



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Podniková kultura a strategie vybraného podniku

Vypracoval: Dominik Skopec
Vedoucí práce: Ing. Ladislav Rolínek, doc., Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Dominik SKOPEC
Osobní číslo: E20401
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Studijní obor:
Téma práce: Podniková kultura a strategie vybraného podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku v návaznosti na jeho strategii a v případě potřeby navrhnout její změny.

Metodika práce:

1. Definování podnikové kultury, strategie.
2. Analýza podnikové kultury ve vybraném podniku, vliv podnikové kultury na strategii podniku.
3. Návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení fungování podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Vlastní práce.
6. Návrh opatření.
7. Závěr.
8. Summary.
9. Použitá literatura.
10. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.
- Dyer, C. (2018). *The power of company culture: How any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. United Kingdom; New York: KoganPage.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

Müller, D., Bujna, T., Bloudek, J., & Kubátová, S. (2015). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press.
Schein, E. H. (2013). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
Stanford, N. (2011). *Corporate culture: Getting it right*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.
Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma Podniková kultura a strategie vybraného podniku vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou Univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 14.4.2023

.....

Bc. Dominik Skopec

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. Ladislavovi Rolínkovi, doc., Ph.D., za pomoc a odborné rady při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše.....	4
2.1	Podniková kultura	4
2.1.1	Definice podnikové kultury.....	4
2.1.2	Význam podnikové kultury.....	5
2.1.3	Typy podnikové kultury.....	7
2.1.4	Prvky podnikové kultury.....	10
2.2	Strategie a firemní identita.....	12
2.2.1	Firemní strategie.....	12
2.2.2	Firemní identita	13
2.3	Zainteresované strany.....	15
2.3.1	Pojem zainteresované strany	15
2.3.2	Skupiny zainteresovaných osob	15
2.3.3	Zainteresovaná strana – Zaměstnanci	16
2.3.4	Zainteresovaná strana – Obchodní sféra	23
2.3.5	Zainteresovaná strana – Ostatní	24
2.4	Komunikace	25
2.4.1	Vymezení komunikace.....	26
2.4.2	Význam komunikace v podniku.....	27
2.4.3	Dělení a kategorie komunikace	28
2.4.4	Komunikace uvnitř podniku.....	28
3	Metodika práce.....	32
4	Charakteristika vybraného podniku	34
4.1	Charakteristika podniku	34
4.2	Historie podniku.....	35
5	Analýza strategie a podnikové kultury.....	36

5.1	Strategie sledovaného podniku	36
5.2	Tvorba podnikové kultury.....	37
5.2.1	Podniková kultura holdingu v minulosti	37
5.2.2	Důvody pro sjednocení podnikových kultur	37
5.2.3	Tvorba podnikové kultury	38
5.3	Etický kodex vybraného podniku.....	39
5.4	Interní podniková kultura.....	42
5.4.1	Základní hodnoty podnikové kultury	42
5.4.2	Artefakty a symboly sledovaného podniku	44
5.4.3	Hrdinové.....	51
5.4.4	Historky.....	52
5.4.5	Tradice	52
5.4.6	Rituály	53
5.4.7	Odměňování, motivování a hodnocení zaměstnanců	58
5.4.8	Komunikace uvnitř podniku.....	62
5.5	Externí podniková kultura.....	64
5.5.1	Zákazníci	64
5.5.2	Ostatní zainteresované skupiny	66
5.6	Návrhy na opatření.....	67
6	Závěr	70
I.	Summary	72
II.	Seznam použité literatury.....	73
III.	Seznam obrázků	76
IV.	Seznam příloh	77
V.	Přílohy.....	78

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je: „Podniková kultura a strategie vybraného podniku“. Zmíněné téma bylo autorem vybráno z toho důvodu, že se o podnikovou kulturu okrajově zajímal při psaní své bakalářské práce a toto téma ho zaujalo. O samotnou podnikovou kulturu se autor zajímá i z důvodu své realizace uvnitř sportovního týmu, kterému by prostřednictvím svých znalostí rád pomohl.

Cílem diplomové práce provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku v návaznosti na jeho strategii a v případě potřeby navrhnout její změny. Autor si tuto společnost vybral díky kontaktům ze studijního oddělení Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity.

Literární rešerše je věnována základním pojmům vztahujícím se k danému tématu. Základem je vysvětlit pojem podniková kultura, možné typologie podnikových kultur a pojmy úzce spojené s podnikovou kulturou.

V praktické části práce dojde k analýze podnikové kultury ve sledovaném podniku. Z důvodu citlivých informací a přání organizace došlo k „anonymizování“ podniku a v celé práci se bude využívat slovní spojení sledovaný podnik či jeho podobné variace. Úvod praktické části práce je zaměřen na představení sledovaného podniku, jeho charakteristiku, soupis základních informací jako organizační struktura, předmět podnikání a jiné. Kromě charakteristiky sledovaného podniku dojde i k popisu historie holdingu, pod nějž firma spadá. Následující pasáž praktické části práce je zaměřena na analýzu podnikové kultury v daném podniku a jeho strategii. Tato pasáž bude tvořena analýzou propisování kultury do vnitřního i vnějšího „fungování“ firmy.

V případě, že by analýzou podnikové kultury ve sledovaném podniku došlo ke zjištění nedostatků či oblastí, které by se daly vylepšit, dojde k navržení možných změn a sepsání přijatelných opatření, které lze aplikovat.

Ve finální části práce dojde ke shrnutí všech získaných informací o sledované firmě a sepsání závěrů spojených s daným tématem práce samotné.

2 Literární rešerše

2.1 Podniková kultura

Podniková kultura bývá velmi často definována jako souhrn sdílených hodnot, zvyklostí, důvěry, postojů, chování, politik, přesvědčení, které jsou východiskem pro fungování podniku samotného a jeho zaměstnanců. Samotná podniková kultura nemusí být lidem na první pohled zřejmá, a i přesto je bude ovlivňovat v jejich chování a myšlení. Bude jimi nevědomky prostoupena. (Cejthamr, Dědina, 2010; Brooks, 2003)

Na dosažených výsledcích jakékoliv firmy bude mít nezanedbatelný vliv právě podniková kultura dané firmy. Protože toto nastavení podniku se výrazně promítá do výkonu zaměstnanců a tím pádem i do výkonu firmy jako celku. Prostřednictvím podnikové kultury taktéž dochází ke zjištění toho, jaký má firma charakter, jaká se ve firmě vyskytuje atmosféra či jaký přístup je praktikován ve vztahu k zaměstnancům podniku. Tento pohled na podnik (za pomoci podnikové kultury) dotváří firemní identitu daného podniku, která interaguje na vnitřní i vnější okolí firmy. (Dyer, 2018)

2.1.1 Definice podnikové kultury

Podniková kultura je nastavení, na jehož základě dochází k fungování organizace na každodenní bázi, tedy je jejím prostřednictvím ovlivněn přístup k práci zaměstnanců organizace.

Cejthamr a Dědina (2010, str. 254) pro charakterizování podnikové kultury používají jednoduchou definici: „*Jak se věci kolem nás dějí, co je a co není přijatelné.*“, kterou následně doplňují o: „*souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.*“

Další možné definice podnikové kultury:

„*Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.*“ (Denison, 1997, s. 27)

„*Vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež 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, 2013, s. 17)

Podniková kultura by se dala rozdělit na dvě části, kdy jedna pojednává o tom, co daný podnik dělá, tzv. hardware. Tento hardware vypovídá o tom, jaké má firma systémy fungování, prostřednictvím, kterých způsobů dochází ke kontrole, jaké jsou stanoveny procesy produkce či jak je dosahováno ekonomického zisku. Naproti tomu je tzv. software, který se zaměřuje na vysvětlování postupů a procesů, komunikaci s vnitřním i vnějším okolím podniku, budování důvěry vůči všem zainteresovaným osobám, vztahům na pracovišti a angažovanosti zaměstnanců. Cílem každého podniku by mělo být mít tento „hardware“ a „software“ vybalancovaný. (Phegan, 1994)

2.1.2 Význam podnikové kultury

Každá firma musí mít vytvořenou svojí vlastní podnikovou kulturu, která bude plně odpovídat ekonomické fázi, ve které se podnik nachází a taktéž musí korespondovat s činností, kterou se daná firma zabývá. V případě, že by podniková kultura neodpovídala podmínkám, ve kterých se daná firma nachází docházelo by k neefektivnosti. Podniková kultura při svém stanovení vychází z cílů a strategie, která je v podniku nastavena. Teprve postupem času, kdy se podniková kultura začne rozvíjet, může docházet k ovlivňování cílů a strategií podnikovou kulturou. (Dyer, 2018; Lukášová, 2010)

Firemní kultura totiž není stálá, ale postupem času se vyvíjí obdobně jako člověk, je interaktivní a odpovídá na požadavky zainteresovaných osob. V prvních okamžicích fungování podniku je tedy podniková kultura ovlivňována podnikovou filozofií a základním cílem podniku. Toto nastavení bude ovšem vystavené měnícím se podmínkám stavu zaměstnanců, zákazníků, odběratelů, změnám stanovených cílů, výrobních procesů, zkrátka každodennímu fungování podniku. Management, který je zodpovědný za kulturu v dané organizaci, by neměl bránit určitým změnám kultury, které mohou vést k přirozené evoluci způsobené měnícím se prostředním podniku. Některé věci přestávají být podstatné, respektive jsou považovány za absolutní samozřejmost, a jiné začnou být daleko více sledovány a je na ně kladen daleko větší důraz. (Phegan, 1994; Stanford, 2011)

Způsob, na kterém je vystavěna organizační struktura daného podniku bude mít svůj vliv na firemní kulturu. Například v hierarchické struktuře bude docházet s velkou pravděpodobností k autoritářství, které bude od každého zaměstnance vyžadovat poslušnost a bude eliminována možnost „svobodné“ seberealizace. Zaměstnanci budou očekávat neustálou kontrolu od svého nařízeného a nebudou chtít přijmout větší

zodpovědnost za svojí práci. Tento stav bude značně stagnující, neboť zaměstnanci nebudou vedeni k sebe-kontrolě, která se jeví jako daleko nejúčinnější způsob kontroly než kontrola prováděná nadřízeným. Tímto krokem se minimálně zbrzdí možný rozvoj organizace a jejich samotných pracovníků. (Phegan, 1994; Stanford, 2011)

Vytvoření dobré kultury v organizaci je náročné, v závislosti na rozpoznání fáze, ve které se podnik nachází či určení „nejpodstatnějších“ zvyklostí, ale tato práce následně přinese kýžené výsledky. Phegan (1994) chápe podnikovou kulturu jako to, co lidé dělají a co pro ně tyto činnosti znamenají. Prostřednictvím podnikové kultury budou pracovníci vědět, jak se určité věci provádějí, jaké chování je od nich očekáváno a které jednání není tolerováno a zaměstnanec za něj může očekávat potrestání. Zaměstnanci, kteří tedy budou naprosto přesně znát jaké jsou hodnoty firmy a budou v souladu s jejich přesvědčením budou základními reprezentanty podniku navenek. (Urban, 2014; Vysekalová a kolektiv, 2020)

Každá činnost odehrávající se v podniku potřebuje čas od času kontrolu, ne jinak je tomu i v případě podnikové kultury. Nejlepší zpětnou vazbou ohledně nastavení firmy, kterou může firma samotná, respektive manažer/oddělení zodpovědné za podnikovou kulturu získat, je rozhovor se samotnými zaměstnanci. Pohled pracovníků na to, jak se v podniku cítí, jak vnímají stanovenou kulturu, co by se mělo a mohlo změnit slouží jako základ pro nápravu, případně další rozvoj podnikové kultury. Nejčastěji bývá průzkum podnikové kultury spojen s průzkumem spojenosti pracovníků firmy. (Müller a kolektiv, 2015; Phegan, 1994)

Efektivnosti, které bude podnik dosahovat, bude vždy ovlivněna podnikovou kulturou. Pokud nebude kultura jasná a jednotná pro všechny zaměstnance, firma nebude této efektivnosti nikdy plně dosahovat. Nebude tak plnit svůj účel, kdy se má podílet na dosahování stanovených cílů motivováním a usměrňováním zaměstnancům očekávaným směrem. (Cejthamr, Dědina, 2010; Dyer, 2018)

Možný způsob, za pomoci, kterého lze sjednat nápravu či změnit podnikovou kulturu, je koncept 7 S. Tento koncept se primárně využívá při sledování efektivnosti organizací. Podnik lze označit za efektivní za předpokladu toho, že všechny složky tohoto konceptu jsou ve vzájemné rovnováze. Těmito složkami jsou: strategie, struktura, systémy, styl, schopnosti, spolupracovníci a sdílené hodnoty. Právě sdílené hodnoty jsou ve středu pozornosti organizace, která chce podrobit svou kulturu analýze. V případě, že některá ze

složek tohoto konceptu není ve vyváženém stavu se sdílenými hodnotami podniková kultura nefunguje naplno a podniku musí přistoupit k nápravě a opětovnému vyvážení. (Cejthamr, Dědina, 2010; Vysekalová a kolektiv, 2020)

Kultura podniku ovšem nepůsobí pouze na zaměstnance, ale její vliv je možný spatřit i na vnějším okolí podniku, do kterého lze zařadit jako hlavní zainteresované osoby podniku zákazníci, obchodní partnery či státní instituce. (Urban, 2014)

2.1.3 Typy podnikové kultury

Typ kultury, který bude v podniku vedením uplatňován, by měl být svým způsobem výjimečný a měl by se od ostatních firem lišit. Stanovená kultura by měla být vytvořena na základě několika faktorů, kterými mohou být:

- historie firmy
- styl uplatňovaného vedení
- poslání a vize firmy
- normy nastavené v daném odvětví
- demografické charakteristiky potencionálních zaměstnanců
- demografické zvyky dané oblasti

Nejčastěji používanými typologiemi podnikových kultur jsou klanové, hierarchické, neformální a soutěživé kultury. Ve velmi málo případech se ve firmě projevuje pouze jedna typologie podnikové kultury, která by ovlivňovala fungování organizace. Typologie podnikové kultury se charakterizuje na základě způsobu fungování firmy ke svému vnitřnímu a vnějšmu prostředí. Jedná se tedy o to, jakou otevřenost podnik zastává ke svému vnějšmu okolí, respektive jak reaguje na podněty přicházející z tohoto prostředí. Na základě reakce podniku se může odvodit jeho otevřenost, tedy to, zda bude na vnější podnět vůbec reagovat. Jestli upraví své jednání a chování či bude i nadále stát za svým a nedojde k jakýmkoliv změnám. Druhým faktorem vypovídajícím o podnikové kultuře je vnitřní nastavení, které řídí chod firmy. Může se jednat o přístup, kdy si každý zaměstnanec může dělat v rámci možností cokoliv co uzná za vhodné či naopak jakékoliv jednání je přímo svázáno s předpisy a manuály. (Urban, 2014; Vysekalová a kolektiv, 2020)

Na základě rizikovosti, zpětné vazby, investiční náročnosti rozdělil Svoboda (2009, str. 42) podnikové kultury do čtyř forem a to:

- Kompetenční firemní kultura

Tato firemní kultura se vyskytuje v oblastech, pro které je typické investiční zboží. Převažuje zde investiční náročnost a menší jistota úspěchu, neboť bývá ohrožována krátkodobými konjunkturálními výkyvy.

- Úderná firemní kultura

Úderná firemní kultura je typická svojí schopností rychle inovovat a objevuje se v oblastech jako je stavebnictví, kosmetika anebo poradenství. Problém této kultury je její rizikovost a problematičnost v interpersonálních vztazích.

- Hierarchicky uzavřená firemní kultura

Odvětví jako jsou bankovníctví, pojišťovnictví či farmacie nejčastěji uplatňují hierarchicky uzavřenou kulturu, která je postavena na vlastních fungujících postupech. Dá se tedy říci, že není příliš riziková, ale její nedostatky lze spatřovat v její přílišné byrokracii.

- Firemní kultura aktivit

Tuto kulturu lze velmi často najít na místě prodeje, kde je nejčastěji využívána prodavači. Nejvíce se využívá v oblasti značkových výrobků (vozidel, počítačů) či maloobchodě.

Kromě těchto čtyř podnikových kultur Svoboda (2009, str.43) ještě zmiňuje kultury: nekompromisních jedinců, přátelské atmosféry, procesní kultury, práce atd.

Další možné typy podnikových kultur rozdělili Cejthamr a Dědina (2010) podle zdroje moci v podniku, požadované byrokracii či spolupráci na kulturu silovou, úhlovou, úkolovou a osobní. Společně s Lukášová (2010) je dělí na:

- Silová kultura

Tato podniková kultura je typická tím, že moc ve firmě drží určitý menší počet lidí, kteří podnik řídí. Tito „vedoucí“ mají zodpovědnost za přijatá rozhodnutí a fungování podniku není založeno na příliš velké byrokracii. Záměrem těchto osob je vytvářet ideální prostředí pro spolupráci pracovníků.

- Úlohová kultura

V případě úlohové kultury se o fungování podniku starají zkušení manažeři, kteří koordinují práci a vztahy pracovníků. Zdrojem moci podniku v tomto případě jsou

pravomoci, které jsou danému zaměstnanci propůjčeny. Jednání v podniku je svázáno byrokracií a rozhodování je prováděno na základě logických principů.

- Úkolová kultura

Úkolová kultura se snaží spojit jednotlivé zaměstnance s odpovídajícími zdroji, a je typická pro organizace, které jsou maticově uspořádány.

- Osobní kultura

Organizační struktura podniku v případě této kultury slouží lidem, kteří se ve firmě vyskytují a pružně se jim přizpůsobuje.

Typ podnikové kultury musí být v souladu s nastavením daného potenciálního zaměstnance, který si vybírá svého zaměstnavatele. Zaměstnanec musí mít shodné „povahové rysy“ a vlastnosti jako má podniková kultura firmy. Následující typy podnikových kultur charakterizovala Lukášová (2010) na základě jejich nastavení ohledně míry rizika spojeného s aktivitami uvnitř podniku a rychlostí úspěšnosti přijatých rozhodnutí a záměrů.

- Chlapská, přísná, drsná kultura

Typickým prvkem této kultury je vnitřní soutěžení mezi pracovníky, které způsobuje konflikty. Temperamentní způsob jednání je v takovém podniku tolerován, což vyústí v silnou fluktuaci zaměstnanců.

- Kultura tvrdé práce a zábavy

Podnik tohoto typu se soustředí na zákazníka a maximální uspokojení jeho potřeb. K zajištění dostatečné motivace zaměstnanců bývají využívány hry, časté setkávání či jiné zvyklosti.

- Hop nebo trop kultura

Hop nebo trop kultura se potýká s vysokou mírou rizika a nedostatečnou rychlostí zpětné vazby, která způsobuje nejistotu ohledně přijatých opatření.

- Procesní kultura

Fungování tohoto podniku je postaveno na nízkém riziku a pomalé zpětné vazbě, což způsobuje, že zaměstnanci se soustředí na činnost samotnou než na obsah výkonu. Jejich cílem je mít čistý štít a neohrozit svojí reputaci.

2.1.4 Prvky podnikové kultury

Při definování toho, na čem jakákoliv podniková kultura stojí, tedy co jsou její základní stavební kameny, dochází k vyjmenování několika faktorů. Mezi tyto faktory lze zařadit: symboly, artefakty, hrdiny, rituály, hodnoty, historky, normy chování či procesy. (Lukášová, 2010)

- Symboly

Za symboly je možné považovat cokoli co je spojené se samotnou firmou, jako například dress code, který je uplatňován vůči zaměstnancům či slang uplatňující se při komunikaci uvnitř firmy. Dále pak způsob komunikace a jednání uplatňovaný vůči okolí podniku, typicky vůči zákazníkům. (Cejthamr, Dědina, 2010; Vysekalová a kolektiv, 2020)

- Artefakty

Artefakty se protínají se symboly a někdy dokonce splývají v jedno. Jedná se tedy o viditelné výtvořiny jako jsou pracovní prostor, organizace tohoto prostoru, technologie vyskytující se na pracovišti, chování zaměstnanců a další. (Cejthamr, Dědina, 2010; Urban, 2014)

- Hrdinové

Za hrdiny se považují „ukázkoví“ zaměstnanci, kteří by měli být pro ostatní příkladem. Tito zaměstnanci jsou živými nositeli tradic podniku a představují ideální chování, které je od pracovníků podnikem očekáváno. V samotném začátku každé firmy, bývají těmito vzory sami zakladatelé. Hrdina může být i uměle vytvořen, aby došlo k větší motivaci současných zaměstnanců, kteří se jako hrdinové nechovají. (Deal, Kennedy, 2000; Schein, 2013)

- Rituály

Mezi rituály lze zařadit činnosti a projevy bez kterých by organizace nemohla fungovat jako jsou schůze, zprávy, plánování, informační a kontrolní systémy, formální i neformální aktivity, jako jsou oslavy. Zvláštní postavení mají ceremoniály, které v podniku slouží ke stabilizování a ucelení kolektivu. Za pomoci ceremoniálů totiž nově příchozí pracovník může být lépe uveden na své pracoviště. Prostřednictvím rituálu „uvedení“ zaměstnanec získá lepší přehled o situaci na místě výkonu své práce, vztazích na tomto pracovišti či jaké nároky daná pozice má. Firmy tak za pomoci ceremoniálů usnadňují socializaci nových pracovníků, snižují nejistotu či obavy a posilují soudržnost.

Socializací s novým prostředím nový zaměstnanec akceptuje vyžadované hodnoty, normy, postoje a očekávání spojené s jeho prací. Při snižování nejistoty a obav je ceremoniál využíván jako náhrada za řešení, které by tyto obavy mohlo snížit. Podstatným užitkem rituálů je jejich vliv na budování soudržnosti mezi zaměstnanci či respektování nadřízených. Rituály jsou uplatňované i pro přechody zaměstnanců na jinou pozici uvnitř podniku. Zaměstnanec se loučí s dosavadními spolupracovníky, dále pak navazuje vztahy s novými kolegy a seznamuje se s novými nároky na jeho práci. Prostřednictvím ceremoniálů se dostatečně zajistí hladký průběh vstupu do nové role pracovníka. K tomu jsou využívány různé typy školení, semináře či specializovaných programů. Nedílnou součástí rituálů jsou tedy školení, které by se mohli označit za stěžejní, neboť pomáhají zaměstnancům naplnit očekávání, která jsou do nich vkládána. Podnik se pořádáním školení a jiných forem ceremoniálů jasně staví do role někoho, komu nejsou jeho zaměstnanci ukradeni a chce je nadále rozvíjet. (Cejthamr, Dědina, 2010; Martin, 2002; Stanford, 2011)

- Hodnoty

Hodnoty jsou základním kamenem podnikové kultury, které řídí zbylé fungování celého organismu podniku. Hodnoty reprezentují v podniku to, co je dobré a co je naopak špatné či způsoby řešení problémů. V případě, že způsob jednání funguje, stává se tak přesvědčením na základě, kterého zaměstnanci činí. (Cejthamr, Dědina, 2010)

- Historky podniku

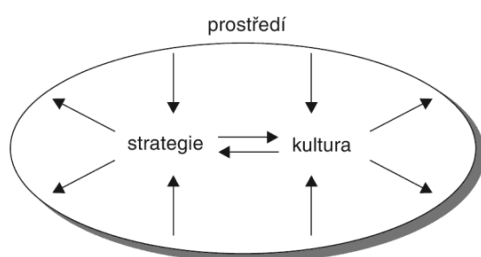
Historky předávané napříč podnikem mohou zaměstnance ponaučit, inspirovat či ovlivnit žádoucím směrem. Díky historkám se mohou nenásilnou formou zaměstnancům vyložit mantinely toho, co si mohou a nemohou dovolit. Příklady, které se za pomoci historek daleko lépe předají zaměstnancům, vytváří jasnou emoční vazbu na činnost, které se mohou dopustit. Nad vytvářením historek by se měl udržovat zvláštní „dohled“, neboť by mohlo dojít k prosazování manažerské filozofie neodpovídající podnikovým zvyklostem. Dalším možným problémem historek vyprávěných v podniku, je jejich neautentičnost, což by mohlo negativně ovlivnit zvyklosti, které by měly podpořit. Mezi oblíbené historky, které jsou šířené uvnitř podniku i navenek, lze zařadit příběhy o založení podniku a jeho zakladateli. Tyto příběhy se snaží vystavět legendu vlastníka podniku, který se v prvopočátku pro firmu „obětoval“ a překonal veškeré nesnáze, které ho potkaly. Další oblíbenou historkou jsou příklady úspěšných zaměstnanců, tzv. hrdinů.

Tito hrdinové symbolizují to, kým by měl každý loajální zaměstnanec být. Většina historek je ve většině firem stejná, respektive vychází ze stejných základů a liší se v několika podrobnostech, které mají jednotlivé firmy odlišit a být tak naprosto unikátní. (Brooks, 2003; Cejthamr, Dědina, 2010)

2.2 Strategie a firemní identita

Strategie podniku se označuje celou řadou autorů za základní předpoklad toho, zda se dané firmě bude či nebude dařit ve zvolené oblasti podnikání. Strategie, kterou si podnik zvolí se promítá do podnikové kultury, a naopak podniková kultura se promítá do strategie. Toto promítání je způsobeno tím, že o strategii podniku rozhodují manažeři firmy, kteří jsou podnikovou kulturou spoluutvářeni. Lze tedy dojít k závěru, že kultura má vliv na obsah a realizaci strategie, přičemž strategie upravuje formování typu podnikové kultury. Oboustranně determinující vztah mezi podnikovou kulturou a strategií je znázorněn na obrázku č.1. (Lukášová, 2010; Müller & kolektiv, 2015)

Obrázek 1: Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. (2010)

Strategie podniku společně s podnikovou kulturou promlouvá do tvorby firemní identity každého podniku. Záleží ovšem na každém podniku, který ze zmíněných prvků bude hrát dominantní roli, zda strategie nebo kultura. V případě, že se do budování firemní identity promítá převážně strategie podniku, tak se odvíjí od cílů podniku a jeho samotného smyslu existence. (Urban, 2014; Vysekalová, Mikeš, 2009)

2.2.1 Firemní strategie

Tvorba strategie může být charakterizována jako řešení problému, který vyvstal s cílem zajistit přežití, stabilizaci či růst podniku. Strategie podniku se musí umět přizpůsobit prostředí, které se neustále mění, a proto podnik toto prostředí musí dobře znát. Prostor podniku je tvořeno vnitřními a vnějšími zainteresovanými osobami, které jsou definovány a popsány dále v práci. Podnik je při tvorbě strategie postaven před dva základní úkoly.

