Společnost Eurotel se stala v roce 2004 partnerem koncertního turné funkové skupiny Monkey Business. Pro její fanoušky společnost rovněž připravila speciální edici služeb na portálu „Eurotel Live!“.

Společnost pokračovala v roce 2004 ve své sponzorské činnosti také v následujících vybraných projektech, jichž se účastnila jako partner nebo generální partner:

- Novoroční koncert skupiny Lucie a FOK a červnové turné
- 59. ročník mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro
- 16. ročník Mezinárodního festivalu soudobé taneční tvorby a pohybového divadla – Tanec Praha
- Festival Struny podzimu [19]

3.3 Telefonica O2 Czech republic

3.3.1 Profil společnosti

Integrací společností Eurotel a Český Telecom, vznikla telekomunikační společnost vystavěná na konvergenci fixních a mobilních služeb. Telefonica O2 Czech Republic, a.s. jako jediná v České republice poskytuje komplexní nabídku hlasových a datových služeb v pevných a

mobilních technologiích včetně nabídky na využívání síťové infrastruktury pro provozovatele a poskytovatele veřejných i neveřejných sítí a služeb. Služby jsou zaměřeny na dva základní segmenty zákazníků: spotřebitelský segment a podnikatelský segment (včetně korporátní klientely a státní správy). Společnost poskytuje také velkoobchodní služby ostatním provozovatelům veřejných telekomunikačních sítí a poskytovatelům veřejných telekomunikačních služeb v České republice i v zahraničí. [21]



Obrázek 7 - Logo společnosti Telefonica O2 Czech republic [24]

Společnost čerpá ze zkušeností společnosti Telefonica S.A., většinového akcionáře společnosti s podílem 69,4 %, která je jednou z největších telekomunikačních operátorů na světě, a společnosti O2, rovněž ovládané společností Telefonica, S.A. O2 je britským mobilním operátorem s významnou působností ve velké Británii, Německu a Irsku. Podle organizační struktury skupiny Telefonica patří Telefonica O2 Czech Republic do skupiny společností, kterou O2 zastřešuje. V neposlední řadě společnost vychází rovněž ze zkušeností a silných stránek společností Český Telecom a Eurotel Praha, které vždy patřily k vedoucím operátorům fixní a mobilní telekomunikační sítě v České Republice. Na tomto základě byly definovány hlavní integrační cíle, přičemž hlavní důraz je kladen na maximální využití synergií v následujících oblastech:

- vytvoření atraktivní nabídky konvergentních produktů a integrovaných řešení přinášející společnosti nové výnosy a snížení odlivu zákazníků
- zvýšení efektivity prodeje díky integrovaným prodejním kanálům umožňujícím efektivnější cross-selling (křížový prodej)

- dosažení úspor v oblasti provozních nákladů díky sjednocené IT a síťové infrastruktuře a konsolidaci podpůrných služeb [21]

Skupina rovněž vnímá potřebu dodržování zásad trvale udržitelného rozvoje jako celosvětový globální strategický cíl, který spočívá v nalezení takové cesty ekonomického rozvoje a růstu, jež podporuje slušnou a spravedlivou společnost a zároveň zachovává přírodní prostředí a celosvětově vzácné, neobnovitelné zdroje pro budoucí generace. V roce 2004 se společnost připojila k „Chartě trvale udržitelného rozvoje“ evropských operátorů telekomunikačních sítí.

Skupina Telefónica v číslech

- přítomnost ve 25 zemích
- více než 259 milionů zákazníků
- 196 milionů mobilních zákazníků
- 43 milionů pevných linek
- více než 12 milionů připojení k vysokorychlostnímu internetu
- 2 miliony zákazníků placené televize
- 57, 946 miliard euro výnosů
- 63 % výnosů pochází z trhů mimo Španělsko
- 4, 614 miliard euro investovaných do výzkumu, vývoje a inovací
- více než 257 tisíc zaměstnanců [20]

3.3.2 Lidské zdroje

Dlouhodobou strategií společnosti v oblasti lidských zdrojů je vytvořit z Telefónica O2 Czech republic „místo, kde je radost pracovat“. V roce 2008 tedy definovala tzv. slib zaměstnancům, který přesně charakterizoval, čeho chce firma v jednotlivých oblastech dosáhnout. Společnost v oblasti lidských zdrojů pravidelně organizuje rozvojové a motivační programy a projekty: [20]

Spirit of O2

Každoročně společnost oceňuje nejlepší zaměstnance v rámci výročních cen „Spirit of O2“. Všichni zaměstnanci mají možnost nominovat sebe nebo své kolegy za jejich

skutky, díky kterým vyčnívali z davu a udržovali společnost Telefónica O2 Czech republic na špičce telekomunikačního trhu. Vítěze, kteří obdrželi finanční odměnu, vybrala odborná porota složená z vrcholových manažerů společnosti.

Reflect

Program průzkumu spokojenosti a zapojení zaměstnanců nazvaný Reflexy je zaměřený na různé oblasti jejich spokojenosti a potřeb.

Benefity pro zaměstnance

Telefónica O2 Czech republic svým zaměstnancům nabízí pestrou škálu zaměstnaneckých benefitů - mj. finanční produkty, služby a produkty O2, benefity podporující rovnováhu pracovního a osobního života nebo podporu zaměstnanců s dětmi v předškolních zařízeních. Zdravotně znevýhodnění zaměstnanci dostali navíc poukázku na rehabilitační dovolenou ve výši 10 tisíc Kč ročně.

Kampaň proti kouření

V uplynulém roce proběhla mezi zaměstnanci společnosti Telefónica O2 Czech republic kampaň „Zbavte se s námi zlovyku“, zaměřená na odvykání kouření. Zaměstnanci společnosti měli možnost získat kúru pastilek Niquitin pro odvykání kouření zdarma. Pastilky získaly necelé dva tisíce zaměstnanců. Zaměstnanci si také v rámci tohoto projektu mohli nechat změřit obsah CO₂ v plicích a získat kvalifikované informace od odborníků zaměřené např. na způsoby, jak se zbavit kouření, a jaká rizika a následky kouření přináší. [20]

Péče o zdraví zaměstnanců

Na jaře roku 2008 byl ve společnosti zahájen pilotní projekt, zaměřený na péči o zdraví zaměstnanců, s názvem Dny zdraví pro zaměstnance. Dny zdraví se v průběhu roku uskutečnily v Brně, Ostravě, Praze, Kolíně, Českých Budějovicích a Ústí nad Labem, kde měli zaměstnanci společnosti možnost využít některou ze služeb zaměřených na péči o zdraví.

