

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Firemní kultura - její role v implementaci strategie firmy**

**Corporate culture - its role in the implementation of company  
strategy**

Bc. Ondřej Kotík

Plzeň 2014

## **Zadání diplomové práce**

1. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Stanovte hlavní rysy žádoucí firemní kultury, která by podporovala strategické záměry.
3. Charakterizujte interní procesy a podmínky relevantní k tvorbě firemní kultury.
4. Zhodnoťte stávající firemní kulturu, určete její soulad s hlavními rysy žádoucí firemní kultury, stanovte podporující a brzdící elementy vůči žádoucí organizační kultuře.
5. Zpracujte návrh cílů a postupů uplatnění firemní kultury v procesu implementace strategie firmy.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Firemní kultura - její role v implementaci strategie firmy“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce  
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

## Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Představení společnosti.....</b>	<b>10</b>
1.1 Historie.....	10
1.2 Předmět podnikání .....	11
1.3 Koncepce společnosti.....	11
1.4 Cíle společnosti .....	12
<b>2 Analýza prostředí.....</b>	<b>13</b>
2.1 Analýza makroprostředí .....	13
2.1.1 Legislativa .....	13
2.1.2 Ekonomika.....	14
2.1.3 Technologie .....	14
2.1.4 Sociologie, kultura.....	15
2.1.5 Životní prostředí .....	16
2.2 Analýza mezoprostředí.....	17
2.2.1 Partneři PMDP.....	17
2.2.2 Konkurence.....	17
2.2.3 Dodavatelé .....	17
2.2.4 Zákazníci .....	18
2.3 Analýza interního prostředí.....	19
2.3.1 Plánování .....	19
2.3.2 Organizace společnosti .....	19
2.3.3 Struktura zaměstnanců.....	20
2.3.4 Marketing .....	23
2.3.5 Finanční analýza.....	23
2.3.6 Výzkum a vývoj .....	28
2.3.7 Motivace .....	29
2.3.8 Kultura.....	29
2.3.9 Informační systémy .....	30
2.4 SWOT analýza .....	30
2.5 Matice EFE, IFE.....	31
2.5.1 Matice EFE.....	31

2.5.2 Matice IFE.....	32
2.6 Strategická analýza.....	33
2.6.1 Matice IE.....	33
2.6.2 Matice TOWS.....	33
2.7 Hodnocení a výběr strategie.....	35
<b>3 Implementace strategie.....</b>	<b>37</b>
3.1 Tvorba a implementace strategie.....	37
3.2 Balanced Scorecard.....	37
3.3 BSC v PMDP, a.s.....	38
3.3.1 Finanční perspektiva.....	39
3.3.2 Zákaznická perspektiva.....	39
3.3.3 Perspektiva interních procesů.....	40
3.3.4 Perspektiva učení se růst.....	40
3.3.5 Vtahy příčina - důsledek.....	41
3.3.6 Strategická mapa.....	43
3.3.7 Cíle, měřítka a akce.....	44
<b>4 Firemní kultura.....</b>	<b>46</b>
4.1 Kultura.....	46
4.2 Firemní kultura.....	46
4.3 Prvky firemní kultury.....	47
4.4 Zdroje firemní kultury.....	48
4.5 Organizační kultura a výkonnost.....	48
4.6 Žádoucí firemní kultura společnosti PMDP, a.s.....	49
4.6.1 Model soupeřících hodnot.....	50
3.6.2 Žádoucí firemní kultura dleOCAI.....	51
<b>5 Charakteristika prvků relevantních k tvorbě firemní kultury.....</b>	<b>55</b>
<b>6 Analýza stávající firemní kultury ve společnosti PMDP, a.s.....</b>	<b>60</b>
6.1 Metody výzkumu.....	60
6.2 Vlastní výzkum.....	60
6.3 Spolupráce.....	62
6.4 Klima na pracovišti.....	64
6.5 Kariéra a seberealizace.....	65
6.6 Úroveň centralizace.....	67

6.7 Cílovost .....	68
6.8 Komunikace .....	69
6.10 Přijímání změn .....	72
6.11 Porovnání žádoucí a stávající firemní kultury .....	73
<b>7 Opatření k dosažení žádoucí firemní kultury .....</b>	<b>77</b>
7.1 Změna firemní kultury .....	77
7.2 Shrnutí stávající firemní kultury .....	77
7.3 Návrhy na změnu .....	79
7.3.1 Zlepšení komunikace typu nadřízený-podřízený.....	79
7.3.2 Ztotožnění se zaměstnanců se společností .....	81
7.3.3 Snížení nevole ke změnám .....	83
7.3.4 Zvýšení motivace zaměstnanců .....	84
7.3.5 Decentralizace rozhodování .....	86
7.4 Rizika změn.....	88
7.5 Závěrečné zhodnocení.....	89
<b>Závěr .....</b>	<b>90</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>92</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>94</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>95</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>97</b>

## Úvod

V současné době neustálých změn a inovací to má každá firma, která se chce rozvíjet, být konkurenceschopná, a úspěšná nesmírně obtížné. Je důležité, aby měla společnost jasně stanovený směr, kterým se chce ubírat. Musí mít jasně stanovenou strategii, a určené cíle, kterých má být dosaženo. Základním stavebním kamenem každé společnosti jsou však její zaměstnanci, kteří jsou nositeli schopností, dovedností a zkušeností. Je nezbytně nutné, aby byly tyto znalosti dále rozvíjeny a efektivně předávány dalším zaměstnancům. Klíčem k úspěchu je právě firemní kultura, která je základem smýšlení zaměstnanců ve firmě.

Firemní kultura je poměrně „mladý“ pojem, o který se firmy začaly zajímat teprve v nedávné době, a díky její celkové složitosti je poměrně těžké ji konkrétně definovat. To ji nicméně neubírá nic na její důležitosti. Firemní kultura má dvě stránky. Ta kladná z nich je fakt, že správně zvládnutá firemní kultura může znamenat pro danou společnost obrovskou konkurenční výhodu, a může se tak stát její silnou stránkou. Negativní stránkou však zůstává, že při nezvládnutí kultury organizace může tento jev působit jako brzda firemního růstu, v horším případě může dokonce vést i k zániku celé společnosti.

Cílem této diplomové práce je pochopit roli firemní kultury v implementaci strategie firmy. Podnikem, který byl pro tuto práci zvolen, je společnost Plzeňské městské dopravní podniky, a.s., jejíž hlavní a nejdůležitější činností je provozování městské veřejné dopravy ve městě Plzeň a jeho okolí. Přes analýzu podniku, a určení vhodné strategie, se musí stanovit žádoucí stav firemní kultury organizace. Ten se následně porovná se stavem současným, což povede k jednomu ze stěžejních výstupů této práce, kterými jsou návrhy změn v organizaci k dosažení žádoucího stavu firemní kultury.

Jak již bylo zmíněno, práce se ve své první třetině věnuje představení společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. a její celkové strategické analýze. Je zde analyzováno jak makroprostředí, tak i mikroprostředí firmy, z nichž je určená strategie. V následující kapitole je zvolená strategie implementována dle metodiky Balanced scorecard.

V pořadí čtvrtá kapitola se již konkrétně věnuje problematice firemní kultury, nejprve teoreticky, poté se již dle analýz stanovuje konkrétní žádoucí kultura pro společnost



Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Další částí je charakteristika interních procesů, resp. prvků důležitých k tvorbě firemní kultury ve firmě. Na základě dotazníkového šetření je následně analyzována stávající firemní kultura společnosti, která je dále srovnána se stavem žádoucím. Poslední částí této diplomové práce je návrh opatření vedoucích k dosažení žádoucího stavu firemní kultury ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

## 1 Představení společnosti

Obchodní jméno společnosti:	Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.
Sídlo:	Plzeň, Denisovo nábřeží č.p. 920/12, PSČ 303 23
IČO:	25220683
Datum zápisu:	1. května 1998
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál (31. 12. 2012):	1 015 014 000 Kč
Zakladatel:	město Plzeň
Majetková účast města Plzně:	100%

Hlavní a nejdůležitější činností společnosti je provozování městské veřejné dopravy v Plzni. Doprava je zajišťována autobusy, trolejbusy i tramvajemi - je rychlá, ekologická a dostupná pro velký počet cestujících s možností rychlého odbavení. I další služby, které společnost nabízí, úzce souvisí s dopravou – výstavba horního vedení drážních cest, dodávky a provozování elektronického odbavovacího a rezervačního systému, provozování veřejné dopravy v přilehlém okolí Plzně, provozování autoškoly, mytí vozů, opravy dopravních prostředků včetně lakování a další. (PMDP [online], <http://www.pmdp.cz>)

### 1.1 Historie

*Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. jsou společností, jejíž historie sahá až do 19. století. Hlavní zásluhu na vybudování dopravního podniku nemá nikdo jiný než nejslavnější český elektrotechnik, doktor František Křížík. Podnik čítající tratě elektrické dráhy i elektrárny pro jejich pohon vybudoval v letech 1896 – 1899 na základě koncese získané městem Plzní výnosem tehdejšího císařského a královského ministerstva železnic.*

*První oficiální název byl „Elektrické dráhy v Plzni a okolí“. Dne 18. února 1922 byla společností postavena moderní vodní elektrárnou na Denisově nábřeží, která od zprovoznění slouží dodnes. Válečná a poválečná léta jsou spjata se zavedením a dalším rozvojem trolejbusové dopravy. Od roku 1946 společnost nese dodnes vžitě jméno „Dopravní podniky statutárního města Plzně“ a začala se orientovat především na zajištění městské veřejné dopravy na území města Plzně. Charakter komunální*

*společnosti se v dobách budování normalizace změnil na státní podnik. Dnem zápisu do obchodního rejstříku 1. května 1998 se datuje novodobá historie společnosti. Dopravní podniky se vrátily zpět do rukou města ve formě akciové společnosti se 100% vlastnickým podílem města a dostaly nové jméno: „Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.“ (ve zkratce PMDP, a.s.) Hlavní náplní činnosti dopravních podniků je i nadále provoz městské veřejné dopravy (PMDP [online], <http://www.pmdp.cz>)*

## **1.2 Předmět podnikání**

- Silniční motorová doprava
- Provozování dráhy tramvajové na území města Plzně
- Provozování dráhy trolejbusové na území města Plzně
- Výroba elektřiny
- Opravy silničních vozidel
- Revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu
- Opravy karoserií
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- Autoškola
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

## **1.3 Koncepce společnosti**

Vedení společnosti přijalo závazek na zlepšení komplexních služeb pro stávající a případné nové zákazníky a přihlásilo se ke strategii „PMDP – aktivní partner“. Pro splnění tohoto strategického záměru je nutné budovat následující klíčové způsobilosti společnosti.

*Špičkové procesy a řízení* – lépe než druzí zvládnout organizaci a řízení procesů potřebných pro spolehlivé zajištění MHD v nákladech nižších než konkurence

*Vztahy a strategická partnerství* – schopnost budovat a udržet vztahy s městem Plzní, vytvářet společné projekty na podporu pozice PMDP, a.s. a podpořit exkluzivitu v MHD

*Tým PMDP – Firemní kultura* – podporovat otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci, osobní a profesní rozvoj všech členů týmu PMDP a důsledně dodržovat rovný a spravedlivý přístup ke všem

*Inovace – Nové produkty a služby* – tvorba vysoce prodejných inovací produktů a služeb, které zaujmou velké skupiny zákazníků a přinesou zcela nové hodnoty a standardy do MHD

*Spolutvůrce IDS* – schopnost nabídnout a zrealizovat služby potřebné pro rozvoj a fungování IDS na nových kvalitativních parametrech (dispečink, billing, standardy, pružné jízdní řády,...)

*Zdroje a řízení rizik* – zajištění dostatku zdrojů pro profinancování provozu a rozvojových záměrů firmy, zavedení systému řízení rizik

*Životní prostředí* – stále hledat možnosti prevence znečišťování ŽP a možnosti snižování spotřeb energií i dalších přírodních zdrojů

*Legislativa* – dodržování legislativy a jiných požadavků, ke kterým se organizace zavázala, vytvářet základní předpoklady pro poskytování kvalitních služeb s ohledem na ochranu životního prostředí

Tato koncepce společnosti slouží k informování zákazníků či zaměstnanců o směrech, kterými se společnost PMDP ubírá. Tato koncepce slouží i jako základní stavební kámen, z něhož se stanovují strategické cíle pro dané období. V tomto případě se počítá s časovým úsekem tří let.

#### **1.4 Cíle společnosti**

- Prostřednictvím rozšiřování dosahu působení společnosti i do vnějších zón města Plzně získat nové zákazníky a docílit růstu tržeb společnosti o 7%.
- Zefektivňováním firemních procesů, a díky zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců dojde k celkovému snížení produkčních nákladů o 3 %.
- Zajistit systematický rozvoj firemní kultury na podporu strategie „PMDP – aktivní partner“. Budou definovány způsoby sběru informací o stavu firemní kultury, postupně shromažďované informace budou managementem využívány pro rozvoj firemní kultury.
- Udržení stávající a získat i nové zákazníky. Cílem je dosáhnout zvýšení ročního počtu přepravených osob o 5%, a to při udržení dlouhodobých a kvalitních vztahů s cestujícími.

## 2 Analýza prostředí

### Analýza externího prostředí

Do analýzy externího prostředí patří analýza makroprostředí, mezoprostředí, určení potenciačních příležitostí a hrozeb prostředí a následné sestavení matice EFE sloužící k hodnocení externí analýzy.

### 2.1 Analýza makroprostředí

#### 2.1.1 Legislativa

Společnost PMDP se jako každý jiný subjekt podnikající na území České republiky musí řídit příslušnými zákony a vyhláškami. V současné době je veřejná doprava a její zajišťování upravena zejména Zákonem o drahách a Zákonem o silniční dopravě.

Zajišťování dopravní obslužnosti v režimu závazku veřejné služby objednávkou ze strany veřejného subjektu, v tomto případě města Plzně, upravuje Zákon o veřejných službách v přepravě cestujících.

V souvislosti s povinností objednávat a dotovat dopravu v určitém rozsahu a kvalitě vznikají standardy dopravní obslužnosti veřejnou dopravou. „Pracovní skupina pro standardy ve veřejné dopravě“, kterou ustavilo Ministerstvo dopravy České republiky v souvislosti s přípravou Zákona o veřejné dopravě, dělí standardy do pěti skupin (BUSportál [online], <http://www.busportal.cz>)

- *dosazitelnost (může být charakterizována frekvencí a časovým rozložením spojů, docházkovou vzdáleností ke stanicím a zastávkám atd., kvalitou a dostupností informací o provozované dopravě, dostupností pro osoby se sníženou schopností pohybu nebo orientace, možnostmi přepravy dětských kočárků, jízdních kol, zavazadel)*
- *spolehlivost (např. dodržování jízdního řádu, operativní nahrazování vadných vozidel a nízká závadovost atd.)*
- *bezpečnost (moderní vozidla v řádném technickém stavu, dodržování bezpečnostních předpisů pro provoz i údržbu atd.)*
- *ekologičnost (moderní vozidla v řádném technickém stavu, udržování čistoty a nakládání s odpady při údržbě a deponaci atd.)*

- *kultura cestování (dostatečná kapacita vozidel, příjemné a pohodlné prostředí ve vozidlech i na stanicích a zastávkách, úklid a údržba, osvětlení a ochrana před vlivy počasí při čekání, nepřipuštění nežádoucích osob do přepravních prostor, doplňkové služby ve vozidlech a ve stanicích a zastávkách – např. občerstvení, záchody, umývárny aj.)*

### **2.1.2 Ekonomika**

Mezi významné faktory, které mohou společnost PMDP ovlivnit, patří změna sazby daně z přidané hodnoty. Ta se v posledních letech poměrně často měnila a nová vláda v tomto trendu pravděpodobně bude pokračovat. V roce 2012 vzrostla snížená sazba DPH, do které spadá i městská doprava, z 10 na 14 procent. V lednu roku 2013, vzrostla snížená sazba DPH z 14 na 15 procent a dle schváleného zákona se od ledna 2016 mají obě sazby sjednotit na 17,5 procenta. Současná vláda však zřejmě přijme jinou úpravu, kde místo jednotné sazby chce od následujícího roku, roku 2015, zavést naopak třetí sazbu. O případných změnách snížené sazby z 15 na 21 procent se zatím neuvažuje.

Dalším problémem je rostoucí cena benzínu a nafty. Ty v roce 2013 rekordně vzrostly, což není ideální stav pro celkem 25 denních a 9 nočních autobusových linek společnosti PMDP. K 1. lednu 2014 se cena benzínu (Natural 95) i nafty na čerpacích stanicích ve městě Plzeň pohybovala shodně na 36,27 Kč/l, což představuje téměř 28% nárůst ceny benzínu a dokonce 33% oproti stejnému datu roku v roce 2010. Na druhou stranu, růst těchto cen může potenciálně přilákat některé řidiče osobních automobilů, kteří se rozhodou šetřit. To však podle posledních výzkumů bude tvořit pouze zanedbatelné množství osob, protože lidé, kteří si zvyknou používat osobní automobil, se následně do prostředků městské hromadné dopravy vrací jen zřídka, a to i přes zdražování pohonných hmot.

### **2.1.3 Technologie**

Vývoj technologie v dopravním odvětví jde rychle kupředu, a společnost PMDP v tomto směru nechce zaostávat. Na podzim roku 2013 začala společnost testovat prototyp nového vozu tramvaje s označením Vario LF 2/2 IN, který je znám pod přezdívkou „Inka“. Po úspěšném zakončení zkušebního provozu a následujících

nezbytných zkouškách byly dva vozy tohoto typu uvedeny do provozu. V roce 2014 se plánuje nákup dalších dvou.

Dalším trendem ve světě je využívání elektobusů. Ty ve městě Plzeň vyvíjí Škoda Electric. Fungují tak, že elektrobusesy si vždy na konečné zastávce pomocí pantografů na střeše vozů dobijí své baterie, a následně je vrátí do původní polohy. Od roku 2015 je chtějí PMDP společně s výrobcem začít testovat. Zatím se předběžně počítá s plánovaným zkušebním provozem v období dvou let.

#### **2.1.4 Sociologie, kultura**

Sociální činnost společnosti PMDP na území města Plzně je pochopitelně obrovská. Síť městské hromadné dopravy je čtvrtá největší v České republice, a druhá, samozřejmě po Praze, v Čechách. Plzeň má téměř 170 000 obyvatel a ročně MHD přepraví přibližně na 100 miliónů cestujících. Mezi roky 2011 a 2012 patřila Plzeň mezi sedm měst v republice, kterým přibyl počet cestujících. Mělo to však za následek také 1,5% meziroční propad tržeb.

Důležitý je také budoucí vývoj počtu studentů na místní Západočeské univerzitě v Plzni. Kvůli škrtům ve státních rozpočtech univerzitě za posledních pět let ubylo více než 4,5 tisíce studentů, což má pochopitelně dopad i na společnost PMDP. Počet uchazečů, které budou moci jednotlivé fakulty přijmout v následujícím školním roce, zatím není přesně znán, avšak s výrazným růstem se příliš nepočítá, spíše naopak.

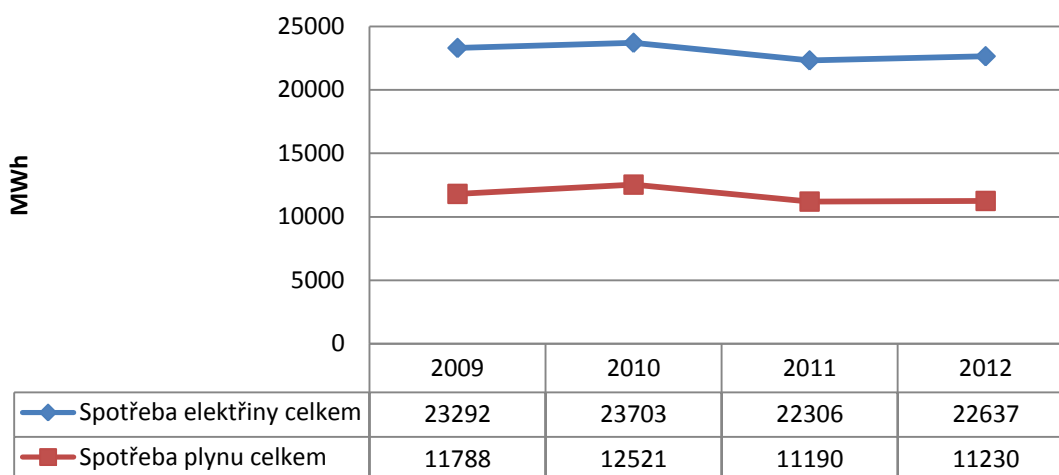
Velkou událostí, kterou město Plzeň čeká v roce 2015 je, že se stane Evropským hlavním městem kultury společně s belgickým Monsem. Je to titul, který je každoročně propůjčován jednomu, či jako v tomto případě, více městům Evropské unie. Tato města mají díky tomuto titulu možnost představit svou kulturu, potažmo celý městský rozvoj. Očekává se tedy nárůst počtu turistů z celé Evropy, a to především v letních měsících.

Projekt „Plzeň - Evropské hlavní město kultury 2015“ je tedy pochopitelně obrovskou příležitostí i pro společnost PMDP. Ta počítá například s nasazením svých sedmi historických vozidel, které byly v nedávné době rekonstruovány. Největším lákadlem bude tramvaj z roku 1899 zvaná Křižík, která projíždí historickým centrem města. Dalšími jsou například tramvaj T1 z roku 1956 či Trolejbus Škoda 9Tr z roku 1979.

### 2.1.5 Životní prostředí

Přestože je hromadná doprava jedním z ekologicky nejšetrnějších způsobů přepravy osob, společnost si uvědomuje, že její činnosti budou vždy ovlivňovat životní prostředí. Kromě toho, že usiluje o dodržení všech zákonných požadavků a provádí opatření související s ochranou životního prostředí, také identifikuje environmentální aspekty, které mohou mít významný vliv na životní prostředí, a následně je monitoruje, měří a vyhodnocuje, a snaží se omezovat jejich dopady. Environmentální profil společnosti se zveřejňuje, protože společnost považuje za důležité, aby její zaměstnanci, veřejnost i obchodní partneři dostali přehledné a jasné údaje o nejdůležitějších vlivech, kterými provoz PMDP, a.s. působí na životní prostředí. Vývoj spotřeby elektřiny a plynu společností PMDP od roku 2009 je znázorněn na Obrázku 1 níže.

**Obr. 1:** Indikátory environmentálního profilu



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PMDP, 2014

Dne 23.1.2014 v Bruselu také oficiálně odstartoval projekt ZeEUS (z anglického Zero Emission Urban Bus System, tedy městský autobusový systém s nulovými emisemi). Projekt má ambici rozšíření plně elektrické řešení pro širší část evropských městských autobusových sítí. Vývoj velkokapacitních elektrovozů spolu s vytvořením odpovídající infrastruktury pro jejich dobíjení by mělo podpořit oživení trhu elektrobuses v Evropě. Město Plzeň je tohoto projektu součástí. (PMDP [online], <http://www.pmdp.cz>)



## **2.2 Analýza mezoprostředí**

### **2.2.1 Partneri PMDP**

- ČSAD autobusy Plzeň a. s. (ČSAD),
- České dráhy, a. s. (ČD),
- PROBO BUS a. s.,
- Autobusová doprava – Miroslav Hrouda s. r. o. (AD Hrouda),
- Město Blovice
- Škoda City Service
- Škody Transportation

V Plzeňském kraji také působí společnost POVED s.r.o. (Plzeňský Organizátor VEřejné Dopravy), která byla založena v roce 2010. Jejími vlastníky je město Plzeň a Plzeňský kraj. Společnost POVED vykonává servisní činnosti v oblasti veřejné dopravy pro město i kraj. Jejich služeb mohou využít obce i města. Je to významný partner pro společnost PMDP. Díky této společnosti je komunikace mezi dopravci v kraji jednodušší. V následujících letech se předpokládá i bližší spolupráce a propojení systémů s Českými drahami, což by mělo poskytnout zákazníkům PMDP různé benefity, či slevy na jízdném.

### **2.2.2 Konkurence**

Model městské hromadné dopravy funguje na systému monopolu, který funguje vždy na několikaleté smlouvě. Podepisuje se zvlášť každý ze způsobů dopravy (Autobus, trolejbus, tramvaj), přičemž smlouva na autobusy platí vždy v řádu několika let, a smlouva trolejbusů a tramvají platí vždy let deset.

Konkurence pro společnost PMDP v oblasti veřejné dopravy je tedy pouze doprava individuální.

### **2.2.3 Dodavatelé**

Společnost PMDP spolupracuje pouze s prověřenými dodavateli, kteří ji mohou zaručit, že dodaný produkt či služba budou vysoce kvalitní a přitom za odpovídající cenu. Tito dodavatelé patří ve svých oborech ke špičkám. Jedná se přitom o stabilní a prosperující

podniky. Společnost PMDP využívá dodavatele jak k dodání vozidel, jako je například ve stejném městě působící Škoda Transportation, tak i materiálu či služeb. Vztahy s dodavateli jsou povětšinou dlouhodobého rázu a probíhají formou výběrových řízení. Mezi nejvýznamnější patří:

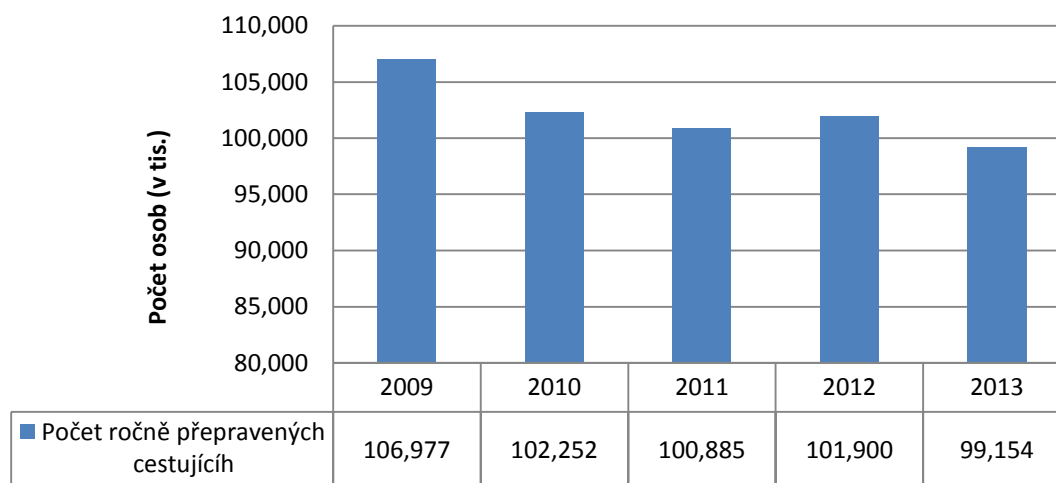
- Škoda Plzeň
- ČEZ a.s.
- Česká spořitelna
- RWE a.s.
- Iveco ČR

#### 2.2.4 Zákazníci

Zákazníky společnosti je především město Plzeň, potažmo celý Plzeňský kraj, smluvně vázané obce či podniky, cestující, žadatelé o získání řidičského oprávnění nebo průkazu profesní způsobilosti řidiče. Dále také objednatelé oprav a servisu motorových vozidel.

Na grafu níže je následně uveden počet ročně přepravených cestujících a to mezi roky 2009 a 2013. Lze pozorovat trend snižování počtu přepravených osob, jediný přírůstek byl zaznamenán v roce 2012. Avšak mezi sledovanými roky klesl tento objem o více než 7%. V následujících letech se počítá s opětovným růstem, a to především díky kulturním událostem konajícím se ve městě Plzeň.

**Obr. 2:** Vývoj počtu ročně přepravených cestujících mezi roky 2009-2013 (v tisících)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti Sdružení dopravních podniků ČR, 2014

## **2.3 Analýza interního prostředí**

### **2.3.1 Plánování**

System plánování ve PMDP, a.s. je na poměrně vysoké úrovni. Ve společnosti se plánuje převážně střednědobě a tvoří se scénáře, ze kterých se následně vytváří jednorocní, krátkodobé plány. Ty se týkají například alokace zdrojů či rozpočtů. Společnost pochopitelně nezapomíná ani na investice, které jsou součástí celého investičního programu firmy.

Důležitý okamžik týkající se plánování do budoucnosti nastalo pro PMDP v polovině roku 2012, kdy Plzeňští zastupitelé schválili tzv. „zakázku století“. Město Plzeň by společností Škoda mělo zaplatit 240 milionů Kč ročně po dobu 29 let, a to za servis a údržbu vozů, což by dle odhadů mělo být o 10 až 15 procent méně než je dlouhodobý průměr předpokládaných nákladů. Dále by město hradilo splátky za stavbu depa, které přijde se státní dotací 400 milionů Kč na 1,6 miliardy Kč a vznikne v areálu podniku Škoda do konce roku 2014. Radnice by ho splácela 26 let, což je 60 milionů Kč ročně.