Jedním je provedení strategické analýzy a tím druhým je zvolení vhodné strategie, společně s její přesnou formulací. Samotný proces tvorby strategie se dá rozdělit do následujících kroků: identifikace problému, sběr informací, tvorba alternativních řešení a výběr řešení. Do celého procesu vstupuje podniková kultura, která ovlivňuje vnímání a myšlení zaměstnanců. Po vytvoření vhodné strategie musí podnik zvolenou strategií implementovat do svého fungování. Implementaci strategie podniková kultura může výrazně napomoci a urychlit či naopak celý proces zbrzdit, ne-li mu dokonce zabránit. K problematice implementace strategie dochází v případě, kdy strategie a kultura nejsou v synergii. Tento stav bývá nejčastěji zapříčiněn zapojením externích poradců do formulace strategie, kteří nejsou s podnikovou kulturou seznámeni. (Lukášová, 2010; Müller a kolektiv, 2015)

Strategie je sdělována prostřednictvím mise, jenž je podpořena vytyčením cílů, ty sestavením plánů, které mají vést k jejich naplnění. V případě, že zvolená strategie funguje a zaměstnanci ji přijmou za svou, stává se způsobem chování podniku. Posléze je tak strategie předávána jako přístup za pomoci, kterého se věci v podniku dělají. V ten moment vzniká podniková kultura odpovídající strategii organizace. Už při samotné tvorbě strategie dochází k diskuzi zaměstnanců nad cíli a hodnotami firmy. Tato diskuze umožňuje vyjasnění významnosti vyznávaných symbolů, což zaměstnancům poskytuje informaci o tom, kam firma směřuje, jaké jsou její cíle. Dochází k jejich motivaci a umožňuje jim nalézat „vlastní“ identitu. (Lukášová, 2010; Urban, 2014)

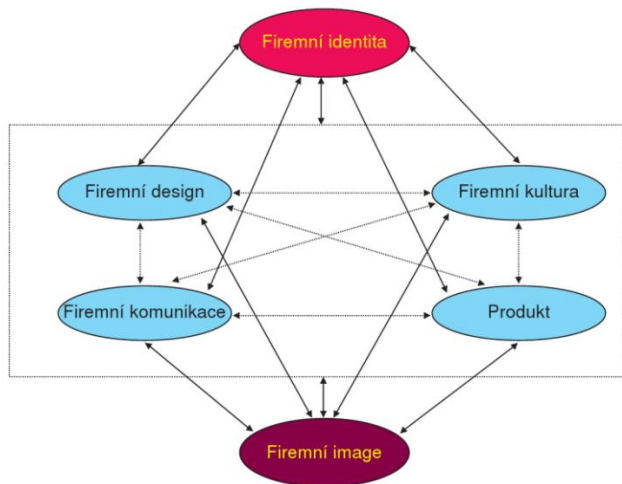
2.2.2 Firemní identita

Firemní identita je obraz podniku, kterým ho vnímá jeho okolí a sama firma si tuto identitu buduje od samotného začátku svojí existence. Vysekalová & kolektiv (2020) firemní identitu definuje jako: *„Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost, ucelenost vytvářejí.“*

Cílem firemní identity je vytvořit kladný vztah zainteresovaných osob, které vstupují s podnikem do kontaktu. Tyto osoby jsou díky firemní identitě seznámeni s filozofií, kterou podnik při svém fungování vyznává. Tato filozofie bývá stanovena na dlouhé časové úseky a k její změně dochází po náležité analýze. Firemní identita a filozofie podniku se následně odráží ve firemním designu, firemní kultuře, firemní komunikaci a

vytvářeném produktu. Tento vztah je znázorněn na obrázku č. 2 (Urban, 2014; Vysekalová, Mikeš, 2009)

Obrázek 2: Systém firemní identity



Zdroj: Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. (2009)

- Firemní design

Firemní design může být charakterizován jako jednosměrný tok informací, prostřednictvím kterého se okolí firmy informuje o image, která je s podnikem spojena. Toto image představuje samotná značka, logo, používané písmo, barvy a další. (Urban, 2014)

- Firemní kultura

Prostřednictvím podnikové kultury se ovlivňuje chování zaměstnanců a jejich vztah (loajálnost) k podniku. Za pomoci firemní kultury také dochází k identifikaci zákazníků s daným podnikem. Toto se nevztahuje pouze na zákazníka, ale i na ostatní zainteresované osoby. (Lukášová, 2010)

- Firemní komunikace

Firemní komunikace je nezbytnou součástí budování firemní identity, neboť prostřednictvím komunikace dochází k šíření interních materiálů, které odrážejí zvyky firmy, odpovědnost uvnitř firmy či práva a povinnosti. (Janda, 2004)

- Firemní produkt

Základním nositelem image podniku je dobrý produkt, který bude zákazníky pozitivně hodnocen a doporučen ostatním. Kvalitní produkt tak poskytne nové informace o podniku, které mohou upravit pohled okolí firmy. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

2.3 Zainterесované strany

Podniková kultura ovlivňuje své okolí, jak to vnitřní, tak i to vnější. Z tohoto důvodu je třeba charakterizovat, kdo lze mezi toto okolí zařadit. V praxi se používá pojem stakeholder, který lze volně přeložit jako zainterесované osoby, které se podílejí na fungování daného podniku neboli by bez nich firma nemohla fungovat. (Lukášová, 2010)

2.3.1 Pojem zainterесované strany

O zainterесované osobě se může hovořit jako o každém, kdo přijde s danou firmou do kontaktu. Nemusí se jednat pouze o osoby, které se do kontaktu s firmou dostaly záměrně z vlastního rozhodnutí, ale i osoby, které jsou ovlivněny působením firmy nezávisle na svých úmyslech. (Svoboda, 2006)

Na základě svého rozhodnutí mohou do kontaktu s firmou vstoupit například spotřebitel rozhodující se koupit výrobek dané firmy, nezaměstnaný jedinec, který se rozhodl vstoupit do pracovního poměru či obchodní řetězec, který se rozhodl odebírat zboží dané firmy. Nezamýšlenými zainterесovanými osobami mohou být kupříkladu obyvatelé, kteří mají své domovy poblíž výrobního závodu dané firmy či již existující konkurence v dané oblasti.

Za zainterесovanou osobu (stakeholdera) se tedy může označit víceméně skoro každý, a proto podniky využívají tzv. analýzy stakeholderů při které dochází ke stanovení klíčových osob, které budou pro firmu důležité. Celý tento proces probíhá v několika krocích, kdy si podnik nejprve určí klíčové zainterесované osoby. Posléze dojde ke zjištění, jakého vlivu jednotlivé osoby či skupiny osob nabývají a kdo tyto osoby reprezentuje navenek, kdo jsou tzv. názoroví vůdci. S těmito vůdci posléze firma naváže kontakt a pokusí se zjistit, jaké jsou priority dané osoby vůči firmě. Posledním krokem je nastavení komunikace s touto skupinou a vytvoření nástrojů pro hodnocení tohoto vztahu. (Hejlová, 2015)

2.3.2 Skupiny zainterесovaných osob

Každý podnik může mít rozdílné množství zainterесovaných osob se kterými „musí“ vstupovat do kontaktu a o které se musí „starat“. Pro víceméně všechny podniky platí, že mezi hlavní zainterесované osoby patří vlastníci (akcionáři), zaměstnanci, zákazníci nebo odběratelé, dodavatelé a stát. Tyto subjekty jsou pro podnik „nejdůležitější“, neboť bez

interakce s nimi firma nebude schopna provozovat svoji činnost. Musí jim tak přikládat největší váhu při své analýze stakeholderů. Další možné zainteresované osoby jsou:

- odbory,
- konkurence,
- školní zařízení (střední školy, univerzity),
- oborové svazy a komory,
- banky, pojišťovny či jiné finanční instituce,
- finanční analytici, investiční poradci,
- právnické kanceláře,
- ekologické, spotřebitelské či jiné společensky prospěšné organizace,
- zájmové organizace (spolky či jiná sdružení),
- místní komunita (obyvatelstvo v přilehlé blízkosti podniku/prodejny),
- média,
- neoficiální zástupci různých názorových proudů (Kotler, 2007; Lesly, 1995; Příkrylová a kolektiv, 2019; Schein, 2013; Svoboda, 2006)

2.3.3 Zainteresovaná strana – Zaměstnanci

Do vnitřního okolí podniku, jehož reprezentují primárně vlastníci daného podniku a zaměstnanci vstupuje podniková kultura v největším rozsahu, neboť ovlivňuje samotné fungování firmy. Způsob, jakým se podniková kultura organizace propíše do chování zaměstnance se naplno projeví i ve vnímání podniku jeho vnějším okolím. Toto je zapříčiněno tím, že zaměstnanci vždy budou představiteli zhmotnělé podnikové kultury dané firmy. Zaměstnance podniku lze rozdělit do různých skupin od manuálně pracujících zaměstnanců, kteří bývají označováni za modré límečky až po management a zaměstnance, kteří pracují v kancelářích. U každé z těchto skupin pracovníků bude docházet k jinému „propisování“ podnikové kultury do jejich chování. (Lukášová, 2010; Urban, 2014)

Vliv podnikové kultury na nové zaměstnance by neměl management či pracovník zodpovídající za strategii podnikové kultury nikdy podcenit. Špatné návyky, které si člověk osvojí na samotném počátku svého pracovního poměru v dané firmě se budou složitě v budoucnu odstraňovat. Firma, která při vytváření strategie podnikové kultury bude svou pozornost směřovat k nově příchozím i stávajícím zaměstnancům stejným dílem bude dosahovat lepších výsledků. Seznámením se se všemi aspekty podnikové

kultury a přijetím této kultury za svou, zaměstnanec odstraní možné komplikace ve svém následném fungování v podniku. Posléze může tento zaměstnanec vykonávat svou práci v souladu s vnitřním nastavením podniku a dosahovat tak daleko lepších výsledků. Vytvořením přátelské atmosféry dojde k eliminaci vzniku nepochopení významu práce ostatních zaměstnanců a případných rozbrojů na pracovišti. Pracovník bude chápat, že každý člen firmy má svůj specifický úkol, prostřednictvím kterého se podílí na dosažení cíle podniku. Tato sounáležitost, že každý zaměstnanec se svým dílem podílí na rozvoji organizace, sama o sobě podporuje upevnění podnikové kultury ze samotného spodu organizace, tj. od samotných zaměstnanců, bez zásahu vedení. (Brook, 2003; Lukášová, 2010)

Pro správnou realizaci podnikové kultury by si měl podnik určit, kterým oblastem bude při svém fungování přikládat největší hodnotu. Mezi tyto oblasti Svoboda (2009, str. 43-45) zařadil **zásady jednotného vedení a postupů**, které by měly být základem pro vytváření vztahu zaměstnance k podniku a prohlubování jeho loajálnosti. Tohoto myšlenkového nastavení zaměstnanců může být dosahováno prostřednictvím respektu, který se bude projevovat vůči všem bez ohledu na pracovní pozici či délku jeho zaměstnaneckého poměru. K prohlubování loajálnosti bude dále docházet díky důvěře, podpoře a jistotě, která bude zaměstnancům ze strany zaměstnavatele vyjadřována. To pak může vyústit ve spokojenost zaměstnanců se svým postavením uvnitř podniku a zajištění jejich výkonnosti. Firma může ovlivnit výkonnost zaměstnanců i tím, že nebude bránit v jejich seberealizaci. K podnikové kultuře neodmyslitelně patří **postupy ve styku se zaměstnanci**, které si firma stanovuje sama. Ať už se jedná o čistě pracovní aktivity typu budování týmů pro zlepšení kvality, hodnocení kolegů, personální pohovory či mimopracovní aktivity jako oslavy, večírky, teambuildingové aktivity, sportovní týmy a další. (Dyer, 2018; Lukášová, 2010; Standford, 2011)

Nastavená podniková kultura bude v interakci s daným zaměstnancem od prvního dne jeho působení ve firmě. Úvodní seznámení zaměstnance s jeho pracovním místem, pracovními povinnostmi a s kolegy se bude od prvního okamžiku odrážet v jeho vztahu k firmě, respektive dodržování daných hodnot. Podnik by z tohoto důvodu měl mít vytvořený kvalitní systém uvedení nových zaměstnanců do jejich práce. Tento systém může být reprezentován tzv. mentoring programem. Tento program je koncipován primárně po zkušební dobu, tedy dobu 3 měsíců, kdy může dojít k podání výpovědi z obou stran (zaměstnance i zaměstnavatele) bez udání důvodu. Ze samotného názvu lze

odvodit, že nově příchozímu zaměstnanci je přidělen mentor. Mentorem je zaměstnanec, který dle přesvědčení firmy dostatečně chápe a reprezentuje nastavení podniku. Výběr mentorů by žádná organizace neměla brát na lehkou váhu a měla by se přesvědčit, zda dotyčný opravdu chápe podnikovou kulturu. Mohlo by se totiž stát, že kromě toho, že na nového zaměstnance „nedohlédne“, mu může předat i své špatné návyky, které jsou v rozporu s podnikovou kulturou firmy. Vyjma provádění zaměstnance „nástrahami“ nové práce, může mentor taktéž jeho práci hodnotit a podat tak zpětnou vazbu nadřízeným. Samotný mentor je za tuto práci odměněn, a to bonusy ke své běžné mzdě. Přínos mentoring programu je patrný u všech zúčastněných. Mentor je za svojí práci dodatečně ohodnocen, nový zaměstnanec má usnadněn svůj start v novém zaměstnání a podnik eliminoval možnost fluktuace nového zaměstnance a další cestou si „pojistil“ jeho splynutí s podnikovou kulturou. V neposlední řadě je třeba poznamenat, že tento mentoring program se bude nejčastěji uplatňovat u manuálně pracujících zaměstnanců. V případě využití mentorů u pracovníků kanceláře či administrativní složky firmy se přístup mentorů bude u těchto zaměstnanců částečně lišit. (Svoboda, 2006; Vysekalová & kolektiv, 2020)

Souznění s podnikovou kulturou bude velmi obtížné vybudovat a prosadit mezi většinu pracovníků, pokud nebudou mít reálný příklad podnikové kultury. Tímto příkladem musí být vedoucí pracovníci, kteří by měli být hlavními tvářemi podnikové kultury směrem dovnitř. Pokud oni budou dodržovat stanovenou kulturu, stanou se předobrazem toho, jaké nastavení by měli mít ostatní zaměstnanci. Takový „lídři“ podnikové kultury by se měli nacházet na všech úrovních organizační struktury firmy, a to od top managementu po mistra/vedoucího úseku. Tento pracovník může být hromosvodem případné nespokojenosti, může podat okamžitou zpětnou vazbu pracovníkům zodpovědným za atmosféru v organizaci. Dále pak podnikové kultuře dá „lidskou tvář“ a pro mnoho zaměstnanců se tak stane nastavení firmy lépe uchopitelné. Lídrem nastavené kultury v podniku nemusí být ovšem pouze vedoucí pracovník, ale může se jím stát kdokoli, kdo bude mít u ostatních dostatečnou autoritu a půjde svým chováním ostatním příkladem. (Phegan, 1994)

Chování firmy, respektive přístup firmy k zaměstnancům podniku, prostřednictvím kterého se snaží vybudovat loajalitu a sounáležitost zaměstnanců, může být reprezentován různými aktivitami. Loajalita se prohlubuje v případě jasného prohlášení firmy o tom, že jí na jejích zaměstnancích záleží a „předvede“, že se o své zaměstnance

umí postarat. Toto se neprojeví nejen do vnímání firmy zaměstnancem, ale i do toho, jak je firma vnímána okolím zaměstnance. Všeobecně se předpokládá, že na jednoho zaměstnance připadá zhruba 300 lidí, ke kterým se dostane informace o tom, jak to v daném podniku funguje, jaké jsou v něm podmínky, vztahy, atmosféra. Touto šeptandou tedy dochází k rapidnímu rozšiřování povědomí o podniku i směrem k potencionálním zaměstnancům. (Janda, 2004; Svoboda, 2006; Vysekalová & kolektiv, 2019)

Základním předpokladem loajality zaměstnanců je fakt, že se firma vynasnaží vytvořit odpovídající podmínky pro práci dotyčného pracovníka a zajistí mu potřebné informace, které bude k výkonu své práce potřebovat. Dalším krokem je vytvoření přívětivého prostředí, ve kterém bude trávit pracovník svojí pracovní dobu. Opět je třeba zmínit, že u fyzicky pracujících zaměstnanců podnik nemá příliš mnoho možností, kterými by mohl těmto pracovníkům zlepšit pracovní prostředí. U těchto zaměstnanců může podnik zajistit vhodné prostředky pro ochranu zdraví či prostory, ve kterých dochází k očištění. Vytvoření vhodných podmínek pro práci zaměstnanců se propíše do jejich výkonů. Výkony a v neposlední řadě taktéž loajalitu zaměstnanců, lze pozvednout prostřednictvím vnitrofiremních soutěží. Může se jednat o soutěže nejlepšího prodejce, největší počet vyrobených výrobků za směnu, nejvyšší obrát prodejny a jiné. Pokud tyto soutěže nebudou spojené pouze se symbolickým vyhlášením „nejlepšího“, ale budou i doplněné o benefity, tak množství zúčastněných zaměstnanců bude velký. (Dyer, 2018; Svoboda, 2006; Vysekalová & kolektiv, 2020)

V souladu s tím je třeba zmínit základní faktor, který ovlivňuje motivaci pracovníků vykonávat svoji práci řádně a dosahovat v ní, co nejlepších výsledků. Tímto faktorem je mzda, která je zaměstnanci vyplácena nejčastěji na základě odvedeného výkonu. V současné době se ovšem do výše odměny pracovníka stále více promítá jeho potenciální výkon (ve smyslu získání talentů na trhu). Při odměňování zaměstnanců se, kromě výkonu, hledí na dosažené vzdělání, délku praxe v oboru, délku zaměstnání v daném podniku či jiné objektivní faktory. (Lukášová, 2010; Schein, 2013)

Podnik, který se snaží o přátelskou podnikovou kulturu umožňuje svým zaměstnancům využívat řadu nástrojů, prostřednictvím kterých dochází ke správnému vyvážení pracovního a soukromého života, tzv. work-life balance. V současné době už má většina firem tyto nástroje do svého fungování implementovány, neboť se řada z nich již stala „samozřejmostí“ a pro potencionální zaměstnance hrají velkou roli při výběru jejich

zaměstnavatele. Nástroji, které slouží k lepší bilanci pracovního a soukromého života mohou být:

- home office (práce z domova)
- částečný/zkrácený úvazek
- pružná pracovní doba
- job sharing (sdílené pracovní místo)

V případě zaměstnanců, jejichž výkon práce není pevně spojena se sídlem podniku nebo prodejnou, může mít pozitivní vliv na výkon a vztah zaměstnance k firmě poskytnutí možnosti pracovat z domova (tzv. home office), tudíž se nejedná o tzv. modré límečky. Podobných výhod pro administrativní pracovníky může firma nabízet více jako je například pružná pracovní doba, kdy si pracovník může svou práci vykonávat mimo „tradiční“ pracovní čas. U práce z domova či pružné pracovní doby podnik ukazuje, že svým zaměstnancům důvěřuje, že jsou schopni svou práci provádět bez „okamžité“ kontroly nadřízeného. Firma tímto krokem přenáší na zaměstnance větší zodpovědnost a ten tak může předvést svoje schopnosti a dovednosti. (Müller a kolektiv, 2015; Urban, 2014)

HOME office

Samotná práce z domova může vést ke zlepšení kvality života pracovníka, jeho větší spokojenosti s prací či zdokonalení se v dovednostech jako je time-management. Důvěra, kterou podnik svým zaměstnancům prostřednictvím těchto možností vyjadřuje by ovšem měla být podpořena. A to různými podpůrnými programy, tak, aby nedošlo k ohrožení pracovního výkonu zaměstnance. Může totiž dojít k izolaci daného zaměstnance od svých kolegů, což povede k odcizení se od „vnitřního života“ podniku. V jiném případě si pracovník nemusí jasně vytyčit hranice mezi prací a osobním životem. K tomuto problému dochází nejčastěji v případech, kdy pracovníci nemají prostory určené čistě pro práci a jejich „pracovna“ je kupříkladu obývací pokoj. Neexistence přesně dané hranice mezi prací a domovem může v konečném důsledku vy eskalovat k přetížení či lajdáctví. Firmy by se z tohoto důvodu měli vždy připravit na možný vznik pocitu vyhoření či nedostatečné výkonnosti pracovníků. Toto většinou nastává u zaměstnanců, kteří mají vysokou pracovní morálku a pokusit se je před těmito pocity ochránit. Dalším faktorem, na který musí při zavádění práce z domova pro své zaměstnance podnik myslet je zajištění

dostatečné IT podpory či kvalitní firemní výpočetní techniky. (Irawanto, Novianti a Roz, 2021; Harker a MacDonell, 2012; Liu a Lo, 2018)

Pružná pracovní doba

Pružnou pracovní dobou podnik poskytuje svým zaměstnancům možnost volby, kdy budou svoji práci vykonávat. Tento trend se nejprve uplatňoval mezi zaměstnankyněmi-matkami, které chodili do práce podle potřeb svých dětí. Postupem času se o tento „benefit“ začali hlásit i ostatní zaměstnanci, kteří v pružnosti pracovní doby spatřovali možné výhody (např. větší efektivnost svého fungování v odpoledních hodinách). Pružná pracovní doba může rozvinout organizační schopnosti dotyčných pracovníků, neboť opět přebírají větší zodpovědnost za svou práci a musí se sami kontrolovat, aby svou práci odvedli včas a daném rozsahu. Přínosem pro podnik je kromě rozvíjení svých zaměstnanců i zlepšení fyzického/psychického zdraví zaměstnanců či jejich vyšší produktivita. (Amritha, Raman a Reddy, 2017; Waddington a Bell, 2021)

Zkrácený či částečný úvazek

Využívání zkráceného úvazku je opět spojené se zaměstnankyněmi-matkami, kterým se touto možností měla usnadnit výchova svých potomků. Důvodem proč k tomuto nástroji (obdobně jako k dalším zmíněným nástrojům) firmy začali přistupovat byla eliminace ztráty know-how, které dané zaměstnankyně měly. Množství zaměstnanců, kteří se rozhodli pro zkrácený či částečný úvazek rozhodují, neustále roste a nemusí se jednat pouze o zaměstnance s dětmi, ale i o studenty či pracovníky v důchodovém věku, kteří mají problém vyžít ze svého důchodu. Žádná organizace by tedy ve svých typech pracovních úvazků neměla částečný úvazek přehlížet. (Dyer, 2018; Roeters a Craig, 2014; Wielers, Munderlein a Koster, 2013)

Sdílení pracovního místa

Dalším nástrojem work-life balance je sdílení pracovního místa, tzv. job sharing. V tomto typu pracovního úvazku dochází k situaci, kdy je jedna pracovní pozice sdílena několika osobami. Přínosem tohoto nástroje je snížení stresu jednotlivých zaměstnanců a zvýšení schopnosti spolupráce, bez které se fungování job sharingu neobejde. Zaměstnanci za provedenou práci nesou stejnou zodpovědnost, a tak musí pracovat jako dobře promazaný stroj. Podobně jako u předešlých nástrojů i sdílení pracovního místa vzniklo pro zaměstnankyně-matky, obzvláště ty před nástupem na mateřskou dovolenou, aby firma

nepřišla od jejich znalosti a jejich „náhrada“ neměla obtížný nástup do práce. (Thakur, Bansal a Maini, 2018; Vysekalová a Mikeš, 2009)

Toxická firemní kultura je jasně nejvýznamnější důvod úbytku zaměstnanců a mnohokrát „významnější“ než nedostatečné odměňování či horší zaměstnanecké benefity. Důvody existence toxické kultury jsou neschopnost podporovat rozmanitost, rovnost či inkluzi. Dále pak pocit zaměstnanců, že nejsou dostatečně respektováni, že k nim firma nechová dostatečnou důvěru a neetické chování k pracovníkům. Vznik toxické podnikové kultury lze eliminovat přesunutím zaměstnance, který není se svou prací spokojen na jinou pracovní pozici. Kde bude moci lépe využít svých schopností, vlastností a dovedností. V jiných případech může dojít k úpravě tempa prováděné práce, změně pracovního úvazku či změně zaměstnancových pracovních povinností. Základním způsobem, jak zabránit toxické podnikové kultuře je získávání pravidelné zpětné vazby od zaměstnanců a její vyhodnocování. V neposlední řadě se před toxicitou firemní kulturou lze ochránit pravidelným pořádáním teambuildingových akcí, společných večerů či jiných aktivit uskutečňovaných mimo pracoviště. (Sull, D., Sull, C. a Zweig, 2022)

Jak již bylo zmíněno podniková kultura se promítá i do **postupů ve styku se zákazníky**, a to za všech situací a na všech úrovních. Každý kontakt se stávajícím či potencionálním zákazníkem by tak měl mít jasné náležitosti, kterých by se měl zástupce firmy držet. Neboť tento zaměstnanec je v daný moment živým představitelem podnikové kultury. Tudíž by se měla jednání od prvního nezávazného rozhovoru až po konečné obchodní jednání a následné obchodní návštěvy vést v souladu s podnikovým nastavením. Ve spojitosti s jednáním zaměstnanců navenek lze zmínit **nařízení a zvyklosti v oblékání zaměstnanců**. Každý podnik přistupuje k tzv. dress-codu s jinými nároky. Je zřejmé, že v podniku bude docházet k uplatňování různých dress-codů v závislosti na pracovní pozici zaměstnance. U pracovníků, kteří se přímo účastní výroby budou dominovat montážní oděvy, pracovní ošacení techniků, jiné bude i oblečení prodavačů v supermarketech či příslušníků ostrahy. Tito pracovníci budou kromě dress-codu „limitováni“ taktéž nařízeními, které se týkají bezpečnosti práce a na jejich ošacení to bude mít výrazný vliv. Střední a top management bude mít nároky plynoucí na styl oblékání výrazně odlišné, neboť náplň jejich práce je „fyzicky nenáročná“. Typicky se může jednat o tzv. byznys oblečení, které bývá u mužů reprezentováno: společenskými kalhotami, košilí, kravatou a sakem. V případě žen se jedná kalhotové či klasické

kostýmky, sukně, halenky, společenské kalhoty anebo šaty. (Svoboda, 2009; Vysekalová a Mikeš, 2009)

Pokud bude podnik přikládat stejnou váhu okolí pozemku svého závodu, obdobně jako se stará o prostory prodejen, kanceláří nebo výroby, bude tím vytvářet svůj pozitivní obraz u zainteresovaných osob v daném místě. V případě zaměstnanců řízení vzhledu budov a prostor platí mnohonásobně, neboť to, jak se na svém pracovišti budou pracovníci cítit se promítne do jejich pracovních výkonů. (Svoboda, 2009; Urban, 2014)

Za přátelskou podnikovou kulturu lze označit firmu, která se snaží být vůči odborovým organizacím otevřená a je v neustálé komunikaci s představiteli odborů. V případě, že v podniku jsou odborové organizace zřízeny, tak hrají velmi podstatnou roli pro fungování zaměstnanců. Dobré vztahy mohou eliminovat vznik stávky, neboť představitelé odborů mohou napomoci při sdělování negativních zpráv. (Svoboda, 2006)

2.3.4 Zainteresovaná strana – Obchodní sféra

Za obchodní sféru lze označit kohokoliv kdo vstupuje do interakce s firmou za účelem uskutečnění obchodu. Jedná se o zákazníky, odběratele, dodavatele, ale i konkurenci.