Prestižní ocenění Podnik podporující zdraví

V říjnu 2008 získala Telefónica O2 Czech republic opět prestižní ocenění Podnik podporující zdraví, které každým rokem uděluje Ministerstvo zdravotnictví ČR. Tento certifikát získala Telefónica O2 Czech republic již v roce 2005 a v srpnu 2008 prošla auditem, který titul potvrdil. Odborná komise hodnotila úroveň ochrany zdraví na pracovišti v souladu s právními předpisy České republiky.

Další získaná ocenění

Ocenění nejžádanější zaměstnavatel roku - zaměstnavatel roku 2008 cenu za 1. místo v kategorii Zaměstnavatel roku v regionu Praha. Česká veřejnost společnost již podruhé označila za nejžádanější firmu, ve které by chtěli pracovat.

Ocenění Firma přátelská rodinám [20]

3.3.3 Společenská zodpovědnost

Principy společenské odpovědnosti jsou nedílnou součástí firemní filozofie společnosti Telefónica O2 Czech republic. Společnost chápe, že nepracuje v izolaci od okolního světa, ale že je jeho přímou součástí. Snaží se proto své činnosti vykonávat s ohledem na tzv. triple-bottom-line, nesoustředí se jen na ekonomický růst, ale i na environmentální a společenské aspekty své činnosti a samozřejmě myslí i na budoucí generace. Společnost stále zohledňuje potřeby vnitřního i vnějšího prostředí, přispívá k udržitelnému rozvoji, podporuje transparentnost a obecně se snaží napomáhat k celkovému zlepšování stavu společnosti. Aktivity společnosti Telefónica O2 Czech republic v oblasti společenské odpovědnosti jsou velmi rozsáhlé a samy by naplnily celou diplomovou práci, následuje proto jen výpis těchto aktivit a jejich stručná charakteristika. [20]

Podnikatelská etika

Podnikatelská etika je stabilní součástí firemní filozofie společnosti Telefónica O2 Czech republic. Ve společnosti jsou zavedené Etické zásady podnikání, platné pro celou skupinu Telefónica, které zajišťují soulad mezi jednáním všech zaměstnanců a firemními hodnotami a principy.

Působení na trhu a chování k zákazníkům

Telefónica O2 Czech republic buduje své dobré jméno na kvalitě svých služeb a produktů a na zlepšování zákaznické zkušenosti. Ve vztahu k zákazníkům si kladla za cíl transparentnost, informování a zohledňování jejich potřeb a požadavků. [20]

Péče o životní prostředí

Společnost si definovala Politiku ochrany životního prostředí, jejímž prostřednictvím společnost působí na své zaměstnance, dodavatele a zákazníky. Dosahovaná úroveň přístupů je pravidelně oceňována certifikací podle mezinárodního standardu ISO 14001.

Podpora veřejně prospěšných aktivit – Nadace O2

Hlavním nástrojem pro podporu těchto aktivit je Nadace O2, která dlouhodobě organizuje a financuje celou řadu programů. Mezi tyto programy patří: [20]

Linka bezpečí

Nadace O2 byla v roce 2008 generálním partnerem jediné celostátní bezplatné anonymní linky důvěry pro děti, které se ocitly v tíživých životních situacích. V roce 2008 se Nadace O2 podílela na přečíslování Linky bezpečí na jednotné celoevropské číslo 116 111. Česká republika se díky tomu stala jednou z prvních zemí Evropské unie, které toto číslo implementovaly.

Linka seniorů

Seniori se mohli na telefonním čísle 800 200 007 svěřit pracovníkům linky důvěry se svým trápením i radostmi a dostalo se jim rady a pomoci z oblasti medicíny, práva, psychologie a systému sociální podpory.

Minimalizace šikany

Na všechny základní školy v České republice putovaly osvětové materiály s radami pro žáky, rodiče a učitele. Současně byl spuštěn nový webový portál www.minimalizacesikany.cz, jehož součástí i internetová poradna.

Dobrovolnické programy pro zaměstnance

Činnost Nadace O2 je založena na dobrovolné práci zaměstnanců společnosti. Jednotlivá oddělení a týmy měly možnost jeden den pomáhat ve vybrané neziskové organizaci, kterou Nadace O2 podpořila.

Za svoje aktivity byla společnost v roce 2008 odměněna několika cenami, které řadí společnost Telefónica O2 Czech republic mezi nejaktivnější společnosti v oblasti společenské zodpovědnosti v České republice:

- Zlatá Effie 2008 – za nejefektivnější sociální kampaň
- Hlavní cena Via Bona za aktivity proti šikaně
- 8. místo v TOP 10 firemních filantropů [20]

4 Fúze společností a projekt jednotného chování

4.1 Fúze společností

Celý proces sloučení společností Český Telecom, Eurotel Praha a Telefónica O2 Czech republic, a.s. probíhal v několika fázích a trval v podstatě 15 let. Za počátek tohoto procesu lze označit založení společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o., přičemž závěrečnou fází je vznik společnosti Telefónica O2 Czech republic, a.s.

4.1.1 Vývoj vztahů mezi Českým Telecomem a Eurotelem Praha

První důležité události jsou spojené s liberalizací českých telekomunikací, tedy v době těsně po sametové revoluci v roce 1989. Stále u nás platil telekomunikační zákon z roku 1964 (zákon č. 110/1964 Sb., z 12. března 1964), který byl poplatný době svého vzniku - vše svěřoval do rukou státu a na cokoli jiného než tuhý monopol neměl ani pomyslení.