Projekt by měl ušetřit městu Plzeň přes dvě miliardy korun oproti tomu, pokud by stavěla depo sama a o vozy se nadále staral PMDP. Na druhou stranu je tento kontrakt příliš dlouhodobý, a to i s ohledem na možné riziko zániku firem. Takto rozsáhlý PPP projekt (Public Private Partnership - partnerství veřejného a soukromého sektoru) v ČR dosud neexistuje. Veřejnou zakázku "Vybudování nové dopravní základny pro PMDP, zajištění oprav, údržby a odstavu vozidel MHD" vyhrála Škoda City Service, seskupení čtyř firem kolem Škody Transportation. (Ihned [online], <http://http://byznys.ihned.cz>)

### **2.3.2 Organizace společnosti**

Společnost Plzeňské městské dopravní podniky působí ve městě Plzeň a jeho nejbližším okolí. Je tedy pochopitelné, že zde se nacházejí i všechny její budovy, společně s centrálou na Denisově nábřeží. Celkově je společnost rozdělena na pět hlavních úseků, a to Úsek generálního ředitele, úsek dopravně provozní, úsek drážní cesty, ekonomický úsek a Plzeňskou kartu. Statutárním orgánem společnosti představenstvo, v jehož čele je Václav Šlajs. Společnost PMDP využívá funkcionální organizační strukturu. Organizace využívá řády, popisy jednotlivých činností a jsou zde jasně vymezené pravomoci – funguje zde tedy formální organizační struktura. Náhled diagramu celé

organizační struktury společnosti je zobrazena v Příloze A – Organizační struktura společnosti PMDP.

předseda představenstva: Václav Šlajs  
 místopředseda představenstva: Ing. Jiří Šneberger  
 člen představenstva: Ing. Antonín Diviš  
 Ing. Pavel Kotas  
 Milan Uhlík

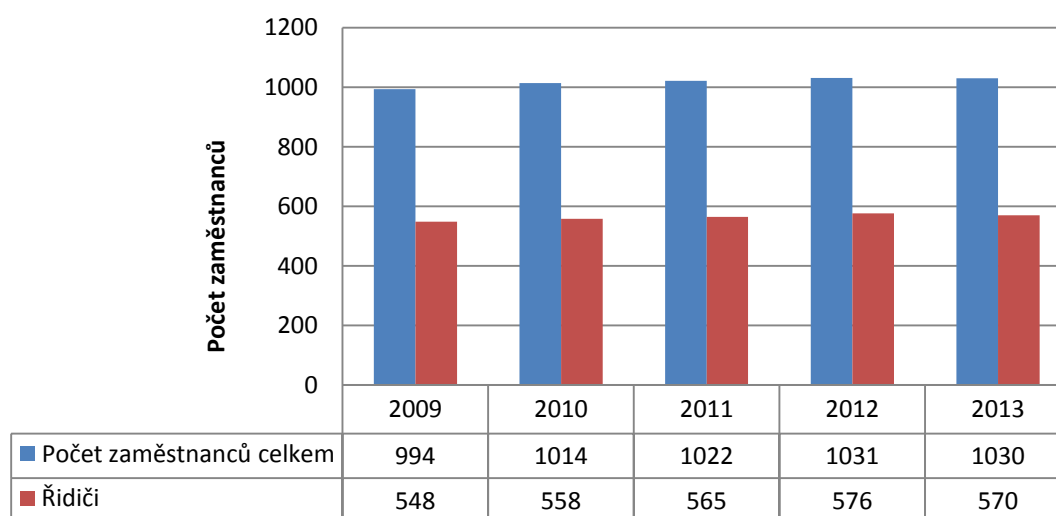
### 2.3.3 Struktura zaměstnanců

Společnost PMDP se snaží zakládat si na kvalitně odvedené práci svých zaměstnanců. Uvědomuje si, že lidské zdroje jsou nesmírně důležité, ať už pro chod společnosti, či pro vnímání společnosti veřejností. Zakládá si teda na profesionalitě svých zaměstnanců

a jejich jednání se zákazníky. V čele jsou pochopitelně zaměstnanci, kteří jsou se zákazníky v denním kontaktu, tedy řidiči a revizoři. Pro společnost typu jakými jsou PMDP je velice důležitá veřejná image společnosti, což si management firmy pochopitelně uvědomuje.

V PMDP ke dni 1.12.2013 působí celkově 1 030 zaměstnanců, z čehož více než polovina, přesněji 570 tvoří řidiči. Vývoj celkového počtu zaměstnanců a řidičů znázorňuje graf níže.

**Obř. 3:** Vývoj počtu zaměstnanců mezi roky 2009-2013

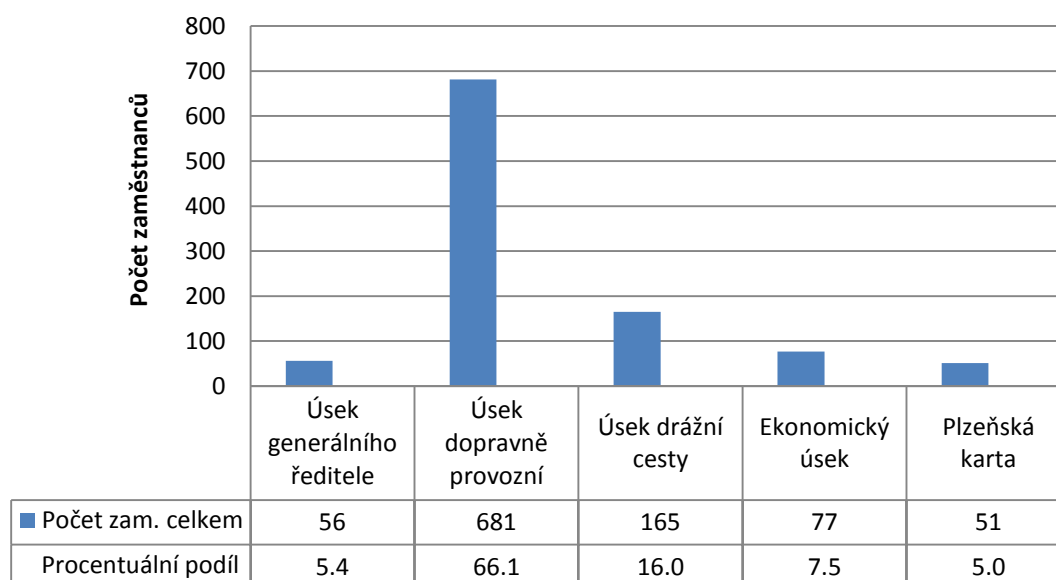


Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti Sdružení dopravních podniků ČR, 2014

Ve společnosti je především díky velkému procentnímu podílu řidičů na celkovém počtu zaměstnanců, ale také zaměstnanců údržby, poměrně výrazná převaha mužů. Přesněji zde pracuje 712 mužů a 318 žen. Procento mužů je tedy 69%, zatímco ženy s 31 procenty netvoří ani třetinu celkového počtu zaměstnanců.

Na následujícím grafu jsou zobrazeny počty zaměstnanců ve společnosti PMDP dle jednotlivých úseků.

**Obr. 4:** Počet zaměstnanců PMDP dle jednotlivých úseků

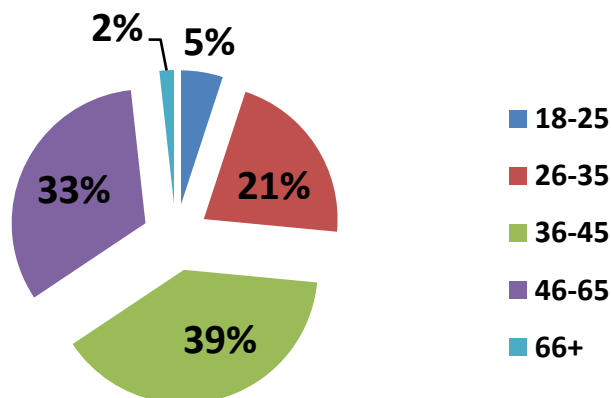


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů PMDP, 2014

Lze pozorovat, že dvě třetiny zaměstnanců (681) tvoří úsek dopravně provozní, pod který pochopitelně spadají řidiči městské dopravy. Na druhém místě (165) je úsek drážní cesty, který je zastoupen převážně zaměstnanci údržby. Nejméně zaměstnanců (51) tvoří oddělení Plzeňské karty, které je tvořeno převážně experty na IT.

Další graf je zaměřen na věkovou strukturu zaměstnanců. Ta je důležitá proto, že věk a délka zkušeností ovlivňují například postoje k organizačním změnám ve společnosti. Pro lepší přehlednost je zde použit výsečový graf.

**Obr. 5:** Věková struktura zaměstnanců PMDP

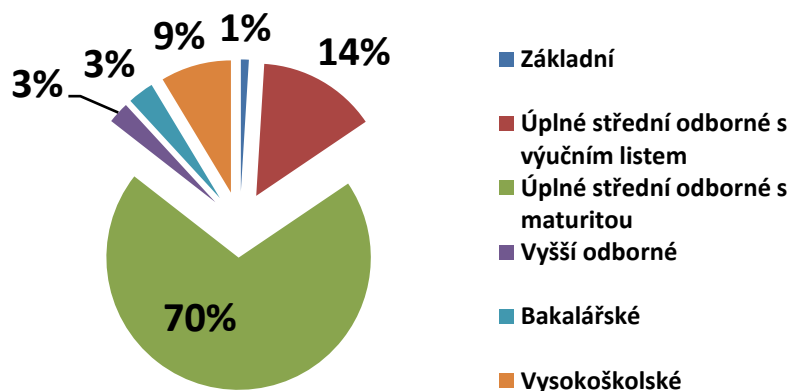


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů PMDP, 2014

Z grafu vyplývá, že ve společnosti je poměrně dobře vyvážen věkový podíl každé ze skupiny, a to ať už se jedná o mladé lidi, lidi středního věku, či lidi starší. Zaměstnanců ve věkovém intervalu 36 až 45 let je nejvíce (403), ale třetinu zaměstnanců tvoří i věková kategorie mezi 46 až 65 lety (336). Zaměstnanců mladších 36 let je celkem 26% (273). Společnost má pochopitelně snahu získávat mladé lidi, což může být možná do budoucna problém, vzhledem k odvětví, ve kterém působí.

Poslední z grafů zaměřených na strukturu zaměstnanců je věnován vzdělanosti zaměstnanců. Ta je pochopitelně také důležitá, má-li společnost směřovat určitým směrem.

**Obr. 6:** Vzdělanost zaměstnanců PMDP



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů PMDP, 2014

Z výše zobrazených dat lze konstatovat, že 70% všech zaměstnanců společnosti má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou (721). Tito zaměstnanci spadají většinou pod dopravně provozní úsek či úsek drážní cesty. Vysokoškolsky vzdělaných pracovníků pracuje ve společnosti 89 a bakalářů je zde 33. Dohromady tvoří pracovníci s titulem tedy pouhých 12% všech zaměstnanců společnosti PMDP.

### **2.3.4 Marketing**

Společnost Plzeňské městské dopravní podniky si pochopitelně uvědomuje i sílu marketingu a komunikace s veřejností. Především v dnešní době, kdy dochází neustále k růstu životní úrovně a mění se i styl života, stále více občanů využívá individuální automobilovou dopravu, a to i navzdory tomu, že ne vždy je ta nejrychlejší.

Jedním z nezbytných kroků v tomto směru bylo například předělání a zmodernizování internetových stránek společnosti, ke kterým došlo na přelomu let 2010 a 2011. Důležité u nových webových stránek bylo, aby kromě přehlednosti a jednoduchého ovládání, obsahovaly také tzv. informační minima, což jsou: základní informace o provozovateli MHD a kontakt, základní informace o systému MHD a cestování, aktuální informace z PMDP, schéma linkového vedení, jízdní řády, informace o mimořádnostech v dopravě, změny v provozu, a v neposlední řadě přepravní tarif a úplné přepravní podmínky.

Za zmínku stojí určitě i kampaň „Nemám černé svědomí“, která má za cíl zábavnou formou apelovat na slušné chování, ukázat široké veřejnosti možné dopady jízdy „na černo“ a především poděkovat platicím cestujícím.

### **2.3.5 Finanční analýza**

Kvalitní a cenově dostupná městská veřejná doprava stojí velké množství finančních prostředků, a společnost typu PMDP si na svou činnost pochopitelně nedokáže vydělat vlastními silami. Například v roce 2012 tak město Plzeň hradilo částku v celkové výši 744 milionů Kč. V následujících dvou tabulkách je zobrazena rozvaha společnosti PMDP a.s. mezi roky 2010 až 2012. Třetí tabulka obsahuje důležité údaje z výkazu zisku a ztráty.

**Tab. 1:** Aktiva společnosti PMDP za roky 2010-2012 (v tisících Kč)

Aktiva	2010	2011	2012
	<i>Netto</i>	<i>Netto</i>	<i>Netto</i>
Aktiva celkem	1 979 930	2 065 899	2 115 757
Dlouhodobý majetek	1 090 135	1 792 745	1 846 582
Dlouhodobý nehmotný majetek	9 549	21 223	15 547
Dlouhodobý hmotný majetek	1 080 586	1 771 522	1 831 035
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	350 165	266 611	264 529
Zásoby	21 659	22 165	24 064
Dlouhodobé pohledávky	4 835	4 980	5 102
Krátkodobé pohledávky	111 153	97 342	50 195
Krátkodobý finanční majetek	212 518	142 124	185 168
Časové rozlišení	5 968	6 543	4 646

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PMDP, 2014

**Tab. 2** Pasiva společnosti PMDP za roky 2010-2012 (v tisících Kč)

Pasiva	2010	2011	2012
Pasiva celkem	1 979 930	2 065 899	2 115 757
Vlastní kapitál	1 592 892	1 633 422	1 696 755
Základní kapitál	1 015 014	1 015 014	1 015 014
Rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní fondy ze zisku	156 064	239 899	236 569
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	43 663
Výsledek hosp. běžn. účet. období (+/-)	89 267	45 961	68 961
Cizí zdroje	341 853	386 388	383 610
Rezervy	4 294	14 611	20 465
Dlouhodobé závazky	87 219	117 662	128 559
Krátkodobé závazky	250 340	254 115	194 586
Bankovní úvěry	0	0	40 000
Časové rozlišení	45 185	46 089	35 392

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PMDP, 2014



**Tab. 3:** Tržby a zisky společnosti PMDP za roky 2010-2012 (v tisících Kč)

Rok	2010	2011	2012
Tržby	381 346	375 873	416 944
Zisk po zdanění	89 267	45 961	68 961
EBIT	105 736	79 539	83 728

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PMDP

### **Analýza poměrových ukazatelů**

V této části finanční analýzy jsou provedeny výpočty ukazatelů likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Jsou sledovány trendy ve vývoji těchto ukazatelů pro léta 2010 až 2012.

#### **Ukazatel rentability**

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = Zisk po zdanění \* 100 / vlastní kapitál

$$2010: \quad ROE = 89\,267 * 100 / 1\,592\,892 = 5,6 \%$$

$$2011: \quad ROE = 45\,961 * 100 / 1\,633\,422 = 2,8 \%$$

$$2012: \quad ROE = 68\,961 * 100 / 1\,696\,755 = 4,06 \%$$

Hodnoty rentability vlastního kapitálu by měly být vyšší než alternativní formy investic, které mají přibližně stejné riziko. Pokud je tato hodnota trvale nižší než úroková míra cenných papírů garantovaných státem, resp. úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu, potom není podnikání příliš efektivní. Tuto podmínku společnost PMDP v pořádku ve sledovaných letech splňuje.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) = EBIT \* 100 / celková aktiva

$$2010: \quad ROA = 105\,736 * 100 / 1\,979\,930 = 5,34 \%$$

$$2011: \quad ROA = 79\,539 * 100 / 2\,065\,899 = 3,85 \%$$

$$2012: \quad ROA = 83\,728 * 100 / 2\,115\,757 = 3,96 \%$$

Rentabilita úhrnných vložených prostředků udává míru zhodnocení celkového vloženého kapitálu do hospodářské činnosti a zobrazuje výdělkovou schopnost podniku

jako celku, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou celková aktiva financována. Tento ukazatel by měl dosahovat hodnot okolo 0,1, tedy 10 %. Těchto hodnot v současné době však společnost PMDP nedosahuje. Pohybuje se přibližně na polovičních hodnotách.

Rentabilita tržeb (ROS) =  $EBIT * 100 / \text{tržby}$

2010:  $ROS = 105\,736 * 100 / 381\,346 = 27,73 \%$

2011:  $ROS = 79\,539 * 100 / 375\,873 = 21,16 \%$

2012:  $ROS = 83\,728 * 100 / 416\,944 = 20,08 \%$

Rentabilita tržeb vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb, neboli procentuální podíl zisku na 1 Kč tržeb. Hodnoty zde mezi sledovanými roky mírně klesly, nicméně do budoucna se předpokládá opětovný růst.

### **Ukazatel likvidity**

Likvidita poukazuje na schopnost společnosti hradit své závazky. Výhodami těchto ukazatelů je jejich jednoduchost a srozumitelnost.

Běžná likvidita =  $\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

2010:  $BL = 350\,165 / 250\,340 = 1,39$

2011:  $BL = 266\,611 / 254\,115 = 1,05$

2012:  $BL = 264\,529 / 194\,586 = 1,36$

Výsledná hodnota ukazatele běžné likvidity by se měl pohybovat mezi hodnotami 1,7 až 2,7. Za poslední tři roky se společnosti PMDP těchto hodnot nepodařilo dosáhnout ani jednou.

Pohotovostní likvidita =  $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$

2010:  $PL = (350\,165 - 21\,659) / 250\,340 = 1,31$

2011:  $PL = (266\,611 - 22\,165) / 254\,115 = 0,96$

2012:  $PL = (264\,529 - 24\,064) / 194\,586 = 1,23$

Pohotová likvidita společnosti je tudíž také mírně pod požadovanými hodnotami. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,3 až 1,7. V roce 2010 sice hodnota nepatrně přesáhla, ale v následujících letech už opět klesla mimo požadovaný interval.

Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

$$2010: \quad OL = 212\,518 / 250\,340 = 0,85$$

$$2011: \quad OL = 142\,124 / 254\,115 = 0,56$$

$$2012: \quad OL = 185\,168 / 194\,586 = 0,95$$

Okamžitá likvidita je ukazatel, který vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5. Zde společnost PMDP těchto hodnot bez problémů dosahuje.

### **Ukazatel aktivity**

Obrat aktiv = roční tržby / aktiva

$$2010: \quad \text{Obrat aktiv} = 381\,346 / 1\,979\,930 = 0,19$$

$$2011: \quad \text{Obrat aktiv} = 375\,873 / 2\,065\,899 = 0,18$$

$$2012: \quad \text{Obrat aktiv} = 416\,944 / 2\,115\,757 = 0,2$$

Obrat aktiv je jedním z klíčových ukazatelů aktivity podniku. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. To se však díky malému poměru tržeb vůči aktivům nedaří plnit.

Doba obratu pohledávek = průměrné pohledávky / (tržby / 365)

$$2010: \quad \text{Doba obratu pohledávek} = 111\,153 / (381\,346 / 365) = 106,3$$

$$2011: \quad \text{Doba obratu pohledávek} = 97\,342 / (375\,873 / 365) = 94,53$$

$$2012: \quad \text{Doba obratu pohledávek} = 50\,195 / (416\,944 / 365) = 43,9$$

Doba obratu pohledávek stanovuje průměrný počet dní, během nichž zůstávají odběratelé společnosti PMDP dlužní. Hodnoty tohoto ukazatele měly za poslední dva roky klesající trend.

Doba obratu krátkodobých závazků = krátkodobé závazky / (tržby / 365)

2010: DOKZ = 250 340 / (381 346 / 365) = 239,6

2011: DOKZ = 254 115 / (375 873 / 365) = 246,76

2012: DOKZ = 194 586 / (416 944 / 365) = 170,34

Doba úhrady krátkodobých závazků udává, za kolik dní v průměru hradí firma své závazky. Je přitom vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek. To se společnosti ve sledovaných letech daří plnit.

### **Ukazatel zadluženosti a finanční struktury**

Ukazatel zadluženosti = cizí zdroje / pasiva

2010: Ukazatel zadluženosti = 341 853 / 1 979 930 = 0,17

2011: Ukazatel zadluženosti = 386 388 / 2 065 899 = 0,19

2012: Ukazatel zadluženosti = 383 610 / 2 115 757 = 0,18

Ukazatel zadluženosti v letech 2010 až 2012 můžeme hodnotit jako poměrně stabilní, hodnoty se v tomto případě pohybují pod 0,2, přičemž by neměla překročit hodnotu 0,5 proto, aby byla společnost pro věřitele přijatelná z hlediska zadluženosti.

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

2010: Míra zadluženosti = 341 853 / 1 592 892 = 0,21

2011: Míra zadluženosti = 386 388 / 1 633 422 = 0,23

2012: Míra zadluženosti = 383 610 / 1 696 755 = 0,23

Cizí zdroje společnosti PMDP ve sledovaných letech nedosahují hodnoty vyšší než 1, což z hlediska bank poskytujících své finanční prostředky společnosti je poměrně optimální stav.

### **2.3.6 Výzkum a vývoj**

Velkého úspěchu dosáhly Plzeňské městské dopravní podniky, a.s., když zvítězily v soutěži Česká inovace 2014 v kategorii Inovace ve veřejné správě. Výsledky soutěže

byly vyhlášeny na třetím ročníku festivalu Česká inovace, který se konal 14. března 2014 v Praze.

*Do soutěže šly PMDP s projektem „Nabíjení Plzeňské karty prostřednictvím bankomatů“. V oblasti obsluhy dopravních karet jde o unikátní řešení, které zcela inovativně vyřešilo problematiku samoobslužného dobíjení Plzeňských karet. V lednu uplynul rok od zahájení nabíjení Plzeňských karet na prvních bankomatech. K dnešku je pro zákazníky připraveno celkem 87 bankomatů na území celého Plzeňského kraje. (Plzeňský organizátor veřejné dopravy [online], <http://www.poved.cz>)*

V poslední dekádě kladla společnost PMDP veliký důraz na vývoj a inovaci služeb v městské hromadné dopravě. Jako důkaz lze uvést nejdokonalejší městský kartový systém v České republice, vysoká propracovanost webových aplikací, či moderní dispečink. Do dalších let je v plánu snižování nákladů, a přitom být stále konkurenceschopný dopravě individuální.

### **2.3.7 Motivace**

Společnost PMDP především ve své centrální budově Hydro a v budově Plzeňské karty využívá poměrně často k dosahování svých cílů či řešení různých druhů problémů pracovní, resp. projektové týmy. Tyto týmy pomáhají rozšiřovat motivaci, jelikož zaměstnanci zde jsou odměňováni na základě rolí v týmu, počtu týmů, v nichž pracují či důležitosti daného projektu. Z rozpočtu projektu jsou následně určeny bonusy v případě jeho úspěšného dokončení. Velkou nevýhodou je zde fakt, že projektových týmů se skoro vůbec neúčastní zaměstnanci mimo tyto budovy, čímž přicházejí o možnost benefitů, a jejich motivace tímto faktem naopak klesá, či je minimálně nedostatečná. Společnost dále nabízí zaměstnanecké benefitů nefinančního rázu. Důraz je zde kladen na seberealizaci. Nabízeny jsou možnosti doplnění vzdělání, kurzy jazyků či různá doplňková školení.

### **2.3.8 Kultura**

Kultura ve společnosti PMDP je poměrně problematický jev. Společnost je rozdělena na pět hlavních úseků, z nichž každý sídlí de facto v jiné budově a jiné části města Plzně. V organizaci tedy vznikají dílčí podkultury. Společnost se dlouhodobě snaží tento jev

řešit, o čemž vypovídá i jeden ze stanovených strategických cílů pro následující roky, a to zajistit systematický rozvoj firemní kultury. Cílem této diplomové práce je analýza firemní kultura a určení její role v implementaci strategie firmy. Tomuto tématu se tedy práce bude podrobně věnovat až v následujících stránkách textu. Už teď je však zřejmé, že firemní kultura je jedná ze slabých stránek společnosti PMDP.

### **2.3.9 Informační systémy**

Správně fungující a kvalitní informační systém společnosti je v dnešní době již samozřejmostí. Společnost PMDP využívá několik programů na vedení účetnictví či elektronickou správu vlastních dokumentů. Informační systémy ve firmě fungují spolehlivě a umožňují jí flexibilně reagovat na případné změny. Systémy umožňují jak plánování, tak i organizaci jednotlivých firemních úkolů. Samozřejmostí je pak už možnost uložení a zálohy dat. Společnost využívá také informační systémy sloužící zákazníkům, jedním z nich je tzv. „Inteligentní zastávka“. Je to elektronický informační systém, který poskytuje cestujícím na zastávce aktuální textové a zvukové informace o dopravě. (PMDP [online], <http://http://www.pmdp.cz>)

## **2.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze snadno identifikovat silné a slabé stránky podniku (strengths, weaknesses) ve vztahu k příležitostem a hrozbám (opportunities, threats). Díky SWOT analýze lze hodnotit fungování firmy, nalézt problematické oblasti, případně možnosti pro její rozvoj. SWOT analýza je vlastně výstupní analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.

### **O - Příležitosti**

- Nové technologie
- Plzeň - Evropské hlavní město kultury 2015
- Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků
- Bližší spolupráce s Českými drahami

## T - Hrozby

- Zvyšování cen benzínu a nafty
- Konkurence individuální dopravou
- Změny DPH
- Snižování počtu studentů na ZČU

## S - Silné stránky

- Rentabilita společnosti
- Silný výzkum a vývoj
- Výborné vztahy s partnery a zákazníky
- Dlouhodobá tradice ve městě Plzeň

## W - Slabé stránky

- Firemní kultura
- Nízká likvidita společnosti
- Nesamostatnost v rozhodování
- Nedostatečná motivace zaměstnanců

## 2.5 Matice EFE, IFE

### 2.5.1 Matice EFE

Pro hodnocení společnosti PMDP byly zvoleny 4 stupně vlivu, přičemž 1 je nízký, 2 je střední, 3 je nadprůměrný a nakonec 4 je nejvyšší. Hodnoty byly zařazeny do tabulky. Váhy jednotlivých faktorů byly vytvořeny pomocí manažera společnosti PMDP, a.s.

**Tab. 4:** Matice EFE

Příležitosti	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
<i>Nové technologie</i>	0,09	2	0,18
<i>Plzeň - Evropské hlavní město kultury 2015</i>	0,13	3	0,39
<i>Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků</i>	0,18	3	0,54
<i>Bližší spolupráce s Českými drahami</i>	0,06	1	0,06

Hrozby	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
<i>Zvyšování cen benzínu a nafty</i>	0,17	4	0,68
<i>Konkurence individuální dopravou</i>	0,12	2	0,24
<i>Změny DPH</i>	0,09	2	0,18
<i>Snižování počtu studentů na ZČU</i>	0,16	3	0,48
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>Cel. váž. poměr</b>	<b>2,75</b>

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů společnosti PMDP, 2014

Celkový vážený průměr je 2,75. Lze tedy konstatovat, že strategický záměr je středně citlivý na externí prostředí podniku.

### 2.5.2 Matice IFE

Pro hodnocení společnosti PMDP byly zvoleny 4 stupně vlivu, přičemž 1 je největší slabá stránka, 2 je malá slabá stránka, 3 je malá silná stránka a nakonec 4 je největší silná stránka. Hodnoty byly sestaveny do tabulky. Váhy jednotlivých faktorů byly vytvořeny pomocí manažera společnosti PMDP a.s.