Podniková kultura se propisuje do vnímání firmy jeho vnějším okolím, jednak prostřednictvím zaměstnanců, kteří například mohou zrazovat své přátele od vstupu do pracovního poměru s danou firmou, ale i samotným nastavením podniku. Podniková kultura promlouvá i do **vzhledu firemních budov a prostorů**, a jedná se o „nejviditelnější“ prvek, který působí na vnitřní i vnější okolí podniku. Díky jednotnému vzhledu prodejen či jasně zřetelnému logu si veřejnost (primárně zákazník) spojí prostory s daným podnikem. (Müller a kolektiv, 2015; Svoboda, 2009)

Díky zákazníkům, respektive odběratelům může podnik dosahovat svého hlavního ekonomického cíle, a to, maximalizovat svůj zisk. Existuje několik nástrojů za pomoci, kterých podniková kultura ovlivňuje zaměstnance tak, aby řádně reprezentovali hodnoty firmy před zákazníky či obchodními partnery. Firma samotná kromě vzdělávání a školení pracovníků, jakým způsobem přistupovat k zákazníkům, může uplatňovat i jiné symboly a hodnoty, kterými nastaví vztah se zákazníkem. Způsob přístupu firmy k zákazníkům lze označit jako zákaznický servis a lze do něj zahrnout například: pomoc při výběru sortimentu, expedice ze skladu či do místa bydliště, způsob řešení reklamací či jiných problémů, možnost nákupu na e-shopu a jiné. Za základní symbol lze označit prostředí prodejny každé firmy. Z tohoto důvodu se v podniku musí hledět na to, aby se zákazník

cítil v prostorách prodejny příjemně. Podnik se tedy musí snažit o navození pozitivní nákupní atmosféry, která se následně propíše do emocí zákazníka. Tedy do vnímání nákupní zkušenosti zákazníka a on se tak bude nadále vracet. Tuto pozitivní nákupní atmosféru vytváří prostorové uspořádání prodejen, barevné řešení prodejny, hudba, vůně, klimatické podmínky na prodejně či osvětlení. V současné době stále větší roli hraje vyznávání udržitelného přístupu k podnikání a čím dál více zákazníků se při svém rozhodování nechává ovlivnit právě tímto faktorem. Tudíž firma, která má hodnoty své podnikové kultury postavené na obdobných základech, může u těchto zákazníků dominovat. Naopak firma, která se o svou udržitelnost či ekonomický a ekologický dopad nestará může být pro zákazníky nepříteľivá. (Cejthamr, Dědina, 2010; Kopecký, 2013; Urban, 2014; Vysekalová a Mikeš, 2009)

V případě odběratelů, dodavatelů a konkurence se podniková kultura firmy propisuje do jednání manažerů či jejich nákupčích. U odběratelů se kultura organizace projevuje dodáním objednaných výrobků a služeb včas, v požadovaném množství, v požadované kvalitě, za sjednanou cenu. Dalším způsobem, jak utužovat vztah s odběrateli je snaha vyjít jejich prosbám a požadavkům vstříc. Například prodloužit dobu splatnosti faktur, dřívejší dodání či upravit velikost zadané objednávky. Obdobné projevy podnikové kultury se budou propisovat i do vztahů s dodavateli, pouze v obráceném formátu. Jedná se tedy o dodržování sjednaných smluv, platbu vystavených faktur či férové jednání. Podnik by měl u svých dodavatelů a odběratelů vyznávat přístup win-win, kde je cílem prosperita obou stran a nedochází tak k „dysbalanci“ mezi získaným a obdrženým. Cílem je tak vytvořit rovnocenné partnerství. Přístupem ke konkurenci si firma vytváří zrcadlo dodržování své podnikové kultury. Neboť pokud se pro dosažení lepší pozice na trhu či získání konkurenční výhody rozhodne využít nekalých praktik, nectí fair-play a opomíjí hodnotu respektu popírá tak hodnoty uvedené ve svém etickém kodexu. (Svoboda, 2009; Vysekalová a Mikeš, 2009)

2.3.5 Zainteresovaná strana – Ostatní

V závislosti na tom, že zainteresovanou osobou může být kdokoliv, je třeba alespoň uvést další zainteresované strany, které firma svojí kulturou. Firma, která je členem oborových organizací, které propojují firmy uvnitř odvětví může jít svojí podnikovou kulturou příkladem a zavést tak daleko lepší podmínky na trhu (sortimentu i práce). Oborové orgány, ve kterých je firma reprezentována svými zaměstnanci mohou být taktéž ideální možností pro navazování nových kontaktů a rozšiřování image podniku. Známost firmy

může být dále podporována účastí zaměstnanců podniku na odborných seminářích či konferencích. Podniková kultura se odráží i ve způsobu komunikace a dodržování právních či jiných předpisů při jednání se státními úřady či organizacemi, zřizovanými státem. Podnik, který nová legislativní opatření vtělí do svého fungování bez zbytečných odkladů (ovšem v okamžiku připravenosti podniku na změnu) může vést s danou institucí daleko lepší komunikaci než podnik, který se nařízení bude bránit. V případě státní správy se tedy může jednat o transparentní jednání s finančním úřadem, dodržování zákoníku práce a nařízeních Státní správy sociálního zabezpečení. Firma se díky kontaktu se školskými zařízeními otevírá novým možnostem, jak rozšířit svoji image. Toto se týká primárně firem, které si své potencionální zaměstnance hledají již během jejich studentské etapy života. Nejčastěji se jedná o finanční podporu těchto zařízení či poskytování studentských praxí v podniku. Pro víceméně každý podnik je typické, že jeho zaměstnanci žijí v blízkosti místa, kde pracují. Kultura firmy se bude propisovat i do vztahu k obyvatelům a péči o okolí závodu či prodejny. Podnik v tomto případě nejčastěji ke komunikaci se svým okolím používá finance, které distribuuje do spolků či organizací, které se v oblasti vyskytují. Touto péčí si podnik připravuje ideální vztahy k jednání o zásadních změnách v okolí podniku, které se dotknou i tamních obyvatel. Žádná organizace by neměla podceňovat vliv médií, které mohou velmi zásadně ovlivnit pohled na podnik a ohrozit tak jeho image. Z tohoto důvodu firmy často používají mluvčí, které by se dalo svým způsobem označit za „hrdiny“. K tomuto označení může dojít na základě toho, že prostřednictvím mluvčího dochází k reprezentování vyznávaných firemních hodnot. (Kopecký, 2013; Svoboda, 2006; Vysekalová & kolektiv, 2020)

2.4 Komunikace

Základní nástroj, prostřednictvím kterého může jakýkoliv podnik sdělit svoji kulturu je komunikace. Komunikace, kterou bude podnik pro naplnění svých cílů využívat může být verbální i neverbální. Za pomoci komunikační nástrojů, které si podnik pro svoji interakci se svým okolím zvolí, může docházet k ovlivňování pohledu na firmu. Obdobně jako u všech činností, odehrávajících se v podniku, tak i v případě komunikace musí mít podnik stanoven jasnou strategii. Tato strategie bude tvořena zvolenými způsoby komunikace v podniku a vypracováním potřebných materiálů ke správnému využívání jednotlivých druhů komunikačních prostředků. Samotná strategie by měla zaměstnancům jasně stanovit, jaký druh komunikačního prostředku je nejlepší uplatnit v komunikaci s tou danou zainteresovanou stranou. (Přikrylová a kolektiv, 2019)

Správné pojetí komunikace uvnitř i vně podniku je základem úspěchu firmy pro vytváření svého pozitivního obrazu. Komunikačními kanály firmy se stávají všechny možné prostředky spjaté s firmou od vizuálního řešení vnitřních i vnějších prostor, přes filantropii, PR, prezentační materiály až po výstupy zaměstnanců nebo firemní akce. Lze tedy říct, že firma komunikuje se zaměstnanci i jinými zainteresovanými osobami jakýmkoliv svým jednáním. Proto by komunikační strategie měla prostupovat všemi úrovněmi firmy, aby docházelo k vytváření jednotného obrazu. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)

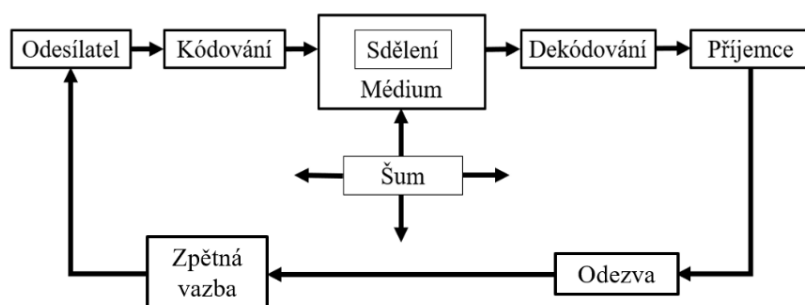
2.4.1 Vymezení komunikace

Za komunikaci se považuje vzájemné působení alespoň dvou osob, v jehož průběhu vyjadřují a přijímají názory, myšlenky, znalosti či informace související s tématem hovoru. Komunikace se dá taktéž označit za přenos informace jakýmkoliv způsobem a v jakékoliv formě, dále pak jako sociální interakci, kdy se dané strany snaží navzájem si porozumět. (Vymětal, 2008)

Proces komunikace má několik částí, které jsou na sobě závislé a může se stát, že vlivem komunikačního šumu se původní informace liší od informace, která je nakonec sdělena. Cílem každé komunikace je tento šum eliminovat, aby došlo k plánovanému sdělení. Na samotném počátku procesu je tzv. odesílatel zprávy, který při formulování zprávy určí objem předávaných informací. Jeho úkolem je tak provést „analýzu“ toho, co má jeho protějšek za informace a zprávu o ně „odlehčit“. Dále pak přesně určit, která data jsou ta důležitá a podstatná, což eliminuje pravděpodobnost zahlcení nedůležitými informacemi. Odesílatel převede svoje myšlenky (data) do symbolů, které budou tvořit samotnou zprávu. Tento krok komunikačního procesu se nazývá kódování a je ovlivněn množstvím účastníků, vztahem mezi odesílatelem a příjemcem zprávy či věkem a sociálním postavením. Zakódování myšlenky do symbolů se označuje jako sdělení, které může mít dvě formy, verbální či neverbální. Způsob, kterým dochází k přenosu sdělení je neméně důležitý a odesílatel musí při volbě média volit pečlivě. Je třeba brát v potaz, že ne všechna média jsou vhodná pro všechna sdělení. Médii mohou být: přímý rozhovor, telefonát, e-mail, oznámení na místě k tomu určeném (webové stránky či nástěnka), porada či další. Osoba, která přijímá sdělení, se po jeho obdržení musí pokusit zprávu dekodovat a zprávu pochopit. Toto rozluštění provádí příjemce podle uplatňovaných pravidel a na základě zkušeností, které v komunikačním procesu získal. Příjemce sdělení, data obsažené ve sdělení interpretuje a pokud to komunikace vyžaduje dá odesílateli

zpětnou vazbu. Na základě zpětné vazby obdrží odesílatel ověření, že sdělení bylo správně příjemcem pochopeno. Příjemce sdělení si ovšem prostřednictvím zpětné vazby může vyžádat korekci sdělení či další informace, které ke svému jednání potřebuje. Grafické znázornění komunikačního procesu je uvedeno na obrázku č.3. (Přikrylová a Jahodová, 2010; Vymětal, 2008)

Obrázek 3: Komunikační proces



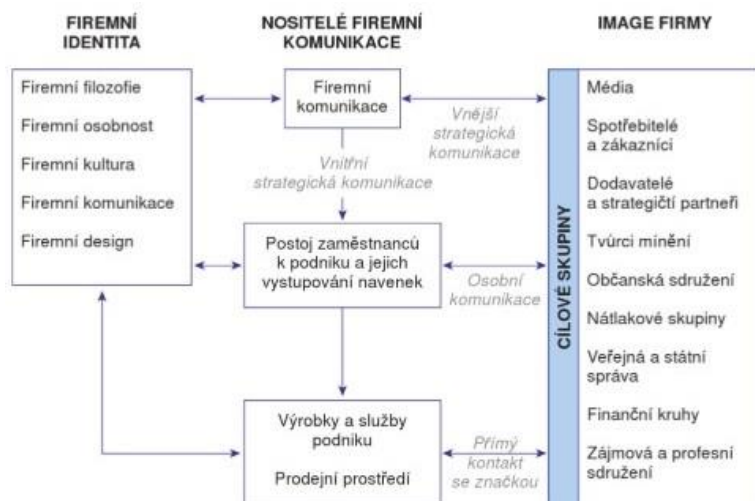
Zdroj: Kotler, P. *Moderní marketing*. (2007)

2.4.2 Význam komunikace v podniku

Komunikace je neodmyslitelnou součástí fungování kterékoliv podniku na světě. Bez komunikace by nemohlo docházet ke správnému provádění operací uvnitř i navenek podniku. Provázanost komunikace s firemní kulturou a ostatními složkami firemní identity lze dobře rozpoznat na obrázku č.4. Efektivní komunikace stojí za úspěchem každé firmy, neboť umožňuje zaměstnancům spolupracovat, sdílet plány, vize a myšlenky nebo spojit své úsilí při dosahování vytyčených cílů. Z tohoto důvodu by si měl podnik stanovit účinnou komunikační strategii, která bude odpovídat nastavené podnikové kultuře. Za efektivní komunikaci uvnitř podniku lze považovat takovou komunikaci, kdy nezbytné informace budou sdíleny zaměstnancům včas, v odpovídajícím množství a vhodnou formou. Úspěšná komunikace může výrazně napomoci k tomu, aby se pracovní prostředí stalo nejen příjemným, ale i produktivním. Dobře informovaní zaměstnanci zvýší svoji angažovanost pro podnik a je pravděpodobné, že budou svou práci provádět zodpovědně a s pocitem sounáležitosti k firmě. Dostatek informací bude v zaměstnanci prohlubovat důvěru k podniku, neboť uvidí, že nadřízeným záleží na tom, aby byl informován o tom, co se v podniku děje. Jak bylo zmíněno, komunikace je i o zpětné vazbě a zaměstnanec, který cítí, že je vyslechnut má svůj vztah k podniku, kde pracuje daleko hlubší. Správná komunikace eliminuje vznik konfliktů či frustrace na pracovišti, což udrží příjemné pracovní prostředí. Strategie komunikace se tedy nejčastěji liší dle objemu toku informací, který podnik vytváří.

Nejsnazším příkladem komunikačních strategií podniku jsou strategie zavřených dveří, polootevřených a zavřených dveří. Jakákoliv komunikační strategie ovlivní vnímání podniku jeho okolím. (Dyer, 2018; Přikrylová a kolektiv, 2019; Svoboda, 2009, Vysekalová & kolektiv, 2020)

Obrázek 4: Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy



Zdroj: Vysekalová, J.; Mikeš, J. *Image a firemní identita*. (2009)

2.4.3 Dělení a kategorie komunikace

Komunikace se může členit podle použitých „nosičů“, které přenášejí informaci. A to na verbální, kdy jsou použita slova a neverbální, kdy jsou užity gesta a smysly. Další možné dělení komunikace může být dle formálnosti sdělení nebo dle toho, kdo informaci obsaženou ve sdělení přijímá. Komunikace může být řízena dle pravidel nebo předpisů a bude se tak jednat o formální komunikaci. Oproti tomu komunikace neformální nebude nijak svázána a bude odpovídat individuálním schopnostem. Informace, které budou poskytovány zaměstnancům nebo osobám spjatými s firmou budou vnitřním sdělením. Oproti tomu informace sdělované komukoliv mimo podnik budou řazeny do vnější komunikace. (Cejthamr, Dědina, 2010; Přikrylová a Jahodová, 2010; Přikrylová a kolektiv, 2019)

2.4.4 Komunikace uvnitř podniku

Komunikace odehrávající se ve firmě má dvě podoby, písemnou a ústní, které se navzájem ve většině komunikačních procesů podniku prolínají.

Písemná forma komunikace

Písemná komunikace se dá označit za tepnu každé firmy, neboť předává stěžejní informace a sdělení zaměstnancům, ale i zákazníkům či jiným zainteresovaným osobám. V současné době dochází k naprosté dominanci elektronické písemné komunikace, která má oproti „tradiční“ písemné komunikaci řadu výhod, například nižší ekonomické náklady. (Horáková a kolektiv, 2008; Vymětal, 2008)

Nejvýznamnější složkou tzv. dokumentové komunikace jsou v současné době publikace. Těmito publikacemi se rozumí podnikový časopis, katalogy pro zákazníky, výroční zprávy, manuály pro zaměstnance, oznámení na nástěnkách, zaměstnanecké bulletiny či tzv. bílé knihy. Každá z těchto publikací bude směřována k jinému cílovému příjemci, a proto je důležité jejich jasné rozlišení. (Horáková a kolektiv, 2008)

- podnikový časopis, bývá složen s řady podrobných článků, které rozšiřují informace obsažené v zaměstnaneckých bulletinech
- katalogy pro zákazníky, poskytují informace o produktech a službách podniku
- výroční zprávy, představují přehled o výkonu podniku za uplynulý rok
- manuály pro zaměstnance, předepisují postup, kterého se mají zaměstnanci držet při svém jednání
- zaměstnanecké bulletiny, slouží k informování zaměstnanců o aktivitách, událostech či úspěších společnosti
- bílá kniha, jedná se o soupis analýz na konkrétní témata související s podnikem

Další prvky dokumentové dokumentace jsou dopisy, které představují jistou prestiž a firma je využívá u zvláštních událostí. Prostřednictvím dopisu se odesílatel snaží adresáta dopisu přesvědčit o významu jejich vztahu. Firmy by neměly ze své dokumentové komunikace vynechávat tiskové zprávy, které šíří kladné zprávy o podniku, produktech či zaměstnancích. Využívané písemnosti mohou být i plány prodeje, pracovní plány, memoranda, brožury a jiné. Při komunikaci s vnějším okolím, nejčastěji s médii, firmy využívají takzvané novinářské balíčky, které jsou tvořeny kontakty na zodpovědné osoby, základní informace o podniku, tiskové zprávy a další. Tyto novinářské balíčky jsou ovšem v současné době eliminovány a nahrazovány uváděním všech potřebných informací na webových stránkách podniku. (Hejlová, 2015; Kopecký, 2013; Svoboda, 2006; Urban, 2014)

Jak již bylo zmíněno, elektronická komunikace naplno nahradila dokumentovou komunikaci ve většině komunikačních procesů. Její nesporná výhoda je rychlost, kdy prostřednictvím několika málo „kliknutí“ dojde k odeslání dané zprávy příjemci.

- email, je základní forma elektronické komunikace a slouží k zasílání zpráv, sdílení souborů, koordinaci úkolů nebo interakci se zákazníky a obchodními partnery
- intranet, slouží ke sdílení vnitropodnikových materiálů mezi jednotlivými zaměstnanci (jako například kontakt na vedoucí pracovníky, manuály využívání firemních vozidel a technologií atd.)
- webové stránky, firmy využívají ke komunikaci se všemi zainteresovanými osobami, webové stránky většiny firem jsou tvořeny záložkami: úvodní strana, o nás, produkty a služby, kontakt, kariéra, novinky a události
- sociální média, firmy nejčastěji využívají ke komunikaci se zákazníky anebo propagaci svých výrobků a služeb

Ústní forma komunikace

Ústní forma komunikace má naprosto zásadní roli, neboť umožňuje komunikovat zaměstnancům mezi sebou v reálném čase, nedochází tak k časovým prolukám. Obdobný přínos má ústní komunikace i v případě komunikačního procesu se zákazníkem či jinou zainteresovanou osobou.

- porady, využívají se pro řešení nastalých problémů, přijímání rozhodnutí, sdílení informací s kolegy či podřízenými
- prezentace, bývají nástrojem k předání informací poutavějším způsobem než pouze projevy
- rozhovor, probíhá nejčastěji pouze mezi dvěma osobami
- telefonické hovory, usnadňují komunikaci s osobami, které se nenachází přímo v podniku
- videohovory, v současné době se s vlivem pronikání nových požadavků na pracovní podmínky, řada porad uskutečňuje online namísto osobního setkání

Předpokladem dobré a efektivní ústní komunikace je účastník, který disponuje kvalitními naslouchacími schopnostmi a umí svoji myšlenku jasně artikulovat. Z tohoto důvodu by firmy měly poskytovat svým zaměstnancům v oblasti komunikace školení. A podporovat

je například prostřednictvím předpisů pro ústní komunikaci. (Kopecký, 2013; Svoboda, 2006)

3 Metodika práce

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku v návaznosti na jeho strategii a v případě potřeby navrhnout její změny. Dílčím cílem byla analýza vztahu mezi strategií a podnikovou kulturou. Zda se tyto dvě podnikové „entity“ podporují anebo si naopak vytvářejí třecí plochy. Dále pak zjištění, zda základní hodnoty vyznávané sledovaným podnikem korespondují s jeho skutečným jednáním. Jedním z dílčích cílů této práce bylo i samotné vymezení řešené problematiky.

Informace potřebné pro vypracování této diplomové práce byly získány prostřednictvím studia odborné literatury, která se týká podnikové kultury. Informace, které jsou v práci použity byly čerpány z literatury, která je uvedena v literárním přehledu. Informace na základě, kterých byla sepsána charakteristika sledovaného podniku, byly čerpány z internetových stránek firmy. Dalším zdrojem informací pro práci byly veřejně dostupné dokumenty, kterými jsou výroční zpráva, tiskové zprávy, inzeráty a oznámení. Analyzovaná výroční zpráva byla sestavena pro rok 2022, tj. za hospodářský rok 2021/2022. Popis vybraného podniku je sepsán v další kapitole.

Definování uplatňované podnikové kultury ve vybraném podniku a návaznost na strategii podniku tvoří primární pasáž praktické části této práce. Hlavním zdrojem informací pro analýzu podnikové kultury vybraného podniku byly řízené rozhovory s personálním ředitelem a obchodní ředitelkou. Obsahem rozhovoru s personálním ředitelem bylo komplexní nahlédnutí do způsobu fungování podniku, jak firma myslí a jak se chová. V rozhovoru byly rozebrány oblasti jako strategie firmy, proces tvorby podnikové kultury ve firmě, organizační struktura podniku, chování podniku v závislosti na nařízeních z nadnárodních organizací, využívané certifikace. Došlo taktéž k nastínění procesů, kterými se podnik při své činnosti řídí. Dalšími tématy, která se v průběhu rozhovoru objasnily byly uplatňované tradice v podniku, způsob využívané komunikace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ale i vzdělávání zaměstnanců, výběr nových zaměstnanců, přístup k zákazníkovi či řízení vztahů s ostatními zainteresovanými osobami. Rozhovor s obchodní ředitelkou byl zaměřen na zákaznický servis firmy, udržitelnost výroby a konkrétní přístup k vedení podřízených. Oba rozhovory byly uskutečněny v průběhu jara 2023 a získané údaje jsou tedy v současné době aktuální.

Dalším zdrojem informací byl etický kodex podniku, který je rozdělen do čtyř různých pasáží. Každá z pasáží upravuje chování firmy samotné či očekávané jednání od

zaměstnanců podniku. Tudíž se jedná o základní předpis toho, jak se podnik a jeho zaměstnanci mají chovat. Zkoumaný etický kodex byl přijat v roce 2022, a k jeho aktualizacím dochází jednou za dva roky (případně ovšem i dříve). Potřebné údaje pro tuto práci byly čerpány i z kolektivní smlouvy uzavřené s odbory zaměstnanců, která upravuje způsob odměňování, bezpečnost práce, sociální podmínky zaměstnanců, hospodářský výsledek a finanční ukazatele organizace anebo vytyčení základních podmínek vztahu firmy a odborové organizace. Kolektivní smlouva byla taktéž přijata v minulém roce. Informace poskytly i další interní materiály jako grafický manuál upravující dodržování pravidel vizuální prezentace firmy, prémiový řád popisují například způsob výplaty bonusů, manuály k řízení vztahů se zákazníkem, které předepisují postup pro navazování prvotního kontaktu a další dokumenty. Autor při prohlížení těchto dokumentů nenalezl data vydání, ale byl ubezpečen, že jsou všechny dokumenty aktuální. V neposlední řadě byla použita vlastní zkušenost autora, který několikrát navštívil výrobní i administrativní prostory podniku. Na základě těchto rozhovorů a vnitropodnikových písemností došlo k analýze podnikové kultury ve vybraném podniku.

Obsah práce je taktéž tvořen řadou opatření, které by mohli vylepšit či spíše upevnit podnikovou kulturu v daném podniku.

Závěry provedené analýzy podnikové kultury ve vybraném podniku budou předány zástupcům firmy, aby mohlo dojít k případné implementaci navržených opatření.

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1 Charakteristika podniku

Podnik, který je v rámci této práce sledován patří do nadnárodního holdingu, který je vlastněn rodinou zakladatele mateřské firmy. Holding se zabývá výrobou kosmetických produktů, které jsou konkrétně využívány primárně ženami k zvýraznění některých svých částí svého těla. Cílem podniku je se spolupodílet na zvyšování dostupnosti krásy pro kohokoliv na zeměkouli. Zákazníky tohoto holdingu jsou nejznámější prodejci kosmetiky jako Avon, L'Oreal, L'Oréal, L'Oréal, L'Oréal, P&G (Procter & Gamble), Artdeco nebo celebrity se svými privátními značkami, jako je modelka Viktorie Beckham nebo zpěvačka Rihanna. V současné době se pod holdingem sdružuje sedm dceřiných firem, které se nacházejí na celém světě. Mateřská firma má své sídlo ve Spolkové republice Německo. Tyto dceřiné firmy se nalézají v České republice, Spojených státech amerických, Mexiku, Indonésii, Kolumbii, Brazílii, Číně. Své zastoupení má holding ve sto třiceti zemích světa a zaměstnává více než tři tisíce zaměstnanců.

Samotný podnik, ve kterém došlo k analyzování podnikové kultury sídlí v Jihočeském kraji. Výroba kosmetických pomůcek v České republice započala na přelomu roku 2001 a v současné době podnik zaměstnává více než pět set zaměstnanců. Tento podnik disponuje dvěma budovami, ve kterých probíhá výroba a zbylé „administrativní“ úkony. Organizační struktura je v podniku pětiúrovňová, ale slovy personálního ředitele by se v některých případech dala označit za pouze čtyř úrovňovou. Základním a tím pádem nejnižším stupněm organizační struktury jsou řadoví zaměstnanci, nad nimi stojí jejich vedoucí, kteří se ve vnitropodnikovém „slagnu“ označují jako coachové. Na úroveň vedoucích je navázán střední management, který představuje v pořadí třetí úrovní stupeň v organizační struktuře. Střední management si lze představit na příkladu výrobního ředitele. V případě vnímání pěti úrovní jsou pod vrcholem organizační struktury zástupci top managementu, tj. ředitelé jednotlivých oblastí. Na samotném vrcholu organizační struktury stojí jednatelé podniku. Mimo tuto organizační strukturu je ovšem postaven dozorčí orgán celého holdingu, který dohlíží na fungování jednotlivých dceřiných firem a taktéž rodina zakladatele tohoto holdingu. Rodina zakladatele má vždy poslední slovo, co se týče případných rozhodnutí.

4.2 Historie podniku

Zakladatel mateřské firmy začal podnikat v druhé polovině předminulého století, tj. v 19. století. V prvopočátku svého podnikání se kosmetickému segmentu nevěnoval a byl zaměřen na produkty spadající do papírenského průmyslu. Ke změně, respektive rozšíření podnikání o kosmetické produkty, došlo o půl století později, a to v první polovině 20. století.

5 Analýza strategie a podnikové kultury

Analýza podnikové kultury a strategie podniku ve vybrané firmě byla prováděna prostřednictvím několika metod, z nichž lze zmínit například řízený rozhovor, studium vnitrofiremních písemností či vlastní pozorování autora práce.