Na zcela nový zákon ovšem počátkem devadesátých let ještě nebylo dost sil, a tak se začalo alespoň částečnými a postupnými změnami ve formě novel. Tou nejvýznamnější je určitě zákon č. 150 z roku 1992, který umožnil částečnou demonopolizaci a liberalizaci telekomunikací, a zahájil postupné sblížování telekomunikační politiky ČR s telekomunikační politikou Evropských společenství. [25]

Jedním z konkrétních důsledků bylo založení SPT Telecom (SPT=Správa pošt a telekomunikací) z podniku s názvem SPT Praha. Rozdělením SPT Praha na dvě části, k 1. lednu 1993, na SPT Telecom a na Českou poštu, došlo současně i k oddělení spojů od poštovních služeb. Oba nové subjekty vznikly ještě jako "státní podniky" (s.p.), a teprve o rok později (k 1.1.1994) se SPT Telecom stal akciovou společností.

Společnost Eurotel Praha, s.r.o., byla založena 16. listopadu 1990 jako společný podnik tehdejší Správy pošt a telekomunikací (SPT Praha – 51 %) a amerického konsorcia Atlantic West (49 %). Jedním z cílů, které založení Eurotelu sledovalo, bylo podpořit rozvoj

datových komunikací obecně, které tehdy u nás téměř neexistovaly. Tehdejší politici a úředníci Eurotel udělili monopol na veškeré služby spočívající v přenosu dat a poskytované jako veřejné (tj. komukoli). Konkrétně šlo o to, že Eurotel dostal tzv. exkluzivní licenci na poskytování těchto služeb, což v praxi znamenalo, že žádný jiný subjekt neměl šanci získat licenci na stejnou činnost s odůvodněním, že když nebude zajištěn monopol, nebudou získány potřebné investice. [25]

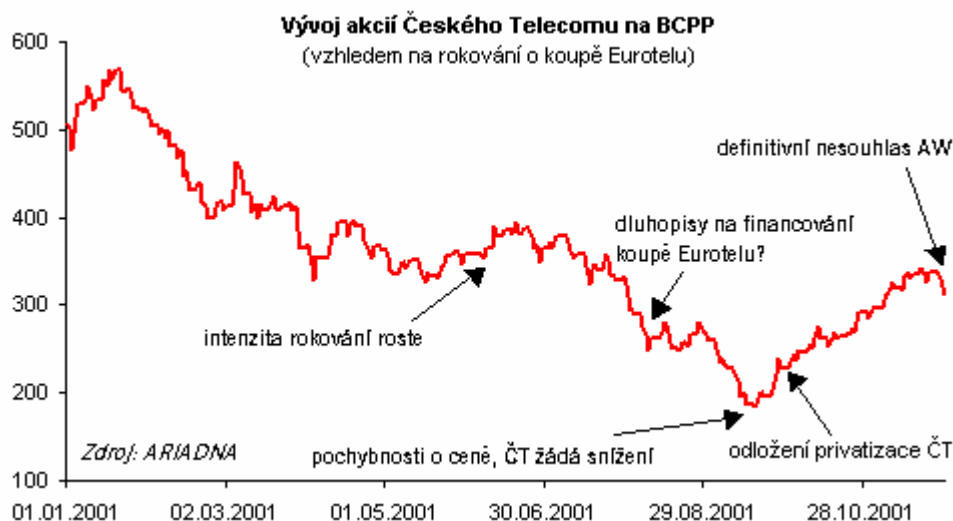
Důsledkem byla skutečnost, že nikdo jiný nemohl získat licenci na poskytování veřejných datových služeb - bylo možné získat jen licenci na poskytování těchto služeb neveřejně, neboli pouze omezenému okruhu uživatelů. To značně omezilo rozvoj Internetu v ČR, zejména pro komerční sféru. Proto se také do té doby rozvíjel v ČR hlavně akademický Internet. Vše trvalo až do poloviny roku 1995, kdy Eurotel odprodal svou divizi datových sítí NexTel tehdejšímu SPT Telecomu. [25]

K 1.1.1994 byl státní podnik SPT Telecom přeměněn na akciovou společnost SPT Telecom, a.s., která byla stále pod kontrolou státu, který byl jejím 100% vlastníkem. Prostřednictvím kontroly společnosti SPT Telecom, tak stát nepřímou ovládal i společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. V tomtéž roce stát uvolnil 27 % akcií společnosti SPT Telecom, a.s. do druhé vlny kupónové privatizace, jejímž cílem bylo privatizovat státní podniky do „českých rukou“. Paradoxně v následujícím roce 1995 bylo prodáno oněch 27 % akcií společnosti TelSource N.V. (konsorcium společností KPN Royal Dutch Telecom a Swiss Telecom) za 1,4 mld. amerických dolarů. [25] [26]

Po roce 1995 následovalo několikaleté období, ve kterém se vedly poměrně vášnivé diskuse nad tím, zda SPT Telecom privatizovat či ne. Rovněž zajímavý byl očekávaný zisk z prodeje majoritních 51 % akcií (zbylých 22 % akcií v rukou institucionálních investorů), který kolísal mezi 50 a 200 miliardami českých korun. Výjimečnou událostí bylo přejmenování společnosti na Český Telecom, a.s. k 1.1.2000. [25]

Dalším důležitým mezníkem byl listopad roku 2003, kdy se Český Telecom stal stoprocentním vlastníkem společnosti Eurotel. Cena takřka 49 % akcií se vyšplhala na 9,9 miliardy českých korun a celkový hospodářský výsledek společnosti Český Telecom byl tedy

za rok 2003 v červených číslech. Počínaje rokem 2004 se tedy společnost Eurotel Praha stala pevnou součástí skupiny Český Telecom. [27]



Obrázek 8 - Vývoj akcií Českého Telecomu [27]

4.1.2 Privatizace Českého Telecomu

Jak už je zmíněno v předchozím textu, privatizace Českého Telecomu byl velmi dlouhý a komplikovaný proces. V průběhu let ovšem nedocházelo ke změnám ve vlastnické struktuře. První změna od roku 1995 nastala až v roce 1998, kdy společnost KPN Royal Dutch získala dalších 6,5 % akcií.