**Tab. 5:** Matice IFE

Silné stránky	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
<i>Rentabilita společnosti</i>	0,10	3	0,30
<i>Silný výzkum a vývoj</i>	0,18	4	0,72
<i>Výborné vztahy s partnery a zákazníky</i>	0,15	4	0,60
<i>Dlouhodobá tradice ve městě Plzeň</i>	0,07	3	0,21
Slabé stránky	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
<i>Firemní kultura</i>	0,17	2	0,34
<i>Nízká likvidita společnosti</i>	0,08	2	0,16
<i>Nesamostatnost v rozhodování</i>	0,13	1	0,13
<i>Nedostatečná motivace zaměstnanců</i>	0,12	2	0,24
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>Cel. váž. poměr</b>	<b>2,7</b>

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů společnosti PMDP, 2014



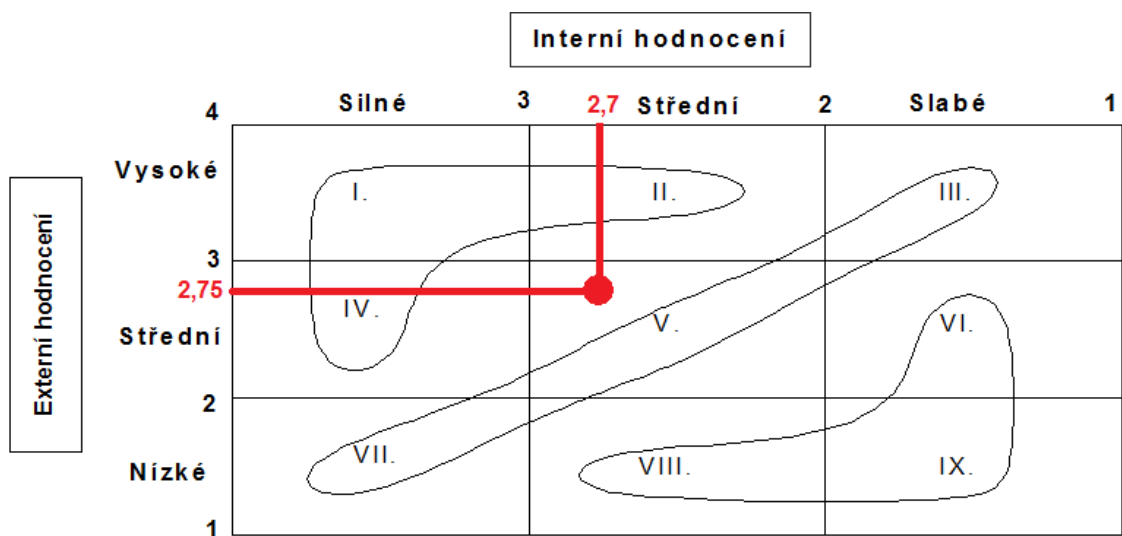
Součet vážených průměrů faktorů je 2,7. Lze tedy říci, že strategický záměr je středně závislý na interním prostředí podniku.

## 2.6 Strategická analýza

### 2.6.1 Matice IE

Z hodnot vypočtených z matic EFE (2,75) a IFE (2,7) se dá nyní sestavit výsledná matice IE.

Obr. 7: Matice IE



Zdroj: Zpracováno dle přednášek z předmětu Strategický management a interních dokumentů společnosti PMDP, 2014

Po té, co se zakreslí hodnoty do matice IE, se dá zjistit, že se podnik, i když poměrně těsně, nalézá v pátém poli, které odpovídá strategii „udržuj a potvrzuj“. Tato strategie doporučuje společnosti orientovat se na penetraci trhu a na vývoj nového produktu.

### 2.6.2 Matice TOWS

Matice TOWS slouží k porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami organizace. Výstupem z této matice je jedna ze čtyř strategií. Konkrétní strategie a její využití jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tab. 6:** Matice TOWS a její strategie

<b>Matice TOWS</b>	<b>S</b>	<b>W</b>
<b>O</b>	<i>Strategie Maxi – Maxi</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komparativní výhoda</li> <li>• Využívat soulad zdrojů a poptávky</li> </ul>	<i>Strategie Mini – Maxi</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investice do produktů</li> <li>• sklizeň</li> <li>• kooperace</li> </ul>
<b>T</b>	<i>Strategie Maxi – Mini</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</li> </ul>	<i>Strategie Mini – Mini</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Důraz na management rizik</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle přednášek z předmětu Strategický management, 2014

Následující matice zobrazuje jednotlivé strategie vhodné pro společnost PMDP. Vstupní data pro tuto matici pochází z analýzy SWOT. Konkrétní silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby tedy viz.: kapitola 2.4 SWOT analýza.

**Tab. 7:** Matice TOWS společnosti PMDP, a.s.

<b>Matice TOWS</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt Plzeň - Evropské hlavní město kultury 2015 ještě více upevní dlouhodobé vztahy s partnery</li> <li>• Společnost využívá svého postavení a tradice ve městě k dlouhodobé spolupráci se svými zákazníky a případnému získání nových</li> <li>• Díky novým technologiím ještě více zvyšovat rentability společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt Plzeň - Evropské hlavní město kultury 2015 povede ke zvýšení motivace zaměstnanců</li> <li>• Zlepšení firemní kultury společnosti díky projektům, které budou probíhat ve městě Plzeň v nejbližších letech</li> </ul>
<b>Hrozby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navázání bližší spolupráce s Českými drahami za účelem zpomalení růstu konkurence individuální dopravou</li> <li>• Schopnost využití nových technologií tak, aby společnost nebyla tolik ovlivňována cenami benzínu a nafty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při zvyšování cen nafty a benzínu lze požádat o dofinancování ztrát ze strany města Plzeň</li> <li>• Vytvoření scénářů pro případné změny DPH ve veřejné dopravě</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

PMDP, a.s. by v současné době měly využít strategii Maxi – Maxi. Společnost musí za přispění vlastních silných stránek využít svých příležitostí, které se jí naskýtají v následujících letech. Nesmí však zapomínat i na potenciální hrozby a musí při této strategii také respektovat své slabé stránky.

## 2.7 Hodnocení a výběr strategie

Výběr strategie je jedním ze zásadních okamžiků společnosti a je na něm závislá budoucnost podniku. S výběrem strategie je tedy spojeno riziko, že podnik v budoucnu nedosáhne stanovených cílů. Před vlastní implementací strategie je proto nesmírně důležité podrobně vyhodnotit varianty, a z nich vybrat tu, která povede k dosažení stanovených strategických cílů. Takováto strategie by měla plnit tři základní předpoklady, a to: vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.

K vyhodnocení strategií je vhodné použít například matici QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Její sestavení probíhá v 6 krocích, a to:

- Souhrn všech faktorů, které byly zvoleny do analýzy prostředí
- Přiřazení váhy, která byla stanovena i při sestavování matic IFE a EFE
- Určení jednotlivých strategií
- Přiřazení koeficientu důležitosti, a to pro každý z faktorů zvlášť s návazností na stanovené strategie. Koeficient důležitosti (KD) nabývá hodnot: 1 = nejmenší důležitost, 2 = malá důležitost, 3 = střední důležitost, 4 = velká důležitost
- Vynásobení vah s KD. Tím se získá celková důležitost (CD) faktorů
- Vyhodnocení každé z variant, jako celkové sumy CD faktorů. Tím se získá celkové skóre atraktivity (Total Attractiveness Score – TAS)

Varianta s nejvyšší celkovým hodnocením bude mít nejlepší uplatnění pro vnější i vnitřní prostředí podniku. (Johnson, 2012)

**Tab. 8:** Matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Penetrace trhu		Rozvoj produktu		Rozvoj trhu	
		KD	CD	KD	CD	KD	CD
<b>Příležitosti</b>							
<i>Nové technologie</i>	<b>0,09</b>	3	0,27	4	0,36	3	0,27
<i>Plzeň - Evropské hlavní město kultury 2015</i>	<b>0,13</b>	4	0,52	3	0,39	3	0,39
<i>Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků</i>	<b>0,18</b>	4	0,72	3	0,54	3	0,54
<i>Bližší spolupráce s Českými drahami</i>	<b>0,06</b>	4	0,24	2	0,12	4	0,24
<b>Hrozby</b>							
<i>Zvyšování cen benzínu a nafty</i>	<b>0,17</b>	3	0,51	3	0,51	3	0,51

<i>Konkurence individuální dopravou</i>	<b>0,12</b>	4	0,48	4	0,48	4	0,48
<i>Změny DPH</i>	<b>0,09</b>	3	0,27	2	0,18	3	0,27
<i>Snižování počtu studentů na ZČU</i>	<b>0,16</b>	3	0,48	2	0,32	3	0,48
<b>Silné stránky</b>							
<i>Rentabilita společnosti</i>	<b>0,10</b>	2	0,20	4	0,40	2	0,20
<i>Silný výzkum a vývoj</i>	<b>0,18</b>	2	0,36	4	0,72	2	0,36
<i>Výborné vztahy s partnery a zákazníky</i>	<b>0,15</b>	4	0,60	3	0,45	4	0,60
<i>Dlouhodobá tradice ve městě Plzeň</i>	<b>0,07</b>	4	0,28	2	0,14	3	0,21
<b>Slabé stránky</b>							
<i>Firemní kultura</i>	<b>0,17</b>	4	0,68	3	0,51	3	0,51
<i>Nízká likvidita společnosti</i>	<b>0,08</b>	3	0,24	3	0,24	2	0,16
<i>Nesamostatnost v rozhodování</i>	<b>0,13</b>	3	0,39	4	0,52	3	0,39
<i>Nedostatečná motivace zaměstnanců</i>	<b>0,12</b>	4	0,48	4	0,48	3	0,36
<b>TAS</b>		<b>6,72</b>		<b>6,36</b>		<b>5,97</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z tabulky 8 můžeme vypočítat, že jako nejvíce vhodná strategie pro společnost PMDP je s hodnotou TAS 6,72 strategie penetrace trhu. Na druhém místě je strategie rozvoje produktu s hodnotou TAS 6,36 a nejméně vhodná je strategie rozvoje trhu. Zde nebyla hodnota celkové skóre atraktivity ani 6.

Z uvedených analýz vyplývá, že nejvhodnější strategií se tedy jeví strategie tržní penetrace. Společnost by při správném marketingu měla dosáhnout na opětovné zvýšení počtu přepravených zákazníků za rok, a tedy i zvýšení svého podílu na trhu. Ten povede pochopitelně k lepší výkonnosti podniku. Při této strategii bude také důležitá kvalita poskytovaných služeb společností PMDP. K udržení, či zvýšení podílu na trhu bude třeba, aby společnost poskytovala kvalitní služby, které především zákazník ocení, a povedou ho k opětovnému využití služeb firmy. Nestačí tedy pouze spoléhat na kvalitní marketingovou úroveň. Cílem je vytvořit dlouhodobé vztahy se zákazníky a získávat si jejich loajalitu. Společnost by také měla využít své dlouholeté tradice ve městě Plzeň a znalosti tohoto trhu.

Závěrem těchto analýz se dá konstatovat, že společnost PMDP, a.s. má reálnou šanci na dosažení stanovených strategických cílů právě prostřednictvím zvolených strategií.

## **3 Implementace strategie**

### **3.1 Tvorba a implementace strategie**

Kvalitní podniková strategie, která je zároveň správně zvládána, je klíčem úspěchu společnosti a vede k dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Strategické řízení se skládá následně ze tří hlavních částí. Je to strategická analýza, formulace strategie a následně její implementace. Jako čtvrtá část by se dala brát strategická kontrola, která hodnotí výsledky implementované strategie.

Tvorba strategie musí především brát v potaz soulad kultury organizace a její strategie. Jednou ze základních složek je strategie komunikační. Samotná tvorba strategie se sestává z poslání, vize, určení zdrojů, rozdělení kompetencí, nadefinování pozitivních měřítek a nastavení hraničních mezí pro identifikaci nastoleného směru. Tyto činnosti jsou pro vytvoření optimální strategie společnosti velice podstatné.

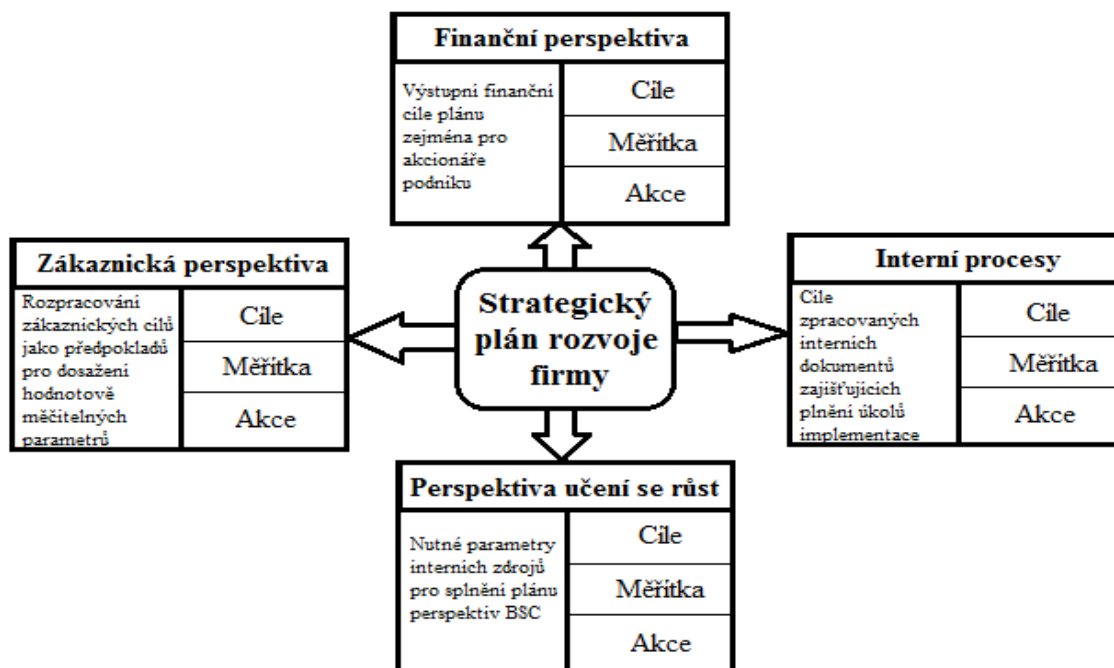
Implementace strategie přímo navazuje na její tvorbu. Strategii, i vzhledem k dnešní turbulentní době, je nutné neustále kontrolovat, a případně je i korigovat. Implementace strategie je sama o sobě nesmírně důležitá. Jedna věc je strategii správně vytvořit, druhá je tento plán dokázat efektivně realizovat. Implementace se skládá z několika částí. Jsou jimi například alokace zdrojů, vytvoření časových harmonogramů, určení zodpovědností, zavádění organizačních změn, či již zmíněné hodnocení a aktualizace původní strategie.

### **3.2 Balanced Scorecard**

Pro implementaci strategického plánu do firmy se na konci 20. století začaly využívat komplexní modely měření a řízení výkonnosti, z nichž nejznámější je balanced scorecard (BSC). Tento model našel takovou metodologii, která přeměňuje strategickou vizi a její cíle do čtyř perspektiv. Nejvyšší přínos modelu spočívá v rozpracování strategického plánu do jednotlivých akcí a aktivit každé z perspektiv. Zde jsou určené úkoly, a to včetně měřítek pro jejich naplnění. Při splnění těchto cílů je tímto modelem zaručeno, že finální výsledky v komplexním pojetí vedou k plánovanému zvýšení výkonnosti podniku. (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 63) Model BSC strategický plán rozvoje je zobrazen na obrázku 8 níže.

Cílem této kapitoly je vytvoření strategické mapy, která poslouží k zobrazení cílů společnosti PMDP a ukáže jejich vzájemné propojení, tzv. vtahy příčin – důsledků. BSC se sestává jak z finančních, tak i nefinančních měřítek.

**Obr. 8:** Model BSC



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šulák, Zahradníčková, 2014

### 3.3 BSC v PMDP, a.s.

V této části se vychází ze strategických cílů, které si společnost PMDP, a.s. stanovila. Pro lepší přehlednost této kapitoly jsou zde uvedeny znovu:

- Prostřednictvím rozšiřování dosahu působení společnosti i do vnějších zón města Plzně získat nové zákazníky a docílit růstu tržeb společnosti o 7%.
- Zefektivňováním firemních procesů, a díky zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců dojí k celkovému snížení produkčních nákladů o 3 %.
- Zajistit systematický rozvoj firemní kultury na podporu strategie „PMDP – aktivní partner“. Budou definovány způsoby sběru informací o stavu firemní kultury, postupně shromažďované informace budou managementem využívány pro rozvoj firemní kultury.
- Udržení stávající a získat i nové zákazníky. Cílem je dosáhnout zvýšení ročního počtu přepravených osob o 5%, a to při udržení dlouhodobých a kvalitních vztahů s cestujícími.

### **3.3.1 Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva se zde zabývá zejména hmotnými definicemi podniku. Využívá se zde triviální strategie ve stylu: „Prodávej více, utrácej méně.“ Tato perspektiva se skládá ze dvou základních strategií, a to strategie produktivity a strategie růstu. (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 63).

*Cíle finanční perspektivy a jejich odůvodnění:*

*Růst výkonnosti* – Snaha o zvýšení hodnoty firmy. Růst výkonnosti společnosti odráží její stabilitu a fungování firmy jako celku. Vhodné je zde využít ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) a sledovat jeho vývoj v čase.

*Růst tržeb* – Snaha o dosažení růstu prodejů, a to jak ve městě Plzeň, tak i ve vnějších zónách města. Zvýšení rentability podniku.

*Snížení nákladů* – Díky zefektivněním firemních procesů dosáhnout snížení režijních nákladů tak, aby společnost mohla poskytovat kvalitnější služby, za pokud možno nezměněnou cenu.

*Zvýšení výnosů od nových zákazníků* – Snaha získat pokud možno co nejvíce nových zákazníků a zajistit si jejich loajalitu dbáním na jejich požadavky a přání. Hlavní orientace na zákazníky z vnějších zón města Plzně.

### **3.3.2 Zákaznická perspektiva**

Zákaznické perspektiva hledá takové cíle, které dokážou odhalit potřeby zákazníků na jednotlivých tržních segmentech. Ty představují pro společnost zdroje obrátu, které jsou součástí cílů finanční perspektivy (Kaplan, Norton, 2002). Obecně se za zákaznické cíle považuje spokojenost zákazníků, jejich věrnost či ziskovost.

*Cíle zákaznické perspektivy a jejich odůvodnění:*

*Zlepšení vztahu se zákazníky* – V současné době je tento cíl téměř nezbytný. Konkurence ze strany individuální dopravy roste, proto je důležité se zákazníky budovat pevné vztahy a získat si jejich dlouhotrvající věrnost.

*Zvyšování kvality služeb* – Snaha o neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb, která povede ke spokojenosti stávajících zákazníků či získání nových. Tento cíl patří ke standardům každé „moderní“ firmy.

*Získání nových zákazníků na trhu* – Získání nových zákazníků je důležité z hlediska finanční perspektivy. Povede ke zvýšení tržeb, a tím i pochopitelně k růstu rentability společnosti. Zde je důležité získávat zákazníky z vnějších zón města Plzně.

*Vytvoření povědomí o inovačním charakteru společnosti* – Zákazník musí „cítit“, že společnost míří neustále kupředu a drží krok se stávajícími technologiemi. Zákazníci musí nabýt dojem, že společnost dělá vše pro jejich spokojenost a usnadnění jejich přepravy.

### **3.3.3 Perspektiva interních procesů**

Perspektiva interních potenciálů se skládá ze čtyř skupin interních procesů. Jsou to provozní procesy, zákaznické (obchodní) procesy, inovační procesy a poslední skupinou jsou regulační a sociální procesy. Cílem je realizovat a dodat služby, které mají hodnotové parametry jak pro společnost, tak i pro její zákazníky a vytvářet kvalitní procesy, jejichž úkolem je snižování nákladů, což se pochopitelně také projeví i ve finanční perspektivě. (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 65)

*Cíle interní perspektivy a jejich odůvodnění:*

*Nabízet služby dle představ zákazníků* – Zajímat se o zákaznické ideje, či návrhy na zlepšení. To povede k tomu, že zákazníci budou mít pocit spoluúčasti na vytváření, což stmelí vztahy mezi nimi a společností.

*Inovace procesů* – Snaha o eliminaci nedostatků v interních procesech ve společnosti. To povede k zvýšení efektivity a případnému snížení nákladů.

*Zpracovat podrobnou dokumentaci pro zavádění (zkvalitnění) firemní kultury* - Správně nastavená firemní kultury v organizaci povede k lepší výkonnosti zaměstnanců, bude je motivovat, a v konečném důsledku povede ke zvýšení zisku firmy.

*Zkvalitnění reakcí na připomínky a přání zákazníků* – Tento cíl bude mít za následek zvýšení spokojenosti zákazníků, kteří získají pocit, že o jejich názory a případná přání je zájem, a že jsou důkladně analyzovány a řešeny.

### **3.3.4 Perspektiva učení se růst**

Tato perspektiva se skládá ze tří dílčích částí. Jsou to lidské zdroje, což jsou zjednodušeně znalosti a dovednosti zaměstnanců, dále informační zdroje, které obsahují veškeré znalosti a postupy k podpoře a zpracování jednotlivých částí implementované



strategie. Poslední částí jsou organizační zdroje, kam spadá kultura, vedení, vyladění a týmová práce. (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 76)

*Cíle perspektivy učení se růst a jejich odůvodnění:*

*Zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci* – Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro zvýšení produktivity práce ve společnosti. Důležité je dosažení spokojených zaměstnanců a motivující pracovní atmosféry.

*Zvýšit technickou připravenost zaměstnanců úseku údržba* – Důvodem tohoto cíle je snaha o dosažení připravenosti zaměstnanců úseku údržba. Dosáhnout kvalitnějších kontrol a minimalizovat poruchovost vozidel společnosti pro zkvalitnění služeb a ničím nerušené cesty pro zákazníky.

*Databáze se stížnostmi a přáními zákazníků* – Databáze poslouží k snadnější přehlednosti s názory zákazníků, což povede k větší efektivitě jejich vyřizování, či případnému ukládání a archivaci těchto dat.

*Zkvalitnit povědomí o misi, vizi, a hodnotách strategického plánu* – Důležitý faktor pro dosažení úspěchu je plná identifikace pracovníků a firmy. Je důležité zde brát v potaz také vliv firemní kultury.

*Vylepšení provádění organizačních změn* – Snaha o to, aby zaměstnanci v případě změn v organizaci takovéto změny přijali, a dokázali se s nimi ztotožnit.

### **3.3.5 Vtahy příčina - důsledek**

Řetězce vztahů příčina – důsledek tvoří strategické postupy, které přes jednotlivé hybatele vedou až k finálním strategickým cílům.

*Vazby vycházející z perspektivy učení se růst:*

1. Spokojení a motivovaní zaměstnanci – kvalitnější inovování firemních procesů
2. Při vzrůstající motivaci a spokojenosti ve firmě se snažit o maximální posílení těchto faktorů vytvořením rámcové strategie pro zavedení fungující firemní kultury ve společnosti
3. Zaškolení zaměstnanci údržby přispějí k vytvoření podmínek pro zavádění inovací technického rázu
4. Databáze s názory, stížnostmi a připomínkami zaměstnanců – snadnější a kvalitnější reakce na jejich analýzu a řešení

5. Kvalitní databáze bude mít za následek možnost nabízet zákazníkům doplňkové služby dle jejich představ
6. Kvalitní povědomí zaměstnanců o strategickém záměru pomůže při rozvíjení firemní kultury uvnitř společnosti
7. Při kvalitnějším zavádění změn v organizaci bude následně snadnější školení zaměstnanců úseku drážní cesty na údržbu dopravních prostředků
8. Dobrá reakce na změnu – snadnější rozvoj firemní kultury

*Vazby vycházející z interní perspektivy:*

9. Nabízet zákazníky požadované služby povede také k jejich zkvalitňování
10. Rozvoj služeb dle představ zákazníků povede k zlepšení vztahů zákazník – firma
11. Analýzou připomínek a přání zákazníků se dá pozvednout kvalita služeb vnímaná zákazníky společnosti
12. Při nabytí dojmu zákazníků, že reakce na jejich názory jsou firmou zpracovávány a dále řešeny, se vytváří dlouhodobější vztahy a vzniká zákaznická věrnost
13. Díky inovaci procesů se zkvalitní kvalita poskytovaných služeb zákazníkům
14. Zefektivnění interních procesů – nižší náklady společnosti
15. Inovace procesů v určitých segmentech společnosti povedou ke zkvalitnění vztahů se zákazníky
16. Fungující firemní kultura vytvoří povědomí pro veřejnost o inovačních aktivitách společnosti
17. Správná firemní kultura – firma je vnímána zákazníky a okolím jako spolehlivá a atraktivní
18. Pokud komunita uvidí i díky firemní kultuře společnost jako kvalitní a zajímavější se o své okolí povede to k získání nových zákazníků

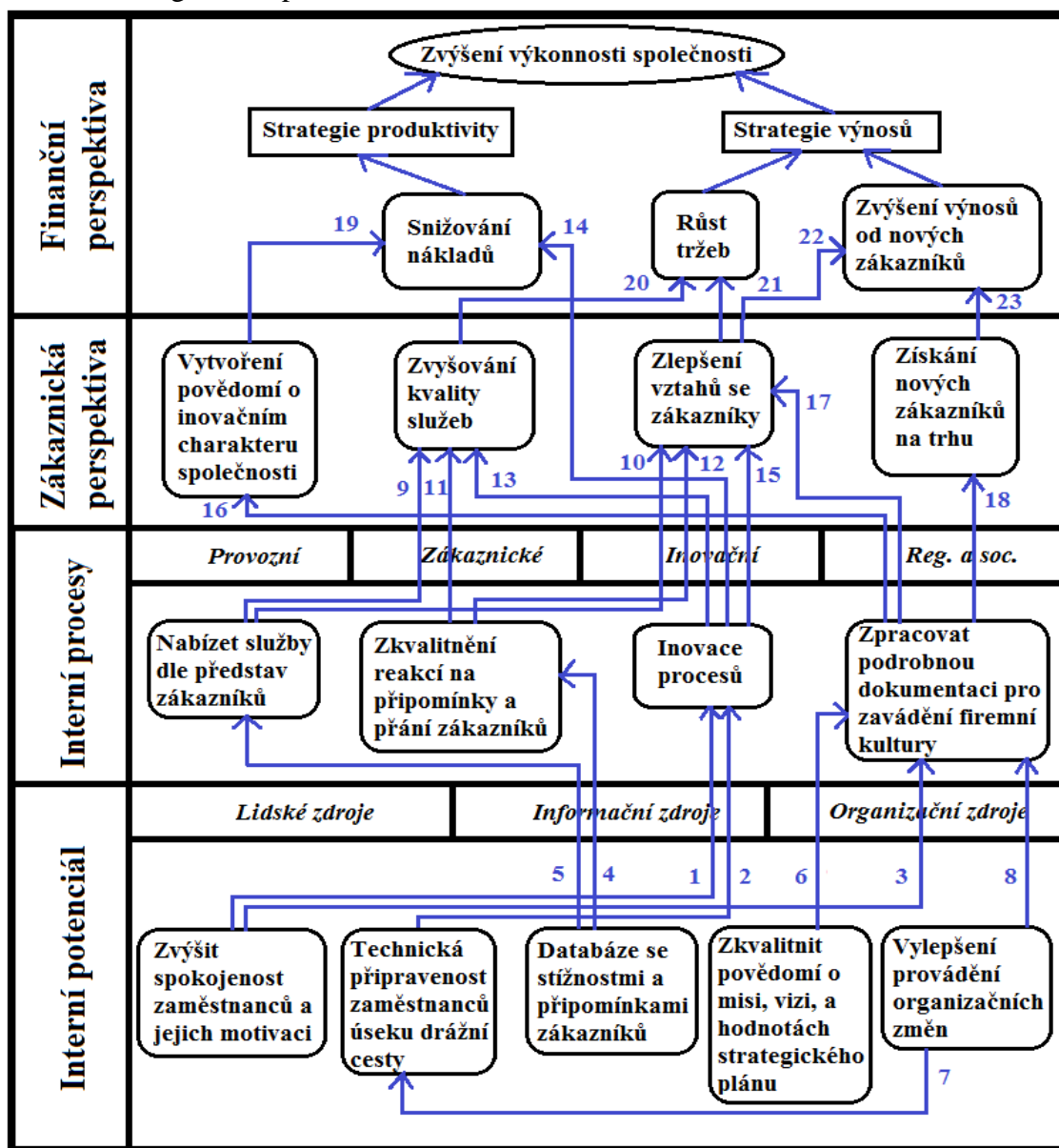
*Vazby vycházející ze zákaznické perspektivy:*

19. Efektivní procesy povedou ke snižování nákladů
20. Zvyšováním kvality poskytovaných služeb se docílí růstu tržeb
21. Dlouhotrvající vztahy se zákazníky a jejich loajalita vůči firmě má za následek pravidelný příjem, či dokonce postupný růst tržeb
22. Zlepšení vztahů se zákazníky a veřejností upevní věrnost nově získaných zákazníků a z nich vznikajících zvyšování výnosů
23. Čím více se získá nových zákazníků, tím více porostou výnosy z nich

### 3.3.6 Strategická mapa

Strategická mapa slouží ke grafickému znázornění vztahů příčin a důsledků. Strategická mapa BSC se dá ve své podstatě rozdělit na dvě poloviny. Horní polovina (Finanční a zákaznická perspektiva) stanovuje cíle strategického plánu, které jsou klíčové pro zvýšení hodnoty (výkonnosti) podniku. Spodní část naproti tomu slouží k určení interních procesů, které se rozpracují až na jednotlivé zaměstnance. Díky spodní části se naplňuje část horní. (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 65). Samotná strategická mapa společnosti PMDP zobrazena na obrázku níže je sestavena pomocí 23 vzájemných vazeb a zobrazuje celkem 16 strategických cílů.