5.1 Strategie sledovaného podniku

Strategie, která je v podniku uplatňována vychází ze zaměření se na zákazníka a maximální uspokojení jeho potřeb. Cílem je vytvořit co nejlepší nákupní zkušenost, díky které se zákazník bude neustále vracet. Čímž dojde k navázání dlouhodobého obchodně partnerského vztahu. Rozhodnutí jsou z tohoto důvodu přijímána s ohledem na to, jak to ovlivní zákazníka a jeho potřeby. Podnik se snaží přijímat taková opatření, která ideálně zlepší zákaznickou zkušenost a dojde ke zvýšení jeho spokojenosti. Předpokladem customer centricity je maximální porozumění zákazníkovi, z tohoto důvodu jsou obchodní zástupci instruováni k tomu, aby zákazníka „absolutně“ pochopili. Zaměstnanec by měl zjistit jaké jsou potřeby zákazníka, jaké jsou jeho preference, jakým způsobem se zákazník chová, a hlavně jaká jsou jeho očekávání. Aby tato strategie byla efektivní sledovaný podnik sbírá maximum možných informací, které o svém zákazníkovi může zjistit. Významnou roli v uplatňování této strategie hraje obchodní oddělení a primárně zákaznický servis, který je ve firmě za kontakt se zákazníkem odpovědný. Orientací na zákazníka a začátkem „vyznávání“ customer centricity přešlo rozhodování o tom, která objednávka bude vyrobená z oddělení výroby na obchodní oddělení. K přenesení rozhodovacích pravomocí o tom, která zakázka je výrobní prioritou došlo na základě faktu, že detailní informace o zákazníkovi má obchodní oddělení. Informace potřebné k rozhodování o tom, která zakázka je prioritní a která může chvíli počkat získá obchodní oddělení prostřednictvím analýzy svých zákazníků. Díky tomuto přehledu o naléhavosti jednotlivých objednávek se může obchod snažit vyjít svým zákazníkům vstříc a některou zakázku pozastavit a jinou naopak uspíšit. Tato strategie se propisuje i do podnikové kultury, kdy veškeré činnosti jsou směřovány k uspokojení potřeb zákazníka bez ohledu na to, zda se přímo zákazníka týkají. Tím je myšlen fakt, že nastavení každého zaměstnance by mělo obsahovat myšlenku toho, jak činnost, kterou právě činí napomůže k lepšímu uspokojení potřeb zákazníka. Aby strategie customer centricity byla efektivní musí docházet k tomu, že podniková kultura sledovaného podniku nebude s tímto nastavením v rozporu. Na tento aspekt podnik hleděl při formulování

podnikové kultury, což je popsáno v práci dále. Strategie podniku tedy odpovídá snaze budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky prostřednictvím zákaznického servisu, který neposkytuje nikdo jiný v daném odvětví. Firma se v tomto případě nebojí investovat výrazné finanční prostředky do toho, aby veškeré procesy, které jsou prováděny pro zákaznickou spokojenost byly na maximální možné úrovni.

5.2 Tvorba podnikové kultury

Podniková kultura ve vybraném podniku nebyla v předcházejících letech ve středu zájmu managementu, respektive rodiny majitelů holdingu. Fungování uvnitř podniku tak nemělo jednotnou formu napříč jednotlivými závody holdingu. Podniková kultura uplatňovaná v těchto závodech byla na sobě „nezávislá“. Tento stav se změnil před několika lety, kdy došlo k rozhodnutí, že do té doby uplatňovaná nepsaná podniková kultura bude jasně formulována. Kultura, která byla uplatňována před formálním stanovením základních pilířů podnikové kultury vybraného podniku, byla taktéž postavena na přesvědčení, že středobodem zájmu firmy je zákazník. Tento postoj by mohl být charakterizován známým „mottem“ náš zákazník, náš pán.

5.2.1 Podniková kultura holdingu v minulosti

Podniková kultura v minulosti vycházela ze vžitých pravidel a mechanismů, které byly za dobu fungování firmy nastaveny. Základní hodnotou firmy, na kterou se orientovalo veškeré úsilí zaměstnanců i vedení firmy, byl kvalitní produkt a spokojenost zákazníků. Tato podniková kultura tak byla primárně zaměřena na odvedení co nejlepšího výsledku prováděné činnosti. Tak aby došlo k pozitivní zkušenosti zákazníka a ten „s radostí“ opět pro své potřeby využil sledovaný podnik. Typickým způsobem chování uplatňovaným v podniku, byla snaha vyjít zákazníkovi vstříc a plnohodnotně splnit jeho očekávání. Dále pak svým způsobem „nadřídít“ zákazníkovi potřeby nad potřeby svoje. Hodnotou, která byla podnikem uplatňována ve vztahu ke svým zaměstnancům, byla snaha být co nejlepším zaměstnavatelem. Být takovým zaměstnavatelem, který svým zaměstnancům zajišťuje práci i v dobách ekonomických či jiných krizí.

5.2.2 Důvody pro sjednocení podnikových kultur

Záměr vytvořit podnikovou kulturu centralizovanou se objevil několik let nazpátek a za příčinu by se dala považovat rozšiřující se globalizace. Tím je myšleno to, že vlivem daleko větší propojenosti světového obchodu došlo k vytváření „specifických“ nároků na

fungování jednotlivých závodů. Globalizace a s tím spojené „propojování“ nároků na způsob jednání a chování firem, přicházející ze strany národních i nadnárodních institucí mělo za následek zformulování podnikové kultury v holdingu, do kterého patří i sledovaný podnik. Cílem vrcholového managementu holdingu bylo vyrovnaní rozdílů mezi jednotlivými dceřinými firmami. Jak již bylo zmíněno holding má celkem sedm dceřiných firem po celém světě a rozdíly ve vnímání určitých hodnot stanovené mateřskou firmou se objevovaly. Odstranění těchto rozdílností ve vnímání významnosti jednotlivých hodnot mezi dceřinými podniky, bylo provedeno sjednocením základních hodnot a stanovení jejich významnosti. Tím se, oproti minulosti, mělo zabránit nedostatečnému přístupu k zaměstnancům, zákazníkům či jiným zainteresovaným osobám přicházejícím do kontaktu s firmou. Dalším důvodem pro uplatňování stejné podnikové kultury bylo zajištění, že jednotlivé dceřiné firmy budou splňovat různá mezinárodní nařízení.

5.2.3 Tvorba podnikové kultury

Rozhodnutí o sjednocení podnikové kultury a její přesné zformulování vzešlo z vrcholového vedení a bylo odsouhlaseno rodinou, která holding vlastní. Za účelem sestavení podnikové kultury bylo holdingem osloveno šest a třicet top manažerů z celého světa, kteří se na podnikovou kulturu a vnitrofiremní fungování specializují. Tito manažeři sestavili možné oblasti podnikové kultury, na kterých by holding a jeho dceřiné firmy mohli stát. Mateřská firma se do procesu tvorby podnikové kultury rozhodla zapojit i jednotlivé dceřiné firmy a samotné zaměstnance, které napříč holdingem zaměstnává. Vedení jednotlivých dceřiných firem rozdistribuovalo mezi zaměstnance formulář, který obsahoval předefinované oblasti a v každé z nich čtyři možné hodnoty. Z těchto hodnot zaměstnanec vybral jednu, tu která pro něj osobně znamenala nejvíce. Zaměstnanci každé dceřiné firmy vybírali **čtyři hodnoty, které budou shodné pro celý holding a pak jednu hodnotu, která bude typická pro danou firmu**. Formuláře s odpověďmi zaměstnanců pak vedení dceřiných firem zaslali „matce“ zpět. Do tohoto procesu výběru základních hodnot holdingu se zúčastnilo více jak dva a půl tisíce zaměstnanců.

Výsledkem tvorby podnikové kultury byl výběr čtyř společných hodnot, které se staly základem pro všechny dceřiné firmy podniku a jedná se o: **respekt, vášeň, zodpovědnost a „jeden za všechny, všichni za jednoho“**. Jak již bylo zmíněno, každá dceřiná firma si mohla vybrat pátou hodnotu individuálně, v případě sledované firmy se jedná o **transparentnost**.

5.3 Etický kodex vybraného podniku

Základním nástrojem, který upravuje podnikovou kulturu sledované firmy, ale i celého holdingu, je etický kodex. Etický kodex je v daném podniku využíván pro ***předepsání chování a jednání zaměstnanců, i podniku jako celku***, již patnáct let. Etický kodex neseписuje všechna pravidla a principy, které se v podniku uplatňují, ale jedná se o základní předpis toho, jaké chování se od zaměstnanců při „budování odkazu“ firmy očekává. Etický kodex, který každý zaměstnanec obdrží při svém nástupu do práce má osm stran a je tvořen úvodním slovem a čtyřmi oddíly.

Úvodní slovo

Cílem úvodního slova v etickém kodexu sledovaného podniku je vzbudit v zaměstnancích hrdost na mnohaletou historii firmy, která se značí spolehlivostí. Spolehlivost je zde myšlena jak směrem k zákazníkovi, na němž stojí úspěch a neúspěch podniku, ale i směrem k zaměstnancům, bez kterých by firma nikdy dobrých výsledků dosáhnout nemohla. V úvodním slovu je taktéž kladen důraz na spolupráci a férové vztahy na pracovišti, které stojí za skvělou pověstí podniku v jednotlivých regionech i celosvětově. Dochází zde i k vysvětlení toho k čemu etický kodex slouží, že se jedná o základní soupis pravidel chování zaměstnanců firmy a že prostřednictvím tohoto kodexu jsou reprezentovány postoje a názory, které jsou podnikem zastávány. Úvodní slovo se taktéž snaží zaměstnance namotivovat, aby se nebál převzít osobní zodpovědnost za svoje výkony, neboť bez ohledu na svojí pozici se podílí na konečném produktu. V závěrečných slovech se firma jako celek zavazuje, že předepsaná pravidla a zásady bude dodržovat a bude se chovat maximálně otevřeně.

Chování při obchodních aktivitách

Tato pasáž upravuje jednání zaměstnanců při obchodních a jiných aktivitách, kdy dochází ke komunikaci a jednání s vnějším okolím podniku. Pasáž je tvořena těmito body:

- dodržování zákonů,

V tomto bodě se firma zavazuje, že bude dodržovat všechny právní a zákonné předpisy, stejně tak mezinárodní standardy, které upravují zodpovědné řízení podniku. Firma taktéž upravuje svůj přístup k nařízením zasahujícím do její činnosti. Kdy se vždy upřednostňují pravidla, která jsou přísnější, a to bez ohledu, zda se jedná o interní směrnici či nařízení států.

- spravedlivá hospodářská soutěž,

Sledovaný podnik odmítá jakoukoliv účast na kartelových dohodách s obchodními partnery či dodavateli a vyjadřuje respekt k rovné hospodářské soutěži.

- zamezení střetu zájmů,

Zaměstnanci jsou nabádáni, aby svým chováním zabránili potencionálnímu vzniku střetu zájmů, který by mohl ovlivnit jejich fungování v podniku. Dále jsou vyzváni k tomu, aby bezprostředně po zjištění, že by k takovéto situaci mohlo dojít bezprostředně informovali své nadřízené.

- ochrana majetku společnosti,

V této části dochází k varování zaměstnanců před případným zcizením majetku firmy, ať už se jedná o majetek fyzický, tak i ten duševní (například know-how).

- zákaz konkurenčního jednání,

Podnik odmítá jakékoliv nekalé praktiky, které by mohl využít pro získání konkurenční výhody. Například tím, že by poskytl veřejným činitelům nebo zaměstnancům obchodních partnerů úplatky. Obdobně vyzívá své zaměstnance, aby za žádných okolností nepřijímali jakoukoliv formu úplatků. Zároveň, aby se vyvarovali jakéhokoliv jednání, ze kterého by mohlo plynout získání vlivu na daného zaměstnance při jeho obchodním rozhodování.

- prevence praní špinavých peněz

Bod, ve kterém podnik deklaruje, že dodržuje veškerá zákonná nařízení týkající se praní špinavých peněz. Taktéž popisuje realizaci všech potřebných opatření, které mají možnostem praní špinavých peněz zabránit.

Vztahy se zaměstnanci

Tato pasáž upravuje přístup podniku k jeho zaměstnancům, jaké předpisy dodržuje a k čemu se vůči svým pracovníkům zavazuje. Pasáž je tvořena následujícími body:

- ochrana lidských práv a práv pracujících,

Podnik popisuje standardy, kterými se řídí při přístupu ke svým zaměstnancům, ať už se jedná o Základní listinu práv a svobod, principy reprezentované Mezinárodní organizací práce (ILO), zákony práce uplatňované v jednotlivých zemích, ve kterých holding působí či jinými obdobnými předpisy. Opětovně firma deklaruje, že se bude vždy řídit

přísnějšími nařízeními (směrem k firmě), ať už se bude jednat o národní předpisy nebo interní pravidla. Dále firma vyjadřuje respekt k právu na vytvoření odborových organizací a právu na kolektivní vyjednávání pracovních podmínek zaměstnanců.

- rovné zacházení a zákaz diskriminace,

Cílem podniku je vytvářet rovné příležitosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich věk, pohlaví, náboženské vyznání, politické přesvědčení, zdravotní postižení nebo sexuální orientaci.

- bezpečnost při práci a přiměřené pracovní podmínky

Zaměstnanci podniku mají právo na informace, jakým způsobem může vykonávaná činnost ovlivnit jejich zdraví. Podnik taktéž slibuje, že nařízení jednotlivých zemí týkajících se zajištění bezpečnosti práce a ochrany zaměstnanců bere jako minimální standard, spíše se snaží řídit přísnějšími interními předpisy.

Vztahy s veřejností

Tato pasáž upravuje jednání zaměstnanců při komunikaci s vnějším okolím podniku a přístup samotného podniku k externímu prostředí. Pasáž je tvořena body:

- vystupování a komunikace na veřejnosti,

V tomto bodě dochází k apelu na zaměstnance, aby při svém komentování či popisování situace v podniku měli na paměti, že tak vytvářejí ve svém okolí značku a image této firmy. Samotný podnik dále deklaruje, že tím nechce nijak zasahovat do svobody projevu svých zaměstnanců a jedná se pouze o „připomínku“ tvoření renomé firmy.

- ochrana životního prostředí a klimatu,

Podnik vyjadřuje svůj respekt k životnímu prostředí a prohlašuje, že se ve svém fungování snaží o co nejmenší dopad své činnosti na životní prostředí. Dále se hlásí k dodržování příslušných zákonných předpisů a norem, stejně tak ke snaze o hledání maximálně efektivních postupů při spotřebování přírodních zdrojů a surovin.

- politické lobování,

Naprosto nepřijatelným se pro firmu jeví využívání jakéhokoli typu lobování. Konkrétně předepisuje vymezení se vůči lobbingu ve svůj prospěch, v oblastech legislativních rozhodnutích, rozhodování zástupců samospráv v jejichž oblasti firma podniká či jiných státních úředníků.

- transparentnost při podpoře charitativních aktivit a sponzorství

Při své společenské angažovanosti, ať se jedná o podporu charitativních aktivit či sponzorství zájmových či jiných sdružení se firma zavazuje být naprosto transparentní.

Zacházení s důvěrnými údaji a informacemi

Tato pasáž popisuje nakládání zaměstnanců s informacemi podniku a dále ochranu údajů zaměstnanců, zákazníků a jiných zainteresovaných osob, pasáž je tedy tvořena oddíly:

- ochrana důvěrných informací,

Zaměstnanci mají povinnost chránit citlivé informace podniku, které by mohli ovlivnit jeho fungování a jsou proto vázáni mlčenlivostí i v soukromém životě (primárně se je tato pasáž směřována k mlčenlivosti na sociálních sítích).

- dodržování ochrany osobních údajů a jejich bezpečnost

Podnik se zavazuje k zajištění dostatečného zabezpečení údajích o zaměstnancích, zákaznících, dodavatelích dle platných předpisů a norem. Dále dochází k popisu technických a organizačních opatření, která mají tuto ochranu zajistit.

5.4 Interní podniková kultura

Podniková kultura ve sledovaném podniku je tedy vytvářena prostřednictvím několika nástrojů, kdy tím hlavním je etický kodex, který zaměstnancům, ale i firmě samotné, předepisuje základní pravidla, které je třeba dodržovat. Vyjma etického kodexu je podniková kultura ovlivněna kolektivní smlouvou, která byla vyjednána odborovou organizací a reprezentuje tak nároky zaměstnanců, které vyžadují pro „ideální“ vykonávání své činnosti v podniku. Nicméně základním pilířem současné podnikové kultury jsou nově definované hodnoty, které byly vybrány samotnými zaměstnanci holdingu.

5.4.1 Základní hodnoty podnikové kultury

Na základě vnitrofiremního výběru, kterého se zúčastnilo více jak dva a půl tisíce zaměstnanců, došlo k definování základních hodnot. Tyto hodnoty jsou nyní uplatňovány napříč firmami patřícími do holdingu stejně a bez rozdílně. Čtyři hodnoty shodné pro všechny firmy jsou: **respekt, vášeň, zodpovědnost a „jeden za všechny, všichni za jednoho“**. **Transparentnost** si vybral sledovaný podnik čistě pro sebe a liší se tak od ostatních firem z holdingu.

Respekt

Symbol respektu může být ve vnitrofiremním vnímání uplatňován v řadě oblastí. V první řadě se jedná o respekt firmy ke svým zaměstnancům, který se odráží v zajištění odpovídajícího ohodnocení za vykonanou práci či poskytnutí všech potřebných informací, které daný zaměstnanec pro svou práci potřebuje. Dále se může jednat o vnímání odborové organizace jako rovnocenného partnera, který zastupuje zaměstnance a je třeba s ním jednat s dostatečnou vážností.

Hodnota respektu se propisuje i do utváření vztahů mezi jednotlivými pracovníky, nejčastěji se jedná o vztah mezi nadřízeným a podřízeným, tak aby nedocházelo k opojení mocí a nějakému nadřazování se ze strany vedoucího. Zaměstnanci by měli dostatečně respektovat ostatní spolupracovníky bez ohledu na to jakou činnost v podniku zastávají. V neposlední řadě se jedná o respekt zaměstnanců ke svému zaměstnavateli, který jim zajišťuje obživu.

Vášeň

Vášeň představuje zaujetí pro svoji práci, kterou zaměstnanec v podniku vykonává. Prostřednictvím vášně ke své práci se zaměstnanec bude daleko lépe podílet na činnosti podniku, neboť to pro něj bude něco více než pouhé vydělávání peněz. Podnik jako takový si pod pojmem vášně představuje něco obdobného, a to vytvářet ty nejlepší možné produkty, a to právě díky vášni pro činnost samotnou.

Zodpovědnost

Zodpovědnost má opět celou řadu významů, které se v rámci podniku vyskytují. Co se týče podniku samotného, tak se zodpovědností chápá zajištění odpovídajících podmínek pro výkon práce zaměstnanců nebo ochrana jejich zdraví a bezpečnosti. Zodpovědné chování se projevuje i v případě přístupu k ochraně osobních údajů zaměstnanců. Využívání zdrojů potřebných k činnosti podniku je v samotném etickém kodexu označeno za zodpovědné. V případě zaměstnanců slovo zodpovědnost symbolizuje jejich předpokládaný příkladný přístup k práci.

Jeden za všechny, všichni za jednoho

Tato hodnota je podobná respektování ostatních zaměstnanců bez ohledu na to, jakou činnost v podniku zastávají. Hlavním poselstvím této hodnoty je vytváření týmovosti mezi zaměstnanci a prohlubování přesvědčení, že bez ohledu na to, co je náplní jejich

práce, tak i oni se podílejí na produktu. A tím pádem i oni rozhodují o spokojenosti zákazníka. Dále se tato hodnota projevuje při vzájemné pomoci kolegů, například při blížícím se termínu nějakého úkolu dojde k „přiložení ruky k dílu“, tak aby všechno proběhlo včas a bez zbytečných zpoždění.

Transparentnost

Transparentností podnik chápe jako možný způsob otevření se vůči svým zaměstnancům ohledně toho, co se v podniku odehrává. Může se jednat o využívání informačních tabulí, obrazovek či jiných „nosičů“ prostřednictvím kterých budou zaměstnanci informováni. Dále se pak propisuje transparentnost do jednání samotných zaměstnanců, což znamená, že to, co pracovníci říkají, že dělají, skutečně dělají. A tedy, že slova zaměstnanců odpovídají jejich činům. Toto nastavení se propisuje do jednání se zákazníky.

5.4.2 Artefakty a symboly sledovaného podniku

V závislosti na teoretické části této práce se za artefakty a symboly jakéhokoliv podniku dají považovat materiální i nemateriální předměty, které jsou přímo spojené s firmou samotnou a jsou jasně „viditelné“. Jedná se tedy kupříkladu o architekturu budov, logo podniku, využívané technologie, pracovní prostředí, způsob mluvy uplatňovaný v podniku, předepsaný způsob oblékání zaměstnanců, chování zaměstnanců a jiné.

Logo podniku

Logo sledovaného podniku je tvořeno jednobarevnou siluetou zvířete, které lze všeobecně považovat za krásné a majestátní. Toto logo splňuje předpoklad toho, že by logo mělo být jednoduché a snadno zapamatovatelné, čímž dojde ke snadné komunikaci s příjemcem vizuálního obrazu. Jak již bylo zmíněno, používané zvíře je všeobecně vnímáno jako krásné zvíře, a to vyvolává pozitivní emoce. Konkrétně se jedná o emoce související s krásou. Vytvoření této emoce je pro podnik, jehož činnost se odehrává v kosmetickém průmyslu, důležité a chtěné. Společně s logem podnik využívá taktéž motto, jehož hlavní myšlenkou je přesvědčení, že vypadat a cítit se krásně může být dosaženo prostřednictvím „přenasazením“ myšlení. Toto motto podporuje činnost firmy, která za pomoci svých produktů „přináší“ krásu komukoliv.

Architektura budov

Závod vybraného podniku se rozkládá na ploše okolo pěti tisíc metrů čtverečních a celý komplex je tvořen vrátnicí, třemi parkovišti a dvěma hlavními budovami. Vrátnice, kterou

jako první uvidí návštěvník závodu (pokud se za součást podnikové architektury nepovažuje příjezdová cesta, která se právě „revitalizuje“) dostatečně reprezentuje podnik samotný. Prostory vrátnice jsou příjemně zařízené a disponují veškerým potřebným zázemím pro průchod zaměstnanců a průjezd vozidel do areálu firmy. Turnikety, kterými prochází zaměstnanci (přiloží osobní kartu ke čtečce a zaevidují tak svůj příchod do práce) i závory, kterými projíždějí nákladní i osobní automobily jsou pravidelnými opatřeními udržované v provozuschopném stavu. Podnik disponuje třemi parkovišti, kdy dvě slouží zaměstnancům a jedno je čistě pro návštěvníky firmy, ať už se jedná o obchodní partnery, rodinné příslušníky zaměstnanců či exkurze ze středních a vysokých škol. Jednotlivá parkoviště jsou kvalitně označena příkazovými a informačními tabulkami, v případě, že je některé místo vyhrazeno konkrétnímu pracovníkovi je zde tato informace uvedena. Podnik pravidelně obnovuje značení na vozovce, tak aby nevznikali komplikace při parkování vozidel. Dominantami celého areálu podniku jsou dvě podobné budovy, ve kterých sídlí výrobní, expediční, skladové a administrativní oddělení. Budovy samotné jsou několika patrové, kdy prostory výroby, skladu a expedice se nacházejí v přízemí obou budov. Plochy těchto oddělení jsou uzpůsobeny manuální práci, takže jsou dostatečně prostorné, aby se s materiály a výrobky dobře manipulovalo. První věc, kterou návštěvník areálu uvidí jsou nakládací rampy pro expedici produktů. Firma se snaží tyto rampy udržovat v reprezentativním stavu, tak aby nevznikal hned při vstupu na pozemek podniku negativní dojem. Administrativní oddělení, do kterého lze zařadit personální, marketingové či obchodní oddělení mají své prostory v prvním a druhém patře budov. Tyto prostory jsou rozděleny na „kóje“ pro jednotlivé zaměstnance, kanceláře jejich vedoucích, poradní místnosti, dvě recepce, odpočinkové místnosti, konferenční sál atd. Na jedné z hlavních budov je umístěno velké logo sledovaného podniku, doprovázeno velkým nápisem spojeného s danou firmou.

Pracovní prostředí a technologické zázemí

Pracovní prostředí napříč celým závodem je dostatečně uzpůsobeno tomu, aby zaměstnanci mohli vykonávat svojí práci na maximum. Tento stav je spoluvytvářen prostřednictvím technologií, které firma obstarává „pro“ lepší výkony zaměstnanců. Pokud opět dojde k postupnému popisu pracovního prostředí, tak co se týče vrátnice, zde zaměstnanci mají podmínky k výkonu své práce odpovídající. Vrátnice disponuje sociálním zařízením, tudíž pracovníci vrátnice nemusejí přeházet do hlavních budov. Vrátnice je vybavena telefonem, počítači, kancelářskými židlemi, informační tabulí,

kancelářskými potřebami, nástěnkou a dalšími věcmi. Osvětlení je zde řešeno prostřednictvím stropních zářivek, které zajišťují dostatečnou osvětlenost prostoru v případě, že okny neproniká dostatek světla do místnosti.

V případě výrobních prostor je třeba rozlišit jednotlivé úseky výroby, neboť v závislosti na odlišných nárocích výroby se liší i pracovní prostředí pro zaměstnance. Aspekt, který mají všechny prostory výroby společné je čistota a dostatečná osvětlenost místností. Čistota se udržuje ve všech prostorech výroby i během samotné směny, respektive v průběhu pauzy daného úseku dochází k úpravě podlahové plochy. K dodržování čistoty napomáhá i řád upravující způsob oblékání zaměstnanců, čemuž se věnuje další pasáž této práce. Osvětlenost místností je řešena obdobně jako v případě vrátnice, a to tedy pomocí stropních zářivek. Co se týče výrobních místností, tak zde hrají primární roli stroje potřebné k výrobě kosmetických produktů. Zaměstnanci mají firmou zajištěné ochranné prostředky jako jsou rukavice, ochranné brýle či dezinfekce. Celé výrobní prostory jsou dostatečně vybaveny umyvadly, ve kterých může dojít v případě potřeby k očištění. Stroje, které v sobě mají zabudovaný výrazný podíl technologie jsou kompatibilní se zaměstnaneckou kartou. Zaměstnanec načte svoji kartu přes čtečku a na displeji se mu ukážou veškeré potřebné informace, které ke své práci potřebuje. Prostory výroby jsou dále „zaplněny“ několika informačními tabulemi, na kterých se ukazují průběžné výsledky dané směny. Například jakým způsobem dochází ke splnění plánu. Kromě elektronických informačních tabulí jsou ve výrobě umístěny i klasické nástěnné tabule, které poskytují zaměstnancům další informace. Zaměstnanci mají zajištěné přepravky a přepravní boxy, které slouží k lepší manipulaci s nedokončenými výrobky. Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků výroby mají zřízené „kanceláře“, ze kterých mohou vše sledovat a zároveň provádět potřebné „administrativní“ úkony. Tyto kanceláře jsou vybaveny počítači, telefony, nástěnnými tabulemi či kancelářskými potřebami. V rámci výrobního procesu jsou sledovaným podnikem využívány systémy, které jednak podávají zaměstnancům informace (jak již bylo zmíněno), ale také provádějí kontrolu procesů a mohou tak odhalit problémové kusy. Významnou roli v podniku hraje i využívání umělé inteligence při výrobním procesu, která napomáhá zaměstnancům při výkonu jejich práce. Umělá inteligence sleduje výrobní proces nepřetržitě a sbírá potřebná data, která následně vyhodnocuje a dává zpětnou vazbu zodpovědným osobám. Kupříkladu, že výroba sledovaného podniku zavádí výrobu odlišného typu produktu, a tak umělá inteligence vyhodnotí data za minulé období. V případě že zjistí, že například

docházelo k větší zmetkovosti, než je přirozená míra, navrhne potřebná opatření. Nejčastěji se jedná o seřízení stroje, respektive úpravu jeho nastavení na potřebné specifikace. Tato informace se objeví zaměstnanci na interaktivním panelu po přihlášení se jeho osobní kartou, a to ještě před započítím samotné výroby. Zaměstnanec následně může kontaktovat seřizovače daného stroje. Barevné řešení v prostorách výroby je řešeno bílou barvou, která tyto prostory ještě více osvětluje.