V roce 2003 prodaly společnosti TelSource a KPN Royal Dutch Telecom své podíly ve společnosti institucionálním investorům prostřednictvím Burzy cenných papírů Praha. Po této transakci vlastnil 51,1 % Fond národního majetku a zbylých 48,9 % bylo obchodováno na volném trhu. [28]

K privatizaci státního podílu se stát rozhodl v roce 2004 a v prvním pololetí roku 2005 došlo k prodeji podílu 51,1 % novému majoritnímu vlastníkovi společnosti Telefónica, S.A., za 82,6 mld. Kč (502 Kč/akcii). O necelý rok později, přesně 1.7.2006, došlo ke sloučení společností Český Telecom a Eurotel do jedné společnosti a vznikla společnost Telefónica O2 Czech republic. [28] [21]

4.2 Projekt jednotného chování

4.2.1 Předpoklady pro přípravu projektu

Předchozí kapitola popisuje průběh sloučení společností Český Telecoma Eurotel, po kterém následovalo převzetí společností Telefónica O2 Czech republic. Z toho vyplývá, že se v rámci této fúze setkávají tři společnosti, tři různé struktury, tři rozdílné přístupy, tři odlišná chování. Zjednodušeně řečeno dochází ke střetu hned tří rozdílných firemních kultur, což s sebou přináší pravděpodobné konflikty a je kladen velký nápor na management společností.

V rámci slučování společností dochází k mnoha změnám. Na jedné straně stojí tzv. „tvrdé změny“, mezi které lze zařadit změny struktury, procesů a pracovních postupů a také změnu značky („rebranding“). Proti těmto změnám stojí „změny měkké“, které se dotýkají změn hodnot, postojů, jednání a chování. Aby sloučení společností proběhlo úspěšně, je nezbytně nutné věnovat plnou pozornost oběma druhům změn, protože tyto změny lze chápat jako spojité nádoby, kdy se jedna bez druhé neobejde. Z praxe je zjištěno, že přibližně 50 % fúzí nepřineslo očekávané výsledky, ať už se jednalo o diverzifikaci nebo vyšší zisky. [29]

Výše zmíněná rizika si management společnosti Telefónica O2 Czech republic plně uvědomuje, a proto souběžně s „tvrdými“ změnami ve společnosti plánuje a realizuje změny měkké. Hlavní pozornost je věnována sjednocení firemní kultury a její plné přijetí všemi zaměstnanci. Jedním ze základních stavebních kamenů budování společné firemní kultury je projekt *Změnou chování k dokonalosti*. [30]

4.2.2 Cíl projektu

Cílem projektu *Změnou chování k dokonalosti* je systematická práce na změně firemní kultury v rámci celé společnosti. K dosažení konkrétních výsledků byl vytvořen program workshopů, zaměřený na rozvoj čtyř základních prvků chování zaměstnanců. Následující čtyři chování ovlivňující úspěšnost společnosti byla v rámci Strategie firemní kultury a strategie lidských zdrojů vybrána jako klíčová: [30]

Vítání změny

Zaměstnanci jsou otevření vnějším podnětům a jsou ochotni nejen přijímat nové způsoby myšlení a jednání, ale zároveň je aktivně vyhledávají. K výzvám a problémům proto přistupují pozitivně a inovativně.

Osobní odpovědnost

Každý zaměstnanec chápe pracovní problémy jako „vlastní“ problémy a přistupuje aktivně k jejich řešení. Stejně tak dodržuje dané závazné sliby a přiznává chyby, ze kterých se poučuje.

Řešení problémů spoluprací

Úspěch společnosti je postaven na spolupráci všech zaměstnanců, a proto je každý otevřený spolupráci a sdílení znalostí a řešení. Otevřená a konstruktivní diskuse je pevnou součástí činnosti zaměstnanců.

Zaměření na zákazníka

Pro zákazníky je společnost reprezentovaná zaměstnanci důvěryhodná. Zákazník se může spolehnout na otevřený přístup a na nejlepší řešení. Společnost zákazníků vždy přináší něco výjimečného.

4.2.3 Plán průběhu projektu

Celý projekt *Změnou chování k dokonalosti* je naplánován na 2 roky a byl odstartován na konci roku 2008. Projekt byl sestaven a naplánován ve spolupráci s externí společností. Vybrána byla firma Develor, vzdělávací společnost s mezinárodními zkušenostmi.

V rámci programu se všichni zaměstnanci postupně zúčastní dvou půldenních workshopů (Alpha, Beta), během nichž za pomoci facilitátora s ostatními účastníky vzájemně prodiskutují a specifikují každé z klíčových chování - pro svou pozici, práci a sebe samotného. Prodiskutují i jejich používání při každodenní práci a vymyslí si konkrétní aktivity, při kterých se to projeví. [30]

Jednotlivé workshopy trvají 4 hodiny a jsou zaměřené vždy na dvě klíčová chování, přičemž workshop Beta následuje dva měsíce po workshopu Alpha. Počet účastníků workshopu je stanoven na 30, vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců, a workshop je vždy řízen dvojicí facilitátorů. Dvojice je tvořena profesionálním facilitátorem ze společnosti Develor, kterého doplňuje interní facilitátor. Interní facilitátoři jsou zaměstnanci Telefónica O2, kteří prošli tréninkem od společnosti Develor a jsou schopni podporovat při vedení workshopu profesionály. Získané dovednosti a zkušenosti poté mohou uplatnit ve svém profesním růstu.