Obr. 9: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 3.3.7 Cíle, měřítka a akce

Všechny strategické cíle musí být měřitelné. Proto se pro každý z nich musí definovat měřítka. To tedy určuje, jakým způsobem se bude měřit dosažení daného cíle. Doporučuje se volit jedno, maximálně dvě měřítka pro každý z cílů. Strategické akce následně popisují, jakým způsobem bude strategický cíl naplněn. Cílové hodnoty jsou uvedeny vždy za rok.

**Tab. 9:** Cíle, měřítka a akce jednotlivých strategických cílů

	<b>Cíle</b>	<b>Měřítka</b>	<b>Cílové hodnoty</b>	<b>Strategické akce</b>
<b>Finanční</b>	Růst výkonnosti	EVA	Růst o 5%	Zvýšení produktivity, snížení režijních nákladů, rozšíření působnosti
	Růst tržeb	Kč	Zvýšení o 7%	Rozšíření působnost vnějších zón společnosti PMDP
	Snížení nákladů	Kč	Snížení o 3%	Využít plně zaměstnanecké schopnosti, a i díky zkvalitnění interních procesů dosáhnout jejich větší výkonnosti
	Zvýšení výnosů od nových zákazníků	Kč	Nárůst o 2,5 %	Získání nových zákazníků a tím docílit zvýšení výnosů
<b>Zákaznické</b>	Zlepšení vztahu se zákazníky	Spokojenost zákazníků	Zvýšení o 10%	Vytvářet zákazníkům služby „šité na míru“
	Zvyšování kvality služeb	Index spokojenosti zákazníků	0,8	Analyzovat stávající služby a navrhnout způsoby jejich zlepšování
	Získání nových zákazníků na trhu	Počet přepravených zákazníků	Růst o 5 milionů	Zefektivnit marketing, rozšířit působnost
	Vytvoření povědomí o inovačním charakteru společnosti	Index počtu informovaných zákazníků	0,5	Formou tiskovin (Plzeňský deník, letáky v dopravních prostředcích) informovat zákazníky
<b>Interní</b>	Nabízet služby dle představ zákazníků	Počet nově nabízených služeb	1-2	Dle přání zákazníků vytvářet nové nabídky a služby
	Inovace procesů	Počet zmapovaných a zdokonalených procesů	95%	Mapování procesů, eliminace procesů nepřispívajících k cílům

	Zpracovat podrobnou dokumentaci pro zkvalitnění firemní kultury	Dokument	Dokument vytvořen	Vytvoření kvalifikované skupiny, kteří se budou zabývat problematikou firemní kultury
	Zkvalitnění reakcí na připomínky a přání zákazníků	Počet odpovědí zákazníkům	Reakce na 90% všech připomínek a přání	Pověřit zodpovědnou osobu (tým) zabývající se reagováním na připomínky a přání, aktivně na nich pracovat
Učení se růst	Zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci	Počet spokojených zaměstnanců	85%	Nabízení firemních benefitů, prostor pro diskusi o nedostatcích ve firmě, případně návrzích na zlepšení
	Zvýšit technickou připravenost zaměstnanců úseku drážní cesty	Počet porouchaných vozidel/měsíc	Snížení o 15%	Užší spolupráce se Škoda Transportation
	Databáze se stížnostmi a přáními zákazníků	Databáze	Databáze vytvořena	Najmout IT experta (firmu) na vytvoření požadované databáze
	Zkvalitnit povědomí o misi, vizi, a hodnotách strategického plánu	Počet zaměstnanců	90% všech	Každoroční dotazování zaměstnanců formou dotazníku s ukrytými otázkami týkajícími se tohoto tématu
	Vylepšení provádění organizačních změn	Počet zaměstnanců kladně reagujících na změnu	Zvýšení o 20%	Diskutovat se zaměstnanci o důležitostech změn, vysvětlit jim proč je změna potřebná

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Balanced Scorecard funguje jako nástroj implementace strategie, který vychází ze čtyř perspektiv. Postupnými kroky přeměňuje stanovené strategické cíle na jednotlivá měřítka, potažmo úkoly. Důležitá jsou správně stanovená měřítka a cíle, následně může být implementace strategie úspěšná. (Kaplan, Norton, 2005) Aby firma dosahovala požadovaných výsledků, je důležité zaměřit se na „nejspodnější“ perspektivu v modelu BSC a to učení se růst. Především pak na lidský kapitál. Prostřednictvím lidského kapitálu se dá buď efektivně či neefektivně dosahovat stanovených cílů. Je potřebné lidi tedy správně řídit. Společnost se převážně musí zaměřit na řízení lidských zdrojů, znalostní management, na způsob odměňování či například uspokojování lidských potřeb.

## **4 Firemní kultura**

### **4.1 Kultura**

Kultura jako taková je v obecném slova smyslu označována jako „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Velký sociologický slovník, 1996)

Existují vesměs tři pohledy na pojem kultura. A to přístup antropologický, pohled sociologie a pohled psychologie. V antropologickém přístupu se kultura spíše jen popisuje a zakládá se na pozorování chování skupin lidí. Sociologický pohled vychází ze systému hodnot, stanovených norem či názorů osob. Poslední ze zmíněných je psychologický úhel pohledu. Ten se dá definovat jako tvárný systém pravidel a standardů, které jsou vytvářeny skupinou lidí za účelem přežití kultury. (Lukášová a kol., 2004, s. 17).

### **4.2 Firemní kultura**

Firemní kultura jako celek se dá rozdělit na dva přístupy jejího chápání, a to interpretativní a objektivistický. Interpretativní přístup na kulturu společnosti nahlíží jako na „něco, čím firma je“. Naproti tomu v objektivistickém přístupu se kultura chápe jako něco „co firma má“.

Firemní kultura, někdy také označována jako podniková či organizační kultura, je v současné době chápána autory poměrně různorodě, avšak v celku velmi podobným způsobem. Například jako: „Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (Schein, 1992, s.12, dle Lukášová a kol., 2004, s. 22) či jako: „Každý podnik je chápán jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu podnikového systému. Podniková kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004) Obecně lze firemní kulturu považovat za soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. (Lukášová a kol., 2004, s. 22).

### 4.3 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury jsou označovány elementární strukturální a funkční jednotky, které popisují základní stavební kameny celého systému kultury.

*Základní předpoklady* – Zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné

*Hodnoty* – Co je pro skupinu či jednotlivce explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činností.

*Postoje* - Je to vyjádřením vztahu k události, člověku, věci či problému. Postoje jsou výsledkem hodnocení

*Normy chování* – Jsou to normy přijaté ve skupině, jsou nepsanými pravidly, zásadami chování v určitých situacích, která skupina akceptuje (kvalita práce, jazyk ve firmě, oděv...). Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“.

*Artefakty* – Je to vnější projev kultury společnosti. Jsou buď materiální (architektura budov, produkty firmy, výroční zprávy firem) či nemateriální povahy (historiky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a hrdinové)

*Jazyk* – Odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy.

*Historiky a mýty* – Historiky jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti ve společnosti odehrály. Mýty jsou způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Na rozdíl od historek nemají žádný racionální základ, ale spíše vznikají proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

*Zvyky, rituály, ceremoniály* – Jsou to ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.

*Hrdinové* – Jsou to vzory pro ostatní pracovníky. Někteří hrdinové se rodí (Ford, Baťa), jiní jsou hrdiny „situačními“, hrdiny roku či dne. (Lukášová a kol., 2004, s. 22-26).

#### **4.4 Zdroje firemní kultury**

Obsah firemní kultury a její sílu ovlivňuje mnoho různých faktorů. Tyto faktory jsou povětšinou užívány spíše jako zdroje firemní kultury. Zdrojů firemní kultury je velké množství a téměř vždy jsou vzájemně závislé. Za základní zdroje se dá považovat vliv podnikatelského a tržního prostředí, vliv vlastníka, manažerů podniku nebo přirozeného vůdce v organizaci. Dalšími ze základních zdrojů je vliv technologie, velikosti podniku či fáze životního cyklu, ve které se podnik nachází. Za další se dá považovat struktura organizace, řízení v organizaci nebo styl jejího vedení.

Vliv podnikatelského a tržního prostředí se dá rozdělit na několik dílčích částí. První z nich je vliv národní kultury, kdy si občané jednotlivých národů předávají během let určité prvky firemní kultury. Problematikou vlivu národní kultury se mimo jiné zabýval i Geert Hofstede, který díky svému výzkumu stanovil pět dimenzí národní kultury. Byly to: velké/malé rozpětí moci, individualismus/kolektivismus, maskulinita/feminista, malá/velká míra vyhýbání se a dlouhodobá/krátkodobá orientace. (Nový, 1993) Další z vlivů prostředí jsou vliv profese nebo vliv zakladatele či vůdce.

#### **4.5 Organizační kultura a výkonnost**

Parametry organizační kultury ovlivňující výkonnost jsou elementárními prvky žádoucí firemní kultury. Jde o rysy organizační kultury. Těmi jsou síla, angažovanost, kontextuální a strategická vhodnost kultury, adaptivnost a kulturní přiměřenosti manažerských praktik.

Silná kultura je povětšinou vnímána jako kultura stabilní a vysokou mírou sdílení. Respektují se zde předem stanovené předpoklady, hodnoty a normy existující v daném podniku. Každý z výše uvedených rysů má své pro a proti. Nejinak je tomu i u vlivu síly kultury na výkonnost společnosti. Jednoznačnou výhodnou je například tvorba stejného smýšlení zaměstnanců. To má za následek například redukci konfliktů, či snazší způsob komunikace uvnitř firmy. Další výhodnou je možnost usměrňování lidského chování. Lidé díky sdílení společných hodnot a norem mají stejný směr a respektují podobné způsoby jejich chování. Poslední z významných výhod silné kultury je možnost sdílení společných cílů. Sdílení cílů vyvolává v zaměstnancích pocit splynutí s organizací a zvyšuje jejich loajalitu. Naopak nevýhodami může být například upnutí se na minulé



zkušenosti, blokování „myšlení jinak“, kdy je potlačováno alternativní myšlení, či odpor k jakýmkoli organizačním změnám.

Angažovanost v podnikové kultuře umožňuje zaměstnancům neustálou seberealizaci, zdokonalování znalostí či dovedností nebo vede k zmocňování pracovníků. Dále angažovanost přispívá k budování atmosféry na pracovišti a zvyšování schopnosti spolupráce v týmu. V neposlední řadě je důležitá také pro zvyšování kvality poskytovaných služeb či schopnosti tvorby budoucího obrazu organizace.

Vliv kontextuální a strategické přiměřenosti obsahu firemní kultury ovlivňuje směr zaměstnanců ve společnosti. Sžítí se s požadavky okolí zobrazuje kontextuální připravenost kultury, sžítí se s firemní strategií určuje strategická připravenost kultury.

Charakteristické pro adaptivnost kultury je například schopnost reakce a interpretace na podněty externího prostředí, resp. celková schopnost učení a zdokonalování se. Dalším důležitým prvkem je pochopení potřeb zákazníků společnosti. Ty je třeba následně analyzovat, reagovat na ně a snažit se předpovědět jejich budoucí potřebu. Posledním z významných rysů adaptivní kultury je schopnost být připraven na změnu, lépe řečeno změny procesů uvnitř organizace. (Lukášová a kol., 2004, s. 52).

#### **4.6 Žádoucí firemní kultura společnosti PMDP, a.s.**

Jak již bylo výše v textu uvedeno, pro naplnění strategie je kultura nesmírně důležitým prvkem. Pochopitelně může nastat i situace, kdy může „špatná“ kultura být překážkou a bránit naplňování stanovených cílů. K dosažení efektivní firemní kultury je proto nezbytné mít správně stanovená strategická východiska.

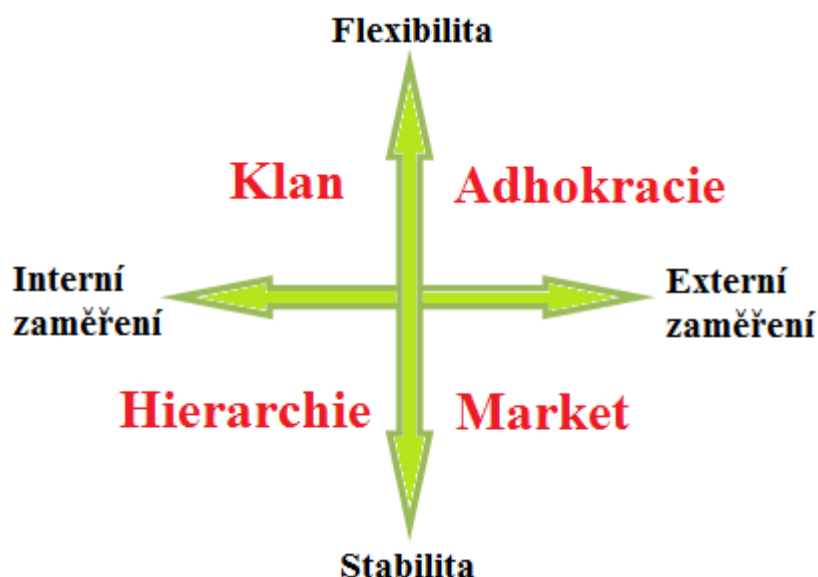
Z výše uvedeného textu této diplomové práce jasně vyplývá, že společnost PMDP klade prioritní důraz na kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost stávajících zákazníků či hledání nových. Strategie jsou tedy zaměřeny především na zákazníky a mají za úkol minimálně zachovat postavení firmy na trhu. Ve společnosti je také patrná snaha o vyšší motivovanost zaměstnanců a zlepšení vztahů uvnitř organizace. To jsou víceméně prvky klanové kultury z modelu soupeřících hodnot, který je popsán v následující kapitole.

#### 4.6.1 Model soupeřících hodnot

Model soupeřících hodnot Quinna a Rohrbauga se velkým způsobem podepsal k objasnění vztahů mezi kulturou a efektivností. Autoři na základě expertního hodnocení sestavili několik aspektů efektivnosti. Ty následně podrobili dalším analýzám, jež měly za cíl odhalit „pravou“ strukturu hledaných kritérií. Výsledek byl popsán ve dvou dimenzích: flexibilita versus stabilita a interní versus externí zaměření. Jejich vzájemnou kombinací vzniknou čtyři kvadranty, jež zobrazují čtyři základní skupiny podnikové efektivnosti.

Na obrázku 10 jsou zobrazeny jednotlivé kvadranty a v nich uvedené typy firemních kultur. Klanová kultura se vyznačuje důrazem na lidské vztahy, v takovéto kultuře panuje dobrá morálka a soudržnost. Je většinou neformální. Adhokratická kultura je typická inovativním způsobem myšlení. Vyskytuje se v tvůrčím prostředí, které podporuje růst. V levém dolním kvadrantu tohoto modelu se vyskytuje hierarchická kultura. Ta si zakládá na formálních postupech. Vše musí být organizováno, koordinováno a kontrolováno. Poslední z typů je maket, neboli tržní kultura. Ta se vyznačuje snahou o dosahování cílů a potřebou zvítězit nad konkurencí.

**Obr. 10:** Model soupeřících hodnot



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 3.6.2 Žádoucí firemní kultura dleOCAI

Tato metoda byla vyvinuta dvojicí Cameron a Quinn v roce 1999. Cílem této metody je poskytnout přesný a poměrně rychlý popis firemní kultury. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) se skládá ze šesti částí, které dle autorů zachycují šest dimenzí podnikové kultury. Tyto části se zkoumají celkově dvakrát. Nejdříve se určuje žádoucí firemní kultura a až následně se zjišťuje stávající kultura organizace. Části metody OCAI:

- (Dominant Characteristic) – měří jak je organizace vnímána jako celek. Zaměřuje se na dominantní rysy a charakteristiky organizace
- (Leadership Style) – styl vedení, který prostupuje organizací. Způsob leadershipu v organizaci
- (Management Of Employees) – Způsob jakým organizace zachází se svými zaměstnanci. Je také zaměřená na pracovní prostředí ve společnosti
- (Organizational Glue) – mechanismy, které drží společnost pohromadě. Zaměstnanci určují podstatné charakteristiky, které organizaci tmelí
- (Strategic Emphases) – určuje, na jaké oblasti klade organizace důraz. Jedná se o důraz, jako je naplnění strategických cílů společnosti
- (Criteria Of Success) – Určují jak definovat firemní úspěch, ale také například jaké jsou za něj odměny

Tímto způsobem se dají měřit spolehlivě tři podstatné dimenze firemní kultury. První je její typ (Market, Hierarchie, Adhokracie, Klan), druhou je kulturní shoda, neboli na kolik je typ kultury akceptován. Třetí dimenzí je síla kultury, tedy v podstatě nakolik se jí společnost řídí.

Každému z níže uvedených výroků jsou přiřazeny body dle důležitosti a významu daného výroku. Suma bodů v rámci každé z částí 100, přičemž čím je počet bodů vyšší, tím vyšší je důležitost. Rozdělení bodů v tabulce bylo sestaveno dle vlastního úsudku za pomoci názorů a připomínek managementu firmy. Výroky v každé z oblastí jsou řazeny v pořadí: klan, adhokracie, market a poslední je vždy hierarchie.

**Tab. 10:** Žádoucí firemní kultura dle OCAI

<b>The Organizational Culture Assessment Instrument</b>	<b>Počet bodů</b>
<b>Dominantní rysy</b>	<i>100</i>
Organizace je velmi osobním místem. Je to jako rozšíření rodiny. Lidé zde sdílejí hodně sami o sobě	<b>25</b>
Organizace je velmi dynamické a podnikatelské místo. Lidé jsou ochotni a schopni rychle a pružně reagovat a přijímat riziko	<b>15</b>
Organizace je velmi výsledkově orientována. Hlavním záležitostí je kvalitně odvedená práce. Lidé jsou velmi soutěživí a výsledkově orientovaní	<b>20</b>
Organizace je velmi kontrolované a strukturované místo. Formální procedury obecně řídí, co mají lidé dělat	<b>40</b>
<b>Vedení lidí</b>	<i>100</i>
Vedoucí v organizaci jsou obecně považováni za mentory, kteří usnadňují práci, nebo podporují týmovou práci	<b>20</b>
Vedoucí v organizaci jsou obecně považováni za podnikatele. Podporují inovativnost, tvořivost avšak i riskování	<b>25</b>
V organizaci panuje soutěživé prostředí. Vedoucí v organizaci směřují zaměstnance k vysokým výkonům, působí jako konkurenti	<b>25</b>
Vedoucí v organizaci jsou obecně považováni za koordinátory. Mají vysoký stupeň autority	<b>30</b>
<b>Řízení zaměstnanců</b>	<i>100</i>
Styl řízení v organizaci je charakterizován týmovou prací, a spoluúčastí	<b>30</b>
Styl řízení v organizaci je charakterizován svobodou myšlení, znalostním přístupem, individuálním riskováním a inovacemi	<b>20</b>
Styl řízení v organizaci je charakterizován soupeřením a soutěživostí, panují zde vysoké nároky, a důležitý úspěch	<b>20</b>
Styl řízení v organizaci je charakterizován respektem k druhým, panují zde stabilní vztahy a je kladen důraz na předpisy	<b>30</b>
<b>Soudržnost v organizaci</b>	<i>100</i>
Tmelící prostředek, který drží organizaci pohromadě je loajalita a vzájemná důvěra. Zaměstnanci sdílejí hodnoty a cíle	<b>35</b>
Soudržnost v organizaci je dosahována především díky inovativnímu přístupu a vývoji, kladen důraz na experimentování a myšlení „jinak“	<b>20</b>
Tmelící prostředek, který drží organizaci pohromadě je důraz na úspěch a plnění cílů. Agresivita a chuť vyhrávat jsou společná témata.	<b>20</b>
Soudržnost v organizaci je dosahována pomocí formálních pravidel a politik. Udržování plynulého chodu organizace je zde velice důležité.	<b>25</b>

<b>Strategické faktory</b>	<i>100</i>
Organizace klade důraz na lidský rozvoj. Důležitá je důvěra, otevřenost spolupráce	<b>35</b>
Organizace klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Důležitá je zde flexibilita, kreativita a schopnost přijímat změny	<b>15</b>
Organizace klade důraz především na úspěch a naplňování cílů. Cílem je vítězství na trhu	<b>20</b>
Organizace klade důraz na stabilitu a efektivitu. Účinné, hladce probíhající operace jsou zde důležité	<b>30</b>
<b>Kritéria úspěchu</b>	<i>100</i>
Organizace definuje úspěch na základě vývoje lidských zdrojů, týmové práce, odhodlání zaměstnanců, a péče o lidi.	<b>30</b>
Organizace definuje úspěch, na základě množství unikátních nebo inovovaných produktů a služeb. Prvenství v oblasti inovací	<b>25</b>
Organizace definuje úspěch na základě vítězství a velikosti tržního podílu či překonávání konkurence	<b>15</b>
Organizace definuje úspěch na základě výkonnosti. Spolehlivá dodávka, hladké plánování a výrobu či poskytování služeb jsou kritickými faktory	<b>30</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Cameron a Quinn, 2014

Základem pro společnost PMDP, a.s. je zajištění kvalitního lidského kapitálu. Čím více se bude společnost zaměřovat na lidi, jejich potřeby a rozvoj, tím větší je šance, že se bude dosahovat stanovených cílů, a práce bude probíhat v přátelském prostředí. Důležité k dosahování cílů je jejich přesná definice a pro zaměstnance adekvátní odměna. Ta je bude motivovat k lepším pracovním výkonům. Důležité je, i s ohledem na zvolené strategie, aby fungoval vztah zaměstnanců se zákazníky, a bylo možné i tímto prostřednictvím získávání zákazníků nových. Cílem je mít v organizaci schopné, pracovité, a především loajální zaměstnance. K tomuto účelu je zaměstnancům nabízeno spousty kurzů a vzdělávacích programů sloužících k jejich seberealizaci.

Důležité jsou také vzájemné vztahy na pracovišti. Především pak vztah nadřízený – podřízený, i když pochopitelně ani vztahy stejné úrovně se nesmí opomíjet. Vedoucí ve společnosti jako je PMDP musí působit jako autorita, avšak zároveň musí rozumět potřebám svým podřízeným zaměstnancům. Je důležité, aby k vedoucím pracovníkům mohli zaměstnanci chodit pro rady, a ti aby je vyslechli, pokud možno i pomohli. V organizaci funguje současně jak formální, tak i neformální způsob komunikace, přičemž k neformálnější komunikaci se dá dopracovat vzrůstající morálkou či stmelováním kolektivu.

Ve společnosti musí fungovat určitá míra centralizace. Zaměstnanci by měli vědět, jakým způsobem mohou přispět k naplnění stanovených cílů. Ve společnosti funguje celkem pět hlavních úseků, přičemž je nadmíru důležité, a to nejen pro plnění cílů, aby mezi těmito úseky panovala komunikace na vysoké úrovni, bez jakýchkoli komunikačních šumů. Zde je nutné zaměřit se na angažovanost zaměstnanců. Ta jim přináší zápal do jejich práce a pomáhá budovat zaměstnanecký vztah k firmě.

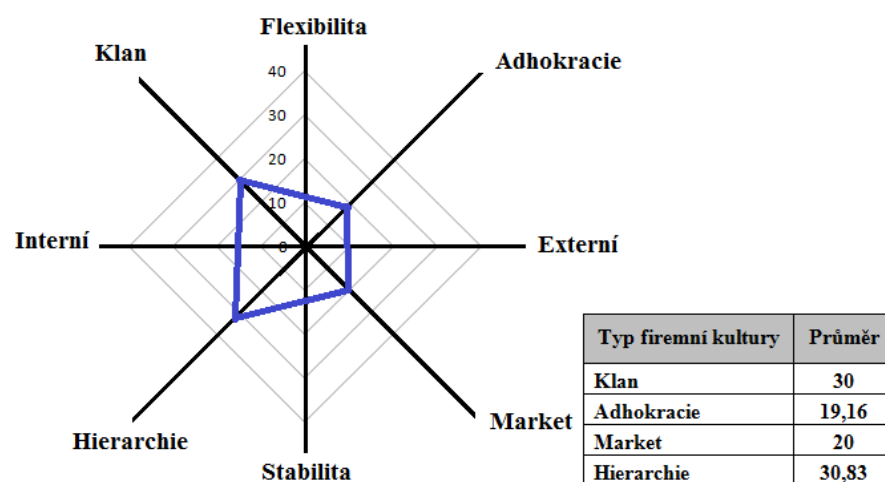
Důležité je disponovat kvalitní komunikací v celé společnosti, ať už to je směrem shora-dolu, zespoda-nahoru či napříč jednotlivými úseky. Nesmí se zapomínat také na komunikaci zaměřenou na vnějšek organizace, jako je komunikace se zákazníky nebo například partnery. Tímto způsobem může společnost PMDP také lépe prezentovat své služby. V organizace se nesmí opomíjet komunikace týkající se změn, případně zaměstnancům i důvody těchto změn vysvětlit či docílit jejich spoluúčasti na změně.

Žádoucí firemní kultura je ovlivňována strategií firmy ve stejné míře, jako je strategie ovlivňována kulturou. Žádoucí firemní kultura přispívá k strategii tak, aby mohla být provedena efektivně její implementace, a tím mohlo být dosaženo strategických cílů.

### Grafické zobrazení OCAI

Výhodou metody OCAI je možnost jejího zobrazení graficky. Na obrázku níže lze pozorovat profil žádoucí firemní kultury ve společnosti PMDP, a.s.

**Obr. 11:** Žádoucí firemní kultura



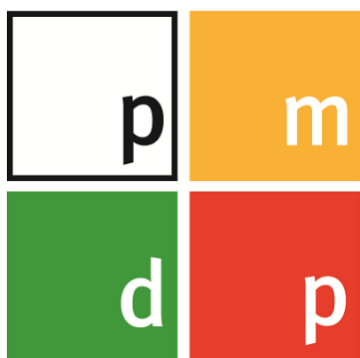
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Žádoucí firemní kultura směřuje nejvíce k prvkům hierarchie a k prvkům kultury klanové (vztahy se zákazníky, rozvoj zaměstnanců).

## 5 Charakteristika prvků relevantních k tvorbě firemní kultury

*Artefakty* - Společnost PMDP je firma s více jak stoletou tradicí, na níž je náležitě hrdá. Firma klade důraz na to, jak jí vnímání její okolí, tedy na svou image. Základem pro identifikaci společnosti je její logo, které se objevuje na všech předmětech společnosti, ať už se jedná o dopravní prostředky či pouze dárkové předměty. Společnost využívá více oficiálních log, avšak nejznámější z nich je to zobrazené na obrázku 12 níže. Toto logo vychází ze znaku města Plzně, obsahuje i stejné barevné kombinace, ale místo obrázků na znaku jsou zde použity písmena zkracující název společnosti.

**Obr. 12:** Logo společnosti PMDP, a.s.



Zdroj: PMDP, 2014

Firemními barvami jsou tedy bílá, žlutá, zelená a červená. Avšak oblečení zaměstnanců, se kterými se zákazník dostává do kontaktu nejčastěji, tedy řidiči, je modré.

Společnost nezapomíná ani na již zmíněné reklamní předměty jako jsou například kancelářské potřeby či drobné předměty. Svou historii zdůrazňuje firma i prostřednictvím ročenek, které lze zakoupit v každém zákaznickém centru tohoto podniku. Je třeba opět zdůraznit, že obměnou prošli i internetové stránky společnosti, které slouží pro webovou komunikaci se zákazníky.

Společnost PMDP má jasné centrum, tím je již zmíněná budova Hydro, jež se nalézá v centru města Plzně, tudíž je pro zákazníky v dobře dostupné lokalitě. Jedná se o nově zrekonstruovanou budovu s dobrým přístupem. Ostatní budovy firmy jsou rozptýleny po celé Plzni. Jednotná architektura budov v tomto směru neexistuje. Dále se dá tvrdit, že každý z úseků, má do jisté své specifickou firemní kulturu.

Zvyky a rituály se ve společnosti PMDP nějakým pravidelným způsobem nedodržují. Jedinou výjimkou je každoměsíční „snídaně manažerského týmu“, kde ředitel hodnotí uplynulý měsíc při snídani se zaměstnanci ze středního managementu. Dále se slaví jen

ve výjimečných situacích, jako jsou například významné „kulaté“ narozeniny člena týmu. Je zde patrné, že zvyky si zaměstnanci spíše utvořili v menších pracovních skupinkách sami mezi sebou.