Skladovací prostory podléhají jiným nárokům než v případě těch výrobních, opět je zde ale patrný důraz na čistotu a bezpečnost práce. Zaměstnanci, zde již nemusí používat specifické pomůcky pomocí, kterých dochází k zamezení kontaminace produktů. Firma jako taková se snaží držet minimální množství výrobků na skladu, tudíž se většina výrobků skladuje na paletách, které se pak expedují do přepravních prostředků odběratelů. Zaměstnanci mají k dispozici různé čtečky, počítače, informační tabule, obalový materiál, přenosné pomůcky jako přepravky, boxy, klece nebo paletový vozík. Ve skladu se ovšem nachází i klasické regály, na kterých jsou uskladněné vzorky vyexpedovaného zboží, tak aby mohlo dojít k případné „kontrolé“, zda problém s produktem vznikl již ve výrobě nebo až následně během přepravy nebo u prodejce.

První a druhé patro, ve kterých se nachází personální, obchodní či marketingové oddělení, konferenční místnosti a další se od výrobních prostor zásadně liší. Těmto prostorům dominuje převážně dřevo a jeho imitace. V prvním patře se nachází recepce, která umožňuje podat potřebné informace návštěvníkům podniku. Je vybavena počítačem, telefonem a všemi dalšími nezbytnými nástroji. Kanceláře i poradní místnosti jsou vybaveny obdobným zařízením, tudíž mezi ním nechybějí kancelářské židle, stole, stolní počítače nebo notebooky, velkoplošné obrazovky, nástěnné tabule či ostatní kancelářské potřeby. Zaměstnanci mají možnost pracovat ve své „kóji“ anebo se přesunout do místností ve kterých mají klid a jsou tak nerušeni od ostatních pracovníků. Tento jev vzniká z důvodu toho, že prostory v prvním a druhém patře by se daly označit za open space. Tedy kancelářské prostory, které nejsou odděleny příčkami. Poradní místnosti se mohou lišit dle účelu ke kterému jsou primárně zaměřeny, některé jsou speciálně upravené pro videokonference s obchodními partnery, s kolegy z ostatních dceřiných firem nebo s jinými osobami. Oproti výrobním prostorům zde dochází k daleko větší barevnosti, primárně prostřednictvím světel, respektive clon osvětlení. Barevná kompozice stěn se skládá převážně ze šedivé barvy, která působí na organismus uklidňujícím dojmem. Stropní osvětlení pomocí zářivek je zde doplněno několika

žárovkami, které jsou spuštěny nad jednotlivá pracoviště a v některých případech mají barvou clonu (kupříkladu fialová, růžová či žlutá). Druhé patro je tvořeno velkou konferenční místností, která bývá zaměstnanci využívána pro návštěvy podniku či exkurze ze vzdělávacích zařízení. Zbylé prostory jsou opět využity jako kanceláře a poradní místnosti. V obou administrativních patrech se nachází řada „relaxačních koutků“, které mohou pracovníci využít k relaxaci i práci (pokud například trpí bolestmi zad). Tyto koutky jsou zařízeny pohodlnými křesly, sedacími vaky, pohovkami, vysokými stoly (u kterých zaměstnanec stojí). Toto nejsou jediné možnosti „neklasického“ výkonu práce, pracovníci mohou taktéž využít střech budov k neformálním poradám či rozhovorům mezi sebou. K tomuto účelu nejvíce slouží druhé patro budovy, které má několik vstupů na střechu, která je dostatečně bezpečnostně zajištěna proti případnému pádu. Dále je vybavena potřebnými stolky a židličkami, aby si zaměstnanci sebou mohli případně vzít notebook nebo písemnosti. V prvním patře se taktéž nachází prostor, který by se dal nazvat jako netradiční pracovní místnost, jedná se „verandu“ na které se nachází dřevěné polohovatelné lehátko. V blízkosti této místnosti je zřízen malý dětský koutek.

Závodní jídelna sledovaného podniku umožňuje zaměstnancům klidné posezení u oběda, kdy daná místnost je vybavena dostatečným počtem jídelních stolů. Tyto prostory jsou zařízeny veškerým potřebným vybavením, jsou kvalitně osvětleny a barevná dispozice působí příjemným dojmem. Prostory v celém areálu podniku jsou vybaveny hlásiči kouře a jinými bezpečnostními technologiemi. Chodby v celém podniku jsou lemovány řadou informačních tabulí, nástěnek, moderním uměním nebo uskutečněnými marketingovými kampaněmi (většinou se jedná o portréty modelek).

Dress code

Předpis týkající se způsobu oblékání je využíván pro všechny zaměstnance, samozřejmě s různými nároky, dle místa výkonu práce zaměstnance. Kromě nařízení, které upravuje dress code v podniku má svůj vliv na oblékání zaměstnanců prostředí v podniku. Kdy tlakem ostatních zaměstnanců si nikdo nedovolí přijít v nevyhovujícím oblečení („za špindíru“). V případě zaměstnanců vrátnice se jedná o klasický pracovní oděv, který je viděn u většiny bezpečnostních pracovníků. Jedná se o pevnou obuv, dlouhé kalhoty, polokošile či tričko klasického střihu. Barevné řešení oblečení pracovníků není nijak upraveno, ale jsou preferovány tmavé barvy, primárně pak černá barva.

Dress code je velmi přesně popsán u pracovníků výroby, jednak každý zaměstnanec při nástupu do práce obdrží svůj pracovní oděv, který splňuje daná nařízení dle místa výkonu jeho práce. Dále pak jsou zaměstnanci „neustále“ upozorňováni na dress code při vstupu do výroby, kde se nachází informační tabulka toho, jak mají být správně oblečeni. Jak již bylo zmíněno dříve, tak pracovní oděv zaměstnanců se liší podle toho, na kterém úseku výrobního procesu vykonávají svoji práci. Pro všechny zaměstnance je ovšem několik „prvků“ pracovního oděvu stejných, jedná se o pevnou obuv, pokrývku hlavy, dlouhé pracovní kalhoty (červené barvy), tričko s klasickým střihem. Zaměstnanci, kteří mají vousy jsou povinni vyjma pokrývky hlavy mít i „masku“, která zabrání možné kontaminaci produktů. Toto nařízení se týká pouze několika úseků výroby, například pracovníci skladu, pokrývky hlavy či „masky“ na vousy mít nemusí. Část zaměstnanců je povinna mít při své práci pracovní „zástěry“, které jsou z pevného plastového materiálu. V případě, že do výroby vstupuje pracovník, který zde nemá místo výkonu své práce nebo jiný návštěvník, typicky exkurze ze vzdělávacích zařízeních, tak i tyto osoby musí splňovat dané předpisy. Z tohoto důvodu jsou ve dvou šatnách, které se nacházejí před vstupem do výroby a výstupem z výroby, umístěny nádoby s jednorázovými návleky na boty, pokrývkami hlavy, pláště a „maskami“ na vousy. Obdobně jako u stálých pracovníků i pro tyto „návštěvníky“ jsou zde umístěné informační tabulky s přesným popisem toho, jak má být dotyčný oblečený. Způsob oblékání zaměstnanců pracujících ve výrobě a ve skladovacích prostorech je tedy kromě nároků podniku ovlivněno i zákonnými požadavky na bezpečnost práce.

Dress code zaměstnanců administrativy se výrazně liší od ostatních zaměstnanců a je velmi přesně popsán ve vnitrofiremním nařízení. Nařízení předepisuje využívání typu office code neboli smart casual pro administrativní pracovníky a manažery při pohybu v podniku. Tyto způsoby oblékání by se daly charakterizovat jako formální styl oblékání, kdy se skloubí elegance a pohodlí celodenního nošení. Výhodou tohoto typu oblékání je celkem velká možnost kombinace a velká pravděpodobnost toho, že se zaměstnanec bude v tomto oblečení cítit pohodlně. V případě mužských zaměstnanců dochází k preferování plátěných kalhot, klasických košil, svetrů s dlouhým rukávem, sportovních sak, polo trik, mokasín, elegantnějších sportovních bot. Oblečení ženských pracovník by se mělo skládat převážně z plátěných kalhot, košilové halenky, dámských svetrů, sukní ke kolenům, šatů („typicky“ letního střihu), balerín. Pro tento typ oblékání platí ve sledovaném podniku „nařízení“, že zařazení džín do svého outfitu se „povoluje/toleruje“ pouze v pátek, kdy už

je „atmosféra“ ve firmě uvolněnější. V případě top managementu a při zastupování podniku s obchodními partnery či jiné reprezentaci podniku navenek se využívá typu business casual nebo business formal. Business casual se příliš neliší od smart casual, je ale daleko elegantnější. U mužů se jedná o oblekové kalhoty a sako, košile s dlouhým rukávem, pásek by měl být sladěný s botami, polobotky či mokasíny. Pro ženy tento styl oblékání představuje kalhotové či sukněové kostýmky, tedy sukně s délkou ke kolenou, kvalitní kalhoty, halenky, košile, blůzy, lodičky, mokasíny. Reprezentativní společenský oděv je základem pro business formal, kdy dominantou pro muže je tmavý oblek, který doplňuje košile s kravatou a kožená obuv. Pro ženské reprezentantky sledovaného podniku se může jednat o sukni, šaty, kalhoty či kostým. Kostým by měl být ve tmavších barvách, ideálně jednobarevný či s decentním vzorem. Sukně by měla svojí délkou dosahovat ke kolenům, sako by mělo končit u boků. Ideální obuví jsou lodičky, baleríny či boty pánského typu, opět ve tmavším barevném provedení.

Interní materiály

Materiály, které jsou v podniku všudypřítomné a upravují základní fungování lze označit za nezbytné pro bezproblémový průběh řízení firmy. Firma jim přikládá náležitý význam a mohou být některé z nich zmíněny:

- Předpis pro řízení vztahů se zákazníky

Předpis, který upravuje základní chování zaměstnanců při jednání se zákazníky podniku je primárním zdrojem informací pracovníků obchodu. Tento předpis upravuje způsoby navazování kontaktu se zákazníkem, způsoby jednání se zákazníkem při osobních či „online“ setkáních. Dále pak přístup, prostřednictvím kterého by měl řešit zaměstnanec problémy se zákazníkem nebo způsob jakým od zákazníka přijímat dary, a jiné.

- Příručky pro školení zaměstnanců

Tyto příručky, respektive podkladové materiály pro jednotlivá školení zaměstnanců vytváří personální oddělení. Na vytváření těchto materiálů se podílejí specializovaní zaměstnanci firmy, ale i experti na danou oblast z externího prostředí podniku. Jejich cílem je zajištění dostatečných informací pro jednotlivá školení a jednotlivé školitele, tak aby došlo k vyvarování se případným nedorozuměním.

- Předpisy pro řízení standardních postupů

Jedná se o nejrozsáhlejší interní materiály, které popisují způsoby, jakými se provádí dílčí činnosti napříč firmou. Tyto předpisy jsou formulované jako návod k naplnění očekávaného výsledku a jedná se o víceméně popis pokynů krok za krokem.

- Nařízení ohledně bezpečnosti práce

Tato nařízení vycházejí ze základních zákonných požadavků jednotlivých států, ve kterých dochází k výrobě. V rámci sledovaného podniku se vychází ze zákonných nařízení České republiky, požadavků různých institucí, které poskytují certifikáty a nároků od mateřské firmy.

- Prémiový řád

Tento řád je vytvořen na základě kolektivní smlouvy uzavřené mezi firmou a odborovou organizací zastupující zaměstnance podniku. Upravuje veškeré náležitosti, které se týkají způsobu vyplácení prémie, podmínek pro splnění nároku na prémie či popisu vypočtení výše vyplácené prémie.

- Příručky pro administrativní pracovníky

Cílem tohoto vnitrofiremního materiálu je standardizace administrativních procesů tak, aby měly například záznamy všechny potřebné náležitosti bez ohledu na to, který pracovník je vyhotoví.

- Grafický manuál

Upravuje způsoby vizuální prezentace firmy, a to jak v tištěné, tak i elektronické podobě. Manuál popisuje, jakým způsobem využívat logo firmy, její motto, jaká je firmou preferovaná barevná paleta, které fonty písma by se měly využívat. V případě materiálů v tištěné podobě vyjadřuje nároky na hlavičku, fonty použitého písma či umístění loga. U elektronických materiálů jako je například email popisuje zapojení loga do zápatí emailu či uvedení nezbytných informací.

5.4.3 Hrdinové

K využití nástroje hrdinů, kdy se hodnoty či očekávané chování zaměstnanců zhmotní do nějaké osoby není ve sledovaném podniku nedochází. Není zde využita ani legenda zakladatele, prostřednictvím jehož příkladu by mohlo dojít k inspiraci k překonávání obtížných situacích. Ideály hrdinů se ovšem samovolně propisují do fungování daného

podniku, neboť snahou o vzájemně se podporující prostředí dochází k samovolnému vzniku inspirativních osobností uvnitř podniku, které jsou ostatní ochotni následovat. Jedná se především o vedoucí pracovníky, kteří těží ze svého leadershipu, zkušeností a odpovědnosti. Těmito hrdiny jsou ovšem i zkušení pracovníci, kteří vnímají podnik jako rodinu. Tito pracovníci svým příkladem ukazují cestu podřízeným nebo kolegům a mohou se tak označit za nepsané hrdiny.

5.4.4 Historky

Historky, které by mohli zaměstnanci poučit nebo inspirovat nejsou záměrně v podniku sdílené. Opět zde dochází ke „svobodnému životu“ historek, které se v podniku vypráví a to prostřednictvím „šeptandy“ od zkušených zaměstnanců a jedná se nejčastěji o varování před nějakým způsobem chování pro nové kolegy. Některými vedoucími pracovníky jsou historky využívány jako způsob motivace pro své podřízené nebo jako nejsnazší způsob předání informace o nějaké skutečnosti. Firma v tomto případě vystupuje pouze v roli „korektora“, který přivádí historky na pravou míru či vyvrací naprosté lži a pomluvy, které mohou zaměstnanci demotivovat.

5.4.5 Tradice

Pravděpodobně nejvýznamnější tradicí, která se v podniku odehrává je letní slavnost. Tato slavnost se stává středobodem budování vztahů napříč celým podnikem, kdy jsou na velký statek, kde se akce odehrává, zváni současní i bývalí zaměstnanci. Personální oddělení rozešle pozvánky každému zaměstnanci do jeho emailové schránky, kterou uvedl při svém nástupu do práce. V případě, že se jedná o starší zaměstnance, kteří emailovou schránkou nedisponují je jim pozvánka zaslána na adresu trvalého bydliště, které je uvedeno ve vnitropodnikové evidenci. Kontakt s bývalými zaměstnanci je pro podnik důležitý a může se jednat o způsob, jak současným zaměstnancům ukázat kus historie firmy, neboť bývalí zaměstnanci mohou přijít kupříkladu s „motivačními“ historkami z minulosti.

Při příležitosti Mezinárodního dne žen, který se „slaví“ vždy osmého března dochází k obdarování ženských pracovníků podniku květinou. Každý rok se taktéž v průběhu pátého prosince po areálu podniku pohybuje Mikuláš, anděl a čerti, kteří mají pro zaměstnance připravenou nějakou tu maličkost. Zaměstnanci pak odmění podle toho, zda se chovali v uplynulém roce řádně, tedy v závislosti na tom jestli „zlobili“, či nikoliv. Firma každoročně pořádá pro zaměstnance a jejich děti „lekci“ bruslení, která se odehrává

v čase před vánočními svátky. Opět by se tato událost dala označit za neformální akci, na které dochází k prohlubování vztahu mezi zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky s firmou. Podnik také před započítím „zimní sezóny“ rozdává svým zaměstnancům balíčky plné vitamínů, které mají posílit jejich obranyschopnost před chladným obdobím. V případě „působení“ na rodinné příslušníky zaměstnanců sledovaného podniku lze zmínit „tradici“, kdy před začátkem školního roku, je pracovníkům darován balíček se základními psacími potřebami jako jsou propisky, tužky, zvýrazňovače, barevné fixy, pastelky, gumy nebo pravítka.

5.4.6 Rituály

Rituálem, se kterým se setká kterýkoliv zaměstnanec podniku, ale primárně je určen pro zaměstnance výroby, je mentoring program. Podnik má vytvořen pro nové zaměstnance tréninkový plán, který je rozložen po dobu trvání zkušebního období, tj. po dobu tří měsíců. Cílem tohoto plánu, který bývá ve firmě také označován jako zácvikový plán, je co nejvíce ulehčit pracovníkovi nástup do nového prostředí. Během prvního dne je zaměstnanec školen z bezpečnosti práce, etického kodexu, mikrobiologie a dalších vnitrofiremních nařízení, dále je mu vydán jeho pracovní oděv. Posléze si ho převezme jeho trenér (zkušený zaměstnanec), který ho provede výrobou jako celkem. Následně je zaměstnanci blíže představena pozice, kterou bude ve své práci vykonávat. Tento zkušený zaměstnanec „nováčka“ učí veškeré potřebné procesy, které bude ke svému výkonu práce potřebovat, ukazuje, jakým způsobem by měla být prováděna výroba a usnadňuje mu navazování kontaktu s ostatními pracovníky. Tyto trenéry vybírá vždy coach, který se v tradičním názvosloví může nejlépe přirovnat k mistrovi výroby. Úkolem trenéra je tedy uvést nového zaměstnance na jeho místo, socializovat ho v pracovním kolektivu a dohlížet na jeho práci, aby nezkušenostní nováčka nedošlo ke zbytečným chybám. Trenér je za tuto práci navíc odměněn dle prémiového řádu firmy, který částečně vychází z kolektivní smlouvy uzavřené s odbory zaměstnanců. V případě administrativních pracovníků či „zaměstnanců v kancelářích“ k mentoring programu jako takovému nedochází, ale i na této úrovni je nad novým zaměstnancem vždy dohlíženo. Tím, kdo na takové pracovníky dohlíží je ve většině případů nadřízený pracovník nebo zkušený kolega, zaleží na osobních preferencích vedoucího oddělení.

Dalším rituálem, kterého by se měl zúčastnit každý zaměstnanec podniku jsou školení a schůze všech zaměstnanců k informování o novinkách v podniku. V případě školení se nejčastěji jedná o novinky v etickém kodexu, který upravuje jednání a chování všech

zaměstnanců a k jeho proškolení dochází jednou za dva roky. Dalšími oblastmi školení bývá ekologické fungování podniku, konkrétně tedy přístup k obalovým materiálům, odpadům vzniklým ve výrobě, úspornosti výroby atd. Ze základního nastavení kultury v podniku je patrné, že se firma chování svých zaměstnanců snaží řídit prostřednictvím školení. Nikoliv neustálým dohledem nadřízených pracovníků, tj. „koukáním každému zaměstnanci při práci pod ruce“. Tato školení jsou dle informací z rozhovoru s personálním ředitelem prováděna bez odkladně po zjištění problému či nedostatku. V momentě, kdy se zodpovědná osoba dozví o vzniku možného problému, předá danou informaci dále svému nadřízenému. Ten podle urgentnosti „problematiky“ seznámí širší vedení o potřebě školení bezodkladně nebo na nejbližší poradě. Dle zaměření dané problematiky dojde k určení oddělení, do jehož kompetencí problematika spadá, které vytvoří potřebné poklady k následnému školení zaměstnanců. Vyjma vnitropodnikových školení, respektive školení, které vychází z potřeb firmy, dochází i ke školením, které jsou vyžadovány legislativními opatřeními. Jedním z nástrojů prostřednictvím, kterých dochází k informování zaměstnanců a případné diskuzi s nimi jsou pravidelné schůzky všech zaměstnanců. Tyto schůzky jsou prováděny s tříměsíční pravidelností.

Mezi rituály podniku je možné zařadit i vzdělávání zaměstnanců za účelem jejich rozvoje či informování o novinkách v oboru, které mohou vést k dalšímu přínosu pro organizaci samotnou. Každý zaměstnanec má možnost navštěvovat jazykové kurzy v rámci firmy, ale primárně tuto možnost využívají administrativní zaměstnanci ke zdokonalení své jazykové vybavenosti pro komunikaci se zákazníky. Nicméně z důvodu zaměstnávání agenturních zaměstnanců, kteří ve většině případů nebyvají české národnosti jsou v podniku organizovány i kurzy českého jazyka. Tento rozvoj schopností zaměstnanců výrazně ulehčí provádění pracovních činností daným zaměstnancům. Dochází taktéž ke specializovaným školením, které se připravují pro daného zaměstnance na míru. Celý proces vzdělávání pracovníka vychází z ročního hodnocení, kdy zaměstnanec i zaměstnavatel představí své případné požadavky na zdokonalení schopností a dovedností. Tento požadavek je následně předložen přímému nadřízenému daného pracovníka, který rozhodne o tom, zda je to pro dotyčnou osobu vhodné. Případně navrhne vlastní oblast, ve které by se mohl zaměstnanec zdokonalit. Za tímto účelem jsou se zaměstnanci uzavírány dohody o kariérním růstu, kdy s růstem schopností dotyčného zaměstnance dochází ke zvyšování vyplacených odměn. Jednotliví vedoucí pracovníci se na základě hodnotících rozhovorů mohou rozhodnout i pro vlastní zlepšování soft dovedností svých

podřízených. Může se jednat například o time-management, vytváření termínů, prioritizace úkolů a další. Podnik samotný, respektive personální oddělení, vytipovává zaměstnance (týká se primárně středního managementu), kteří by se dle jeho názoru mohli ve své kariéře dále posunout. Tyto zaměstnance si pak chce vychovávat tak, aby v momentu uvolnění vyšší pozice mohlo dojít k plynulému zastoupení odcházejícího pracovníka. Firma je v takových případech ochotná investovat velké finanční prostředky do vzdělávacích kurzů, které mají výraznou přidanou hodnotu a není je schopná zajistit vlastními cestami. Nastavení podniku je v tom případě směřováno k rozvoji svých zaměstnanců pro danou pozici před najímáním „externistů“.

Nedílnou součástí rituálů sledovaného podniku jsou porady a schůze, na kterých jsou zaměstnancům předávány potřebné informace pro jejich pracovní činnost a firma jako taková bez nich nemůže fungovat s maximální efektivitou. Cílem porad a schůzí v rámci podniku není pouhé hodnocení, plánování či informování, ale i vytvoření týmového a podporujícího prostředí. Obchodní ředitelkou je každý měsíc během porad týmů uplatňován požadavek na to, aby každý pracovník daného týmu pochválil některého ze svých kolegů za předcházející měsíc. Každý zaměstnanec by měl vnímat, že si se svým nadřízeným může domluvit schůzku, na které může probrat své postřehy, problémy či jiná pracovní témata. Obchodní oddělení s koncem fiskálního roku pořádá odpoledniček (večírek v odpoledních hodinách) v rámci kterého je oceněn zaměstnanec roku. Tento zaměstnanec se vybírá z nominací jednotlivých týmů, které se na obchodních činnostech podniku podílejí. Zaměstnanec roku by se v předchozím roce měl „vyznamenat“ něčím opravdu výjimečným. Vyhlášení zaměstnance roku není spojeno se žádným speciálním ceremoniálem, ale dochází k pochvalě a vyjádření uznání před ostatními pracovníky, což vytváří u pracovníků výrazný pocit zadostiučinění. V rámci této odpolední schůzky obchodního oddělení dochází i k hodnocení zaměstnanců mezi sebou. Dále pak stanovení, čeho bylo dosaženo, co se nepovedlo, v čem je třeba pokračovat a další.

Proces přijímání potencionálních zaměstnanců a případný postup při rozvázání pracovního vztahu je jedním ze základních rituálů uskutečňovaných ve firmě a o podnikové kultuře výrazně vypovídá. V případě přijímání nových zaměstnanců je totiž třeba klást důraz na to, zda uchazeč odpovídá nastavení podniku a nemůžou díky němu vznikat potencionální problémy. Samotný výběr nových zaměstnanců začíná ve filtrování zaslaných životopisů podle předem daných očekávání na hledanou pozici. Vybraní uchazeči jsou pozváni na osobní pohovor, kterého se účastní zástupce personálního

oddělení a přímý nadřízený budoucího zaměstnance podniku. Přímý nadřízený se účastní pohovoru z důvodu toho, že s dotyčným bude v následujícím pracovním úvazku v každodenním kontaktu, bude za něj zodpovídat a bude ho „muset“ vést. Z tohoto důvodu má při výběru zaměstnanců konečné slovo přímý nadřízený, jemuž personální oddělení sdělí v případě zájmu svůj názor na dotyčného uchazeče. Firma při výběru administrativních zaměstnanců a zaměstnanců do vysokých manažerských pozic využívá psychotestů, případových studií či jiných nástrojů jako je assessment centrum. Manažeři, kteří jsou zodpovědní za oznámení zaměstnancům jejich propuštění, jsou nabádáni k tomu, aby i tato nepříjemná situace proběhla v co možná nejvíce přátelské atmosféře. Kupříkladu obchodní ředitelka se se svými podřízenými snaží v mysli navodit nastavení toho, že něco nového začíná a ne, že něco končí. Cílem firmy je mít i s odcházejícími zaměstnanci minimálně korektní vztahy, což potvrzuje i pravidelné zvaní bývalých zaměstnanců na letní podnikovou slavnost. Podnik uplatňuje takzvané exit interview, kdy se sejde nadřízený s odchodivším zaměstnancem a snaží se získat zpětnou vazbu na pracovní zkušenost pracovníka ve firmě. Tato zpětná vazba by měla mít pro podnik zásadní hodnotu, neboť dotyčnému zaměstnanci už nehrozí jakýkoliv „postih“ a tak může být maximálně upřímný. Náplní tohoto rozhovoru taktéž bývá, čím daný zaměstnanec přispěl do fungování firmy. Dále zjištění, co se naučil v průběhu svého působení v podniku či „zavzpomínání“ nad společně prožitými událostmi. Průběh tohoto výstupního rozhovoru si vždy upravuje dotyčný vedoucí pracovník podle svého. Tento proces je uplatňován i u zaměstnanců, kteří se rozhodli svůj pracovní úvazek ukončit ze své vůle. V případě těchto pracovníků je tento výstupní rozhovor pro firmu ještě významnější, neboť se snaží zjistit jaké motivy dotyčného ke svému rozhodnutí vedly.

Atmosféru na pracovišti se snaží v podniku udržovat přátelskou a cílem je, aby zaměstnanci táhli společně za jeden provaz a respektovali základní hodnoty uvedené v etickém kodexu firmy. Ovšem někdy dochází k porušení etického kodexu a neakceptovatelnému chování ze strany některých zaměstnanců vůči ostatním pracovníkům. O tomto porušování základních hodnot firmy se vedení může dozvědět několika způsoby. Možnými způsoby jsou informování ze strany dotčeného zaměstnance (který byl chováním jiného zaměstnance poškozen), ze strany nadřízeného zaměstnance či prostřednictvím schránek důvěry. Tento podnět, který vedení obdrží, respektive personální oddělení obdrží, je prošetřen, neboť ve většině případů se může jednat o pouhé nepochopení či drb. V případě, že se daný podnět ukáže jako opodstatněný firma přijímá

okamžité opatření a s dotyčným zaměstnancem rozváže pracovní smlouvu. K tomuto kroku firma přistupuje na základě přesvědčení, že základní hodnoty jsou všudypřítomné, každý zaměstnanec s nimi byl dostatečně seznámen a tudíž „neexistují“ polehčující okolnosti na které by se mohlo odvolávat. Polehčující okolností se rozumí například neznalost hodnot, což nelze brát jako relevantní „omluvu“, neboť etický kodex dostává každý pracovník při svém nástupu do zaměstnání. Obdobným způsobem je nastaven proces pro řešení problémů s mobbingem či bossingem, které se ale ve firmě do dnešního dne nemuseli řešit. Je pravděpodobné, že o této situaci bude chtít zaměstnanec informovat raději anonymně, a proto využije primárně schránky důvěry. Tyto schránky jsou vybírány jedenkrát měsíčně za účasti zaměstnance z personálního oddělení a zástupce odborů, čímž dojde k transparentnosti toho, že se žádný podnět nemůže „ztratit“. Podnět je zaevidován a předán jednatelům firmy, kteří následně rozhodnou, kdo se bude podnětem zabývat. Ve většině případů je jím personální oddělení. Toto oddělení následně podnět přepíše a uveřejní ho na obrazovkách a nástěnkách, které se vyskytují po celém areálu podniku. Firma se tím chce držet jednoho z pilířů podnikové kultury a to transparentnosti, zkrátka chce informovat zaměstnance o tom, co se ve firmě odehrává. Dále se firma snaží ukázat, že žádný podnět není brán na lehkou váhu a že se jím dostatečně zabývá. Následným krokem, spíše paralelním krokem, je konfrontace vedoucího pracovníka, jehož týmu či agendy se daný podnět týká. V podniku je již několik let vytvořen nástroj whistleblowingu a sepsané nařízení, které „chrání“ případného whistleblowera, před postihy ze strany jeho nadřízených či jeho kolegů. Whistleblowerem je zaměstnanec, který upozorní nebo nahlásí nezákonné, neetické nebo nesprávné činnosti a postupy, které se v podniku odehrávají a vyzve tak k prověření či zakročení vůči nim. Může se jednat o podvody, korupci, diskriminaci na pracovišti, porušování ochrany životního prostředí a další. K implementování „instituce“ whistleblowingu došlo společně se začátkem uplatňování transparentnosti jako základního pilíře podnikové kultury.