Workshopy byly vytvořeny jednotně pro všechny zaměstnance společnosti a v průběhu projektu jsou doladovány na základě zpětné vazby. Speciální skupinou zaměstnanců společnosti je top management. Pro top management byly oba workshopy spojeny do jednoho a probíhají tedy jako celodenní workshop. Samotná struktura a obsah workshopu je také upraven pro potřeby top managementu. [30]

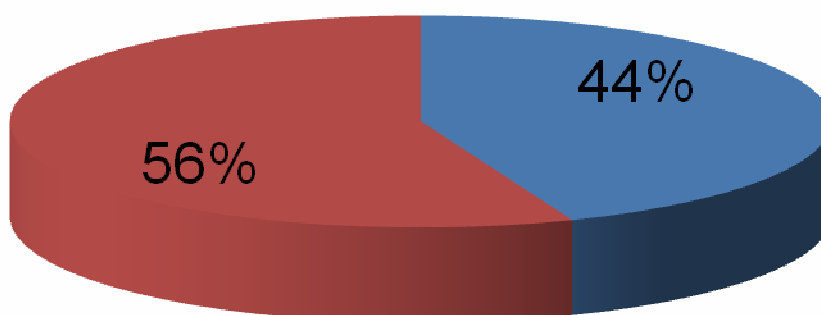
5 Zhodnocení projektu

5.1 Účast na kurzech

Projekt *Změnou chování k dokonalosti* je naplánován pro všechny zaměstnance společnosti Telefónica O2 Czech republic, to znamená, že v průběhu roků 2009 a 2010 by mělo absolvovat workshopy Alpha a Beta celkem 8 379 zaměstnanců.

5.1.1 Plán pro rok 2009

Společnost Telefónica O2 Czech republic naplánovala pro rok 2009 celkem 94 tréninkových dnů. To znamená, že v průběhu roku proběhne 94 workshopů Alpha a stejný počet workshopů Beta. Dle plánu by se jich mělo zúčastnit 2850 zaměstnanců. V současnosti, tedy za první pololetí, absolvovalo tréninky již 1254 zaměstnanců, tedy 15 % všech zaměstnanců. To znamená, že za šest měsíců bylo naplněno pouze 44 % plánované účasti (viz. obr. 11). V Druhé polovině roku by se ovšem měl plán bez problémů naplnit, protože budou spuštěny workshopy i mimo Prahu, konkrétně v Brně, Ostravě, Hradci Králové a Ústí nad Labem. [30]



Obrázek 9 - Plnění plánu účasti pro rok 2009 [30]

5.1.2 Přehled za první pololetí 2009

Pro první pololetí roku 2009 byly otevřeny workshopy pouze v Praze a to pro více než 1200 registrovaných zaměstnanců. Registrace na kurzy proběhly ve dvou vlnách, ve kterých byl otevřen omezený počet míst na workshopy Alpha a Beta. Tabulka 1 obsahuje přesné počty registrovaných účastníků workshopů v tomto období.

| | Alpha | | Beta | |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | otevřená místa | obsazená místa | otevřená místa | obsazená místa |
| 1.přihlašovací vlna | 726 | 615 | 726 | 522 |
| 2.přihlašovací vlna | 792 | 639 | 792 | 667 |

Tabulka 1 - Počty registrovaných zaměstnanců [30]

Z tabulky lze vyčíst několik údajů:

- vytíženost workshopů Alpha byla v obou vlnách přibližně stejná (cca 82 %)
- vytíženost workshopů Beta se mezi vlnami výrazně lišila (72 % a 84 %) – hlavní příčinou byl nesprávně nastavený obsah workshopu Alpha, který demotivoval účastníky od účasti na workshopu Beta, po revizi workshopu Alpha se situace výrazně zlepšila
- celkový počet účastníků workshopu Beta je o 65 zaměstnanců (5 %) nižší

5.2 Struktura a průběh workshopů

Dvojice workshopů je připravena společností Develor a jejich obsah je konzultován a přizpůsoben realitám společnosti Telefónica O2 Czech republic. Mezi workshopy jsou rovnoměrně rozdělena klíčová chování tak, aby byl jejich obsah vyvážený. Stejně tak rovnoměrně se zapojují oba facilitátoři.

Jednotlivé vzdělávací aktivity patří mezi nejmodernější a vyznačují se výrazným zapojením účastníků, flexibilitou a v neposlední řadě také zábavnou formou. Mezi používané aktivity patří:

- Interaktivní prezentace
- Skupinové aktivity
- Moderované diskuse
- Hraní rolí
- Filmová ukázka

5.2.1 Workshop Alpha

První část projektu, které se zaměstnanci účastní, je workshop Alpha. Jeho prvotním cílem je seznámení účastníků s facilitátory a ostatními účastníky. Velmi důležitou úvodní součástí tohoto workshopu je shrnutí významu a cílů celého projektu. V této části jsou účastníkům představena čtyři klíčová chování, které chce společnost u svých zaměstnanců rozvíjet.

Jak už je zmíněno v předchozí kapitole, každý workshop je zaměřen na dvě klíčová chování. Workshop Alfa rozvíjí *vítání změny* a *osobní odpovědnost*. V průběhu workshopu účastníci diskutují vlastní zkušenosti se změnami v osobním a pracovním životě a zároveň mají prostor k zamyšlení nad přístupem ke změnám v celé společnosti, ale i nad svým vlastním přístupem. Negativní přístup ke změnám některých účastníků názorně ukazuje, že nevede k úspěchu. Další část se zabývá osobní odpovědností v praxi – vůči sobě, kolegům, vedení firmy (vzájemně) a zákazníkům. Na závěr si účastníci stanoví cíl, určitý slib – napíše osobní dopis, který se rozhodnou plnit během dvou následujících měsíců do workshopu Beta.

[30]

5.2.2 Workshop Beta

Po dvouměsíční přestávce se absolventi workshopu Alpha vrací do tréninkového centra na workshop Beta. Náplní jsou zbývající dvě chování a to *řešení problémů spoluprací a zaměření na zákazníka*.

Na úvod probíhá rekapitulace workshopu Alpha, zároveň mají účastníci možnost ostatním nastínit, jak se jim podařilo naplnit cíl, stanovený na konci minulého workshopu.

Velmi zajímavé je hledání odpovědí na otázky proč naši zákazníci zůstávají nebo naopak odcházejí? Co k nám přivádí nové zákazníky? Kdo jsou moji interní zákazníci? Co dělat pro to, aby byl zákazník spokojený? Důležitým momentem je hledání věcí, které lze pro zákazníky vykonat levně nebo zdarma a které zákazníky potěší. Následují aktivity zaměřené na týmovou spolupráci. Účastníci diskutují a objevují její výhody a nevýhody a zároveň probírají možnosti, jak týmovou spolupráci rozvíjet v praxi. Závěr workshopu je spojený se shrnutím celého projektu a získáním zpětné vazby od účastníků. [30]

5.2.3 Zpětná vazba

Na závěr každého workshopu účastníci vyplňují zpětnou vazbu, kde mají možnost anonymně sdělit svoje názory a připomínky k workshopům. Ve zpětné vazbě se standardně objevují pozitivní i negativní názory. Níže jsou uvedené nejčastěji se opakující připomínky.