Nesmírně důležitou složkou je také celková image firmy. Image slouží k ucelené představě veřejnosti o společnosti. Společnost prostřednictvím image ukazuje jaká je, případně jaká by chtěla být. Díky artefaktům se image dá dále budovat. V tomto případě také spíše než na materiálních artefaktech, záleží na jednání zaměstnanců vůči veřejnosti. Ty jsou totiž přímým obrazem společnosti. Záleží tedy na jejich chování, vystupování či jednání s lidmi. Image výrazným způsobem může ovlivnit celkový chod společnosti.

*Spolupráce* - Ve společnosti jsou vytvářeny pracovní úkoly, takovým způsobem, aby v konečném důsledku vedly k dosažení stanovených cílů. K náročnějším úkolům se sestavují týmy. Také zde probíhají téměř neustále projekty a sestavují se projektové týmy. Management společnosti musí také každoročně dosahovat určité participace na projektech. Její velikost se odvíjí od oddělení, kam daný zaměstnanec spadá a od úrovně managementu na kterém působí. Spolupráce je také důležitá z pohledu komunikace řidičů vozidel a dispečinku, který jim hlásí informace o trase, a případných nehodách na ní.

*Pracovní klima* - Klima, nebo také atmosféra, na pracovišti má významný vliv na efektivitu výkonů zaměstnanců. Je důležité, aby lidé ve společnosti cítili vzájemně určitý vztah a ztotožnění se s organizací. Organizace a zaměstnanci v ní musí vzájemně fungovat jako jeden celek. Klima ovlivňuje celý chod společnosti. Působí převážně na motivaci pracovníků a také na jejich spokojenost. Je důležité pro celistvost pracovních skupin, vzájemnou spolupráci či vztahy uvnitř organizace. Narušení klimatu vzniká především, když je na pracovišti velký počet konfliktů. Ve společnosti PMDP panuje přívětivé klima se vzájemnou úctou a respektem k druhým zaměstnancům. Formálnost jazyka se odvíjí od jednotlivých úseků.

*Kariéra* - V současné době potřebuje každá společnost, která se chce nějakým způsobem rozvíjet kvalifikované a také dostatečně motivované zaměstnance. Nejinak tomu je i u společnosti PMDP. Společnost se snaží o výchovu vlastních zaměstnanců na všech úrovních. Snaží se také spolupracovat s různými středními školami ve městě Plzeň, ale i s místní Západočeskou univerzitou, a tím nalákat potenciální mladé



pracovníky do vlastních řad. Problém ovšem zůstává, že o toto odvětví, není v současnosti příliš velký zájem. Takže až na výjimku pár pozic ve firmě se mladí lidé moc nehlásí o práci. Společnost se tedy spíše opírá o zaměstnance, kteří zde pracují již několik let, a věková struktura roste. Toto tvrzení lze pozorovat v interní analýze této diplomové práce (obrázek 5). Naštěstí pro PMDP, má společnost poměrně velký podíl zaměstnanců kteří mají zájem a entuziasmus se dále vzdělávat a rozvíjet. Společnost nabízí spousty doplňkových vzdělání, jazykových kurzů či různá školení a kurzy. Někdy se jedná o placené kurzy či školení, jindy zase o bezplatné.

*Centralizace* - Centralizace je v podstatě soustředění úkolů a činností do jednoho jediného, povětšinou nadřazeného orgánu či do rukou užší skupiny lidí. Společnost PMDP určitě využívá centralizovanou organizační strukturu. Všechna důležitá rozhodnutí a plánování budoucího obrazu firmy probíhají v centrální budově. Tato rozhodnutí má většinou v moci generální ředitel společnosti Mgr. Michal Kraus společně s řediteli jednotlivých úseků (dopravně provozní ředitel - Ing. Jiří Ptáček, ekonomický ředitel - Ing. Miroslav Kočica, ředitel úseku drážní cesty - Josef Vracovský a ředitel úseku Plzeňská karta - Mgr. Martin Chval). Ve společnosti do určité míry funguje delegování, což je poskytování určité moci podřízeným složkám, ne však tolik, jak by bylo žádoucí. Centralizovaná struktura má v podniku typu PMDP určitě své opodstatnění, otázkou však zůstává, do jaké míry je centralizace nutná. Vzniká pak jednostranné řešení problémů a může být nevhodná i pro komunikaci uvnitř firmy, což je problém, se kterým se, jak je zmíněno níže, společnost potýká.

*Cílovost* - Prioritou pro společnost PMDP je spokojený zákazník. Je důležité poskytovat kvalitní služby, k čemuž napomáhá image společnosti a její historie ve městě Plzeň. Firma však nezapomíná ani na inovace v přepravování zákazníků, a jejich celkovému zlepšení pocitu z jízdy. Je důležité také disponovat znalými zaměstnanci, a to především těmi co jsou v denním kontaktu se zákazníkem, jako jsou řidiči či pokladní v zákaznických centrech. Zaměstnanci by měli znát, a především také chápat, strategický záměr společnosti. Pokud strategii a strategickým cílům porozumí, mohou se lépe zaměřit na zákaznické potřeby a rozvíjet vzájemný vztah mezi zákazníkem a firmou.

Firma se pečlivě zajímá o mínění lidí v okolí. K zlepšení tohoto mínění přispívá reklama a různé kampaně. Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost buduje vztahy se

zákazníky a snaží se o jejich celkovou spokojenost. Za primární hodnoty firmy PMDP se tedy dá považovat spokojený zákazník a také kvalitě poskytnutá služba. Toto si všichni zaměstnanci musí uvědomit a s cíli firmy a hodnotami se ztotožnit. Ztotožnění se s cíli napomáhá ucelovat kolektiv a vede i k celkovému zlepšování firemní kultury v organizaci.

*Komunikace* - Komunikace se dá zahrnout i do klimatu ve firmě, nicméně v této diplomové práci je analyzována samostatně, jelikož ve společnosti je v této oblasti poměrně problém. Proto, aby zaměstnanci mohli mít vztah k firmě, je důležité, aby právě tito pracovníci získali pocit, že firma má vztah k nim. Důležitá je v tomto směru otevřená komunikace. Jedná se například o předávání znalostí druhým, v čemž jak již bylo zmíněno, není ve společnosti PMDP žádný problém. Horší to však je například s komunikací a informováním zaměstnanců ohledně plánovaných cílů či chystaných změn v organizaci. Je pochopitelné, že v některých případech nemohou, či dokonce nesmí nadřízené pracovníci mluvit o tom, co vědí, nicméně ve společnosti vážně komunikace i ohledně změn obyčejných. Zaměstnanci firmy poté nebyvají dojmu, že pro nadřízené nejsou dostatečně důležití, na to aby jim dané informace předali.

Jednou z oblastí správné komunikace v organizaci by měla být také možnost sdělení nedostatků či připomínek podřízených pracovníků svým nadřízeným. Vedoucí ve společnosti PMDP vědí, že by měli podporovat otevřenou komunikaci, jelikož ta je zdrojem zpětné vazby. Je důležité, aby na pracovištích nepanoval strach ozvat se, a aby nebyla potlačována komunikace směrem nahoru. Ve společnosti možnost sdělení svého názoru v každém případě existuje. Pokud nechtějí zaměstnanci jednat přímo se svým nadřízeným, mají ještě možnost svoji připomínku podat anonymně. V každé z budov se nachází box na případné připomínky či návrhy zaměstnanců, který je každé dva měsíce analyzován.

*Personální systém* - Personální systém je potřebný pro vhodný výběr nových zaměstnanců či usnadnění práce a komunikace s těmi současnými. Správně fungující personální systém by měl sloužit k podpoře práce personálního úseku. Měl by dokázat například automaticky vytvářet pracovní smlouvy, počítat mzdy, či vytvářet další dokumenty potřebné pro práci se zaměstnanci. Dále například k vzdělávání zaměstnanců, pořádání kurzů a školení či hodnocení zaměstnanců. Společnost PMDP

investovala finanční prostředky v roce 2011 a nyní má tedy všechny výše zmíněné funkce plně k dispozici. V tomto ohledu má společnost vše v pořádku a již není třeba dalších analýz.

*Organizování a vedení* - Společnost PMDP operuje na území města Plzně a jeho blízkém okolí. Rozdělena je na pět základních úseků, které spolu musí vzájemně efektivně komunikovat. Ze strategie společnosti jsou stanovené strategické cíle, které jsou dále rozpracovány až na jednotlivé úkoly. K přesnému naplnění stanovených úkolů zaměstnanci potřebují disponovat řídicí pracovníci komunikačními dovednostmi, komunikační obratností, a také mít přesvědčivé argumenty. Úspěšný styl vedení se skládá z kvalitní komunikace a kvalitní informovanosti. To, jak víme již z předchozích analýz, není zrovna silná stránka společnosti PMDP. Důležité k tomuto je mít v organizace správně propojený management a řadové zaměstnance.

*Změny* - Celkově lidé moc nemají rádi změny, nejinak tomu je bohužel i u společnosti PMDP. Firma sice v posledních letech neprošla nikterak významnými změnami, ty jí však čekají v následujících letech. Jak již bylo zmíněno ve druhé kapitole analýzy prostředí, tak společnost Škoda převezme servis a údržbu vozů na příštích 29 let. Součástí této zakázky by neměla být jen výstavba nového depa, ale pravděpodobně i převzetí celého úseku zaměstnanců pod firmu Škoda Transportation. Nicméně kromě této významné změny ve společnosti PMDP probíhají i změny průběžné, které však zaměstnanci také přijímají neradi. Zaměstnanci nabývají dojmu, že plánovanou změnu stejně nemohou ovlivnit, a proto ji s nadřizenými raději ani nekonzultují či dále neřeší. Některým zaměstnancům také nedochází širší souvislosti v tomto ohledu. Mají za to, že změny nejsou potřebné, i když pro budoucí chod společnosti jsou některé změny nezbytné. Problém se zde týká především řidičů, kteří pro změny nemají pochopení, či spíše jim nebyla důležitost změn dostatečně vysvětlena. Zde se opět objevuje problém s komunikací ve společnosti. Změny jsou následně nesprávně pokládány, za nařízení, která musejí být splněna.

## **6 Analýza stávající firemní kultury ve společnosti PMDP, a.s.**

Je třeba si uvědomit, že na firemní kulturu je nutné nahlížet jak z hlediska jejich externích projevů, tak i prostřednictvím interních prvků.

### **6.1 Metody výzkumu**

Základní přístupy pro analýzu firemní kultury jsou v podstatě dva, a to kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní přístup nevyužívá žádné statistické metody ani techniky. Zaměřuje se na sociální a individuální problémy, výstupem by měl být ucelený obraz řešené problematiky. Snaha o pochopení zkoumaných jevů a jejich případné objasnění. Pro zde zkoumanou diagnostiku nejsou předem stanovené žádné proměnné. Zaměstnanci, kteří byli tázáni, odpovídali na otázky pouze ze svého pohledu, bez širší perspektivy. Informace z kvalitativního přístupu slouží k náhledu pro nezainteresované osoby do vnitřku kultury podniku. Nejznámějšími metodami kvalitativního přístupu jsou pohovory, rozbor dokumentů či projektivní metody, které slouží k analýze psychiky a osobnosti osob.

Oproti tomu kvantitativní přístup, je přístup, který popisuje zkoumanou problematiku pomocí proměnných, jež jdou vyjádřit pomocí čísel. Tyto proměnné musí být předem stanovené. Kvantitativní výzkum oproti výzkumu kvalitativnímu používá rozsáhlejší soubory dat a dotazovaných respondentů. V praxi jsou však povětšinou obě dvě metody doplňkem jeden druhého.

### **6.2 Vlastní výzkum**

Výzkum, resp. analýza firemní kultury ve firmě PMDP, a.s. probíhala pomocí několika metod. Jednou z nich, tou nejzákladnější byla metoda pozorování, která byla využívána v období mé praxe ve společnosti. Tato praxe probíhala převážně v centrální budově společnosti, zvané Hydro, jeden den pak v budově Plzeňské karty. Mimo jiné jsem se snažil zaměřit na celkové fungování komunikace v těchto budovách, na úroveň formálnosti či na fungování týmové práce. Pochopitelně jsem během těchto dní kladl otázky zaměstnancům s cílem zjistit co nejvíce relevantních informací týkajících se problematiky této diplomové práce. Dále mi bylo umožněno prozkoumat intranet společnosti, kde bylo k náhledu spousty interních dokumentů organizace počínaje výročními zprávami za posledních několik let, přes pracovní řády, až například po

nedávno provedené dotazníkové šetření spokojenosti, vyhodnocené jedním z docentů Západočeské univerzity v Plzni.

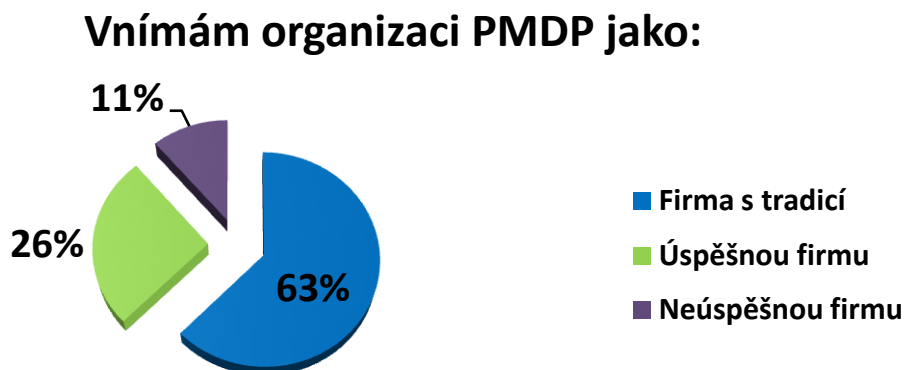
Kvalitativní výzkum na problematiku firemní kultury se opírá o dotazníkové šetření (kompletní náhled. Viz příloha B). Dotazník obsahuje celkem 18 otázek, z nichž je 17 uzavřených a pouze poslední „doplňková“ otázka je otevřeného typu. Odpovědi na otázky jsou sestaveny na škále pěti stupňů, od úplného ztotožnění se s výrokem v dané otázce až po úplný nesouhlas. Odpovědi obsahují i možnost „nevím“, které se může zdát jako navíc, ale dle mého názoru je tato možnost odpovědi též potřebná. Otázky z dotazníku vycházejí z předchozí analýzy této diplomové práce a vlastního pozorování. Dotazník je zaměřen na několik základních oblastí firemní kultury, jsou jimi spolupráce, kariérní růst, centralizace, cílovou, komunikace, či způsob vedení lidí.

Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti PMDP v části kalendářního měsíce, kdy si zaměstnanci chodí na mzdové oddělení osobně pro stravovací poukazy. Zaměstnanci při této příležitosti byli požádáni i o vyplnění dotazníku. Dotazník byl pochopitelně anonymní. Celkem bylo vybráno 215 dotazníků, přičemž dvěma z nich chybělo vyplnění „rozřazovacích“ otázek v záhlaví, proto jsem se rozhodl pro jejich anulaci. Tudíž konečný počet vybraných dotazníků byl 213 (úsek GR – 21, dopravně provozní – 97, drážní cesty – 49, ekonomický – 30, Plzeňská karta – 16 zaměstnanců), což je přibližně 20,7% všech zaměstnanců společnosti. Nutno již dopředu podotknout, že byl poměrně znatelný rozdíl v jednotlivých úsecích firmy a její kritičnosti. Na základě výše zmíněných kvalitativních a kvantitativních analýz byl vytvořen popis současné firemní kultury společnosti PMDP, a.s.

Jako doplnění ještě může sloužit informace, že dotazníkového šetření se účastnilo 131 mužů a 82 žen, přičemž průměrná délka pracovního poměru dotazovaných respondentů byla 7,3 let.

První otázka dotazníku se ptala na to, jakým způsobem vnímají zaměstnanci společnost PMDP. Téměř dvě třetiny (63%) společnost vnímá jako firmu s tradicí, což je očekávaný výsledek vzhledem k její více než stoleté historii. Čtvrtina zaměstnanců (26%) si myslí, že se jedná o úspěšnou firmu a pouze 11% si myslí, že firma je neúspěšná.

**Obr. 13:** Analýza dotazníkové otázky číslo 1



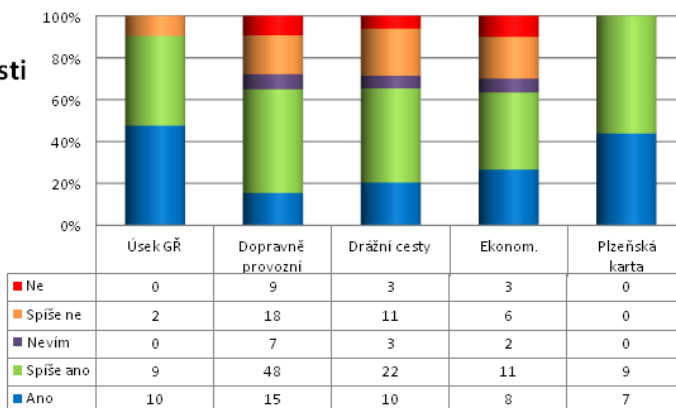
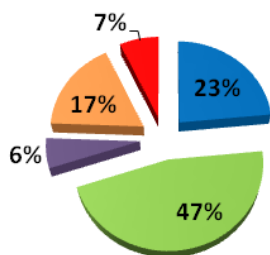
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 6.3 Spolupráce

Na obrázku 14 je analýza dotazníkové otázky číslo 2, kde zaměstnanci odpovídali na četnost týmové práce ve společnosti. Téměř polovina zaměstnanců (47%) si myslí, že spíše ano, k tomu dalších 23% odpovědělo, že ano, tudíž celkem dle 70 % zaměstnanců ve společnosti probíhá týmová práce. Spíše negativně či přímo negativně se k tomuto výroku staví dohromady 24% zaměstnanců. Zbytek odpověděl nevím. Rozdíly jsou, jak již bylo zmíněno v odpovědích zaměstnanců dle úseků. V úseku Plzeňské karty a úseku generálního ředitele (GŘ) je týmová práce na denním pořádku, což si převážně všichni z těchto úseků také myslí. Ve zbylých třech úsecích s tímto výrokem vždy přibližně 30% z dotazovaných nesouhlasí. Je třeba tedy zjistit, zda opravdu tito zaměstnanci nemohou být součástí týmu, nebo zda spíše jen o týmovou práci ve společnosti nemají zájem, či si jí jen pouze neuvědomují. Každopádně je důležité, aby pocitu spolupráce dosahovali všichni zaměstnanci.

**Obr. 14:** Analýza dotazníkové otázky číslo 2

**Týmová práce probíhá ve společnosti téměř neustále:**

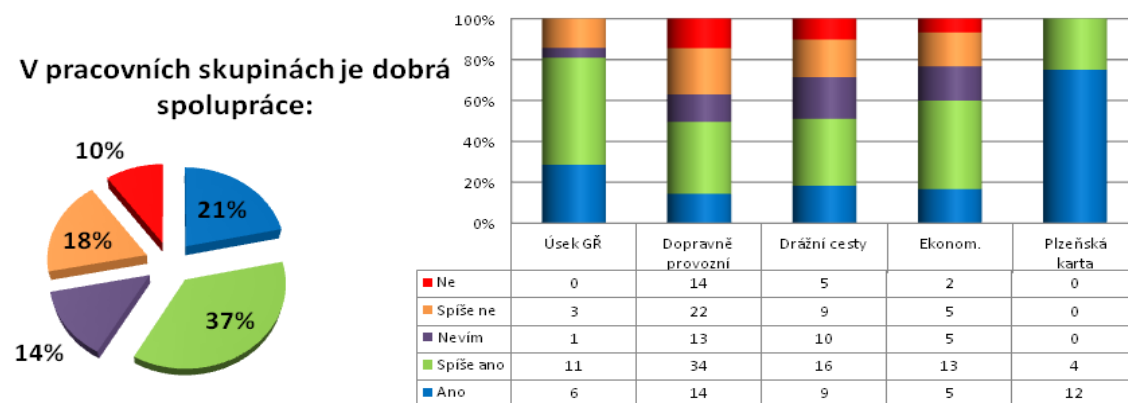


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Možností růstu efektivity práce je tedy například být součástí týmu. Práce v něm totiž přispívá k propojování zaměstnanců, třeba i napříč organizací, jejich vzájemnému sblížování a poznávání. Tím se uceluje kolektiv. V týmech se dají také vzájemně vyměňovat znalosti a zkušenosti, to naopak povede k růstu jednotlivce. V neposlední řadě by měl tým vést k zlepšování komunikace v celé organizaci.

K výše zmíněnému je však potřeba, aby probíhala práce v týmech, projektech, či prostě obecně v pracovních skupinách bez výraznějších komplikací a komunikačních bariér. Tomuto se věnuje třetí otázka dotazníku (obrázek 15), která se ptá, zda je v pracovních skupinách dobrá spolupráce. Že je v týmech vyloženě dobrá spolupráce si myslí pouze 21% zaměstnanců. Za poměrně dobrou ji však považuje dalších 37 % lidí. Celkem tedy více než polovina (58%) zaměstnanců si myslí, že v pracovních skupinách je spolupráce dobrá a efektivní. Poměrně velký počet (29) zaměstnanců zde vybralo možnost nevím. Je to pravděpodobně způsobeno tím, že si například řidiči neuvědomují každodenní spolupráci například s dispečinkem, jelikož nejvíce odpovědí typu nevím bylo právě z úseku dopravně provozního. Zde lze opět pozorovat rozdíly jednotlivých úseků. Nejlépe se jeví úsek Plzeňské karty, zatímco úsek dopravně provozní a drážní cesty o kvalitě spolupráce ve skupinách pochybuje. Zde bude třeba klást větší důraz na sestavování jednotlivých pracovních skupin a komunikaci v nich.

**Obř. 15:** Analýza dotazníkové otázky číslo 3

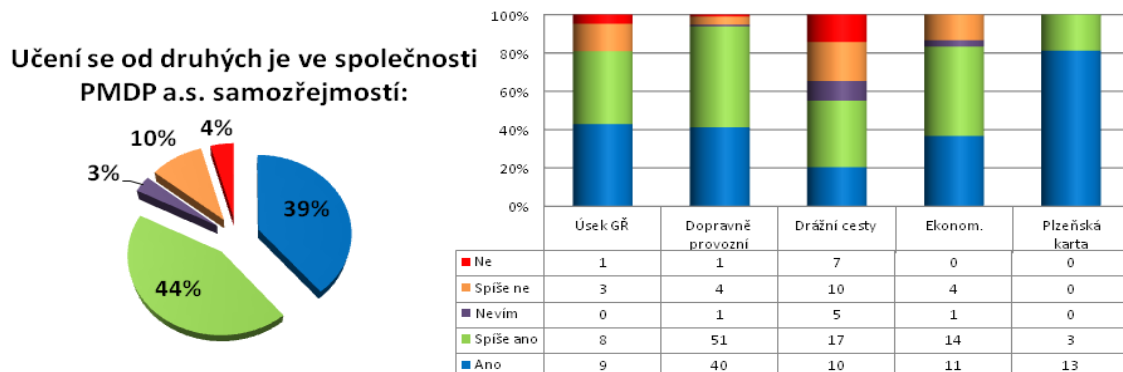


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Poslední otázkou týkající se převážně tématu spolupráce bylo zjišťování, jak efektivně funguje předávání znalostí a zkušeností mezi jednotlivými zaměstnanci ve společnosti PMDP. V každé firmě je učení se od druhých důležité, a ve společnosti jako je PMDP obzvlášť. A to ať už se jedná o řidiče, kde je pochopitelně toto zásadní oblast pro fungování celého úseku, či administrativní pracovníky pracující v centrální budově

Hydro. Obrázek 16 zobrazuje rozdělení odpovědí na otázku číslo 4 dotazníku: Učení se od druhých je ve společnosti PMDP, a.s. samozřejmostí.

**Obr. 16:** Analýza dotazníkové otázky číslo 4



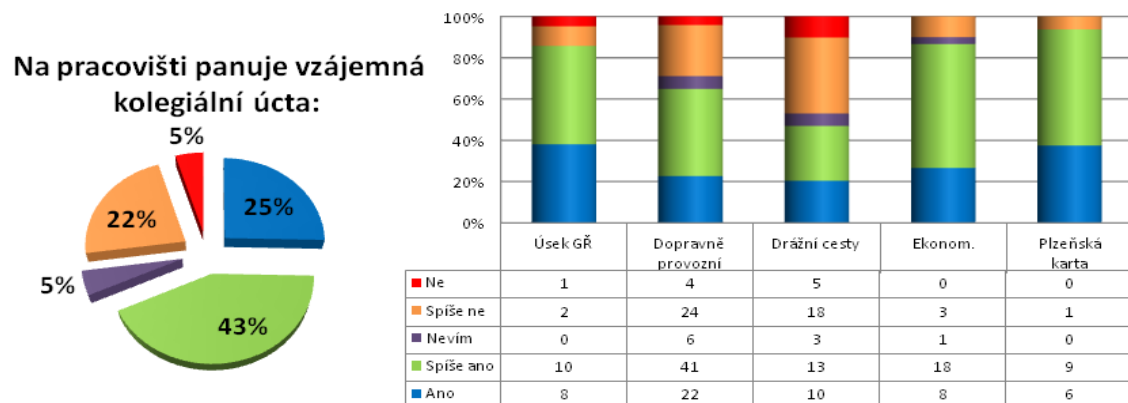
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Již z výšečového grafu vlevo na výše zobrazeném obrázku je patrné, že získávání znalostí a zkušeností od jiných zaměstnanců funguje ve společnosti poměrně bez problému. Ovšem problém zde nastává v úseku drážní cesty. Zde téměř 40% dotazovaných z tohoto úseku s tímto výrokem buď částečně, nebo zcela nesouhlasí. Jedná se převážně o zaměstnance údržby vozidel pracujících v depech firmy. Zde je nutné hledat příčinu tohoto problému, co brání předávání informací druhým právě v těchto prostorech, když v ostatních úsecích tento problém nenastává.

## 6.4 Klima na pracovišti

Problematicke klimatu na pracovišti se věnuje převážně otázka číslo 5 dotazníku. Dalšími dvěma otázkami, které se týkají tohoto tématu, jsou otázky 14 a 15. Ty však budou rozebrány níže v samostatné kapitole – komunikace. Otázka 5 – Na pracovišti panuje vzájemná kolegiální úcta, je zobrazena na obrázku 17 níže.

**Obr. 17:** Analýza dotazníkové otázky číslo 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

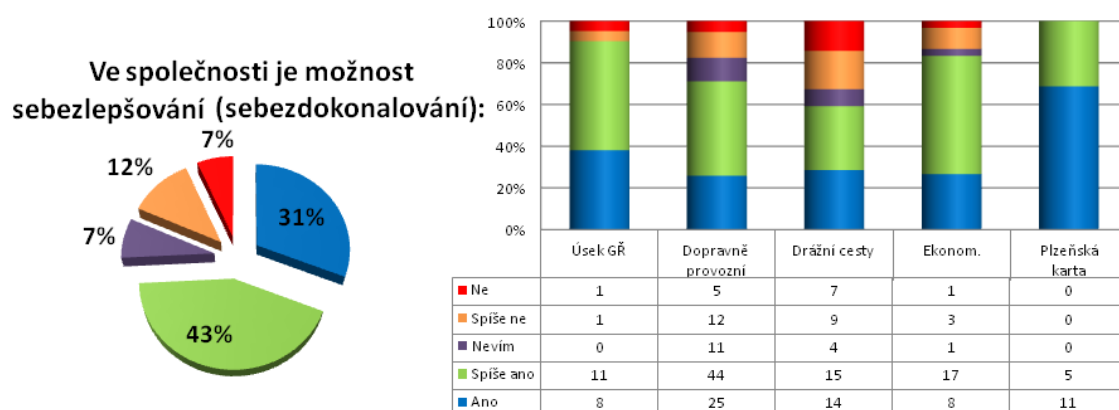


Dle výsledků dotazníkového šetření panuje vzájemná kolegiální na úsecích generálního ředitele, ekonomickém a Plzeňské karty. Z úseku dopravně provozního se s tvrzením v této otázce neztotožňuje téměř 30% dotazovaných. Větší problém je však opět v úseku drážní cesty, tam se jedná až o 50 % zaměstnanců. Zde je určitě nezbytně nutné najít příčinu napětí, které zde na úseku vzniká. Důležité je zjistit, zda se jedná o celý úsek či jen určité skupiny zaměstnanců. Možný problém také může být v komunikaci, či vztazích nadřízený-podřízený.