Teambuildingové akce či různé večírky, které mají upevnit soudržnost týmu, jsou zodpovědností jednotlivých vedoucích pracovníků a firma jako taková do těchto činností zasahuje sporadicky. Za teambuildingové aktivity lze zmínit třeba bowling nebo účast „týmu“ v rámci vnitrofiremního volejbalového turnaje. V podniku je uplatňován pozitivní přístup k návrhům zaměstnanců, co se týče hromadných akcí, které mohou stabilizovat či vylepšit ucelenost kolektivu. V případě, že za zodpovědnou osobou přijde zaměstnanec s nápadem na neformální aktivitu, jako jsou například dračí lodě, tak ho

firma v tomto úsilí podpoří. Organizací jako takovou se podnik nezabývá, ale poskytne zaměstnanci finanční prostředky na zajištění dané akce a případně se mu pokusí vyjít vstříc v jeho požadavcích, ovšem pokud je to možné.

5.4.7 Odměňování, motivování a hodnocení zaměstnanců

Aby zaměstnanci vyznávali podnikovou kulturu podniku, ve kterém pracují musí být ve své práci spokojeni a firma musí být spokojena s jejich prací. Základním motivem zaměstnanců k práci je odměna, kterou za ní získávají. Dalšími motivy ke spokojené práci může být pochvala či vytváření pocitu příslušnosti k něčemu většímu, než jsou zaměstnanci samotní. Zda zaměstnanec při daném způsobu motivování a odměňování odvádí očekávané penzum práce hodnotí podnik průběžně.

Odměňování zaměstnanců

Firma má pro své zaměstnance jasně stanovenou měsíční mzdu, která není závislá na úkolech nebo jiných podmínkách, vyjma základních předpokladů jako je řádná docházka. Vyjma měsíční mzdy má pracovník nárok na příplatky, které jsou stanoveny ze zákona a benefity, které jsou sepsané v kolektivní smlouvě a prémiovém řádu podniku. Příplatky, které jsou zaměstnancům vypláceny ze zákona jsou za práci v odpolední směně, mluvčímu týmu, který vystupuje za skupinu zaměstnanců navenek anebo členům požární hlídky. Další odměny se liší podle pracovního místa zaměstnanců, například čtvrtletní odměna je vyplácena střednímu managementu, koučům a dílenskému managementu. Top management a vyšší střední management má za svojí práci vyplácené roční odměny. Zaměstnanci ve výrobě taktéž nejsou opomenuti ve vyplácení dodatečných odměn. U těchto zaměstnanců se jedná o 13. a 14. mzdu. Výplata těchto mezd je podmíněna splněním určitých předpokladů. Základním předpokladem je finanční situace samotné firmy, která se výplatou těchto bonusů nemůže dostat do nepřijemností. Co se týče nároků na zaměstnance, tak 13. mzda je vyplácena skoro každému zaměstnanci, který splní základní očekávání. Tímto očekáváním je třeba chápat jeho řádnou docházku do zaměstnání, příkladnou práci či dodržování etického kodexu firmy. Výplata 14. mzdy už je podmíněna výkonem daného zaměstnance, jehož předpoklady jsou opět sepsány v kolektivní smlouvě a zaměstnanec, tak má dostatečné informace, jak na tento bonus dosáhnout. Vyplacení 14. mzdy nemusí být vždy automatické, neboť i v tomto případě dle informací ze sledovaného podniku vzniká nárok na tento bonus za podmínky naplnění očekávaných předpokladů, co se týče výkonů. Firma si v kolektivní smlouvě vymínila

podmínky, za kterých k výplatě 14. mzdy dojít nemusí, a to opět na základě finanční situace. V případě, že by k výplatě 14. mzdy i přes splnění požadavků nedošlo, firma svým zaměstnancům důvody nevyplacení vysvětlí. V kolektivní smlouvě je taktéž upravena položka mimořádných odměn, která se vyplácí jednotlivým zaměstnancům dle jejich odvedené práce. Tato práce musí splňovat předpoklad „mimořádnosti“.

Benefity, které jsou sledovaným podnikem jeho zaměstnancům poskytovány by se daly označit za standardní, možná dokonce lehce nadprůměrné. Základním benefitem je délka pracovního týdne zaměstnanců, v rámci podniku je totiž uplatňována kratší pracovní doba. Tato pracovní doba má oproti klasické osmihodinové pracovní době o půl hodiny méně. To jest třicet sedm a půl hodin týdně a sedm a půl hodiny denně. Všichni zaměstnanci mají právo na pět týdnů dovolené, kde je třeba zmínit, že týden dovolené je „určen firmou“. Zmíněný týden dovolené, který určuje podnik, probíhá v průběhu celozávodní dovolené. Benefitem, který využívá skoro každý zaměstnanec podniku je závodní jídelna, jejíž jídelníček se snaží firma směřovat ke zdravému stravování. Zaměstnanci, kteří musí do práce dojíždět ze vzdálenějších míst mají právo na příspěvek na dopravu do zaměstnání. Tento příspěvek se vypočítává na základě vzdálenosti mezi trvalým bydlištěm zaměstnance a sídlem firmy. Podnik svým zaměstnancům přispívá na životní pojištění a penzijní připojištění. Aby pracovníkovi vznikl nárok na výplatu tohoto příspěvku musí ve firmě pracovat alespoň jeden kalendářní rok. Výše příspěvku odpovídá počtu let strávených zaměstnancem v podniku. Velmi oblíbeným benefitem je Cafeteria = moje benefity, kdy má zaměstnanec od podniku stanoven rozpočet, který může využít pro volnočasové aktivity. Mezi aktivity a služby, které jsou hrazeny prostřednictvím tohoto benefitu lze zařadit využití wellness a regeneračních zařízení, kulturní instituce jako jsou divadla a kina či zdravotnické potřeby. Výše rozpočtu, který jednotlivý zaměstnanec od firmy obdrží je znovu odvozena dle délky jejich pracovního poměru. Příjemným benefitem, který by měl vést zaměstnance k loajálnosti k firmě, je finanční odměna zaměstnanci k výročí jeho působení v podniku. K výplatě tohoto bonusu dochází vždy po „odpracování“ pěti let. S délkou let strávených v podniku exponenciálně roste výše bonusu. Firma zaměstnancům taktéž vyplácí náborový bonus za přivedení nového zaměstnance. Tento bonus se vyplácí ve dvou splátkách, polovina této částky je vyplacena po strávení šesti měsíců novým zaměstnancem v podniku a pak následně po roce trvání pracovního poměru.

- Nástroje work-life balance

Za jistý druh odměňování zaměstnanců, a svým způsobem i motivaci, by se dali považovat nástroje, které slouží k udržení vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem. Většina nástrojů, které slouží k udržení zdravé balance mezi prací a osobním životem zaměstnance, lze použít pouze na administrativní pracovníky. Nicméně hlavní nástroj work-life balance, který se v podniku využívá je společný pro všechny zaměstnance. Tímto nástrojem je zkrácená pracovní doba, která je v podniku nastavena na sedm a půl hodiny denně, jak již bylo zmíněno výše. Možnost práce z domova, takzvaný home-office není ve sledovaném podniku příliš rozšířen, ale k jeho uplatňování dochází. Na práci z domova pracovníkům nevzniká automaticky nárok, jako tomu bývá v současné době u jiných zaměstnavatelů, kteří se tímto benefitem snaží nalákat svoje potenciální zaměstnance. Pokud je zaměstnanci umožněno pracovat po určitý čas z prostředí domova jedná se o snahu vyjít pracovníkovi vstříc, například v případě, že má nemocné dítě. Dle vyjádření personálního ředitele je zaměstnancům, kteří požádají o možnost po určitou dobu pracovat z domova v absolutní většině vyhověno. Nástroj work-life balance, který je využíván maximálním počtem administrativních pracovníků je pružná pracovní doba. V podniku je nastavené časové okno, během kterého se po zaměstnancích vyžaduje přítomnost v objektu podniku. Toto okno začíná devátou hodinou ranní a končí v jednu hodinu odpoledne. Zda si zaměstnanec svojí práci odpracuje před tímto oknem nebo až poté je ponecháno zaměstnavatelem na každém jedinci samostatně. Určitým doplňkem ze strany podniku k pružné pracovní době je i určitá volnost délky pracovní doby v jednotlivých dnech pracovního týdne. Zaměstnanec tedy nemusí každý den trávit v práci sedm a půl hodiny, ale v týdenním součtu musí jeho pracovní doba splňovat požadavek odpracovaných třiceti sedmi a půl hodin. Tento přístup k volnosti zaměstnanců ovšem vychází z jejich vzdělávání, kdy podnik dbá na to, aby si pracovníci uměli stanovit termíny pro své úkoly a efektivně využívali time-management. K využívání nástrojů jako sdílení pracovního místa nebo firemní školka sledovaným podnikem nedochází. Firma ovšem ve své administrativní budově má dětský koutek, do kterého mohou matky své ratolesti na potřebnou dobu odložit, než vyřídí své pracovní povinnosti.

Motivování zaměstnanců

Základním motivátorem zaměstnanců je jejich finanční ohodnocení a případné bonusy a benefity, které jim podnik poskytuje. V rámci sledované firmy ovšem dochází ke snaze

zaměstnance motivovat i jinými prostředky. Jedná se o vysvětlování strategie customer centricity zaměstnancům a přikládání významnosti všem pozicím, které se v podniku nacházejí. Tím, že se firma snaží vysvětlit zaměstnancům proč i dobře uklizená podlaha v administrativní budově může ovlivnit vztah zákazníka, dochází k jejich většímu zapojení do dění. Zaměstnanec tak pouze neobdrží pouhý rozkaz něco udělat, ale dostane odpověď na to, proč to je třeba udělat a jaký to má význam. Tento přístup může vést u řady zaměstnanců k pocitu naplnění a zadostiučinění, že jejich práce má smysl. Dalším nástrojem, který je ve firmě uplatňován a může vést k dodatečné motivaci zaměstnanců jsou pochvaly. Pochvala jako taková má velmi významný vliv na psychiku člověka a dle názoru obchodní ředitelky příliv endorfinů z pochvaly je déletrvající než z mimořádné finanční odměny. Obchodní oddělení se proto snaží pochvalu, kterou obdrží od zákazníka přenést do celého podniku tak, aby každý zaměstnanec obdržel určitou dávku endorfinů, a nikoliv pouze zaměstnanci zákaznického servisu. Pochvaly, které jsou sdělovány konkrétním zaměstnancům jsou v podniku vždy prováděny před ostatními pracovníky, pokud je to ovšem možné. Za určitý druh motivace může být považována i možnost vzdělávání pracovníků. Zaměstnanci, kteří vidí příležitost zlepšit svoje postavení v rámci podniku budou odvádět lepší výsledky, aby na sebe upozornili své nadřízené, kteří je následně mohou do vzdělávacích procesů zapojit.

Hodnocení zaměstnanců

Nejčastějším způsobem hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor, kdy zpětnou vazbu dostávají jak zaměstnanci, tak firma samotná. Zaměstnanci vyplňují hodnotící formulář, který se týká pracovní atmosféry a jejich spokojenosti v zaměstnání. Jak již bylo sepsáno výše, hodnotící pohovor pro zaměstnance představuje seznámení s jeho výsledky a spokojeností firmy s těmito výsledky za předcházející rok. Dojde k vystižení toho, jakých úspěchů zaměstnanec dosáhl, co se mu povedlo, co se mu nepovedlo a které oblasti své činnosti by mohl vylepšit. Cílem tohoto hodnocení je zaměstnance konstruktivně kritizovat a ideálně namotivovat, aby se v daných oblastech zlepšil. S tím přímo souvisí další náplň hodnotícího rozhovoru, kdy se firma snaží zjistit jaké jsou plány daného zaměstnance do budoucna. V rámci vnitrofiremních záležitostí se jedná o to, v jakých oblastech by se zaměstnanec chtěl rozvíjet a zdokonalit. Hodnotící proces je postavený na oboustranné komunikaci. Právě proto se využívá hodnotící rozhovor, kdy i firma může zaměstnanci předložit svojí vizi toho, kam by dotyčný mohl směřovat ve své kariéře dále.

5.4.8 Komunikace uvnitř podniku

Vnitrofiremní komunikaci sledovaného podniku je přikládán náležitý důraz, neboť je alfou a omegou úspěšnosti firmy. Podnik jako takový využívá celou řadu komunikačních nástrojů, prostřednictvím kterých poskytuje nezbytné informace svým zaměstnancům k řádnému plnění jejich povinností.

Porady, schůze a setkání

Základním komunikačním nástrojem jsou porady jednotlivých týmů, kde jednotlivý nadřízený předává svým podřízeným informace, rozděluje úkoly či řeší nezbytná témata k prodiskutování. Porady jednotlivých týmů se odehrávají s pravidelností jednou za týden, kdy je stanoven hrubý týdenní plán činností. Dochází i ke krátkým poradám, typicky se tyto porady uskutečňují ve výrobě před samotným započetím výrobního procesu. Čas od času dochází i ke schůzkám vedení s mluvčími jednotlivých týmů, kteří obdržené informace předávají do svých týmů. S tříměsíční pravidelností dochází k setkáním se všemi zaměstnanci podniku. Na těchto setkáních, která jsou pořádána ve velké „konferenční“ místnosti podniku jsou zaměstnanci seznámeni s novinkami a aktuálním děním uvnitř firmy.

Informační tabule, panely a nástěnky

Informační nástěnky jsou pravděpodobně nejrozšířenějším nosičem informací napříč celým areálem podniku. Nástěnky se vyskytují ve vrátnici, ve vstupní hale do firmy, ve výrobě, v „odpočinkových“ místnostech a na každém z administrativních pater. Prostřednictvím nástěnek dochází k informování zaměstnanců o novinkách v podniku, nových nařízeních či úpravě zavedených postupů. Na nástěnkách mohou zaměstnanci také nalézt stávající předpisy jako například požární řád nebo hygienická opatření. Dále lze na nástěnkách spatřit program divadla města ve kterém se firma nachází, plán celozávodních dovolených a státních svátků na daný rok, soupis zaměstnaneckých benefitů, informace spojené s penzijním připojištěním u partnerské pojišťovny, leták vyzývající k náboru nových zaměstnanců a odměnou s tímto úsilím spojenou, ceník jídel v celozávodní jídelně či návod na přihlášení se do Cafeterie. Ve vstupní hale se nacházejí dvě „speciální“ nástěnky, kdy jedna je věnována informacím týkajících se „trendů“ v kosmetice, přístupu k ochraně životního prostředí, přesný popis toho, jak dochází ke snižování uhlíkové stopy firmy, etického kodexu, nastavení politiky kvality v podniku a jiné. V hale mají svou „speciální“ nástěnku i odbory, které ve sledované firmě působí.

Tato nástěnka slouží k informování zaměstnanců, na co mají nárok, jaké nové legislativní opatření týkající se zaměstnanců bylo zákonodárci přijato, kontaktní údaje představitelů odborové organizace v podniku anebo možné příručky pro jednání se zaměstnavatelem.

Informační tabule a panely se vyskytují ve výrobě a v administrativních odděleních. Jejich hlavním posláním je poskytovat nezbytné informace, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce. Může se například jednat o plán výroby nebo soupis nezbytných úkolů, které je třeba provést. Informační panely se také využívají obdobně jako nástěnky, kde se v několikaminutových sekvencích pouští obdobné materiály, které jsou pověšeny na nástěnkách napříč podnikem.

Email a intranet

Email a intranet využívají ke komunikaci primárně administrativní pracovníci, kteří mají „neomezený“ přístup k výpočetní technice. Email je využíván zaměstnanci ke komunikaci mezi sebou v rámci týmů nebo mezi jednotlivými odděleními. Emailová korespondence slouží k zasílání důležitých oznámení, výměně dokumentů a souborů, ke koordinaci plánových schůzek či termínů úkolů, ke sdílení zpětné vazby anebo řešení vyvstalých problémů. Intranet podnik využívá jako centralizované místo, kde jsou uloženy veškeré potřebné dokumenty jako jsou zásady uplatňované v podniku, postupy a procesy nezbytné ke správnému fungování organizace. Důvodem proč firma využívá intranet namísto nějakého virtuálního úložiště je jeho vysoká míra zabezpečení, což je jedna ze základních hodnot firmy (ochrana firemních údajů). V předcházejících letech sloužil intranet jako komunikační centrum, které zprostředkovávalo komunikaci mezi zaměstnanci, toto ovšem bylo nahrazeno emailem.

Schránky důvěry

V podniku je umístěno hned několik schránek důvěry, které jsou pro zaměstnance jedním z nástrojů, jak upozornit na případné nedostatky či porušování firemních pravidel. K vybírání schránek důvěry dochází jednou za měsíc a celý proces byl sepsán v pasáži týkající se podnikových rituálů.

Firemní noviny

S tříměsíční periodicitou dochází k vydávání podnikových novin, které seznamují zaměstnance, ale i širokou veřejnost s novinkami ve firmě. Dochází zde k popisu událostí, které se odehrály za předcházející tři měsíce či rozhovoru s vybraným zástupcem firmy.

Odborová organizace

Firma může využívat odborovou organizaci jako specifický nástroj ke komunikaci se svými zaměstnanci. Sledovaný podnik si toto možné využití odborů uvědomuje, a proto se snaží mít s představiteli odborů dobré vztahy, neboť mohou hrát významnou roli při akceptování nových skutečností zaměstnanci. Přístup podniku k odborům je řízen s cílem mít korektní vztah, zapojovat zástupce do rozhodovacích procesů či je alespoň k dané problematice vyslechnout a jejich názor (reprezentující zaměstnance podniku) při rozhodování zohlednit. Odborová organizace tak může zaměstnancům taktéž vysvětlovat nezbytnost přijmout určitá opatření a ozřejmit proces jakým k rozhodnutí došlo.

Aplikace JOBka

Personální oddělení uvažuje nad zavedením aplikace JOBka prostřednictvím, které by zaměstnanci dostávali veškeré potřebné informace. Personálním ředitelem byl uveden příklad, který popsal výhody využívání této aplikace pro zaměstnance. Jednalo se o definování situace podobné respiračnímu onemocnění COVID-19, kdy by zaměstnanec dostal notifikaci prostřednictvím této aplikace o nákaze na pracovišti a mohl se podle toho dále zařídit.

5.5 Externí podniková kultura

Podniková kultura promlouvá do externích vztahů podniku primárně prostřednictvím chování zaměstnanců k zákazníkům. Dále pak ovšem taktéž v přístupu firmy k ostatním zainteresovaným osobám, na které může mít její působení vliv.

5.5.1 Zákazníci

V závislosti na strategii customer centricity, kdy ve středu veškerého dění je zákazník a na jeho potřeby je podniková kultura orientována, se v případě externího prostředí firma zaměřuje primárně na něj. Propisování podnikové kultury do vztahů se zákazníky je prováděno prostřednictvím obchodního oddělení a obchodních zástupců firmy. Zákazník a jeho potřeby jsou firmou stavěny na první místo, z tohoto důvodu se firma snaží získat všechny potřebné informace, které pro zajištění spokojenosti zákazníka potřebuje. Tyto informace by se následně měli kvalitativně vyhodnotit a na jejich základě dojít k potřebným rozhodnutím. Firma se snaží od zákazníka získat i ty informace, které zákazník pro zadání zakázky nepovažuje za relevantní, ale v určitých případech mohou hrát významnou roli. Jedná se například o konečnou zemi prodeje, kde mohou platit jiná

nařízení a jsou vyžadovány jiné certifikace než ty, se kterými se podnik setkává v zemi kde sídlí. Firma se snaží svým zákazníkům vyjít vstříc s jejich „speciálními“ požadavky. V případě, že se u zvláštních objednávek něco pokazí firma přejímá plnou zodpovědnost za tento skutek, ale snaží se svému zákazníkovi vysvětlit, kde vznikl problém a jaké budou opatření, která se pro příští spolupráci přijmou. Těmito kroky se podnik snaží prezentovat jednu ze základních hodnot podnikové kultury a to transparentnost. Vedoucí pracovníci obchodního oddělení se snaží své podřízené instruovat, tak aby se nad prováděnými činnostmi zamýšleli s ohledem na potřeby zákazníka. Z tohoto důvodu by se měli občas povznést nad zavedené postupy či klasické procesy, které jsou v podniku nastaveny. Pokud je to možné, přijít s inovací, která může přinést zákazníkovi větší užitek. Podnik z menší části přejímá zodpovědnost za svého zákazníka, ať už se jedná o již zmíněné sledování legislativních norem a požadavků pro konečnou zemi prodeje nebo snahy při vytváření postupu pro „speciální“ objednávky. V případě, že dojde nějakým způsobem k nenaplnění očekávání ze strany zákazníka, tak zaměstnanci jsou instruováni k tomu, aby se snažili zákazníka pochopit a vyjádřit jasné přesvědčení, že se to již nebude opakovat a budoucí spolupráce bude již bezproblémová. Jedním z prvků dobré spolupráce, který je uplatňován ve vztahu k zákazníkovi podnikem je konzultační činnost. Tu podnik vyvíjí v případech, kdy má větší know-how či detailnější informace o cílovém trhu než zákazník sám a může ho tak uchránit před případnými problémy či komplikacemi.

Budování vztahů se zákazníkem, respektive zástupci zákazníka je ponecháno na individuálním přesvědčení každého zaměstnance obchodního oddělení samostatně. Zda si obchodní zástupci budou se svými protějšky u zákazníka tykat nebo vykat, zda budou preferovat osobní nebo online setkávání je „svobodné“. Základním nárokem ovšem je, aby se obě strany v tomto vztahu cítili komfortně. Zaměstnanci by při kontaktu se zákazníky měli ctít základní hodnoty jako jsou respekt, zodpovědnost, vášeň a transparentnost. Všechny tyto hodnoty by se ve vztahu k zákazníkovi měly dávat dostatečně najevo. V případě respektu by nemělo docházet k nekalým praktikám, například zneužívat nepříznivé situace zákazníka či silnějšího postavení ve vztahu. Zodpovědnost by měli pracovníci vyjadřovat tím, že i když osobně nemohou za vzniklé nepříjemnosti zákazníka přijmou je za své a pokusí se je neprodleně odstranit. Vášeň by se měla odrážet v samotné práci zaměstnance, a to uspokojit potřeby zákazníka s jeho maximálním užitekem. Transparentnost, jak již bylo několikrát zmíněno, představuje

skutečnost, že to, co zaměstnanec říká, bude i dělat. Ve vztahu k zákazníkovi to lze uvést na příkladu, že na zakázce bude opravdu pracovat a v případě, že má důležitější úkoly a daná zakázka není prioritní, tento stav vysvětlí a seznámí zákazníka s dalšími kroky. Snaha o vytváření dobře fungujících vztahů se projevuje i v ochotě firmy nechat zkontrolovat zákazníka, zda firma má určitý certifikát oprávněně. Podnik se nesnaží nic skrývat a důvodem této transparentnosti je snaha o potvrzení spolehlivosti podniku. Zkrátka dosáhnout toho, že zákazník může firmě věřit.

5.5.2 Ostatní zainteresované skupiny

Podniková kultura se propisuje i do vztahů s ostatními zainteresovanými osobami. Nejčastěji se jedná o instituce, které se zabývají ochranou přírody, státními institucemi či zájmovými uskupeními a spolky. V tomto případě se většina činností, které se v podniku směrem k těmto skupinám odehrávají řídí prostřednictvím CSR neboli Corporate Social Responsibility, v českém jazyce je uplatňován pojem Společenská odpovědnost firem. Podnik ve svém každoročním CSR rozpočtu vyhradí podstatnou část finančních prostředků na filantropické účely. Tyto prostředky jsou následně směřovány na podporu školských zařízení, ať už se jedná o základní či střední školy. Dalšími příjemci finančních prostředků od firmy jsou spolky, nejčastěji se jedná o sportovní kluby, které mají mládežnické týmy, a právě pro tyto uskupení jsou finance poskytovány. Další oblasti podpory jsou kulturní instituce a spolky, které mají kulturní činnost jako svůj hlavní účel. Podpora je směřována i směrem ke státním institucím jako je nemocnice, kdy dochází k podpoře baby boxu. Firma se snaží i sama zapojovat do osvětových kampaní jako je například Movember, která je zaměřená na prevenci rakoviny varlat. Vyjma toho, že si mužská část zaměstnanců během měsíce listopadu přestane holit knír, dochází i k finanční podpoře uskupení, které se prevencí zabírají. Výše finančního daru závisí na počtu zúčastněných zaměstnanců, kdy firma za každého „muže“ s knírkem danému uskupení zašle tisíc korun. Do výše tohoto daru promlouvá i sbírka, která je uspořádána zaměstnanci samotnými a každý může přispět podle svých možností.

Společenská odpovědnost firmy se neprojevuje pouze filantropickými aktivitami, ale i přístupem firmy k životnímu prostředí. Podnik se snaží o maximální možné využívání obnovitelných zdrojů, případně využívání ekologicky šetrných energií. Z tohoto důvodu se za hlavní energetický zdroj využívá plyn, který je do firmy přiváděn potrubím z nedaleké teplárny. Na střechách budov podniku jsou umístěny solární panely, které sbírají energii ze záření slunečních paprsků a transformují je na energii, která se využívá

v podniku. K chlazení strojů, které jsou používány ve výrobě podnik využívá vlastních hlubinných vrtů a nádrží zachycující dešťovou vodu. Podnik se snaží eliminovat využívání obalového materiálu při logistických operacích, které jsou prováděny na krátké vzdálenosti. Se svými obchodními partnery využívá sdílené boxy, ve kterých dochází k převozu výrobků tam a zpět. Přívětivost firmy k životnímu prostředí by se dala dále popsat na využívání speciálních folií, které chrání ptactvo před nárazem do oken. Tyto fólie jsou nanášené na všech výrazných skleněných plochách. Chvályhodným postojem firmy je nejen snaha o eliminaci svých dopadů na životní prostředí, ale i naopak snaha životní prostředí posilovat. K tomuto posilování dochází například každoročním sázením stromků. Kdy se skupina zaměstnanců ve svém volném čase vydá zasadit několik stovek sazenic stromků.