Pozitivní zpětná vazba

- Otevřená a uvolněná atmosféra umožňuje diskusi o skutečných problémech
- Příležitost k setkání s ostatními zaměstnanci Telefónica O2 Czech republic
- Účastníci se aktivně zapojují
- Velmi dobrý výkon facilitátorů
- Nový přístup k tréninku
- Ukázka z filmu *Muž, který sázel stromy* – ukazuje existující naději, že jedinec mnoho věcí dokázat a změnit
- Mnoho nových nápadů [30]

Negativní zpětná vazba

- „Je to příjemné, ale bez zapojení a podpory top managementu to nepřináší užitek“
- „Máme mnoho špatných zkušeností, a proto nevěříme, že tyto věci mohou fungovat v praxi“
- „Není snadné pochopit, kam směřujeme“ (strategie nejasně definuje cesty k cíli)

5.2.4 Zhodnocení

Struktura workshopů Alpha a Beta v rámci projektu *Změnou chování k dokonalosti* je pojata velmi moderně a profesionálně. Ze zpětné vazby lze vysledovat základní pozitivní prvky workshopů. Mezi nejdůležitější z nich patří aplikace nových metod vzdělávání, dobrá a uvolněná atmosféra během workshopů a nezbytné aktivní zapojení účastníků (je prakticky nemožné, aby si to někdo přišel „odsedět“).

Interní facilitátoři hrají v rámci celého projektu významnou roli. Jejich přínos pro projekt spočívá v tom, že před účastníky vystupují jako jejich kolegové, kteří chápou význam celého projektu a vidí jeho přínos. Ostatní zaměstnanci vidí, že ve svém volném čase prošli školením a bezplatně se věnují rozvoji ostatních zaměstnanců. Působí tedy jako silný motivující prvek pro ostatní zaměstnance, kterým dávají najevo, že celý projekt je přínosný a posune všechny kupředu ať už v pracovním nebo v osobním životě.

Dalším pozitivním prvkem workshopů je jejich vzájemné provázání společným prvkem, kterým je osobní dopis napsaný v závěru workshopu Alpha. Plnění tohoto cíle udržuje v účastníkovi neustálé povědomí o projektu a nedovolí mu zapomenout, že absolvoval první workshop a následovat bude druhý.

Základním nedostatkem projektu, jak napovídá zpětná vazba, je malé pochopení smyslu celého projektu. Mnoho účastníků zřejmě chápe workshopy jako příjemné zpestření své pracovní činnosti, ale neuvědomuje si, proč vlastně proběhly. Tento problém lze řešit několika způsoby, ovšem nelze dopředu kvantitativně stanovit nejlepší řešení.

5.3 Možné přístupy k řešení

5.3.1 Diverzifikace

Toto řešení spočívá v rozčlenění zaměstnanců do několika skupin a v následné úpravě obsahu workshopů tak, aby více odpovídal jejich pracovnímu zařazení a vzdělání. Je velmi obtížné nalézt jednotný a jasný způsob komunikace klíčových chování pro všechny skupiny zaměstnanců bez ohledu na jejich zkušenosti, vzdělání nebo určité postoje. Níže navržené rozdělení skupin zaměstnanců vychází ze základních charakteristik a potřeb pracovních pozicí.

Navrhované rozdělení skupin zaměstnanců:

- top management
- řídicí pracovníci
- administrativa
- techničtí pracovníci

Každá z uvedených skupin zaměstnanců vnímá poskytované informace jiným způsobem a také potřebuje jiný typ informací. Top management vystupuje v pozici vůdce celé organizace, a proto by workshop měl být zaměřen více tímto směrem (více kapitola 5.3.2). Řídicí pracovníci na rozdíl od ostatních potřebuje celý projekt umět kvalitně komunikovat svým podřízeným a celý workshop tedy musí naznačovat účinné způsoby jak podřízené správně motivovat a jak jim komunikovat potřebu změny chování.

Jasným pozitivem tohoto řešení je vysoká pravděpodobnost úspěšného oslovení všech skupin zaměstnanců. Nevýhodou je určitá separace skupin zaměstnanců a tím předem zamezené sdílení informací. Obecně je toto řešení, nebo spíše metoda, vhodné pro přípravu projektu a v jeho průběhu je poměrně obtížná realizace.

5.3.2 Zapojení top managementu

Celková náročnost metody diverzifikace nabízí otázku, zda by bylo možné tuto metodu aplikovat alespoň částečně a využít tak potenciál jejího přínosu. Top management firmy byl iniciátorem celého projektu a dle výsledků zpětné vazby zaměstnanci cítí potřebu jeho účasti na projektu.

Možná cesta k řešení tohoto nedostatku leží v zapojení top managementu do programu workshopů. Do top managementu společnosti Telefónica O2 Czech republic patří přibližně sto manažerů. Tato skupina lidí ovšem potřebuje vzhledem ke svému postavení jiný druh informací. Klíčová chování definovaná v projektu jsou základem jejich každodenní práce. Pro top management jsou důležité metody jak nejlépe lidi vést, jít příkladem. Proto by celý workshop měl být zaměřen na leadership skills (vůdčí dovednosti) a na správnou komunikaci cílů, strategií a hodnot zaměstnancům společnosti.

Nutná úprava workshopů pro top management společnosti, ovšem nespočívá pouze v úpravě jejich obsahu. V úvahu je nezbytně nutné brát i časové vytížení pracovníků top managementu. Vhodnou formou tedy je jednodenní workshop, který lze lépe zapracovat do diářů top manažerů, než dva workshopy půldenní.