## 6.5 Kariéra a seberealizace

Společnost nabízí spousty doplňkových vzdělání, jazykových kurzů či různá školení a kurzy. Někdy se jedná o placené kurzy či školení, jindy zase o bezplatné. Co si o tomto myslí zaměstnanci analyzuje obrázek 18.

**Obr. 18:** Analýza dotazníkové otázky číslo 6



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

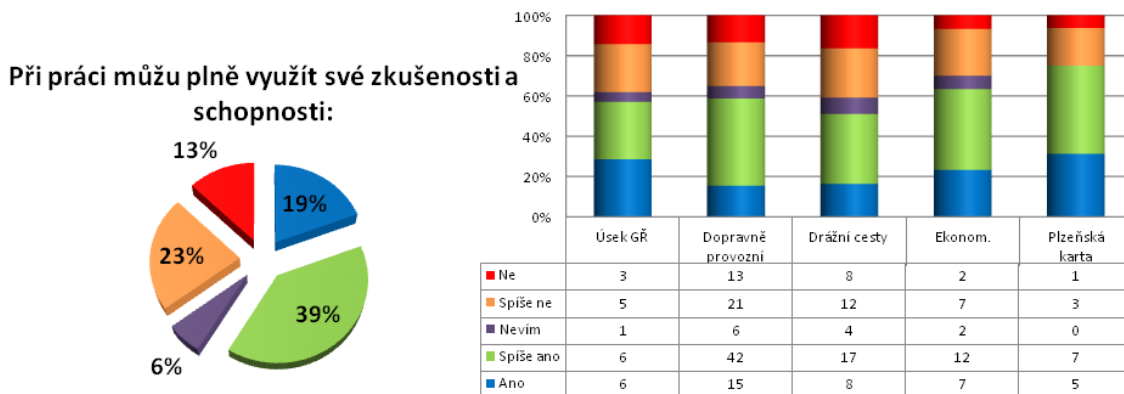
Celkové si 31% dotazovaných myslí, že ve společnosti PMDP je možnost osobního rozvoje. K tomu dalších 43 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku možností spíše ano, což v konečném důsledku znamená, že tři čtvrtiny zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že firma podporuje sebezlepšování. Jako základní možnost se pro řidiče jeví získání například kurzu řidiče tramvaje či řidičského oprávnění skupiny D, jelikož společnost PMDP provozuje i autoškolu. Možnost rozvoje pochopitelně souvisí i s konkrétní profesí. Mezi administrativními pracovníky jsou velice populární jazykové kurzy, především angličtina, kdy především „starší“ pracovníci neměli tolik příležitostí tento jazyk studovat, a v současné době mají zájem o jeho naučení. Další z možností, především pro techniky a management, jsou například vzdělávací exkurze do

partnerských firem. V tomto směru je důležité, aby ve společnosti správně fungoval informační tok ohledně těchto nabídek a možností osobního růstu.

K zajímavým výsledkům se dospělo díky otázce 7 dotazníku. Pro každou firmu je důležité, aby její zaměstnanci mohli využívat své znalosti a zkušenosti naplno. Když tohoto není dosahováno tak tím strádá nejen firma, ale především to může vést ke ztrátě motivace ze strany zaměstnanců. Ti mohou nabýt dojmu, že si firma jejich potenciálu dostatečně neváží, což by mělo pravděpodobný následek v podobě ztráty pracovní výkonnosti či loajality ke společnosti.

Na obrázku 19 lze pozorovat, že s plným využitím svých znalostí ve firmě nesouhlasí, či spíše nesouhlasí, více jak třetina zaměstnanců. Co je ovšem možná ještě více zarážející je, že s tímto výrokem se neztotožňuje 40% zaměstnanců z úseku generálního ředitele, což je v podstatě širší vedení firmy. Zde bude zapotřebí provést důkladnou analýzu, například formou rozhovorů toho, v čem přesně se cítí zaměstnanci nevyužívání, a případně kde si myslí, že by mohli společnosti PMDP být více nápomocni.

**Obr. 19:** Analýza dotazníkové otázky číslo 7

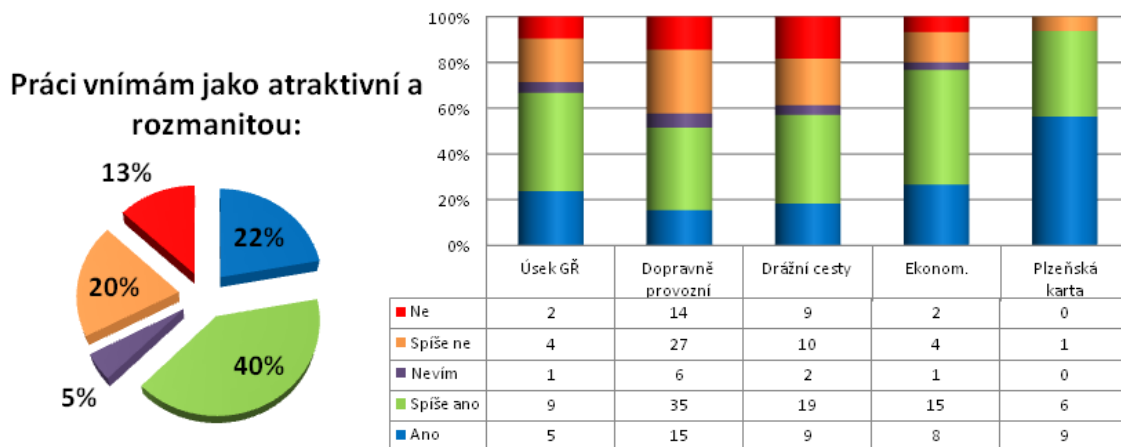


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Práce, kterou zaměstnanci vykonávají, by měla být převážně pro ně samotné atraktivní. Jejich práce by v nich měla budit zájem. V okamžiku, kdy vykonávaná práce přestane být pro zaměstnance atraktivní, se opět může projevit ztráta motivace a pokles produktivity. S atraktivností souvisí i pojem rozmanitost. Ta je pro podnik vždy prospěšná. S rozmanitou prací se dá určitě setkat v úsecích GR, ekonomickém či, a to převážně, úseku Plzeňské karty. Naopak se stereotypem se potýká převážně dopravně

provozní úsek. Tato tvrzení víceméně potvrzují i odpovědi tázaných respondentů, jak lze pozorovat na obrázku níže.

**Obr. 20:** Analýza dotazníkové otázky číslo 8

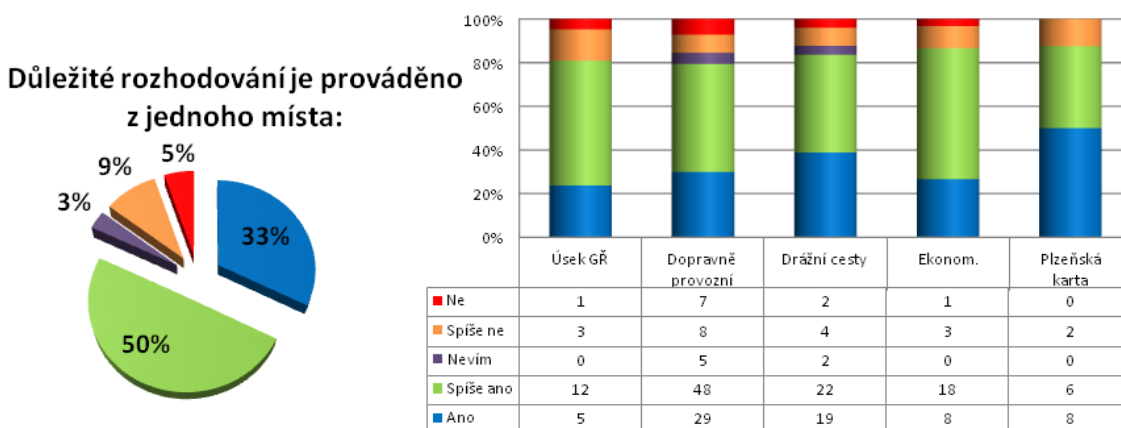


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 6.6 Úroveň centralizace

Obrázek 21 zobrazuje, co si respondenti myslí o centralizaci. Dle odpovědí se jedná o nejvíce ztotožňující se výsledek s výrokem z celého dotazníku. Že jsou důležitá rozhodnutí spíše prováděna z jednoho místa, si myslí polovina zaměstnanců, a další třetina s tímto tvrzením souhlasí zcela. Zcela s tímto tvrzením nesouhlasí pouze 5% tázaných a 9% si myslí, že rozhodování spíše není z jednoho místa. To jen potvrzuje, že centralizace ve společnosti je veliká, a zaměstnanci si jí i uvědomují. Avšak pro zlepšení vztahů a komunikace bude pravděpodobně nutné také mírně decentralizovat a některé úkoly více delegovat.

**Obr. 21:** Analýza dotazníkové otázky číslo 10

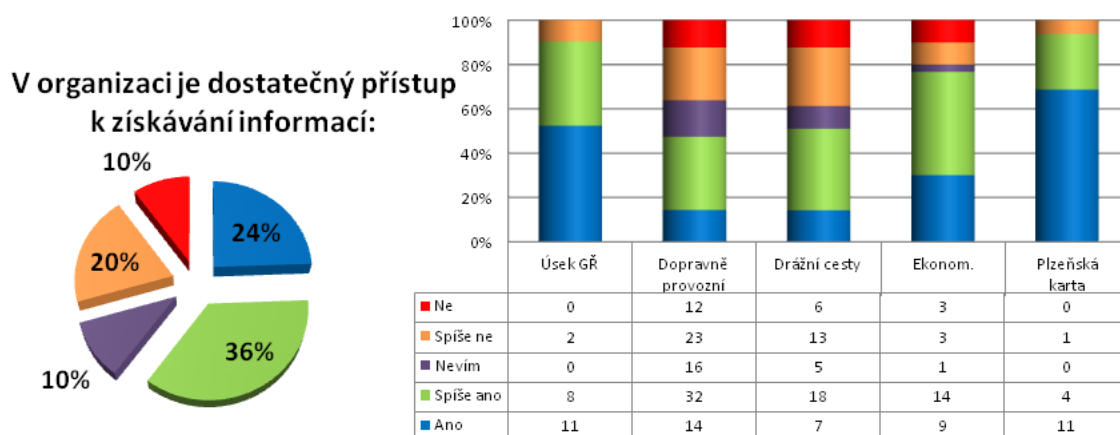


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ve společnosti PMDP slouží ke komunikaci síť intranet, díky které se zaměstnanci snáze dorozumívají. Přístup do toho systému však nemají všichni, jedná se spíše o manažery, administrativní pracovníky či vedoucí na pobočkách. Získání informací je pro ostatní zaměstnance někdy problém, avšak tyto zaměstnanci povětšinou ani nejeví nějak často zájem o nové informace. Přístupné každopádně jsou informace o firemní strategii, strategické cíle společnosti či etický kodex zaměstnanců. Nechybí ani dokumenty týkající se BOZP.

Na obrázku 22 lze pozorovat, co si zaměstnanci myslí o přístupu k informacím v organizaci. Na sloupcovém grafu vpravo lze pozorovat evidentní rozdíl mezi úseky, ve kterých se běžně pracuje se sítí intranet a úseky, ve kterých má tento přístup jen malá část zaměstnanců. Společnost by měla, alespoň základní informace, poskytovat každému ze zaměstnanců. To povede k jejich větší informovanosti ohledně směru firmy a lepšímu ztotožnění se se společností.

**Obr. 22:** Analýza dotazníkové otázky číslo 11

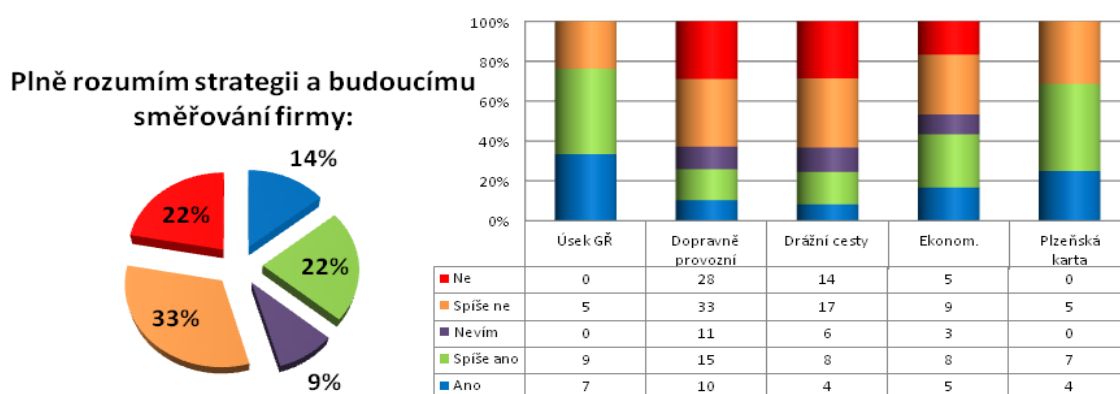


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 6.7 Cílovost

Jak moc zaměstnanci rozumí strategii a budoucímu směřování firmy je zobrazeno na obrázku 23. Z grafu lze vypozorovat, že situace ve firmě ohledně znalostí strategie a budoucího směru je tristní. Až na úseky GŘ a Plzeňské karty, jsou tyto znalosti zaměstnanců nedostačující. Odpověď ne na otázku, zda zaměstnanci plně rozumí strategii a budoucímu směřování společnosti zvolilo 22% dotazovaných. Další třetina (33%) si myslí, že strategii a směru firmy spíše nerozumí. Společnost by měla co nejdříve mezi zaměstnance rozšířit vlastní strategický záměr, aby se mohli zaměstnanci sžít s organizací.

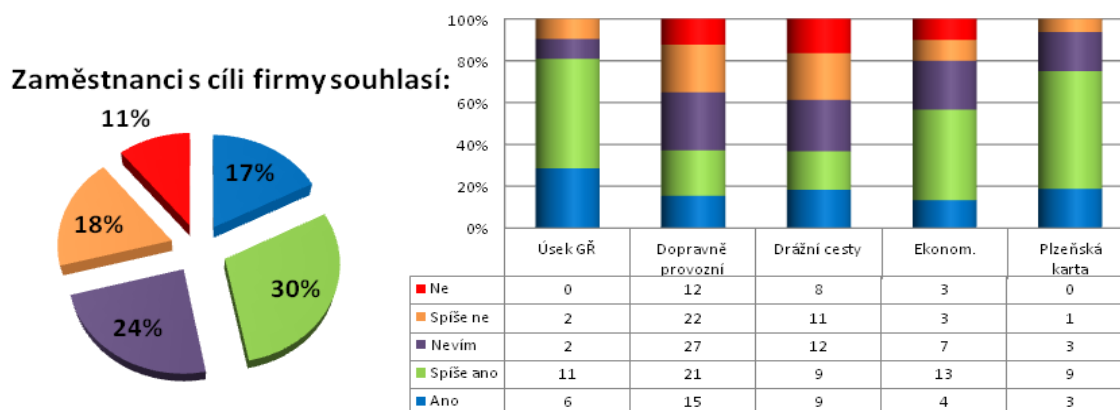
**Obr. 23:** Analýza dotazníkové otázky číslo 12



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na obrázku 24 lze pozorovat, že velké procento dotazovaných (22%) nevědělo jak na tuto otázku odpovědět. Jen to jen pouhý důsledek otázky předchozí. Je pochopitelné, že když doslova polovina zaměstnanců nezná strategii a cíle firmy, tak s nimi jen těžce mohou souhlasit či nesouhlasit. Nicméně, podle odpovědí v dotazníku, si 47% dotazovaných myslí, že zaměstnanci společnosti PMDP s cíli firmy souhlasí či spíše souhlasí. Že s cíli zaměstnanci vyloženě nesouhlasí, si myslí pouze 11% respondentů.

**Obr. 24:** Analýza dotazníkové otázky číslo 13



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

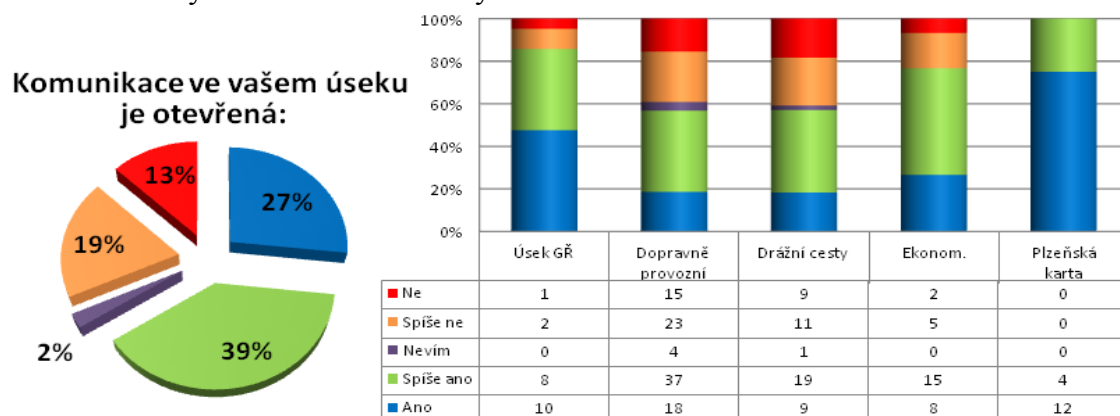
## 6.8 Komunikace

Otevřenosti komunikace se věnuje 14. otázka dotazníkového šetření. Otázka se jako jediná ze všech 18 ptá přímo na jednotlivá oddělení, a ne na celou organizaci.

Problém je zde především ve dvou úsecích. A to úseku dopravně provozním a úseku drážní cesty. Výsledek se dá celkem jednoduše vysvětlit. Převážně všichni zaměstnanci úseku GŘ a ekonomického úseku se nacházejí v jedné centrální budově, tudíž je pro ně předávání informací dosti snazší. Úsek Plzeňské karty má dokonce budovu pouze pro

zaměstnance tohoto úseku. Problém s otevřeností komunikace je tedy ve zbylých úsecích, kde je velký počet zaměstnanců operující na rozsáhlé ploše. V tomto to nemají manažeři těchto úseků vůbec jednoduché, nicméně na problému otevřené komunikace se musí každopádně zapracovat, protože jak lze na grafu vidět, 40% zaměstnanců z těchto úseků si nemyslí, že komunikace v jejich úsecích funguje tak, jak má.

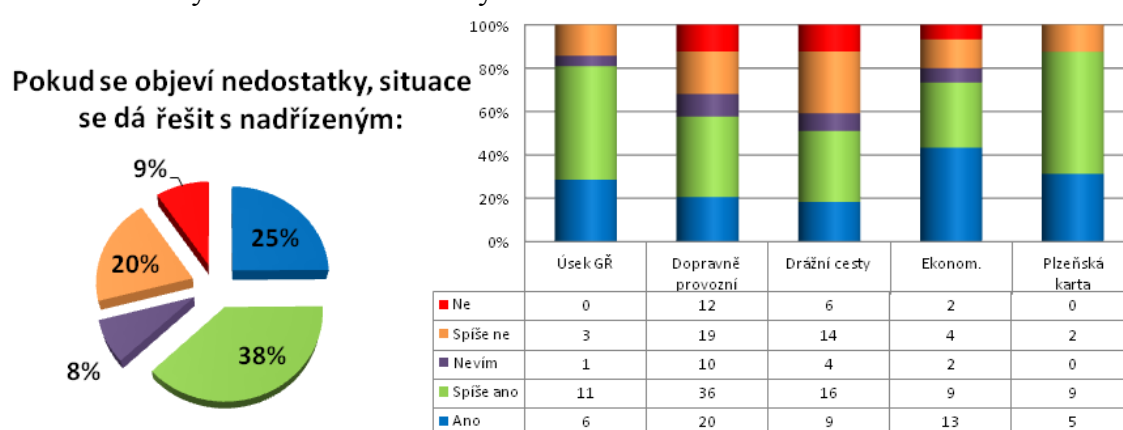
**Obr. 25:** Analýza dotazníkové otázky číslo 14



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Co si zaměstnanci myslí o možnosti ohlášení nedostatků v organizaci, a jejich případné řešení s nadřízeným zobrazuje obrázek 26. Že se situace s nadřízeným řešit nedá si myslí 9% dotazovaných, dalších 20% si myslí, že se takováto situace řešit spíše nedá. Problém je převážně opět v úsecích dopravně provozním a také úseku drážní cesty s tímto výrokem nesouhlasí dvě pětiny respondentů. Naopak jako bezproblémové úseky se v tomto směru jeví úsek GŘ a úsek Plzeňské karty.

**Obr. 26:** Analýza dotazníkové otázky číslo 15



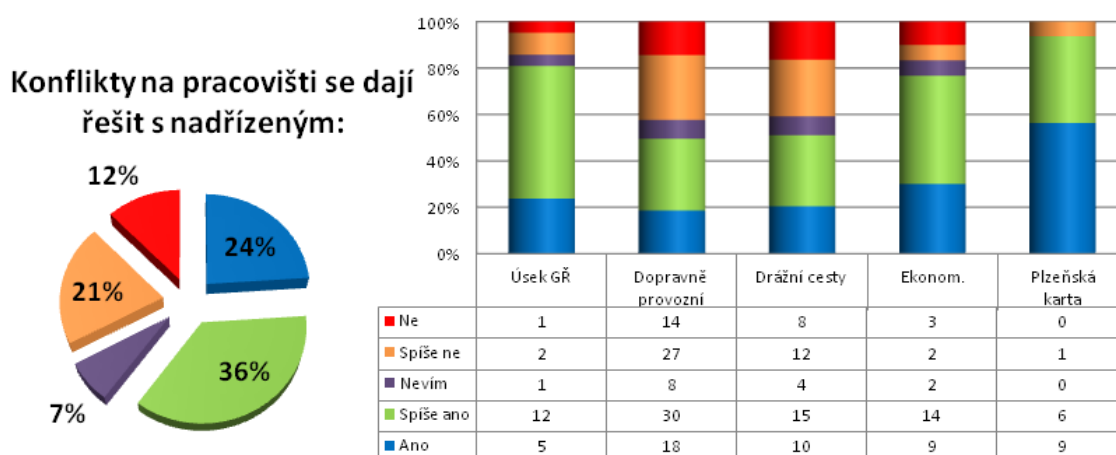
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

S předchozí otázkou úzce souvisí i otázka 9, která se zaměřuje místo na nedostatky, na řešení konfliktů s nadřízenými. Konflikty se pochopitelně objevují v každé společnosti, a je to přirozený jev. Nejinak tomu je i u společnosti PMDP. Konflikty jsou ve své

podstatě střet rozdílných názorů, je však důležité, jestli tento jev společnost dokáže správně uchopit, převést konflikt na diskuzi a vytěžit z toho pokud možno co nejvíce. Management společnosti PMDP je ohledně řešení konfliktů trénován. Dokonce v nedávné době (listopad 2013) byla možnost navštívit speciální přednášku v Praze věnující se této problematice. Vedoucí vědí, že každý ze zaměstnanců má právo na vlastní názor, a jdou vedeni k tomu, aby tyto názory pokud možno vyslechl. Jsou také vedeni k tomu, aby pro ně nebylo důležité mít za každou cenu pravdu a snažit se „vyhrát“, ale názor vyposlechnout, zkonzultovat ho, a případně dojít ke kompromisu.

Obrázek 27 je i výsledkově velmi podobný předchozímu obrázku. Z této podkapitoly je tedy zřejmé, že na zlepšení komunikace se ve společnosti PMDP, a.s. bude muset ještě zapracovat.

**Obr. 27:** Analýza dotazníkové otázky číslo 9

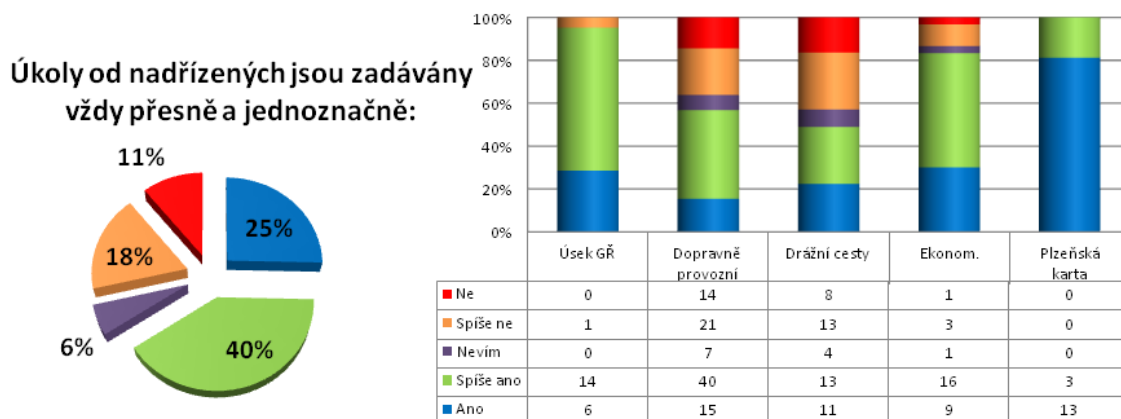


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 6.9 Organizování a vedení

Otázka 16 dotazníku (obrázek 28) byla zaměřena na schopnost nadřízených vyjádřit se, a přesně specifikovat své požadavky vůči podřízeným. Opět zde nastává problém především v úseku drážní cesty. Komunikace je v tomto oddělení velmi špatná, a dle zaměstnanců z tohoto oddělení vyplňujících dotazník, není optimální ani zadávání úkolů, takovým způsobem aby byly přesné a jednoznačné. Bude potřebné provést konzultaci s manažerským týmem tohoto úseku, a zjistit, co se zde děje za problémy, a ty následně eliminovat. Problém může pochopitelně být i právě ve stylu vedení nadřízených pracovníků.

**Obr. 28:** Analýza dotazníkové otázky číslo 16

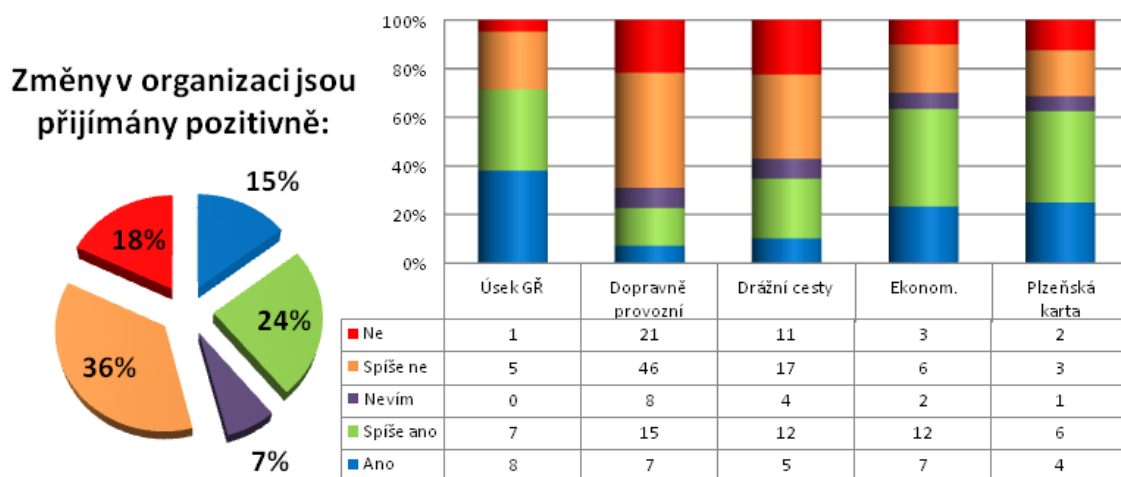


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 6.10 Přijímání změn

Na obrázku 29 je vidět, že více jak polovina zaměstnanců odpovídajících v dotazníku se neztotožňuje s výrokem, že změny jsou v organizaci přijímány pozitivně. Že jsou změny pozitivně přijímány si myslí největší část zaměstnanců z úseku generálního ředitele. Vedení společnosti by si mělo uvědomit, že je důležité o změnách zaměstnance informovat a důvody změn jim vysvětlit.

**Obr. 29:** Analýza dotazníkové otázky číslo 17



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Poslední 18 otázka byla dobrovolná na vyplnění, a byla v dotazníku spíše jen jako doplněk. Na tuto otázku odpověděla zhruba čtvrtina respondentů, avšak kromě povětšinou stížností na oblasti, které byly analyzovány v dotazníku výše, se k žádným zajímavým či realizovatelným odpovědím nedošlo.



## 6.11 Porovnání žádoucí a stávající firemní kultury

K porovnání žádoucí a stávající firemní kultury je opět použita metoda dle OCAI. Určení stávající firemní kultury vychází z výše uvedených kapitol 5.3 až 5.11. Opět byl každému výroku přiřazen určitý počet bodů tak, aby suma v každé skupině činila 100 bodů. Ani řazení jednotlivých typů se pochopitelně neměnilo, je tedy stále: klan, adhokracie, market a hierarchie. Porovnání je zobrazeno v tabulce 11.