5.6 Návrhy na opatření

Cílem této práce bylo v případě zjištěných nedostatků v uplatňované podnikové kultuře navrhnout opatření, která by takovou situaci mohla změnit. V závislosti na tom, že podniková kultura byla v podniku zhmotněna pouze před několika lety, nelze se stoprocentní jistotou říct, že by opatření, která jsou níže sepsaná firma nezbytně potřebovala. Nicméně řada z nich je uplatňována v jiných firmách a lze říci, že jsou využívány záměrně pro lepší identifikaci zaměstnanců s podnikem.

Historiky

Podnik, jehož historie se začala psát v předminulém století a má tak více než sto padesátiletou tradici, by toho měl daleko více využívat. Zaměstnanci by měli být daleko více seznámeni s historií podniku ve kterém pracují, což by mohlo vést k dalšímu prohloubení jejich vztahu k podniku. Jak již bylo zmíněno, historie podniku je dlouhodobá, firma prošla řadou historických událostí, ať jimi byly světové války či ekonomické krize a vždy se na danou situaci dokázala adaptovat. Dle názoru autora by firma měla pro své zaměstnance vytvořit krátký dokument upravující firemní historii, kterou by pracovník obdržel při nástupu do svého zaměstnání obdobně jako dostává etický kodex. Dokument jako takový by nemusel být pouze v tištěné (respektive elektronické podobě), ale mohl by být vytvořen za pomoci audiovizuálních nástrojů, například videa. Toto video by mohlo být promítáno v sekvencích na informačních panelech, stejně tak jako je tomu u informování zaměstnanců o aktuálních novinkách v podniku. Výhodou tohoto opatření je, že podnik pro podnik by neměly vznikat výrazné

finančních náklady spojené s aplikováním tohoto opatření. Výše finančních nákladů s tímto opatřením spojených autor vyčíslil na nižší desítky tisíc. Další možností, jak upozornit na historii firmy je využití vstupní haly podniku, kterou prochází každý zaměstnanec. Na stěnách této haly by kromě nástěnek a informačních panelů mohla být, za pomoci využití rozumného grafického prvku, vytvořena časová osa historie firmy. Na časové ose by mohly být zvýrazněné významné milníky, které by opět podpořili hrdost zaměstnanců na podnik, ve kterém pracují. I v případě tohoto opatření se náklady na jeho zavedení pohybují v nižších desítkách tisíc.

Dalším doporučením je daleko větší využití legendy zakladatele celého holdingu. V případě, že došlo ke stanovení podnikové kultury a základních hodnot, které jsou v holdingu vyznávané, tak osoba zakladatele mohla být daleko více využita. Sám zakladatel musel mít při svém podnikání vizi a nějaké hodnoty, které při své činnosti ctíl. Tyto hodnoty by měly být součástí vyznávaných hodnot uvnitř celého holdingu. V případě, že tyto hodnoty nejsou známy, mohlo dojít ke spojení legendy zakladatele a nově stanovených hodnot. Tímto je myšleno, že zvolené hodnoty jako vášeň, zodpovědnost či respekt musel zakladatel ve svém jednání alespoň částečně uplatňovat. Mohlo tedy dojít k vysvětlování těchto hodnot na základě příkladu zakladatele. Například, že zakladatel se rozhodl pro podnikání v závislosti na své vášni a tato vášeň se pak propisovala do budování celého podniku. Dle názoru autora by se tímto krokem daleko více usnadnila akceptace hodnot pro zaměstnance podniku.

Hrdinové

V případě uplatňování dalšího tradičního nástroje podnikové kultury, a to hrdinů, by firma mohla opět využít legendy zakladatele podniku. Jak již bylo zmíněno podnik by díky svému zakladateli, který z ničeho vybudoval něco mohl daleko lépe emočně působit na své zaměstnance. Legenda zakladatele by se pro mnohé zaměstnance mohla stát příkladem toho, jak se chovat, které hodnoty ctít anebo na co být hrdý. Příběh zakladatele by mohl být vystaven na počátečním obětování se pro vybudování konkurenceschopného podniku či na překonávání nesnází, které mu „svět“ postavil do cesty. Hrdinou, kterého by měli zaměstnanci ve svém jednání brát jako příklad ovšem nemusí být pouze zakladatel holdingu, může se jednat i o „pouhé“ zaměstnance. Zaměstnance, kteří podniku věnovali celý svůj život a snažili se pro podnik „dýchat“.

Vnitrofiremní soutěže

Vnitrofiremní soutěže by se mohly uplatňovat primárně ve výrobě, kde by se prostřednictvím tohoto nástroje vzbudila zdravá konkurence a snaha o dosahování maximálního úsilí jednotlivých pracovníků. V případě, že by k soutěžím bylo přistoupeno jako zápolení jednotlivých směn, mohlo by to podpořit budování týmovosti napříč jednotlivými týmy. Náklady na toto opatření se mohou pohybovat, okolo sto tisíc korun měsíčně. Výše tohoto opatření závisí na odměnách, pro které by se podnik rozhodl. V případě, že by zaměstnanci nebyli odměňováni finančně, ale prostřednictvím hmotných darů mohly by náklady na opatření být výrazně nižší.

Ceremoniály, ocenění

Další návrh opatření nepřímo souvisí se zavedením vnitrofiremních soutěží, kdy by podnik mohl daleko více „chválit“ svoje zaměstnance. Jak již bylo v práci několikrát uvedeno, tak vyjma finanční motivace, hraje podstatnou roli pro výkon zaměstnance i stimul zadostiučinění. Firma by kromě vyhlašování vítězů vnitrofiremních soutěží mohla svoje zaměstnance oceňovat i v jiných oblastech, namátkou lze uvést ocenění za inovativní návrh či nulovou absenci v zaměstnání. Je třeba zmínit, že zavedení pravidelných ocenění by mohlo vést k tvorbě hrdinů-zaměstnanců. Tento názor lze opodstatnit tím, že pravidelným vyzdvihováním „úspěšných“ zaměstnanců by s velkou pravděpodobností došlo k motivování ostatních zaměstnanců přistupovat k práci obdobným způsobem. Náklady na toto opatření závisí na přístupu firmy k významnosti ocenění. V případě, že by podnik zavedl ocenění zaměstnanec měsíce a umísťoval pouze fotku zaměstnance na nástěnku, jsou náklady nulové. Za předpokladu, že by zaměstnanec obdržel nějaký diplom či „certifikát“ bude se jednat o náklady v řádech stovek korun. Kdyby docházelo k ocenění zaměstnance za inovativní návrh, tak lze předpokládat náklady v řádech tisíců korun na jednoho pracovníka.

6 Závěr

Předmětem této diplomové práce byla podniková kultura a strategie uplatňovaná ve vybraném podniku.

V teoretické části této práce došlo za pomoci literárních zdrojů a odborných článků k popsání pojmů podniková kultura a strategie. Byla popsána provázanost vztahu mezi podnikovou kulturou a strategií, vyjmenování základních prvků podnikové kultury či možné nástroje využívané v komunikaci podniku směrem ven i dovnitř.

Praktická část byla zaměřena na strategii a podnikovou kulturu sledovaného podniku. Analýza strategie a podnikové kultury probíhala na základě řízených rozhovorů s personálním ředitelem a obchodní ředitelkou. Při analýze taktéž došlo k prostudování řady interních dokumentů a materiálů, které se oběma tématy úzce souvisí. V neposlední řadě se na analýze podílela zkušenost autora práce, který sledovaný podnik několikrát navštívil a o podnikové kultuře se mohl přesvědčit na „vlastní kůži“.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku v návaznosti na jeho strategii a v případě potřeby navrhnout její změny. Jaký vztah je mezi strategií sledovaného podniku, která je zaměřena na customer centricity, a uplatňovanou podnikovou kulturou. Dále pak prověření, zda základní hodnoty vyznávané sledovaným podnikem korespondují s jeho skutečným jednáním. Jedním z dílčích cílů této práce bylo i samotné vymezení řešené problematiky.

Vztah mezi strategií podniku a vyznávanou podnikovou kulturou se dá označit za bezproblémový, dokonce vzájemně soudržný. Tento stav je způsoben primárně tím, že k vytvoření podnikové kultury, respektive jejímu zhmotnění došlo až po stanovení strategie firmy. Tudíž žádné třecí plochy mezi strategií a podnikovou kulturou nebyly zpozorovány. Pokud by mělo dojít k typologizaci podnikové kultury sledovaného podniku autor by ji pravděpodobně přiřadil ke „Kultuře tvrdé práce“, neboť firma je založena na prioritizaci potřeb zákazníka. Pokud by mělo dojít k určení typologie na základě podnikových procesů, jednalo by se o „Hierarchickou kulturu“.

Podniková kultura stojí na pěti základních pilířích, kterými jsou zodpovědnost, jeden za všechny a všichni za jednoho, respekt, vášeň a transparentnost. Každý z těchto pilířů se v průběhu analýzy podnikové kultury v chování a jednání zaměstnanců či samotné firmy

projevoval. Z tohoto faktu lze dojít k závěru, že podnik i přes možné komplikace (respektive náročnější fungování) své pilíře vyznává a neustupuje od nich.

Analýzou podnikové kultury nedošlo ke zjištění závažných nedostatků, které by mohli ovlivňovat úspěšnost strategie a podnikové kultury sledovaného podniku. Nicméně existuje řada teoretických prvků podnikové kultury, které by firma mohla využívat. Možné využití těchto prvků bylo popsáno a navrženo jako doporučení k zamyšlení vedoucím pracovníkům podniku. Navrženými doporučeními jsou využití mýtu zakladatele holdingu, přikládání větší váhy k historii podniku, využívání vnitrofiremních soutěží, zavedení udělování pravidelných ocenění pro zaměstnance.

I. Summary

The topic of this thesis is: “Corporate culture and strategy of the selected company”. The topic was chosen because author was marginally interested in corporate culture while writing his bachelor thesis and this topic interested him. Author is also interested in corporate culture itself because of his implementation within a sports team, which he would like to help through his knowledge.

The aim of the thesis was to analyse the corporate culture in the selected company in relation to its strategy and, if necessary, to propose changes. A sub-objective was to analyse the relationship between strategy and corporate culture. Whether these two corporate “entities” support each other or, on the contrary, create friction areas. Furthermore, to determine whether the core values professed by the company correspond to its actual behaviour.

In theoretical part of thesis, the literature search is devoted to the basic concepts related to the topic. The basic idea is to explain the concept of corporate culture, possible typologies of corporate cultures, briefly describe the history and important personalities in this field.

In the practical part of the thesis, the corporate culture in the company will be analysed. Due to sensitive information and the wishes of the organization, the company has been “anonymised”. The practical part of the thesis is aimed at introducing the company, its characteristics, a list of basic information such as organization structure or subject of business. The following passage of the practical part of the thesis is focused on the analysis of the corporate culture in the selected company and its strategy.

Should the analysis of the corporate culture the selected company reveal deficiencies or areas that could be improved, possible changes will be suggested and acceptable measures that can be applied will be written down.

In the final part of the thesis, a summary of all the information obtained about the company will be made and conclusions related to the topic of the thesis itself will be drawn.

Keywords

corporate culture, corporate strategy, communication, stakeholders, corporate identity

II. Seznam použité literatury

1. Amritha, A. A., Ramana, V., Reddy, T. (2017, May). *Significance of flexible working hours on work life balance*. **Journal of Business and Management**, 19 (5), 32-34. DOI: 10.9790/487X-1905063234
2. Brook, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno, Česko: Computer Press.
3. Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vydání). Praha, Česko: Grada Publishing.
4. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures. The rites and rituals of Corporate Life (Revised edition)*. New York, United States of America: Basic Books.
5. Denison, D. R. (1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Ann Arbor, United States of America: Denison Consulting.
6. Dyer, C. (2018). *The power of company culture: How any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London, United Kingdom: Kogan Page.
7. Harker, M., MacDonnell, R. (2012, June). *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*. **Management Research Review**, 35 (7), 602-616. DOI:10.1108/01409171211238820
8. Hejlová, D. (2015). *Public relations* (1. vydání). Praha, Česko: Grada Publishing.
9. Irawanto, D., Novianti, K., Roz, K. (2021, June). *Work from Home: Measuring Satisfaction between Work-Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia*. **Economies**, 9, 96. DOI:10.3390/economies9030096
10. Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace* (1. vydání). Praha, Česko: Grada Publishing.
11. Kopecký, L. (2013). *Public relations: Dějiny – teorie – praxe* (1. vydání). Praha, Česko: Grada Publishing.
12. Kotler, P. (2007). *Moderní marketing* (4. evropské vydání). Praha, Česko: Grada Publishing.
13. Lesly, P. (1995). *Public relations* (1. vydání). Praha, Česko: Victoria Publishing.
14. Liu, H., Lo, V. (2017, September). *An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters*. **Asian Journal of Communication**, 28, 153-169. DOI: 10.1080/01292986.2017.1382544
15. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna* (1. vydání). Praha, Česko: Grada Publishing.

16. Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London, United Kingdom: SAGE Publications.
17. Müller, D., Bujna, T., Bloudek, J. & Kubátová, S. (2015). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha, Česko: Management Press
18. Phegan, B. (1994). *Developing your company culture. The joy of Leadership – A handbook for leaders and managers*. Berkeley, United States of America: Context Press.
19. Příkrylová, J. & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace (1. vydání)*. Praha, Česko: Grada Publishing.
20. Příkrylová, J. a kolektiv. (2019). *Moderní marketingová komunikace (2., zcela přepracované vydání)*. Praha, Česko: Grada
21. Roeters, A., Craig, L. (2014). *Part-time work, women's work-life conflict, and job satisfaction: A cross-national comparison of Australia, the Netherlands, Germany, Sweden, and the United Kingdom*. **International Journal of Comparative Sociology**, 55(3), 185-203. DOI: 10.1177/0020715214543541
22. Schein, E. H. (2013). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, United States of America: Jossey Bass.
23. Stanford, N. (2011). *Corporate culture: Getting it right*. Hoboken, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
24. Svoboda, V. (2006). *Public relations – moderně a účinně (1. vydání)*. Praha, Česko: Grada Publishing.
25. Svoboda, V. (2009). *Public relations – moderně a účinně (2. aktualizované a doplněné vydání)*. Praha, Česko: Grada Publishing.
26. Thakur, M., Bansal, A., Maini, R., (2018, April). *Job sharing as a tool for flexible work systems. Creating opportunities for housewives in the Indian labor market*. **Gender in Management**, 33 (5), 350-366. DOI:10.1108/GM-08-2016-0149
27. Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha, Česko: Ústav práva a právní vědy.
28. Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací (1. vydání)*. Praha, Česko: Grada Publishing.
29. Vysekalová, J. & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita (1. vydání)*. Praha, Česko: Grada Publishing.
30. Vysekalová, J. & Mikeš, J. (2020). *Image a firemní identita (2. aktualizované a rozšířené vydání)*. Praha, Česko: Grada Publishing.
31. Waddington, L., Bell, M. (2021). *The right to request flexible working arrangements under the Work-life Balance Directive – A comparative perspective*. **European Labour Law Journal**, 1-21. DOI:10.1177/20319525211038270

32. Wielers, R., Mündenlein, M., Koster, F. (2013, August). *Part-Time Work and Work Hour preferences and international comparison*. **Oxford University Press**, 30 (1), 76-89. DOI: 10.1093/esr/jcr023

Internetové odkazy:

Sull, D., Sull, C., Zweig, B. (2022, January). *Toxic Culture is driving the great resignation*. **MIT Sloan Management Review**. Dostupné z: <https://www.culturenow.com.au/wp-content/uploads/2022/01/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation.pdf>

III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah strategie, kultury a prostředí.....	12
Obrázek 2: Systém firemní identity	14
Obrázek 3: Komunikační proces	27
Obrázek 4: Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy	28

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozhovor s personálním ředitelem podniku	78
Příloha č. 2: Rozhovor s obchodní ředitelkou podniku	92

V. Přílohy

Příloha č. 1: Rozhovor s personálním ředitelem podniku

Mohl byste charakterizovat cíl a strategii vašeho podniku?

Cílem našeho podniku je customer centricity, což by se dalo označit známým českým spojením: náš zákazník, náš pán. To je strategie, ke které se nyní upíná celá organizace, neboť toto přesvědčení vytýčila mateřská společnost. Naším cílem je tedy vyjít zákazníkům, ať už těm stávajícím nebo potencionálním, maximálně vstříc. Samozřejmě toto není náš jediný cíl, vycházíme z KPI, které se v daném roce musí splnit. Základem pro uspokojení zákazníků je naplnění tzv. OTIF, konkrétně obchodního OTIFu, což je zkratka pro On-Time-In-Full. To znamená, že náš podnik by měl v požadovaném čase, požadované kvalitě a množství dodat zákazníkovi to, co si objednal. Další dílčí cíle jsou jasné a chce jich dosáhnout každý. Jde o rentabilitu, nízké procento zmetků, malou nebo žádnou úrazovost pracovníků a tak dále a tak dále. Nicméně tím primárním cílem, který je společný jak pro mateřskou, tak dceřině společnost, je již zmíněné customer centricity.

Jakou uplatňujete organizační strukturu ve vašem podniku?

Máme pětiúrovňovou organizační strukturu. V případě, že bychom vynechali jednatele, tak bych naši organizační strukturu ponížil na čtyřúrovňovou. Základní úroveň jsou naši řadoví zaměstnanci, druhou úroveň tvoří jejich vedoucí, což jsou naši coachové. Na ně navazuje úroveň středního managementu, což je například výrobní ředitel. Pak máme top management, což je ředitel některé stěžejní oblasti. A na vrcholu organizační struktury stojí jednatelé.

Vstupuje do fungování podniku majitel firmy, případně jakým způsobem?

Rodina, která vlastní naši firmu má rozhodovací slovo v případě zásadních rozhodnutí firmy. To znamená, že pokud my budeme chtít vybudovat fotovoltaickou elektrárnu v našem závodě, bude mít rozhodující slovo rodina. Naši CEO a CFO jsou v dozorčích orgánech holdingu jako celku, ale rodina zakladatele vždy stojí nad těmito orgány. Právě rodina zakladatele stanovuje vize, rozhodují o cenách a tak dále. Hlavním cílem, kromě zisku, je pro rodinu zakladatele mít spokojené zaměstnance.

Jakým způsobem se promítá podniková kultura do vašich cílů?

Nelze říct, že naše podnikové cíle jsou ovlivňovány podnikovou kulturou a naopak, že by cíle ovlivňovali podnikovou kulturu. Je třeba vycházet z naší strategie customer

centricity, náš zákazník, náš pán. A obdobně k tomu došlo při stanovení podnikové kultury, kdy byla stanovena v souladu s touto strategií.

Jakým způsobem došlo k vytvoření podnikové kultury ve „vaší“ firmě?

Naše podniková kultura v přecházejících letech nebyla nijak specificky stanovena, vycházela ze zajetých mechanismů a pravidel, které se předávali ze zaměstnance na zaměstnance. V předchozích letech se ovšem „matka“ rozhodla zavést ve všech svých oddělených společnostech stejné základní prvky podnikové kultury. Za tímto účelem došlo „matkou“ k rozeslání dotazníku, který vytvořilo 36 top manažerů z celého světa. Dotazník byl zaměřen na všechny možné oblasti podnikové kultury a na nás bylo vybrat hodnoty, které dle našeho názoru byly ty nejvíce podstatné. Z každé predefinované oblasti jsme si vždy vybírali jednu hodnotu, kterou jsme následně zaslali matce zpět. Tyto hodnoty jsme nechávali vybrat samotné zaměstnance, kteří se tak mohli aktivně zapojit do tvoření podnikové kultury v našem podniku. Tohoto výběru se zúčastnilo nějakých dva a půl tisíce lidí. V konečném zúčtování se tedy vybrali 4 hodnoty, které jsou pro všechny firmy shodné a každá jednotlivá dceřiná společnost si mohla vybrat dodatečnou pátou hodnotu, nezávisle na ostatních.

Došlo nějakým způsobem k propisování světových požadavků do budování podnikové kultury? Například CSR či ESG.

V závislosti na odvětví, ve kterém se naše firma pohybuje, tak většinu z nařízených, o kterých mluvíte, dodržujeme a máme je implementované již dávno, a to nezávisle na rozhodnutí Evropské unie či jiných mezinárodních organizací. Mluvil jste o CSR a ESG, to jsou už pro nás dávno standardy, máme kupříkladu implementovaný whistleblowing, na který v současné době v České republice není stanoven žádný legislativní rámec. A například právě na ten whistleblowing jsme už i auditovaní. Lze říci, že pro nás je CSR jen další „nařízení“, kterému musíme věnovat pozornost. V závislosti na odvětví, ve kterém náš podnik operuje, je na nás pohlíženo velmi důkladně, takže musíme být zejména velmi šetrní k přírodě a snažit se být co nejvíce „zelení“. Na plyn se v současné době hledí jako na ten zásadní udržitelný zdroj energie, a proto ho využíváme v naší činnosti co nejvíce. Nelze to tedy brát tak, že podnikovou kulturu a naše chování ovlivňuje to či ono nařízení nebo předpis, kterým se řídí většina firem v odvětví. Ale samozřejmě když vyjde nějaké nařízení tak se mu přizpůsobíme, pokud jsme tak již neučili v minulosti. Třeba nyní, v závislosti na novém nařízení, budeme upravovat náš

CSR rozpočet pro nadcházející hospodářský rok s daleko větším důrazem na podporu nadací či nestátních a nevládních organizací. A to s sebou nese problémy, neboť v našem okolí totiž dominují právě státní a vládou zřizované organizace. Snažíme se sami implementovat, dle našeho názoru, potřebné věci, jako již zmiňovaný whistleblowing, který máme od roku 2021. Další způsob, jak chceme být proaktivní a nečekat na to co nám kdo nakáže k dodržování, je například audit EcoVadis, kde dosahujeme kvalitních výsledků.

Mohl byste mi přiblížit audit EcoVadis? Od vás o něm slyším poprvé.

Jedná se o audit, který se vyloženě specializuje na oblasti odpovědnosti, ekologie a podobně. V současné době jsme držitelé stříbrné medaile a naším cílem je medaile platinová. K tomuto auditu jsme se dostali na základě požadavků od našich zákazníků. Systém je postaven na udělování bodů, které obdržíte za odběr udržitelných zdrojů, udržování uhlíkové stopy a obdobné věci. Na tento audit jsme přistoupili, protože naši zákazníci jsou rozestí po celém světě a vyznáváme jednoduchý přístup, že přísnější legislativa bude akceptovatelná všude. Takže vždy přihlížíme k tomu, co na nás vyžaduje větší nároky, a to implementujeme.

Jak přistupujete ke svému okolí? Zmínil jste tvorbu rozpočtu CSR.

Naším cílem je podporovat tento region, ať už se jedná o školy, nemocnice, spolky. Většina našich prostředků by měla dále směřovat do životního prostředí. Nicméně naše podpora stojí na třech základních pilířích, kterými jsou ženy a děti, sport, kultura. Podporujeme baby box, sázení stromků, uměleckou školu, základní školu. Zapojili jsme se do akce s názvem Movember, která je zaměřena na podporu prevence boje proti rakovině varlat.

Jakým způsobem informujete o těchto aktivitách?

O akcích, kterých se chystáme zúčastnit, informujeme zaměstnance prostřednictvím obrazovek a nástěnek, oni se pak mohou do těchto aktivit zapojit. Veškeré aktivity, respektive sponzorské aktivity, musíme mít evidované. Takže pokud je to možné, pořizujeme audiovizuální záznamy jako fotky a videa a ty následně sdílíme, třeba přes sociální síť.

Které tradice a symboly byly uplatňované v podniku před strategickým rozhodnutím o zavedení „psané“ podnikové kultury?

Tradice, která je zde v podniku uplatňována dlouhodobě je letní slavnost v červnu, kdy se sejdou všichni zaměstnanci podniku. Tato akce je primárně zaměřená na utužení vztahů napříč firmou. Pozvánku dostanou všichni zaměstnanci, včetně důchodců. Důchodce zveme z toho důvodu, že s pracovníky, kteří u nás strávili velkou část svého života, chceme udržovat nějakou vazbu i nadále. Další tradicí je, že na Mezinárodní den žen všechny pracovnice dostávají květinu. Mezi tradice bych zařadil i to, že se k našim lidem chováme slušně, a že se jim snažíme vytvářet ideální pracovní prostředí. Vánoční večírky si vždy organizuje dané oddělení nebo coach samostatně. Dále mě napadá akce s názvem „Švanda na ledě“, kdy zajistíme bruslení pro děti našich zaměstnanců. Za tradici bych taktéž označil rozdávání vitamínových balíčků před začátkem zimy, abychom posílili obranyschopnost našich zaměstnanců. Většinu těchto akcí se ovšem snažíme budovat zespodu, od našich zaměstnanců, jako nyní, kdy se připravují dračí loď. Cílem je, aby přišel zaměstnanec a řekl, že by chtěl zorganizovat nějakou takovouto aktivitu, a firma mu vyjde vstříc. Firma sama to organizovat nebude, ale podpoříme zaměstnance finančně.

Na čem stojí tedy podniková kultura „vašeho“ podniku?

Vycházíme z etického kodexu. Ten upravuje, jakým způsobem se k sobě lidé uvnitř firmy chovají, jak přistupujeme k našemu zákazníkovi, že je postaven na první místo. Jakým způsobem dbáme na kvalitu našich výrobků, jakým způsobem máme vybavenou naši výrobu. Každopádně z „matky“ přišlo rozhodnutí o tom, že budeme mít firemní kulturu sepsanou. A že kultura bude postavena na našem logu a mottu, které je postavené na customer centricity. Když se podíváte na naše logo, tak zjistíte, že se snažíme nastavit mindful beauty, která představuje názor naší firmy na krásu. A abychom mohli toto přesvědčení převést do reality a takzvaně ho žít, tak jsme museli stanovit hodnoty, které budeme vyznávat. Jak jsem již řekl, měli jsme 4 oblasti a z každé z těchto oblastí naši zaměstnanci vybírali vždy jednu hodnotu, která pro ně znamenala nejvíce. Našimi pilíři podnikové kultury tak jsou respekt, zodpovědnost, vášeň, jeden za všechny a všichni za jednoho (all for one = one for all) a námi vybranou hodnotou je transparentnost. A právě ta transparentnost asi dělá opravdu firmu firmou, kdy se snažíme být co nejvíce transparentní k našim zákazníkům. Kdykoliv, kdy vznikne nějaký problém, se při řešení tohoto problému snažíme zákazníkovi vysvětlit co se stalo, a že se to už nikdy nebude opakovat. Přijmeme takové opatření, které by mělo opětovnému vzniku problému zabránit. K problémům dochází většinou v případě, kdy si zákazník objedná nějakou

„specialitu“ a my se mu snažíme vyjít vstříc. A protože tu „specialitu“ neumíme dobře, tak se vždycky něco pokazí, což nemusí být ani naše chyba, ale přijmeme za problém zodpovědnost a z dané chyby se poučíme.

Kdybyste se měl pokusit určit typologii vaší podnikové kultury? Za jakou kulturu byste ji označil?

Tak v závislosti na utváření naší kultury samotnými zaměstnanci, respektive jejich velké participaci na vytváření pilířů naší kultury, na naší pracovní atmosféře, na „jejich velké volnosti“, bych pravděpodobně označil naši podnikovou kulturu za vzájemně se podporující.

Jaké nástroje podnikové kultury využíváte?