Brzké vytvoření modifikovaného programu pro top management společnosti, tedy přinese významnou podporu celému projektu. Zaměstnanci budou vidět, že i top management je na stejné lodi a zároveň top management získá nové dovednosti v oblasti komunikace se zaměstnanci.

5.3.3 Zvýšená komunikace a podpora

Výrazná komunikace a podpora takto rozsáhlého projektu patří mezi klíčové prvky úspěchu. Pokud v průběhu projektu zpětná vazba jasně říká, že významná část účastníků workshopů nevidí jejich účel a cíl, je nutné zvýšit komunikační aktivitu zejména před a po absolvování workshopů.

Vhodných metod komunikace, které podpoří celý projekt lze nalézt celou řadu. Mezi nejúčinnější patří:

Stanovení očekávání před workshopem

Součástí pozvánky nebo motivačního dopisu může být jednoduchý formulář nebo tabulka, do které si zaměstnanec sepíše očekávání a následně začátku workshopu je společně prodiskutují s ostatními účastníky a facilitátory.

Jasně vysvětlení cílů projektu na úvod prvního workshopu

Hlavní roli hrají facilitátoři a vysoké nároky jsou kladené zejména na interního facilitátora. Jeho úkolem je nalézt způsob jak nejlépe vysvětlit, proč jsou klíčová chování tak důležitá. Interní facilitátor je k tomu nejvhodnější osoba, protože zná společnost zevnitř a má tak možnost použít správné a účinné argumenty.

Články na intranetu

Rozvinutý informační systém společnosti poskytuje mnoho komunikačních kanálů. Jedním z nich je intranet, na který lze umisťovat různé články. Zajímavé a motivující mohou být zejména rozhovory s účastníky workshopů, facilitátory nebo s některými top manažery.

Informační emaily

Tento způsob oslovení zaměstnanců je podobný tomu předchozímu. Lze posílat takto posílat různé články nebo informační letáky. Je ovšem nutné dobře zvážit frekvenci informačních emailů, protože přílišná četnost by vedla k automatickému mazání těchto zpráv.

5.3.4 Tvorba výstupu

Čtvrtá metoda řešení úzce souvisí s komunikací. Často se stává, že účastníci workshopu po návratu do zaběhlého pracovního rytmu získané informace rychle zapomenou a do praxe aplikují pouze minimum a trénink se takto mívá účinkem.

Tomu se dá předejít v závěru workshopu, kdy lze vytvořit výstup z workshopu, který bude mít pozitivní účinek na účastníka kurzu. Nabízí se několik vhodných forem tohoto výstupu:

Výpisky

Záleží na každém účastníkovi, zda si bude během workshopu dělat vlastní poznámky a spolehnout se na to nelze. Vhodné proto je vytvoření tištěného materiálu, který obsahuje podstatné informace. Praktické je tento materiál rozdat před začátkem workshopu, takže si do něj mohou účastníci přidat i vlastní postřehy.

Osobní plán

Tvorba osobního plánu, ve kterém si účastník workshopu naplánuje první krok, které učiní k aplikaci získaných informací, na něj vytváří určitý tlak. Zaměstnanec cítí určitou odpovědnost sám vůči sobě.

Doplňující email

Vhodné je rovněž doplnění o připomínající email, kterým cca dva týdny po skončení workshopu účastníkovi přijdou doplňující materiály. Užitečnou součástí je připomenutí osobního plánu a výpisků z workshopu

Komunity

V současné době je velmi moderní vytváření online komunit, které lze otevřít na intranetu a kde účastníci kurzu mohou nadále sdílet svoje postřehy. Rovněž zde lze shromažďovat různé doplňující materiály.

Závěr

Práce je zaměřená na firemní kulturu, kterou má každý podnik nastavenou individuálně, dle svých potřeb a postojů. Firemní kultura společnosti je výrazně ovlivněna jejím managementem a zaměstnanci. Management firmy je tím hlavním nositelem firemní kultury, protože lidé z managementu firemní kulturu sestavují a jsou jejími nejviditelnějšími představiteli. Zaměstnanci firemní kulturu přebírají od svých nadřízených a záleží na obou skupinách, jak bude firemní kultura vypadat v praxi. V posledních letech je silná firemní kultura konečně chápána jako nezbytný prvek existence společnosti.

Velmi komplikovaným procesem je fúze společností, jejíž součástí je i proces sloučení firemních kultur a vytvoření nové firemní kultury. Tento proces klade vysoké nároky na vedení společností a na oddělení lidských zdrojů. Volba správného přístupu k těmto změnám s sebou nese určitá rizika.

Společnost Telefónica O2 Czech republic připravila ve spolupráci s externí vzdělávací společností projekt Změnou chování k dokonalosti. V rámci tohoto projektu během roku 2009 a 2010 všichni zaměstnanci společnosti absolvují dvojici workshopů. Workshopy jsou zaměřené na čtyři klíčová chování, která management chápe jako nástroje k dosažení úspěchu.

Projekt má velmi ambiciózní cíl, když chce během dvou let proškolit 8379 zaměstnanců a to hned dvakrát. Po prvních šesti měsících bylo proškoleny 15 % zaměstnanců, přičemž jednoduchou matematikou lze dojít k závěru, že dva roky nebudou dostatečně dlouhá doba. Ovšem podstatné je, že workshopy probíhaly pouze v Praze a od druhého pololetí roku 2009 budou otevřené i v ostatních lokalitách. To přinese dostatečné kapacity pro úspěšné ukončení projektu do konce roku 2010.

Každý zaměstnanec je po absolvování workshopu požádán o vyplnění anonymní zpětné vazby. Ze zpětné vazby je zjištěno, že zaměstnanci nejvíce oceňují aplikaci nových metod vzdělávání, dobrou a uvolněnou atmosféru během workshopů a nezbytné aktivní

zapojení účastníků. Naopak základním problémem je nízká úroveň pochopení smyslu projektu ze strany zaměstnanců. Podobný obrázek jsem si rovněž utvořil po účasti na projektu.