**Tab. 11:** Žádoucí a současná firemní kultura dle OCAI

<b>The Organizational Culture Assessment Instrument</b>	<b>Počet bodů Žádoucí</b>	<b>Počet bodů Stávající</b>
<b>Dominantní rysy</b>	<i>100</i>	<i>100</i>
Organizace je velmi osobním místem. Je to jako rozšíření rodiny. Lidé zde sdílejí hodně sami o sobě	<b>25</b>	<b>15</b>
Organizace je velmi dynamické a podnikatelské místo. Lidé jsou ochotni a schopni rychle a pružně reagovat a přijímat riziko	<b>15</b>	<b>15</b>
Organizace je velmi výsledkově orientována. Hlavním záležitostí je kvalitně odvedená práce. Lidé jsou velmi soutěživí a výsledkově orientovaní	<b>20</b>	<b>25</b>
Organizace je velmi kontrolované a strukturované místo. Formální procedury obecně řídí, co mají lidé dělat	<b>40</b>	<b>45</b>
<b>Vedení lidí</b>	<i>100</i>	<i>100</i>
Vedoucí v organizaci jsou obecně považováni za mentory, kteří usnadňují práci, nebo podporují týmovou práci	<b>20</b>	<b>15</b>
Vedoucí v organizaci jsou obecně považováni za podnikatele. Podporují inovativnost, tvořivost avšak i riskování	<b>25</b>	<b>20</b>
V organizaci panuje soutěživé prostředí. Vedoucí v organizaci směřují zaměstnance k vysokým výkonům, působí jako konkurenti	<b>25</b>	<b>30</b>
Vedoucí v organizaci jsou obecně považováni za koordinátory. Mají vysoký stupeň autority	<b>30</b>	<b>35</b>
<b>Řízení zaměstnanců</b>	<i>100</i>	<i>100</i>
Styl řízení v organizaci je charakterizován týmovou prací, a spoluúčastí	<b>30</b>	<b>30</b>
Styl řízení v organizaci je charakterizován svobodou myšlení, znalostním přístupem, individuálním riskováním a inovacemi	<b>20</b>	<b>15</b>

Styl řízení v organizaci je charakterizován soupeřením a soutěživostí, panují zde vysoké nároky, a důležitý úspěch	<b>20</b>	<b>20</b>
Styl řízení v organizaci je charakterizován respektem k druhým, panují zde stabilní vztahy a je kladen důraz na předpisy	<b>30</b>	<b>35</b>
<b>Soudržnost v organizaci</b>	<i>100</i>	<i>100</i>
Tmelící prostředek, který drží organizaci pohromadě je loajalita a vzájemná důvěra. Zaměstnanci sdílejí hodnoty a cíle	<b>35</b>	<b>20</b>
Soudržnost v organizaci je dosahována především díky inovativnímu přístupu a vývoji, kladen důraz na experimentování a myšlení „jinak“	<b>20</b>	<b>20</b>
Tmelící prostředek, který drží organizaci pohromadě je důraz na úspěch a plnění cílů. Agresivita a chuť vyhrávat jsou společná témata.	<b>20</b>	<b>20</b>
Soudržnost v organizaci je dosahována pomocí formálních pravidel a politik. Udržování plynulého chodu organizace je zde velice důležité.	<b>25</b>	<b>40</b>
<b>Strategické faktory</b>	<i>100</i>	<i>100</i>
Organizace klade důraz na lidský rozvoj. Důležitá je důvěra, otevřenost spolupráce	<b>35</b>	<b>30</b>
Organizace klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Důležitá je zde flexibilita, kreativita a schopnost přijímat změny	<b>15</b>	<b>20</b>
Organizace klade důraz především na úspěch a naplňování cílů. Cílem je vítězství na trhu	<b>20</b>	<b>25</b>
Organizace klade důraz na stabilitu a efektivitu. Účinné, hladce probíhající operace jsou zde důležité	<b>30</b>	<b>25</b>
<b>Kritéria úspěchu</b>	<i>100</i>	<i>100</i>
Organizace definuje úspěch na základě vývoje lidských zdrojů, týmové práce, odhodlání zaměstnanců, a péče o lidi.	<b>30</b>	<b>20</b>
Organizace definuje úspěch, na základě množství unikátních nebo inovovaných produktů a služeb. Prvenství v oblasti inovací	<b>25</b>	<b>20</b>
Organizace definuje úspěch na základě vítězství a velikosti tržního podílu či překonávání konkurence	<b>15</b>	<b>25</b>
Organizace definuje úspěch na základě výkonnosti. Spolehlivá dodávka, hladké plánování a výrobu či poskytování služeb jsou kritickými faktory	<b>30</b>	<b>35</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Cameron a Quinn, 2014

Společnost se primárně orientuje na své zákazníky. Snaží se o navazování dlouhotrvajících vztahů a vytváření si loajálních zákazníků. Pro to je však nezbytně nutné dosahovat zákaznické spokojenosti. K tomu, že spokojený zákazník je pro společnost prioritou je učený i každý ze zaměstnanců firmy, především pak ti, jež jsou se zákazníky v každodenním kontaktu, jako jsou řidiči, revizoři či zaměstnanci za přepážkou zákaznických center. Ve společnosti PMDP se klade důraz na dodržování určitých pravidel a standardů jako je například jednání se zákazníky či dodržování pravidel dress code.

Společnost nabízí poměrně široké množství různých rozvojových programů, kurzů a školení. Problém však spočívá v tom, že ne všichni zaměstnanci jsou o těchto možnostech dostatečně a včasně informováni.

Vedení společnosti se snaží „tlačit“ zaměstnance k dosahování stanovených výsledků, avšak často bez důkladného popisu a vysvětlení požadavků. Týmová práce probíhá ve společnosti poměrně často, máme-li na mysli například komunikaci řidičů s dispečinkem apod. Práce ve skupinách zaměstnanců z jednotlivých úseků už však tak častá není. Ta probíhá převážně v prostorách centrální budovy, tudíž se využívají převážně zaměstnanci úseku GR a ekonomického úseku.

Ve firmě lze pozorovat velikou nelibost k jakýmkoli změnám ve společnosti. To podporuje i fakt, že ve společnosti nepracuje tolik mladých, flexibilních lidí, ale převážně osob ve věku kolem 45 let s dlouhodobějším působením u společnosti, kteří si někdy ani neuvědomují důležitost změn pro budoucí rozvoj firmy.

Díky úzké a centralizované organizační struktuře probíhá komunikace ve společnosti především směrem shora-dolů. Problémem je, že část informací se díky tomu nedostane až k zaměstnancům na nižších úrovních, čímž dochází k jejich demotivaci. Dalším komunikačním problémem je někdy nevole řešení, zjištěných nedostatků či konfliktů na pracovišti, řídicích pracovníků s jejich podřízenými. Nedostatky a Konflikty jsou někdy vedoucími přehlíženy a ponechávány bez reakcí. To způsobuje pocit zaměstnanců, že o jejich názory a problémy není zájem, což způsobuje odcizení se od společnosti. Komunikace ve společnosti je převážně formální.

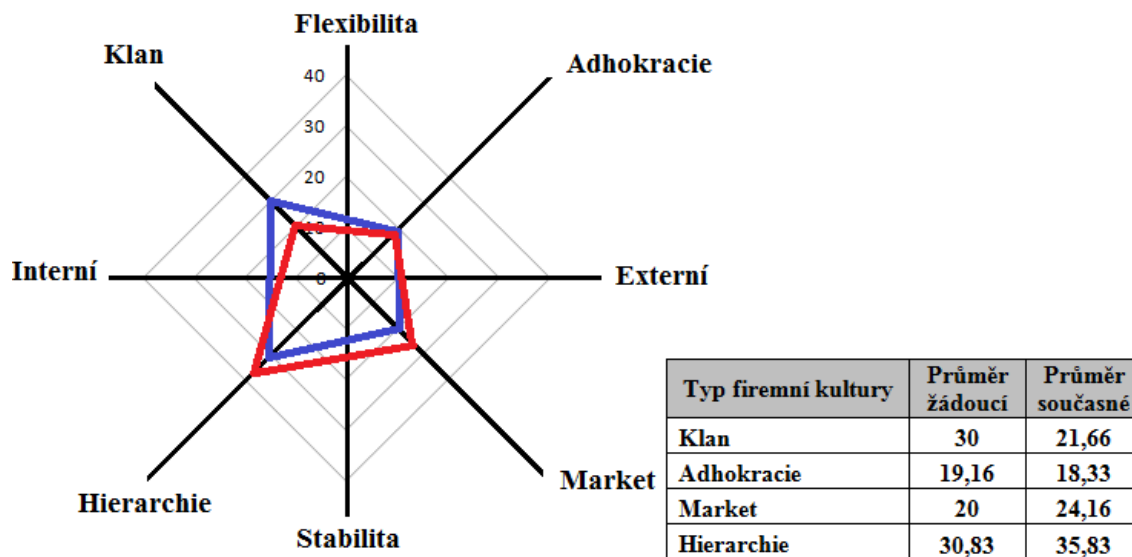
U zaměstnanců je také nedostatečná znalost základních firemních záměrů. Zaměstnanci sice vědí, že prioritou je spokojený zákazník, nicméně strategii a cíle společnosti většinou neznají. To má za následek nepochopení některých kroků a plánovaných změn.

### Grafické zobrazení OCAI

Pro přehledné zobrazení rozdílů žádoucí a stávající firemní kultury byl vytvořen obrázek 27. Ten vychází z hodnot uvedených v tabulce 11 výše. Počet hodnot v tabulce v obrázku je dán průměrem jednotlivých částí metody OCAI. Tyto hodnoty byly následně přeneseny na jednotlivé osy a jejich spojením vznikl profil žádoucí (modrá barva) a stávající (červená barva) firemní kultury společnosti PMDP, a.s.

Z obrázku lze jasně pozorovat, že největší rozdíly žádoucí a stávající firemní kultury jsou u kultury klanové (8,33 bodů). Následuje kultura hierarchistická (5 bodů) a tržní kultura (4,16 bodů). Adhokracie dosahuje téměř přesně žádoucích hodnot. Společnost by se tedy měla o něco méně zaměřit na formálnost pravidel, postupů a rozhodování z jednoho místa, ale spíše by měla cílit na své zaměstnance, a budování vztahu s nimi.

**Obr. 30:** Žádoucí a stávající firemní kultura



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## **7 Opatření k dosažení žádoucí firemní kultury**

Pokud chce společnost PMDP naplnit své předem stanovené cíle, tak by k tomu měla mít také adekvátně nastavenou kulturu. Ta musí jednoznačně vést k podpoře strategického záměru společnosti. Musí být zvolena správná strategie, stanoveny realistické cíle a určeny takové postupy, aby tato strategie mohla být vůbec implementována. Pro to je také důležité dosáhnout ve společnosti souladu zvolené strategie s firemní kulturou. V současné době právě tento fakt vede k tomu, že firma bude považována za úspěšnou, a do budoucna perspektivní.

### **7.1 Změna firemní kultury**

Struktura této diplomové práce je v celku jasná. Nejdříve byla analyzována společnost PMDP, a.s. a z něj poté vytvořen strategický plán. Dle metodiky BSC byla strategie více rozvedena až do jednotlivých akcí. Ve čtvrté kapitole se stanovila žádoucí firemní kultura, byly charakterizovány možnosti společnosti a analyzovala se kultura stávající. Po následném srovnání těchto kultur se zobrazily oblasti, které budou potřeba změnit, aby bylo dosaženo stavu žádoucího.

Prioritně, kde se změna firemní kultury musí projevit, je změna u jednání zaměstnanců, k čemuž může posloužit správná motivace. Dále to je jasně deklarovaná vize společnosti a z ní vycházející cíle společnosti. Změnu musí nejdříve přijmout za své management, který následně změnu „předává“ dále organizační strukturou směrem dolů. Transformace firemní kultury může být buď celková, což znamená radikální změnu v celé společnosti, nebo dílčí, kdy změna firemní kultury proběhne jen v určitých oblastech, jako je například zlepšení komunikace, vztahů na pracovišti, či způsob motivování zaměstnanců.

### **7.2 Shrnutí stávající firemní kultury**

Díky metodě dle OCAI se rozdíl mezi stávající a žádoucí firemní kulturou dají nejen graficky pozorovat, jak lze vidět na obrázku 30, ale tyto rozdíl se dají i číselně měřit, což je zobrazeno na téže obrázku v přidané tabulce. Obrázek napomáhá k určení postupu od jakého typu stávající firemní kultury, k jaké žádoucí kultuře by se měla společnost PMDP přemístit. Díky tomuto srovnání se dají určit silné a slabé stránky současné kultury ve firmě.

### **Silné stránky**

- Předávání znalostí a zkušeností
- Znalost města Plzně a jeho okolí – PMDP je ve městě firma s dlouholetou tradicí
- Důraz je kladen na spokojenost zákazníků
- Možnosti sebezlepšování zaměstnanců

### **Slabé stránky**

- Komunikace ve firmě
- Neznalost zaměstnanců záměr společnosti – znát její cíle, strategii
- Nelibost ke změnám
- Chybí více delegování úkolů na nižší organizační stupně
- Motivovanost zaměstnanců

Je žádoucí, aby se podporovaly silné stránky firemní kultury, a slabé stránky byly pokud možno co nejvíce potlačeny.

Dle těchto výše zmíněných silných a slabých stránek se dá konstatovat, že společnost PMDP je velmi zaměřena na zákazníky. Je důležité znát jejich potřeby a ty se následně snažit naplňovat, čímž se docílí zákaznické spokojenosti, které zase povede k zákaznické loajalitě. Jelikož firma sídlí ve městě Plzeň již více než sto let, má výhodou, že dokonale zná své makroprostředí. Tradice firmy také napomáhá ke vztahu zákazník ke společnosti.

Zaměstnanci musí chápat hlavní cíle firmy. Pochopit její plánované kroky a strategii k nim vedoucí. Je důležité budovat vztahy firma-zaměstnanec, to povede k loajalitě zaměstnanců. Při reakci společnosti na okolní prostředí a provádění změn, musí zaměstnanci důvody změny pochopit a ztotožnit se s nimi.

Změnou musí projít také komunikace ve společnosti. Musí se podporovat jak vzájemná komunikace jednotlivých úseků, tak i, a to především, komunikace typu nadřízený-podřízený. Společnost PMDP se musí také zaměřit na podporu rozhodování na nižších organizačních stupních. Zaměstnanci poté mají pocit, že jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti nejsou využívány do takové výše, jak by si sami představovali.

## 7.3 Návrhy na změnu

### 7.3.1 Zlepšení komunikace typu nadřízený-podřízený

Cílem je začlenění zaměstnanců do dění ve společnosti PMDP. Nadřízení musí brát zřetel na připomínky a názory svých podřízených. Musí s nimi řešit i případné konflikty na pracovišti. Po provedení změn se očekává větší důvěra k nadřízeným zaměstnancům. Dlouhodobá a kontinuální informovanost zaměstnanců.

#### *Vytvořit periodikum společnosti*

Mít ve společnosti vlastní periodikum pro vlastní zaměstnance je v dnešní době poměrně běžná praxe. Tento typ komunikace se zaměstnanci však ve společnosti PMDP chybí. Nemusí se přitom ani noviny jako takové (novinový papír a skládají se), ale stačí použít klasický formát papíru A4 a oboustranný tisk. Mohou vycházet jednou za měsíc a nést jméno například „Měsíčník PMDP“. Náklady budou minimální a informovanost zaměstnanců několikanásobně zvýší. Články v nich by shrnovali dění ve společnosti za uplynulý měsíc a především by se jednalo o informace ověřené. K realizaci této změny je potřebné nejdříve vybrat 2-3 zaměstnance, kteří budou mít periodikum na starosti. Nejvhodnější by bylo, aby se jednalo o osoby z úseku GR či ekonomického úseku, jelikož tito zaměstnanci působí převážně v centrální budově. Informace by jim následně poskytovalo některý z členů užšího vedení firmy, který by o použitelnosti jednotlivých článků také před uvedením rozhodoval. Fáze průběhu:

- Rozhodnutí o rozsahu, frekventovanosti a počtu vydaných kusů za dané období vedením společnosti (+/- 2 týdny)
- Výběr členů týmu – redaktorů (+/- 2 měsíce)
- Sestavení týmu, ujasnění si pravidel a budoucích postupů (+/- 1 měsíc)

Předpokládá se, že se bude jednat o měsíčník, kde bude vždy 3-5 článků o aktuálním dění ve společnosti. Počet měsíčně vydaných výtisků bude 50-75 kusů. První vydání se předpokládá na září 2014.

#### *Komunikační skupina*

Jednou z možností jak dosáhnout zlepšení komunikace typu nadřízený-podřízený je vytvoření komunikační skupiny či týmu. Tato skupina se musí skládat ze zaměstnanců napříč jednotlivými úseky ve společnosti a také musí být tvořena zaměstnanci různých

úrovni vedení. Cílem této skupiny bude hledat, analyzovat a především navrhovat řešení týkajících se problémů komunikace uvnitř firmy. Fáze průběhu:

- Analýza problému (+/- 2 měsíce)
- Výběr členů skupiny (+/- 1 měsíc)
- Sestavení skupiny, ujasnění cílů (+/- 1 měsíc)

Je důležité, aby skupina byla rozmanitá, a její členové měli opravdový zájem na zlepšení komunikace ve společnosti PMDP, a.s.

#### *Webový prostor pro zaměstnance*

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti PMDP se komunikuje pomocí sítě intranet, ale do ní nemají přístup všichni zaměstnanci. Na webových stránkách společnosti je také možnost pro vyjádření se ze strany zákazníků, avšak stále chybí takovýto způsob vyjádření se pro ostatní zaměstnance, kteří nemají přístup do sítě firmy. Na webu by se vytvořil prostor, kde by mohli zaměstnanci, podobně jako nyní zákazníci, přispívat svými návrhy, postřehy či upozorněním na nalezené nedostatky. Předpokládá se také, že do takového webového prostoru by se dalo dostat pouze pod určitým přihlášením, které by bylo pro každého zaměstnance speciálně vygenerované. Fáze průběhu:

- Návrh - předpokládá se stejný princip, který již existuje na webu společnosti pro zákazníky (+/- 2 týdny)
- Přijetí návrhu (+/- 1 měsíc)
- Testování (+/- 2 měsíce)
- Spuštění (+/- 1 týden)

K tomuto úkolu je potřebné využít IT zaměstnanci, kteří v současné době spravují web společnosti. Po spuštění je důležité pověřit zaměstnance, kteří budou vyjádření zaměstnanců analyzovat a řešit je.

Cílem změny „*Zlepšení komunikace typu nadřízený-podřízený*“ je tedy zlepšení komunikace zaměstnanců se svými nadřízenými. Nadřízení budou naopak brát v potaz zákaznické návrhy a připomínky, a budou je aktivně řešit. Informace ve společnosti se na nižší úrovni musí předávat minimálně podobným způsobem jako na těch vyšších. Očekávané náklady těchto změn se předpokládají mezi 30 000 až 45 000 Kč.



### **7.3.2 Ztotožnění se zaměstnanců se společností**

Cílem je, aby zaměstnanci znali, a především rozuměli strategii, strategickým cílů, resp. celkovému směřování společnosti. Musí pochopit, že každý ze zaměstnanců musí jednat v nejlepší zájmu firmy. Ztotožnění se zaměstnanců se záměry společnosti povede ke zvýšení jejich angažovanosti a loajality.

#### *Schůze se zaměstnanci*

Společnost PMDP musí svým zaměstnancům ukázat, že se zajímá o jejich názory a připomínky. Ve společnosti by se měli zavést schůze pro zaměstnance, kterých se budou účastnit i vybraní členové užšího vedení firmy. Primárním cílem bude, aby top management vysvětlil svým zaměstnancům plánované změny ve společnosti, připomněl jim strategii firmy a cíle, kterých se má dosáhnout. Dále může také zdůraznit dosažené úspěchy. Při této příležitosti by bylo ze strany zaměstnanců naopak možné klást dotazy na vedení. Schůze tohoto typu by v prvních třech letech od zavedení měly probíhat minimálně dvakrát ročně, poté se jejich četnost může snížit. Schůze budou vést k podpoře vztahu firma-zaměstnanec, díky které zaměstnanci získají pocit, že jsou nedílnou součástí společnosti. Fáze průběhu:

- Výběr členů užšího vedení firmy, kteří budou vystupovat + výběr hlavního řečníka (+/- 1 měsíc)
- Určení hlavních témat schůze (+/- 2 týdny)
- Stanovení data schůze + zajištění prostor (+/- 1 týden; ohlášení minimálně 2 měsíce dopředu)
- Vlastní průběh (2x za rok)

#### *Brožura pro zaměstnance*

Jak již bylo zmíněno, je žádoucí aby zaměstnanci znali strategii společnosti, strategické cíle, resp. celkové směřování firmy. Bylo by proto vhodné vytvořit jednoúčelovou brožuru, která pro účel rychlého a přehledného předání informací dostatečně postačí. Budou na ní zmíněny všechny důležité informace týkající se strategického záměru společnosti PMDP, a.s. Je však potřebné nechat ji vytvořit externě, v nějakém grafickém studiu, aby bylo dosaženo co nejlepšího žádaného efektu. Brožura bude předávána zaměstnancům v prvním možném období po jejich vytištění. Nejsnadnějším způsobem bude předání současně s jídelními kupony, pro které si zaměstnanci chodí na

mzdové oddělení vždy začátkem měsíce. Nově přijatí zaměstnanci ji budou dostávat při navázání pracovního poměru se společností. Fáze průběhu:

- Určení všech požadovaných informací nacházejících se na brožuře + stanovení počtu kopií (+/- 1 měsíc)
- Výběr grafického studia (+/- 2 měsíce)
- Stanovení termínů pro předání brožur zaměstnancům (max. 2 měsíce od obdržení zhotovených brožur)

Co a jak přesně budou informační brožury obsahovat, by měli vytvořit zaměstnanci personálního oddělení ve spolupráci s generálním ředitelem společnosti. K vlastnímu předání se využije již zmíněné mzdové oddělení. Počet kopií by se měl pohybovat mezi 1200 – 1500 kusy.

#### *Školení*

Jak je již zmíněno v předchozím textu a analýzách, možností školení či exkurzí mají zaměstnanci společnosti PMDP poměrně dost. Je však potřebné poskytnout zaměstnancům i takové školení, které jim ukáže společnosti trochu z jiného pohledu, než pouze jejich vlastního. Na školení by měli mít zaměstnanci možnost poznat pracovní náplň svých kolegů, aby lépe poznali celkové fungování firmy. Také by měli pochopit hrozbu individuální dopravy jako konkurence, čímž by jim chápali smysl některým změn, a i to, že dané změny jsou nezbytné. Školení by měla být dobrovolná, avšak vedená tak, aby o něj byl mezi zaměstnanci zájem. Součástí by měla být i možnost vznášení dotazů, které by zaměstnanci ohledně směřování společnosti měli. Z počátku se předpokládá s dvěma školeními ročně. Dle zájmu by se počet v následujících letech mohl měnit. Fáze průběhu:

- Příprava školení (+/- 1 měsíc)
- Výběr školitelé (+/- 2 měsíce)
- Vlastní průběh školení (1x za pololetí)

Školiteli budou zaměstnanci ze středního managementu, které navrhne a vybere vedení firmy.

Cílem změny „Ztotožnění se zaměstnanců se společností“ je sdílení zaměstnanců stejných názorů s firmou, pochopit její strategii, cíle a také kroky vedoucí k jejich naplnění. Očekávané náklady těchto změn se předpokládají mezi 50 000 až 60 000 Kč.

### 7.3.3 Snížení nevole ke změnám

Cílem je, aby zaměstnanci společnosti pochopili, že především v současné době je potřebné provádět neustálé změny v návaznosti na konkurenci ze strany individuální dopravy, a aby tyto změny byli schopní pochopit a přijmout je. Musí být tedy schopni oprostít se od minulé zkušenosti.

#### *Plán změn*

Je důležité, aby management ve společnosti, resp. lidé provádějící změnu věděli, jak ji provést co nejvíce efektivně. K tomu je potřebné vycházet z již několikrát ověřených modelů změny fungující v jiných společnostech. Nejznámějším takovým modelem je pravděpodobně Lewin-Scheinův model změny. Model popisuje změnu ve třech krocích, jsou jimi: rozmrazení, posun, zmrazení.

Rozmrazení – Důležité je v této fázi zdůvodnit zaměstnancům změny, projevit empatii a především s nimi neustále komunikovat. Dodávat jim srozumitelné a jasné informace o změnách.

Posun – Principy této fáze spočívají v objasnění přínosů změn, nalezení zastánců či získání podpory od určitých zaměstnanců ve společnosti. Důležité je také správně změnu načasovat a zamezit šíření strachu z ní.

Zmrazení – Snaho o přijetí změn jako nových standardů. K tomu je důležité mít podporu vedení společnosti. Také se musí zmiňovat úspěchy, kterých se díky změně dosáhlo. (Bělohávek, 2007, s. 453)

Tento model si musí management osvojit. Změny v podniku PMDP provádí převážně top management, proto by měl být za plán změn také zodpovědný.

#### *Vytvoření informačních prostor*

Při změnách ve společnosti je nesmírně důležité, aby byli správně a včas informováni všichni zaměstnanci ve firmě, kterých se daná změna týká. Každý z nich by totiž měl znát svou roli při plánovaných změnách. Proto by ve společnosti měly být pro důležité změny vždy vytvořeny speciální prostory sloužící zaměstnancům k získání bližších informací jak o změně, tak přímo o vlastní roli v ní. Těmito prostory jsou myšleny nejen fyzické prostory, ale i například opět využití výše navrhovaného webového prostoru. Z fyzických prostor se má na mysli například využívání informačních tabulí, které jsou

v každé z budov společnosti, ale v současné době nejsou patřičně využívány, a některé informace na nich jsou i více jak dva roky staré. Tyto tabule však pochopitelně nemohou poskytnout zpětnou vazbu. Proto se při důležitých změnách musí zřídit i provizorní centrum, či linka, která by sloužila především pro zainteresované zaměstnance k zjištění bližších informací o změnách zjištění jejich rolí v nich. To jim pomůže k lepšímu připravení se na chystané změny. Fáze průběhu:

- Zjištění potřeby změny vedením firmy (+/- 6 měsíců)
- Získání informací pro provedení změny (+/- 3 měsíce)
- Výběr osob zodpovědných za přenos informací k zaměstnancům zainteresovaných do plánované změny (+/- 2 měsíce)
- Zajištění možností informování zaměstnanců přes web (+/- 2 měsíce)

Opět zde má hlavní zodpovědnost užší vedení firmy, kde by však bylo vhodné některé úkoly delegovat na střední management.

Cílem změny „*Snížení nevole ke změnám*“ je snížení odporu ke změnám ze strany zaměstnanců. K tomu přispívá zlepšení jejich informovanosti, a komunikace s nimi o změnách. S touto změnou jsou úzce spjaty i změny předchozí, které byly popsány v textu výše. Očekávané náklady těchto změn se předpokládají mezi 25 000 až 35 000 Kč.

#### **7.3.4 Zvýšení motivace zaměstnanců**

Cílem je dosáhnout spokojených a motivovaných zaměstnanců v celé organizaci. Vyšší motivovanost povede k vyšší efektivitě práce a spokojenosti ve firmě. Zaměstnanci časem nabudou vnitřního dojmu, že si jich společnost váží a oni jsou pro ni důležití. Tím se upevní i jejich loajalita vůči společnosti PMDP.

##### *Vytvoření motivačního programu*

K dosažení správně motivovaných zaměstnanců se dá dojít především díky dobrému managementu, a vhodným motivům zaměstnanců, které je dovedou k jejich osobním cílům. Nadřízení musí jít svým podřízeným příkladem, což povede ke zvýšení efektivity úsilí zaměstnanců, potažmo celých pracovních skupin. Existují však další způsoby, jak motivovanost zaměstnanců, potažmo i jejich pracovní nasazení zvýšit. K tomu slouží

například motivační programy. Účelem těchto programů je celkově a cílevědomě působit na pracovníky ve společnosti. Jejich tvorba se dá rozdělit na tři základní druhy.