V závěru páté kapitoly jsem proto navrhl čtyři vhodná řešení tohoto nedostatku, protože nesprávné pochopení projektu ze strany zaměstnanců může velmi negativně ovlivnit úspěch celého projektu. První navržená strategie je orientována spíše do fáze přípravy projektu a jejím základem je rozdělení zaměstnanců do několika skupin, dle pracovního zařazení a vzdělání. Dané skupiny by poté absolvovaly mírně diferencované workshopy.

Náročnost aplikace první strategie mě přivedla k tvorbě její modifikované verze, kterou je tvorba speciální části projektu Změnou chování k dokonalosti zaměřená na top management společnosti Telefónica O2 Czech republic. Tento program rozvine vůdčí schopnosti pracovníků vrcholného vedení a umožní jim tak lépe motivovat zaměstnance k aktivní účasti na projektu.

Další dvě navržené strategie jsou zaměřeny na komunikaci s účastníky workshopů. První se zaměřuje na komunikaci před absolvováním workshopu, zejména na motivaci a očekávání. Druhá strategie je cílená na přechod účastníků zpět do běžné pracovní činnosti. Jejím cílem je předejít „vyšumění“ workshopů do ztracena a pomocí osobních plánů a dalších nástrojů udržet povědomí o cílech projektu do nejdéle a takto zvýšit míru aplikace získaných znalostí a zkušeností do každodenních aktivit.

Použitá literatura

- [1] LUKÁŠOVÁ, R; Nový I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [2] VLÁČIL, J. a kol. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.
- [3] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [4] GREGAR, A. *Personální řízení I*. Zlín: VUT Brno, Fakulta managementu a ekonomiky, 1999. ISBN 80-214-1500-2.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [6] KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-951-2.
- [7] PALÁN, Z. *Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.
- [9] JINDŘICHOVSKÁ, I.; BLAHA, Z. *Podnikové finance*. Praha: management Press, 2001. ISBN 80-7261-025-2.
- [10] PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164.
- [11] *Postoje* [online]. Astride, [cit. 1.4.2009] Dostupné na WWW: <<http://www.astride.estranky.cz/stranka/postoje>> .
- [12] JOHNOVÁ, R. *Firemní kultura v knihovnách* [online]. [cit. 1.4.2009] Dostupné na WWW: <http://info.sks.cz/users/jo/publikace%5CFiremni%20kultura_1_2001.doc> .
- [13] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [14] BLÁHA, J.; DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- [15] PRAVDOVÁ, M.; PRAVDA, P. *Obchodní zákoník 2008 - úplné znění s úvodním komentářem*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2572-7.
- [16] MAŘÍK, M.; DĚDIČ, J. *Akvizice a oceňování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-938-2.
- [17] *Typy fúzí a ostatních podnikových přeměn* [online]. A&CE Group, [cit. 2.4.2009] Dostupné na WWW <www.ace.cz>.

- [18] *Český Telecom: Výroční zpráva 2004* [online]. [cit. 29.4.2009] Dostupné na WWW: <www.cz.o2.com>.
- [19] *Eurotel Praha: Výroční zpráva 2004* [online]. [cit. 29.4.2009] Dostupné na WWW: <www.cz.o2.com>.
- [20] *Telefónica O2 Czech republic: Výroční zpráva 2008* [online]. [cit. 29.4.2009] Dostupné na WWW: <www.cz.o2.com>.
- [21] *Telefónica O2 Czech republic* [online]. [cit. 29.4.2009] Dostupné na WWW: <www.cz.o2.com>.
- [22] *Logo společnosti Český Telecom, a.s.* [online]. [cit. 4.5.2009] Dostupné na WWW: <http://www.blf.cz/images/news_18_telecom.gif>.
- [23] *Logo společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o.* [online]. [cit. 4.5.2009] Dostupné na WWW: <<http://www.earchiv.cz/b01/gifs/b0427003.gif>>.
- [24] *Logo společnosti Telefónica O2 Czech republic* [online]. [cit. 4.5.2009] Dostupné na WWW: <http://notebook.cz/clanky/kratke-zpravy/2007/1114-Telefonica-02-datovy-roaming/071114-logo_o2.jpg>.
- [25] *Historie naší liberalizace I.* [online.] eArchiv, [cit. 10.5.2009] Dostupné na WWW: <<http://www.earchiv.cz/b01/b1008002.php3?print=1>>.
- [26] *Český Telecom – stále je to otázka maximalizace zisku* [online]. Britské listy, [cit. 10.5.2009] Dostupné na WWW: <<http://www.blisty.cz/art/13162.html>>.
- [27] *Minulý týden: výsledky Telecomu, GTS Novera...* [online]. eArchiv, [cit. 10.5.2009] Dostupné na WWW: <<http://www.earchiv.cz/b05/b0221002.php3>>.
- [28] LUXEMBURK, P. *Český Telecom, a.s. – informace o společnosti* [online]. [cit. 10.5.2009] Dostupné na WWW: <nb.vse.cz/iom/soubory/praktika/Telecom/Telecom_Prezentace.ppt>.
- [29] TEJKL, L. *Změna firemní kultury při změně vlastníka* [online]. [cit. 10.5.2009] Dostupné na WWW: <<http://www.learn2grow.cz/soubor-zkracena-verze-prezentace-zmena-firemni-kultury-pri-zmene-vlastnika-4-.pdf>>.
- [30] Interní materiály společnosti Telefónica O2 Czech Republic.

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Handyho typologie podnikové kultury [5] | 17 |
| Obrázek 2 - Kennedyho typologie podnikové kultury [6] | 18 |
| Obrázek 3 - Model souvislostí [1]..... | 23 |
| Obrázek 4 - Procesy zahrnované do obsahu pojmu převzetí [16] | 29 |
| Obrázek 5 - Logo společnosti Český Telecom, a.s. [22]..... | 8 |
| Obrázek 6 - Logo společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. [23]..... | 8 |
| Obrázek 7 - Logo společnosti Telefónica O2 Czech republic [24] | 8 |
| Obrázek 8 - Vývoj akcií Českého Telecomu [27]..... | 53 |
| Obrázek 9 - Plnění plánu účasti pro rok 2009 [30]..... | 57 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 - Počty registrovaných zaměstnanců [30]..... | 58 |
|--|----|