- metody a způsoby využití všemožných odměn, kterými společnost PMDP, a.s. disponuje
- metody a způsoby, které zabezpečují celkovou péči o zaměstnance
- metody a způsoby zvyšování odborných znalostí zaměstnanců společnosti

Jak bylo popsáno v analýze společnosti, motivování jsou převážně zaměstnanci na vyšších stupních řízení, kteří mohou být součástí projektů apod. Zaměstnanci na nižších stupních takové příležitosti nemají, proto se u nich musí motivace dosahovat jiným způsobem. Tyto zaměstnance může motivovat například uznání od vedoucích, spoluúčast na pracovních úkolech či například finanční odměny. Ve společnosti by bylo vhodné vytvořit program například „Zaměstnanec měsíce“, který by každý měsíc jednoho ze zaměstnanců například finančně odměnil, a navíc by to pro něj byla osobní pocta. Tyto zaměstnance by navrhovala vždy skupina středních manažerů. Zvýšení motivace u zaměstnanců povede například k dobrovolnému, a aktivnímu přístupu k plnění složitějších či nových pracovních úkolů. K vytvoření motivačního programu bude potřeba znalých a schopných lidí dané problematiky, proto bude možná třeba najmout i externího pracovníka, nicméně zodpovědnost ponese vedení firmy. Fáze průběhu:

- Analýza stávajících způsobů motivace ve firmě (+/- 2 měsíce)
- Výběr vhodných zaměstnanců se zkušenostmi s vytvářením motivačních programů - v případě nutnosti najmutí externího pracovníka (+/- 3 měsíce)
- Sestavení týmu zaměstnanců v čele se zvoleným expertem (+/- 1 měsíc)
- Vytvoření motivačního programu (+/- 5 měsíců)

#### *Správně nastavené odměny*

Motivací zaměstnanců se musí zabývat každá společnost, která se chce dále rozvíjet. K udržení svých zaměstnanců je žádoucí je efektivně motivovat i formou odměn. Ty mohou mít různé podoby, ať už finanční či nefinanční. Nejčastějších motivačních prostředkem jsou pochopitelně peníze. Finanční odměny má společnost PMDP nastaveny například za věrnost (finanční bonusy za počet let u firmy), či za vyšší

pracovní úsilí (účast na projektech). Někteří zaměstnanci však mají ještě zájem o další prostředky, které by je více motivovali. Proto je žádoucí ve společnosti správně nastavit fungující systém odměn tak, aby vedl k motivaci co největšího množství zaměstnanců. Odměny zaměstnanců se mohou odvíjet od kvality splněných úkolů, rychlosti jejich splnění či celkového plnění a dodržování stanovených termínů. Benefity nefinančního typu, které ve firmě chybí, jsou například příspěvky na sport, kulturu či dovolená navíc. Problematikou by se měl zabývat speciálně sestavený tým pro tento účel, který předloží návrhy vedení firmy, které by mělo návrhy analyzovat, a některé z návrhů případně akceptovat, a docílit tak zvyšování motivace ve společnosti. Fáze průběhu:

- Sestavení týmu zabývajícího se správným nastavením odměn (+/- 2 měsíce)
- Sestavení návrhu na zvýšení efektivity odměn (+/- 3 měsíce)
- Předložení návrhů vedení firmy (+/- 2 týdny)
- Analýza ze strany vedení firmy (+/- 2 měsíce)
- Realizace opatření (+/- 4 měsíce)

Cílem změny „*Zvýšení motivace zaměstnanců*“ je celkové zvýšení motivace zaměstnanců, které by vedlo k růstu jejich loajality ke společnosti PMDP, a.s. Očekávané náklady těchto změn se předpokládají mezi 60 000 až 75 000 Kč.

### **7.3.5 Decentralizace rozhodování**

Cílem je podporovat rozhodování na nižších organizačních stupních ve společnosti. Zaměstnanci získají díky delegování pravomocí pocit, že jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti jsou pro společnost prospěšné a žádoucí. Díky participaci na rozhodování selepší vztah zaměstnanců ke společnosti. Dále by to pomohlo vedení firmy od řešení záležitostí, které může přenechat na starost střednímu managementu, zvýší se flexibilita a povede to i ke snižování nákladů.

#### *Využívání práce v týmu*

Dle dotazníkového šetření velká část respondentů souhlasí s využíváním týmové práce ve společnosti, avšak spolupráce v nich už nefunguje tolik, jak by měla. Podporování spolupráce je důležité jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak i mezi celými úseky firmy. Spolupráci zajišťují právě pracovní týmy. Ty podporují u zaměstnanců zvýšení

produktivity práce tam, kde se vyžadují kreativní řešení situací, dále také slouží k propojování znalostí a dovedností jedinců, kteří se v týmu naučí spolupráci a skupinovému rozhodování. Plusem týmů je také jejich flexibilita, a rychlejší reakce na zvládání nových či neočekávaných situací. Společnost PMDP chce týmovou práci podporovat ve všech svých úsecích. Jednotlivé týmy by se měli také sestavovat za účelem jednorázového řešení některých zadaných úkolů. Zde se počítá s využitím zaměstnanců napříč organizací. Za sestavování týmů by měli být zodpovědní ředitelé jednotlivých úseků. Fáze průběhu:

- Zjištění potřeby vzniku týmu (+/- 2 měsíce)
- Určení účelu vzniku týmu + stanovené cíle (+/- 1 měsíc)
- Výběr členů týmu (+/- 2 měsíce)
- Vlastní vznik týmu a jeho formování (odvíjí se dle rozsahu bodu dva)

#### *Zavedení systému decentralizace*

Ve společnosti PMDP, jak již bylo dříve zmíněno, probíhá rozhodování převážně z jednoho místa a pouze od úzké skupiny lidí. Ve společnosti je tedy využíváno poměrně vysokého stupně direktivního stylu řízení. Tento styl je žádoucí trochu „zmírnit“, a přesunout se mírně směrem ke stylu demokratickému. Zaměstnanci na nižších úrovních, než je top management by se mohli zapojit do rozhodování v některých oblastech firmy. Je důležité, aby byly vyslechnuty názory zaměstnanců, a především aby zaměstnanci věděli, že jejich zkušenosti a znalosti jsou plně využívány, což v současné době dle dotazníkového šetření úplně nemají. K tomu napomůže právě zmírnění centralizace v celé společnosti. Fáze průběhu:

- Analýza procesů, které je možno delegovat
- Určení zodpovědného zaměstnance za průběh systému decentralizace
- Výběr zaměstnancům, kterým se budou úkoly delegovat
- Určení pravomocí jednotlivým podřízeným
- Učení podřízených novým úkolům

Takováto změna nebude příliš finančně náročná, ale spíše bude náročná organizačně. Vše ze začátku bude muset zvládnout top management firmy, a postupem času již předávat úkoly na nižší stupně vedení.

Cílem změny „*Decentralizace rozhodování*“ je podpora rozhodování na nižších stupních organizačního řízení ve společnosti PMDP, a.s., které povede pocitu zaměstnanců, že jsou součástí firmy, a jejich schopnosti, znalosti a zkušenosti jsou plně využívány. Očekávané náklady těchto změn se budou pohybovat přibližně mezi 25 000 až 30 000 Kč.

Všech pět výše uvedených hlavních změn je navzájem velmi propojeno, a každá z nich svým způsobem ovlivňuje čtyři zbývající. Důležitý je i soulad primárních cílů změna, a to že tyto cíle jsou vzájemně slučitelné. Za hlavní pojítka se dá považovat komunikace, která se dá považovat nejzávažnější nedostatek v organizaci, a proto se jí všechny změny alespoň okrajově věnují.

#### **7.4 Rizika změn**

Riziky změn jsou zde myšlena rizika do okamžiku uvedení změn, ne rizika, která mohou poté následovat. Každá z výše uvedených změn s sebou pochopitelně nese jistou míru rizika. Je proto nezbytně nutné, aby osoby (skupiny) zodpovědné za danou změnu rizika analyzovala, a případně na ně patřičně reagovala (akceptace, redukce, přenos, vyhnutí se riziku). Z tohoto se dají vyvodit tři hlavní rizikové faktory, které mohou při zavádění změn nastat, jsou jimi:

- Nezvládnutí organizace změn managementem společnosti
- Nezískání dostatečných finančních prostředků na změnu
- Nezájem zaměstnanců

Některé změny jsou poměrně náročné na organizaci, a pokud je bude chtít společnost PMDP, a.s. provádět souběžně, tak o to náročnější celý proces bude. Firma sice disponuje kvalitním vedením, avšak je možné, že některé změny nebudou probíhat přesně podle stanovených harmonogramů, a jejich zavedení se opozdí. K redukci možnosti výskytu tohoto rizikového faktoru je vhodné začít změnou decentralizace rozhodování, a některé úkoly mohou být rovnou delegovány na nižší úrovně řízení.

Nezískání dostatečných finančních prostředků může nastat v případě výskytu neočekávané situace, která bude vyžadovat větší objem firemních finančních prostředků, což by znamenalo, že se budou muset některé z plánovaných změn



minimálně odložit. Takováto situace však není v současné době příliš pravděpodobná, navíc změny nevyžadují až tolik zásadní část finančních prostředků jako například některé jiné projekty ve společnosti. Nicméně pro případ výskytu rizikového faktoru je vhodné vytvořit si určitou finanční rezervu.

Možná nejzávažnější problém by mohl nastat v případě nezájmu zaměstnanců. Ti jsou pro realizaci změn nezbytně důležití. Plánuje se s nimi i do pracovních skupin a týmů. Pro snížení rizika je třeba jim důsledně vysvětlit, že plánované změny povedou především k jejich spokojenosti, a zlepšení celkového pocitu z práce ve společnosti PMDP, a.s.

## **7.5 Závěrečné zhodnocení**

Firma PMDP má bezesporu výhodu díky své tradici ve městě Plzni a dokonalé znalosti svého okolí, na kterých může stavět. Společnost má spoustu loajálních zákazníků a její image v okolí je také velmi dobrá. Zaměstnanci ji považují za úspěšnou firmu s tradicí. PMDP svým zaměstnancům poskytuje několik možností růstu a vlastního sebezdokonalování, nicméně hlavním problémem stále zůstává problém s komunikací. Nadřízení se musí naučit dávat prostor svým podřízeným, vyslechnout jejich názory, a také je více zapojit do dění ve firmě. Společnost musí také plně zhodnotit znalosti, dovednosti a zkušenosti svých zaměstnanců.

### *Osobní názor:*

Chce-li si společnost PMDP, a.s. v současné době, kdy ostatní podniky kladou důraz na firemní kulturu, udržet své zaměstnance, využívat jejich potenciál a rozvíjet ho, pečovat o ně, a také získávat nové schopné zaměstnance do svých řad, nesmí téma firemní kultury podcenit. Je třeba změnit přístup vedoucích pracovníků, a delegovat úkoly na další zaměstnance. Také musí se zaměstnanci lépe komunikovat a předávat jim informace důležité týkající se společnosti. Tato otevřenost vůči zaměstnancům povede k vytvoření vzájemné důvěry, a budování vztahu firma-zaměstnanec, který je nesmírně důležitý.

## **Závěr**

Tato diplomová práce pojednává o roli firemní kultury v implementaci strategie konkrétní firmy. Pro tyto účely byla zvolena společnost Plzeňské městské dopravní podniky, a.s., jejíž hlavní a nejdůležitější činností je provozování městské veřejné dopravy ve městě Plzeň a jeho okolí. V práci je postupně popsán význam firemní kultury v současné době, její vztah na strategii a také na výkonnost.

V první kapitole práce je společnost nejdříve představena a krátce je shrnuta její, více než stoletá, historie. V této části je ještě zmíněn předmět podnikání společnosti, a především jsou zde stanoveny její strategické cíle. Kapitola druhá se zabývá strategickou analýzou společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s., která slouží k výběru nejvhodnější strategie firmy. Analýza čerpá data především z analýz makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Tato část je důležitá pro celý další průběh práce. Pro výběr vhodné strategie byla použita matice QSPM a z ní vycházející celkové skóre atraktivity TAS. Jako nejvhodnější strategie byla následně zvolena strategie penetrace trhu.

V následující kapitole je zvolená strategie implementována dle metodiky Balanced scorecard. Cílem této metodiky je vytvoření a zobrazení komplexního obrazu vize firmy. K tomu se dá dostat postupnými kroky, jimiž jsou nejprve rozčlenění strategických cílů do čtyř perspektiv metodiky Balanced scorecard. Tyto perspektivy jsou perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a poslední z nich je perspektiva učení se růst. Poté jsou popsány vazby mezi cíli pomocí vztahů příčin a důsledků. K jejich grafickému znázornění je následně sestavena strategická mapa.

V pořadí čtvrtá kapitola se již konkrétně věnuje problematice firemní kultury, nejprve teoreticky, poté se již dle analýz stanovuje konkrétní žádoucí kultura pro společnost Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Zde se nesmí zapomínat ani na strategii společnosti, která firemní kulturu bezesporu ovlivňuje. Žádoucí firemní kultura je nastavena tak, aby odpovídala typu společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Musí zde stále panovat určitý stupeň hierarchie, nicméně nesmí se zapomínat ani na rozvoj vlastních zaměstnanců a nezanedbávat komunikaci s nimi. Pro tvorbu žádoucí firemní kultury bylo využito metody dleOCAI. Žádoucí kultura firmy je primárně cílena na zákazníky a jejich potřeby. Následuje část, kde je popsána charakteristika interních procesů, resp. prvků důležitých k tvorbě firemní kultury ve společnosti.

Výzkum, resp. analýza firemní kultury ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. probíhala pomocí několika metod. Jednou z nich, byla metoda pozorování, dále analýza interních dokumentů organizace, rozhovory se zaměstnanci společnosti, a také dotazníkové šetření, jemuž se věnuje šestá kapitola této diplomové práce. Díky těmto metodám bylo zjištěno ve firmě několik nedostatků, jako je například vysoká centralizace, či neznalost zaměstnanců ani základního směřování firmy. Nejvíce problémová oblast byla však bezesporu komunikace v celé společnosti.

Poslední část práce se zabývá návrhy opatření vedoucích k dosažení žádoucího stavu firemní kultury ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Návrhů na změnu obsahuje tato diplomová práce celkem pět hlavních, z nich každá má své dílčí body. Každý z návrhů obsahuje cíle, kterých by mělo být dosaženo po provedení změny, odpovědnou osobu či úsek, přibližné časové období realizace, a očekávanou finanční částku těchto změn. Ke konci kapitoly jsou uvedena ještě rizika změn, a popsána opatření vedoucí k jejich snížení.

Firemní kultura a její význam pro daný podnik je tedy nezpochybnitelný. Je však důležité, aby firemní strategie společnosti mohla být rozpracována do realizovatelných cílů, a také aby ji bylo možné úspěšně implementovat. Klíčem k úspěchu je poté soulad firemní kultury a zvolené strategie. Firemní kultura je ve svém důsledku mocná, ale dvojsečná zbraň, která může rozhodovat o budoucím úspěchu či neúspěchu celé společnosti.

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Aktiva společnosti PMDP za roky 2010-2012 .....	24
Tab. 2 Pasiva společnosti PMDP za roky 2010-2012.....	24
Tab. 3: Tržby a zisky společnosti PMDP za roky 2010-2012 .....	25
Tab. 4: Matice EFE .....	31
Tab. 5: Matice IFE .....	32
Tab. 6: Matice TOWS a její strategie .....	34
Tab. 7: Matice TOWS společnosti PMDP, a.s. ....	34
Tab. 8: Matice QSPM .....	35
Tab. 9: Cíle, měřítko a akce jednotlivých strategických cílů .....	44
Tab. 10: Žádoucí firemní kultura dleOCAI .....	52
Tab. 11: Žádoucí a současná firemní kultura dleOCAI.....	73

## Seznam obrázků

Obr. 1: Indikátory environmentálního profilu .....	16
Obr. 2: Vývoj počtu ročně přepravených cestujících mezi roky 2009-2013 .....	18
Obr. 3: Vývoj počtu zaměstnanců mezi roky 2009-2013 .....	20
Obr. 4: Počet zaměstnanců PMDP dle jednotlivých úseků .....	21
Obr. 5: Věková struktura zaměstnanců PMDP .....	22
Obr. 6: Vzdělanost zaměstnanců PMDP .....	22
Obr. 7: Matice IE .....	33
Obr. 8: Model BSC .....	38
Obr. 9: Strategická mapa .....	43
Obr. 10: Model soupeřících hodnot .....	50
Obr. 11: Žádoucí firemní kultura .....	54
Obr. 12: Logo společnosti PMDP, a.s. ....	55
Obr. 13: Analýza dotazníkové otázky číslo 1 .....	62
Obr. 14: Analýza dotazníkové otázky číslo 2 .....	62
Obr. 15: Analýza dotazníkové otázky číslo 3 .....	63
Obr. 16: Analýza dotazníkové otázky číslo 4 .....	64
Obr. 17: Analýza dotazníkové otázky číslo 5 .....	64
Obr. 18: Analýza dotazníkové otázky číslo 6 .....	65
Obr. 19: Analýza dotazníkové otázky číslo 7 .....	66
Obr. 20: Analýza dotazníkové otázky číslo 8 .....	67
Obr. 21: Analýza dotazníkové otázky číslo 10 .....	67
Obr. 22: Analýza dotazníkové otázky číslo 11 .....	68
Obr. 23: Analýza dotazníkové otázky číslo 12 .....	69
Obr. 24: Analýza dotazníkové otázky číslo 13 .....	69
Obr. 25: Analýza dotazníkové otázky číslo 14 .....	70
Obr. 26: Analýza dotazníkové otázky číslo 15 .....	70
Obr. 27: Analýza dotazníkové otázky číslo 9 .....	71
Obr. 28: Analýza dotazníkové otázky číslo 16 .....	72
Obr. 29: Analýza dotazníkové otázky číslo 17 .....	72
Obr. 30: Žádoucí a stávající firemní kultura .....	76

## Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
GŘ	Generální ředitel
IDS	Integrovaný dopravní systém
MHD	Městská hromadná doprava
MWh	Megawatthodina
Obr.	Obrázek
PMDP	Plzeňské městské dopravní podniky
POVED	Plzeňský organizátor veřejné dopravy
Tab.	Tabulka
TAS	Total Attractiveness Score
ZČU	Západočeská univerzita
ŽP	Životní prostředí

## Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006, ISBN 978-0749465506

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, 724 s., ISBN 80-7194-833-0

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9

DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1300-4

JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard. *Fundamentals of Strategy*. Oxford: Financial Times Press, 2012, 304s., ISBN 0273757253

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vydání. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-063-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura - od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009, 174s., ISBN 80-247-0648-2

NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 97 s., ISBN 80-7079-159-4.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004, 87s., ISBN 80-7357-046-7

ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233s., ISBN 80- 86754-35-9

ŠULÁK, Milan; ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 133s., ISBN 978-80-261-0146-8

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168s., ISBN 80-247-0405-6

### **Elektronické zdroje:**

Bus portál. *Standardy ve veřejné dopravě*. [online]. [cit. 2014-02-21]. Praha: ČSAD STV, 2009, aktualizace 2014 Dostupné z <<http://www.busportal.cz/modules.php?name=article&sid=3740>>

Hospodářské noviny. *Zakázka století*. [online]. [cit. 2014-02-26]. Praha: IHNED, 2013, aktualizace 2013 Dostupné z <<http://byznys.ihned.cz/c1-61364760-obri-depo-mhd-za-1-2-miliardy-korun-bude-jiz-v-zari-2014-je-soucasti-kontroverzni-zakazky-stoleti>>

Plzeňské městské dopravní podniky. *Evropského projekt ZeEUS*. [online]. [cit. 2014-03-01]. Plzeň: PMDP, 2014, aktualizace 2014 Dostupné z <<http://www.pmdp.cz/o-nas/napsali-o-nas/plzen-se-stala-soucasti-evropskeho-projektu-zeeus.aspx>>

Plzeňské městské dopravní podniky. *Historie společnosti*. [online]. [cit. 2014-02-15]. Plzeň: PMDP, 2012, aktualizace 2014 Dostupné z <<http://www.pmdp.cz/o-nas/historie-pmdp/historie-pmdp.aspx>>

Plzeňské městské dopravní podniky. *Inteligentní zastávka*. [online]. [cit. 2014-03-05]. Plzeň: PMDP, 2013, aktualizace 2014 Dostupné z <<http://www.pmdp.cz/o-nas/projekty-eu/regionalni-operacni-program/inteligentni-zastavky.aspx>>

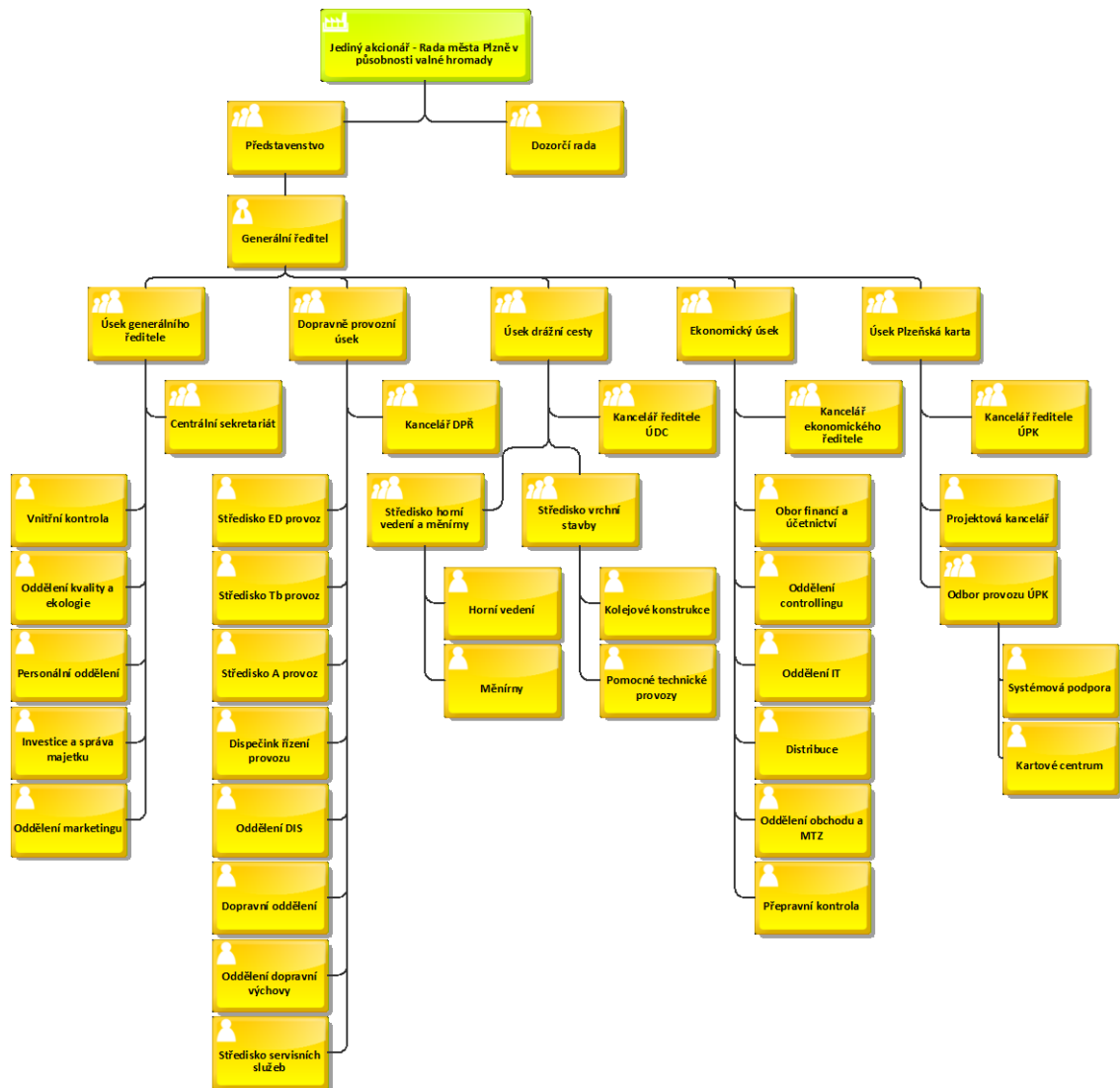
Plzeňský organizátor veřejné dopravy. *Inovace v PMDP*. [online]. [cit. 2014-03-07]. Plzeň: POVED, 2014, aktualizace 2014 Dostupné z <<http://www.poved.cz/aktuality/plzenske-mestske-dopravni-podniky-zvitezily-v-soutezi-ceska-inovace-2014.aspx>>

Sdružení dopravních podniků ČR. *Vývoj počtu ročně přepravených cestujících*. [online]. [cit. 2014-03-02]. Praha: SDP-ČR, 2012, aktualizace 2013 Dostupné z <[http://www.sdp-cr.cz/WD\\_FileDownload.ashx?wd\\_systemtypeid=34&wd\\_pk=WzEyMzQsWzMwXV0%3D](http://www.sdp-cr.cz/WD_FileDownload.ashx?wd_systemtypeid=34&wd_pk=WzEyMzQsWzMwXV0%3D)>



# Přílohy

## Příloha A – Organizační struktura společnosti PMDP



## **Příloha B – Dotazník**

Pohlaví: Muž/žena

Délka pracovního poměru u PMDP, a.s.: .....let

Úsek společnosti:

- Generálního ředitele*
- Dopravně provozní*
- Drážní cesty*
- Ekonomický*
- Plzeňská karta*

### **1) Vnímám organizaci PMDP jako:**

- firma s tradicí
- úspěšnou firmu
- neúspěšnou firmu

### **2) Týmová práce ve společnosti probíhá téměř neustále:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

### **3) V pracovních skupinách je dobrá spolupráce:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

### **4) Učení se od druhých je ve společnosti PMDP a.s. samozřejmostí:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

### **5) Na pracovišti panuje vzájemná kolegiální úcta:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**6) Ve společnosti je možnost sebezlepšování (sebezdokonalování):**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**7) Při práci můžu plně využít své zkušenosti a schopnosti:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**8) Práci vnímám jako atraktivní a rozmanitou:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**9) Konflikty na pracovišti se dají řešit s nadřízeným:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**10) Důležité rozhodování je prováděno z jednoho místa:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**11) V organizaci je dostatečný přístup k získávání informací:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**12) Plně rozumím strategii a budoucímu směřování firmy:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**13) Zaměstnanci s cíli firmy souhlasí:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**14) Komunikace ve vašem úseku je otevřená:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**15) Pokud se objeví nedostatky v organizaci, situace se dá řešit s nadřízeným:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**16) Úkoly od nadřízených jsou zadávány vždy přesně a jednoznačně:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**17) Změny v organizaci jsou přijímány pozitivně:**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

-----

**18) Kdybych měl možnost ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky něco změnit, bylo by to: \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Abstrakt**

KOTÍK, Ondřej. *Firemní kultura – její role v implementaci strategie firmy*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 102 s., 2014

**Klíčová slova:** Firemní kultura, strategie firmy, Balanced scorecard, změna firemní kultury

Předložená práce pojednává o roli firemní kultury v implementaci strategie konkrétní firmy. Pro tyto účely byla zvolena společnost Plzeňské městské dopravní podniky. Práce se ve své první části věnuje představení společnosti a její celkové strategické analýze. Po analýzách byla zvolena nejvhodnější strategie k naplnění stanovených strategických cílů. Dále byla zvolená strategie implementována dle metodiky Balanced scorecard. Následuje část, která se již konkrétně věnuje problematice firemní kultury, nejprve teoreticky, poté se dle analýz určuje konkrétní žádoucí kultura pro společnost. Po rozboru charakteristiky interních procesů, resp. prvků důležitých k tvorbě firemní kultury ve společnosti se práce zaměřuje na stávající firemní kulturu, k jejímuž zjištění jsou využity různé metody. Stávající firemní kultura je následně porovnána se žádoucí a jsou navržena opatření změn, která povedou k dosažení žádoucího stavu firemní kultury. Do budoucna se dá nadále pozorovat vývoj společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a doporučené změny mohou být v případě potřeb upraveny.

## **Abstract**

KOTÍK, Ondřej. *Corporate culture – its role in the implementation of company strategy*. Plzeň: Faculty of Economics University of West Bohemia, 102 p., 2014

**Key words:** Corporate culture, corporate strategy, Balanced scorecard, corporate culture change

The present work discusses the role of corporate culture in implementing the strategy of a particular company. The company which was chosen for these purposes is Plzeňské městské dopravní podniky. This work is in its first part deals with the presentation of the company and its overall strategic analysis. After that, it was chosen the most appropriate strategy to meet its strategic objectives. Furthermore was the strategy implemented by the Balanced Scorecard. Next part which has been specifically devoted to the issue of corporate culture, at first theoretically, then according to the analysis determines the specific desired culture for the company. After analyzing the characteristics of internal processes, resp. elements important to the formation of corporate culture in the company, the work is focus on the current corporate culture, to which the findings are used different methods. Than the current corporate culture is compared with a preferred and next the proposed changes are designed which will achieve the preferred sort of corporate culture. In the future, the continue development can be watch in the Plzeňské městské dopravní podniky company, and recommended changes can be adjusted if it be necessary.