Etický kodex zaměstnance, který je v podniku zavedený 15 let a ovlivňuje základní chování zaměstnanců. V etickém kodexu máme sepsána pravidla, jak se mají lidé k sobě chovat, například aby nebrali úplatky, stanovuje předpis toho, jak mají vystupovat ke konkurenci podniku, jak se chovat ke svým spolupracovníkům, nároky odborové organizace, zákaz dětské práce a tak dále. Cílem etického kodexu, ale není, aby nuceně vyžadoval to, jak si firma představuje chování zaměstnance. Cílem je, aby společně s prostředím, které máme ve firmě vytvořené, docházelo k samozřejmosti, že se nebudete chovat jako hulvát. A lidé, kteří tento kodex nedodržují jsou dříve nebo později samotným prostředím „vyloučení“.

Využíváte ve vaší podnikové kultuře nástroje hrdinů?

Příklady toho, jak se má zaměstnanec chovat využíváme, ale že bychom využívali konkrétní osoby, které bychom vybrali, tak to se neděje. Ale může se to lišit dle jednotlivých oddělení a ředitelů těchto oddělení.

Využíváte etický kodex u nově příchozích zaměstnanců? Respektive jakým způsobem je seznamujete s etikou podniku?

Nově příchozí zaměstnanci procházejí školením etického kodexu, kdy konkrétně já školím THP pracovníky neboli pracovníky pro administrativu. Každý zaměstnanec dostane při nástupu do práce tyto materiály společně s pracovní smlouvou a prémiovým řádem. A opět se vrátím k EcoVadis, kdy podle této certifikace musíme jednou za dva roky proškolit každého zaměstnance v oblasti etického kodexu. Uděláme tedy jedno velké školení, které je zaměřené nejen na ten etický kodex, ale třeba i na ekologii. Aby

zaměstnanci věděli, že musí zhasínat v prostorech, kde se nikdo nenachází a jiné oblasti. Nyní jsme prováděli školení právě nového etického kodexu a vysvětlovali jsme zaměstnancům jakým způsobem mohou podat podnět na věci, se kterou nejsou spokojeni. Možnostmi je kontaktovat přímého nadřízeného, když ten na to nebude reagovat, tak mohou využít schránky důvěry. Pokud se jim budou zdát naše kroky nedostatečné, mohou využít možnosti whistleblowingu.

Dochází ke kontrole dodržování etického kodexu zaměstnanci?

Z naší strany nedochází ke kontrole etického kodexu jako takového. Našimi kontrolory jsou samotní zaměstnanci, kteří si chtějí udržet stanovenou „kulturu“, respektive atmosféru na pracovišti. Pokud se jim něco nelíbí, tak mohou zajít za svým coachem nebo mohou využít schránky důvěry a seznámit nás tak s potencionálními problémy. Samozřejmě pokud taková situace nastane, tak jí musíme prověřit, ale ve firmě existuje vždy určité procento polopravd a drbů. Takže následně musíme tyto věci uvádět na pravou míru.

Jedním z prvků podnikové kultury je dress code, neboli způsob oblékání, existují u vás nějaké předpisy upravující oděvy zaměstnanců?

Na způsob oblékání zaměstnanců máme interní směrnici, která se týká primárně top managementu a administrativních pracovníků. V případě těchto zaměstnanců platí, že jeans day platí pouze v pátek, jinak musí být oblečení casual. U zaměstnanců, kteří pracují ve výrobě je dress code de facto určen bezpečností práce. Celkově prostředí, ve kterém se pohybují naši pracovníci jim nedovolí přijít za „špindíru“.

Jakým způsobem dochází k výběru nových zaměstnanců do podniku?

Náš proces výběru zaměstnance je následující, my vypíšeme na pozici, kterou hledáme, inzerát a zájemce pošle životopis. Na základě životopisů dojde k prvotnímu třídění uchazečů, základem filtrace jsou vzdělání a praxe pro danou pozici. Následně zveme uchazeče na osobní pohovor, který probíhá za účasti někoho z personálního oddělení. Účastní se i vedoucí daného týmu, do kterého chceme člověka získat. Úměrně tomu, jak se zvyšuje význam dané pozice, se zvyšuje počet kol pohovorů. Při výběru uchazečů využíváme psychotesty nebo případové studie, což se ale týká pouze administrativních pracovníků. Cílem je odhalit uchazeče, kteří na tu práci mají a odfiltrovat ty, kteří ne.

Kdo má rozhodující slovo při výběru zaměstnance?

Vždycky jeho přímý nadřízený, který s ním bude pracovat v týmu. Tento člověk s ním bude trávit čas a on z dotyčného či dotyčné musí mít správný dojem. Oni za dotyčného budou mít zodpovědnost, budou mu připravovat tréninkový plán. Oni do těch lidí budou investovat svůj čas a úsilí. Samozřejmě jako personální oddělení můžeme mít nějaké slovo, ale hlavním rozhodujícím je nadřízený.

Využíváte nějakou formu mentoring programu pro nově příchozí zaměstnance?

V případě manuálně pracujících zaměstnanců, takzvaných modrých límečků máme vytvořen tréninkový plán. Tento tréninkový plán trvá po dobu tří měsíců, tj. po dobu zkušební doby nově příchozího zaměstnance. Tento plán také nazýváme zácvikový plán. První den svého pracovního úvazku tento zaměstnanec prochází pouze školením z bezpečnosti práce, mikrobiologie. Dále si vyzvedne své pracovní oděvy a pak jde do výroby. Vycházíme z kvalifikační matice, která sepisuje předpoklady, které musí daný zaměstnanec splňovat pro výkon dané pozice. U nás v podniku se dělnické pozice ve zjednodušeném slova smyslu vyskytují pouze dvě. Jedná se o operátora výroby a seřizovače, ale tyto pozice se ještě dělí dále, což není příliš podstatné. Nový zaměstnanec má zácvikovou matici, podle které vykonává práci. Má i člověka, který se o něj stará a dohlíží na něj po dobu těchto tří měsíců. Tento zkušený zaměstnanec, kterému říkáme trenér, ho učí všechny procesy jak správně provádět výrobu. Po uplynutí zkušební doby je tento zaměstnanec vyhodnocen. Pokud ve firmě zůstává dostává pak vyšší výplatu a pracuje bez dohledu.

Zmínil jste trenéra, zaměstnance, který na nového pracovníka dohlíží, je nějak dodatečně ohodnocen, ke svému stabilnímu příjmu?

Tento pracovník je specificky odměněn za tuto práci dle kolektivní smlouvy.

Jakým způsobem jsou tito trenéři vybíráni?

Tyto trenéry máme přesně definovány, ale primárně je vybírá coach. Coach v naší firmě je někdo jako mistr, ale neplatí tam jasná úměra, že coach je mistr. Tito coachové mají motivovat, vést a usměrňovat naše zaměstnance.

Jak velkou umožňujete demokracii ve vašem podniku?

Extrémní demokracii v podniku uplatňovat nelze, to by se mohlo zvrtnout a došlo by k chaosu. Máme jasně stanovené mantinely toho, co zaměstnanci mohou a co nikoliv. K čemu se mohou vyjadřovat a co je prostě nařízení, které musí respektovat. Nicméně

v rámci těch mantinelů mohou zaměstnanci fungovat celkem „svobodně“. Pokud zaměstnanec odvádí to, co má, tak nad ním nikdo nestojí a nekontroluje ho. Pokud se zaměstnanec osvědčí, tak je svým vlastním kontrolorem, a je jen na něm, jak svou práci odvede a zda splní co má. Od jeho výkonu se pak bude odvíjet i reakce jeho nadřízených.

Jakým způsobem dochází k řešení konfliktů na pracovišti?

Pokud dojde k porušení našeho etického kodexu nebo dojde k nějakému porušování základních lidských hodnot, tak to řešíme striktně. V momentě, kdy obdržíme podnět na nějaké porušování „základních“ hodnot, které jako firma vyznáváme, tak se spustí proces. Kdy tento podnět prověříme. V případě, že se podnět ukáže jako opodstatněný, tak se se strůjcem problému rozloučíme. Protože každý zaměstnanec ví, díky našemu kodexu, co je tolerováno a co tolerováno není. Takže přistupovat k nějakému „bububu“ není třeba, ovšem záleží na daném prohřešku, nelze paušalizovat.

Vyskytl se ve firmě mobbing či bossing? Pokud ano, jakým způsobem došlo k nápravě situace?

Doufám, že ne, respektive s takovým problémem zatím žádný zaměstnanec nepřišel.

Čistě hypoteticky, jak by probíhal proces nápravy?

Ty procesy jsou nastaveny obdobně jako u procesu řešení konfliktů na pracovišti. Využiji příklad se schránkami důvěry, které vybíráme pravidelně jednou za měsíc. Výběr je prováděn za účasti odborové organizace a člena personálního oddělení, čímž se zajistí, že nikdo nemůže s podněty manipulovat. Podnět je zaevidován a následně předán jednatelům a personálnímu oddělení. Poté se distribuuje na konkrétní odpovědné vedoucí, čímž je ten vedoucí se stížností konfrontován. My jako personální oddělení máme povinnost se k danému podnětu vyjádřit. V případě podnětu z výroby, tento podnět přepíšeme, a umístíme ho na informační obrazovky a tabule společně s naším vyjádřením. Cílem je zaměstnance seznámit s tím, co za podnět přišlo, a dát jim k tomu naši reakci. Hlavním záměrem je jim ukázat, že něco v dané situaci děláme. Nejčastěji je třeba vyvracet nějaké drby a pomluvy, které se jako na každém pracovišti zákonitě objeví. Co se týče zaměstnanců administrativy, tak tam uplatňujeme setkávání. Seznámíme je se situací a informujeme je o přijatých opatřeních. V případě, že by pro zaměstnance byly přijaté kroky nedostatečné, mohou se prostřednictvím whistleblowingu obrátit na advokátní kancelář v Německu. Následně my dokládáme, jakou jsme provedli nápravu a oni se k tomu vyjadřují a navrhnou nám možná opatření. Abych to shrnul, tak jakýkoliv

problém, bez ohledu na to, jak bude nakonec řešen, končí tak, že jsou zaměstnanci informováni o tom, co se stalo a jaká opatření byla přijata. Snažíme se být maximálně otevření, což podporuje námi zvolenou hodnotu transparentnosti.

Základním motivátorem lidí k práci je mzda, jak ji využíváte a snažíte se zjistit co motivuje vaše zaměstnance?

Naši zaměstnanci mají stanovenou měsíční mzdu, a pak na základě jejich individuálních výkonů dochází k uplatnění různých příplatků. Kupříkladu 13. plat naši zaměstnanci dostávají v uvozovkách zadarmo, jen za to, že plní řádně svoji docházku do práce. Není to primárně vázané na hospodářský výsledek firmy. Jaké mají naši zaměstnanci motivátory, respektive co je nejvíce motivuje, zjišťujeme prostřednictvím dotazníkového šetření.

Jaké benefity nabízíte zaměstnancům?

Jedním ze základních benefitů je novoroční zvyšování mzdy, tuto „tradici“ si zaměstnanci oblíbili a už jí od nás očekávají. Dalším benefitem spojeným s penězi, je 13. a 14. plat, kdy 14. plat naši zaměstnanci skutečně dostanou, je jim vyplacen, což u některých jiných firem nebývá samozřejmostí. U nás se skutečně vyplácí a muselo by se stát opravdu něco vážného, aby k tomu nedošlo. Pro zaměstnance s dětmi v srpnu připravujeme školní balíček, který obsahuje psací potřeby. Dále pro ně zajišťujeme Mikuláše s čerty. V červenci a prosinci máme celozávodní dovolenou.

Máte nějaké nástroje work-life balance? Pokud ano, jaké?

Obecně máme nastavenou kratší pracovní dobu, kdy všichni naši pracovníci mají sedmi a půl hodinovou pracovní dobu. Home office, kdy by naši administrativní pracovníci měli nárok na dva, tři nebo více dnů práce z domova, nemáme. V závislosti na náplni práce našich pracovníků to nefunguje úplně dobře. Nicméně tento nástroj využíváme u našich zaměstnankyň, které mají děti. V našem podniku se snažíme zaměstnancům vyjít vstříc pokud je to možné, a proto třeba u zaměstnankyň, které mají malé děti a zkrátka potřebují být doma, jsme schopni jim home office poskytnout. Home office tedy jako běžný standard nemáme, zaměstnancům na něj automaticky nárok nevzniká. Nicméně kdokoliv o něj v nějakých nárazových případech požádá, tak v 99 případech ze sta, mu bude vyhověno. Naopak nástroj work-life balance, který máme nastavený a hojně ho administrativní pracovníci využívají, je pružná pracovní doba. Podniku je v uvozovkách

jedno, co zaměstnanec dělá před devátou ranní a od jedné hodiny po poledni, ale musí odpracovat v průměru sedm a půl hodiny denně.

Jakým způsobem komunikujete se zaměstnanci?

Základem jsou týmové schůzky, na kterých se kromě plánů na nadcházející období probírají i veškerá neodkladná témata atd. Máme nástěnky, na kterých informujeme zaměstnance o novinkách, stejně tak prostřednictvím informačních panelů. Jako většina firem využíváme intranet a email. Existují zde schránky důvěry, takže když má nějaký zaměstnanec problém, který nedokáže vyřešit se svým coachem, respektive nadřízeným, tak to mohou řešit tímto způsobem. Každé tři měsíce dochází k pořádání setkání se všemi zaměstnanci, na kterém jsou seznámeni s tím, co se aktuálně děje ve firmě. Jednatelé seznamují s aktuálním děním předáky, což jsou osoby, které řídí nějaký svůj tým pracovníků, a ti pak předají tyto informace dále. Celá naše organizační struktura je postavena na tom, že by každý zaměstnanec měl mít maximální možný komfort, co se týče informací nezbytných ke své práci. V současné době zvažujeme zavedení aplikace JOBka, prostřednictvím které, pokud bude mít zaměstnanec zájem, mu firma bude zasílat veškeré informace. Například někdo z tvých kolegů byl pozitivně testován na COVID-19, zůstaň doma. Nebo, že jsme uzavřeli novou kolektivní smlouvu. Nyní probíhá sběr dotazníků ke spokojenosti zaměstnanců v podniku a na základě této zpětné vazby případně naši komunikaci upravíme. Pokud lze považovat odborovou organizaci za nástroj komunikace, tak i tu využíváme ke kontaktu se zaměstnanci. V neposlední řadě bych zmínil vydávání našich „novin“, které vydáváme ve čtvrtletní periodicitě.

Jaký máte přístup k odborům zaměstnanců?

Odbory k práci personálního ředitele potřebuji, bez nich budu mít svojí práci velmi ztíženou, takže je mnohem lepší je mít na své straně. Z tohoto důvodu máme jednou za tři týdny pravidelnou hodinovou schůzku, kde s nimi probírám aktuální situaci v podniku, příp. co se chystá a jaké máme plány. S odbory probírám i věci, do kterých jim v uvozovkách nic není, neboť jejich působnost v daných oblastech je nulová. Ale v rámci nějaké férovosti je alespoň informuji a vyslechnu si jejich názor. Oblasti, ve kterých mají odboráři právo veta, je kolektivní smlouva a pracovní řád. Diskutuji s nimi o termínech celozávodní dovolené, neomluvené absence zaměstnanců, výpovědi, okamžité zrušení pracovních smluv pro porušení pracovního řádu nebo plánované organizační změny. Mým cílem je zamezit tomu, aby při vydání nějakého opatření přišly odbory a řekly, že

to takto nechtěly, a že je to špatně. Takže co se týče přístupu k odborům, snažím se je mít „objektivně“ na svojí straně, což mi následně velmi ulehčí mojí práci při prosazování nějakých opatření. Myslím si, že vztahy s odbory máme na velmi kvalitní úrovni, ale samozřejmě jsou oblasti, na které jsou odbory velmi citlivé.

Jakým způsobem komunikujete s vnějším okolím?

Co se týče zákazníků, tak velmi využíváme sociální síť Instagram, kde se snažíme zákazníky seznamovat se správným používáním našich výrobků. Co vím, tak se do budoucna plánuje vytvoření webového rozhraní, kdy by si zákazník měl mít možnost objednat produkt na míru prostřednictvím nějakých rolovacích polí.

Které kontrolní mechanismy využíváte v podniku?

Kontrolní mechanismy jako takové nemáme, respektive samozřejmě máme kontrolní mechanismy jako je mzdový a docházkový systém, že lidé pracují maximálně osm hodin přesčas, nebo že tu nepracují děti. Zkrátka tyto zákonné povinnosti máme ohlídané, máme hodnotící rozhovory. Co se týče konkrétně dodržování podnikové kultury, tak řada z věcí, které s podnikovou kulturou souvisí jsou softové, každý je vnímá úplně jinak. A tím se opět vracím k našim zaměstnancům, neboť co pro někoho může být přijatelné, už pro jiného může být daleko přes čáru. Takže naším cílem není naše zaměstnance kontrolovat, ale ty naše hodnoty do nich dostat, a aby těmi hodnotami žili. Našimi hodnotami budou žít teprve v okamžiku, kdy se začnou stydět, že dělají něco, co ostatní ne a není to jimi tolerováno. Tato ideální situace nastane v ten okamžik, kdy firemní kultura bude vycházet z těch lidí samotných. Na to vám mohu uvést příklad, kdy naši zaměstnanci zjistili problémy u agenturních zaměstnanců, kteří svým chováním porušovali nějaké hygienické normy a o tomto stavu nás informovali. My jsme na základě tohoto podnětu mohli přijít s opatřením, kdy jsme těmto agenturním pracovníkům připravili speciální hygienické školení. Takže naše zaměstnance nekontrolujeme tím, že bychom nad nimi pořád stáli a dohlíželi na jejich úkony. Pokud ovšem dostaneme od samotných zaměstnanců zpětnou vazbu, že něco není v pořádku nebo by se měl nějaký podnět alespoň prověřit, tak vedení jde a prověří to. Pokud to opravdu nefunguje tak, jak si my představujeme, tak se sejdeme a se zaměstnanci daný problém řešíme, ať už se jedná o týmové schůzky či prezentace, které umístíme na nástěnky nebo informační panely. Opět tedy zopakuji, že naše zaměstnance nechceme kontrolovat na každém kroku, ale neustále je školíme tak, abychom jim námi vyžadovaný ideální stav dostali pod kůži.

Co je náplní hodnotících rozhovorů?

Každý rok provádíme tyto hodnotící pohovory s našimi zaměstnanci, kdy dostanou hodnotící formulář, ten bude nově zaměřený právě i na podnikovou kulturu. Tento formulář bude zaměřený na všech pět oblastí, to znamená respekt, zodpovědnost, vášeň, jeden za všechny a všichni za jednoho (all for one = one for all), transparentnost a zaměstnanci zhodnotí nakolik dle nich byly tyto hodnoty v podniku přítomné.

Využíváte při motivování vašich pracovníků nějaké vnitrofiremní soutěže?

Podobné nástroje motivace zaměstnanců nevyužíváme.

Existuje u vás v podniku strategie zaměřená na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Každý zaměstnanec, pokud s tím souhlasí jeho nadřízený, má právo na využití vzdělávacího kurzu cizího jazyka. Výběr zaměstnanců pro nějaké vzdělávání vychází částečně z ročního hodnocení, kde následně vzniknou vzdělávací požadavky těch konkrétních zaměstnanců. Nejsme ovšem jako nějaké větší společnosti, že bychom měli svoji vlastní akademii. Ale na druhou stranu jsme dostatečně bohatá firma, abychom v závislosti na požadavcích, zvážili tyto požadavky a připravili školení na míru. Chceme, aby toto vzdělání k něčemu bylo, a proto se nebojíme do něj investovat. V současné době připravujeme školení pro střední management. Máme v podniku interního kouče, který nám taktéž poskytuje zpětnou vazbu. Konkrétně nám říká, na co konkrétně bychom se měli zaměřit u jednotlivých zaměstnanců. Máme tedy zákonná školení, která jsou pro nás samozřejmostí, máme jazykové kurzy, a to jak pro české zaměstnance, tak pro zahraniční pracovníky. A pak máme právě speciální školení, které vznikají na základě požadavků coachů. Nejvíce školíme zaměstnance z úseku obchodu, kteří jsou v kontaktu s naším zákazníkem, což je z důvodu našeho přesvědčení customer centricity prioritní zainteresovaná osoba.

Jakým způsobem informujete, respektive dáváte najevo zaměstnancům možnosti jejich rozvoje a růstu?

Kariérní řád jako takový sepsaný nemáme, se zaměstnanci pracujeme a o jejich rozvoji je informujeme za pomoci hodnotících pohovorů. Na základě těch pak sepisujeme dohodu o kariérním růstu, kdy v ruku v ruce dochází s růstem jeho schopností i ke zvyšování jeho odměn. Co se týče manažerského rozvoje, tak to je ovlivněno počtem manažerských pozic, které ve firmě máme. Daleko více se zaměřujeme na oblasti odborného rozvoje, aby se zaměstnanec stal „specialistou“ na danou činnost, kterou u nás v podniku odvádí.

Celý proces je postavený na tom, že během hodnotícího rozhovoru zjistíme, jakým směrem by se zaměstnanec chtěl rozvíjet, tím pádem máme zpětnou vazbu od něj. Na to reaguje jeho nadřízený, který zhodnotí, zda se tento člověk pro rozvoj v dané oblasti hodí a zda je to pro něj ideální. Pokud řekne, že ano, přecházíme ke zmíněné dohodě o kariérním růstu. V té dohodě je sepsáno to, čeho by měl zaměstnanec dosáhnout a co za to získá. Například to že mu vytvoříme novou pozici či dostane přidáno.

Jakým způsobem dochází k nahrazování pracovníků, u nichž víte, že ve vaší firmě ukončí pracovní poměr?

V momentě, kdy se uvolní jakákoliv pozice, tak umístíme inzerát dovnitř firmy. Vypisujeme tedy výběrové řízení zevnitř a až následně začneme hledat v externích vodách pracovního trhu. Samozřejmě, že zjišťujeme, kdo ze středního managementu má ambice růst, právě prostřednictvím hodnotících rozhovorů. Na druhou stranu si ty zaměstnance vytipováváme a hledáme ty, kteří by mohli svoji kariéru posunout někam dále.

Uplatňujete pro vaše zaměstnance nějaký program odměn za přivedení nového pracovníka?

Odměnový program máme jak pro nové zaměstnance, takzvaný náborový příspěvek, tak pro zaměstnance, kteří daného nováčka přivedli.

Jakým způsobem přistupujete v podniku k inovacím či moderním technologiím?

V rámci našeho holdingu se odborníci, kteří řeší veškeré inovační procesy, sdružují v našem závodu. Využíváme systémy jako SCADA, díky kterému můžeme v případě vzniku problému s nějakou šarží našeho produktu vystopovat na kterém stroji byla vyrobena. Dále jména lidí, kteří prováděli výrobu, z jakých komponentů byl produkt složen atd. U každého stroje je terminál, na který se zaměstnanec přihlásí svojí kartou a objeví se mu tam daná zakázka, jaké je složení, jaký je výrobní proces. Máme to v různých jazykových mutacích, aby zahraniční zaměstnanci měli usnadněnou práci. Využíváme i umělou inteligenci, která nám pomáhá sledovat odchylky ve výrobě a následně tak přijímat opatření. V případě, že IA zjistí, že určitý typ produktu musí být vyráběn s odlišnými vstupními podmínkami, tak nás na to sám upozorní a dodá potřebné informace o tom, co je třeba upravit před započatím samotné výroby.

Inspirujete se v podnikové kultuře nebo přístupu k zaměstnancům v jiných firmách?

Setkáváme se se zástupci jiných firem v rámci našeho regionu, účastníme se i ankety Zaměstnavatel roku, takže určitou představu o tom, jak to funguje v ostatních firmách máme. Pokud někdo dělá něco jinak, tak se tím většinou chlubí a v závislosti na tom, že je nezaměstnanost, jaká je, tak na to ostatní firmy musí reagovat a buď přijmout přesně to samé nebo něco obdobného. Nicméně si myslím, že v rámci regionu se moc nestává, že bychom my někoho dotahovali, spíše patříme k těm „vůdcům“.

Spatřujete nějaká slabá místa ve vaší podnikové kultuře?

Myslím si, že určitým nedostatkem nebo spíš výzvou by mohlo být uplatňování demokracie v rámci firmy, rozšiřování mantinelů toho, co si zaměstnanec může dovolit. Nemělo by docházet k tomu, že bude existovat až přehnaná potřeba vyslechnout názor každého, nebo aby se každý vyjádřil ke všemu. Tím se fungování firmy stane dost paralyzované a všechny procesy se zpomalují, ale to se konkrétně nás netýká. Určitým krokem zpět může být i snaha mateřské společnosti nastavit stejný standard pro všechny své dceřiné firmy. Chápu snahu vyrovnat podmínky v jiných zahraničních pobočkách, ale myslím si, že v rámci celé skupiny jsme na dost kvalitní úrovni, a nějaká opatření nás spíše vracejí zpátky. Co se týče primárně podnikové kultury, tak si myslím, že firma by měla daleko více využívat historii firmy, na kterou můžeme být hrdí a nějak využít té legendy zakladatele. Jsme firma s dlouhou historií, což by mohlo u potenciálních zaměstnanců vytvářet pocit jistoty stabilní práce.

Příloha č. 2: Rozhovor s obchodní ředitelkou podniku

Jak vnímáte podnikovou kulturu ve vaší firmě?

V předchozím roce došlo ke znovu určení, respektive zhmotnění naší podnikové kultury. Holding má jako celek čtyři pilíře, na kterých stojíme a jedná se o vášně, respekt, zodpovědnost, jeden za všechny a všichni za jednoho. Každá dceřiná firma si pak vybrala samostatně jeden další pilíř, a u nás to je transparentnost. Tyto hodnoty se protínají s naší strategií, kterou lze charakterizovat jako customer centricity, kdy zákazník je uprostřed veškerého dění.

Jak se propisuje transparentnost do obchodního fungování podniku?

Preventivně si ujasníme, co si pod tím pojmem transparentnost u nás v podniku představujeme. Jde o to, aby docházelo k jasné rovnici toho, že co říkám, zároveň i dělám. Zkrátka pokud říkám, že na dané zakázce pracuji, tak na ní opravdu pracuji anebo naopak. Pokud se toho nyní nahromadilo opravdu hodně, tak přiznám, že jsem se k tomu nedostala a poprosím zákazníka o další čas a slíbím, že potom už to bude. To samé se týká otevřenosti, co se týče fungování uvnitř firmy, pokud se někomu něco nelíbí, tak s tím může přijít a říct to. Zkrátka se jedná o transparentní sdílení toho, co se děje, co si myslím a tak dále.

Jakým způsobem customer centricity ovlivňuje fungování v podniku?

Naše myšlení je postavené na tom, že zákazník je všechno a všechno co se tu odehrává ve finále děláme pro zákazníka. To znamená, že i uklízečka pracuje pro zákazníka, neboť pokud dobře umyje dílnu, ve které dochází k výrobě objednaného produktu, tak to znamená, že náš sortiment nebude mikrobiologicky kontaminovaný. To samé, ale platí i mimo výrobu, pokud uklízečka dobře uklidí kanceláře, tak administrativní pracovníci budou v příjemném prostředí a budou tak příjemní při komunikaci se zákazníkem. Prostě mít při jakékoliv své činnosti, někde vzadu v hlavě, myšlenku toho, zda to, co nyní dělám je dobré pro zákazníka. Tím by mělo dojít k zabránění zbytečné byrokracie nebo respektive tříštění pozornosti od toho co je opravdu důležité. Lidé by tak měli méně koukat na zaběhnutý proces, ale dívat se na to, jak mohou pomoci našemu zákazníkovi. Měli by se zamyslet, a to se nejvíce týká administrativy, zda některé procesy nemohou běžet paralelně. Nikoliv, že jeden zaměstnanec bude čekat na to, než někdo jiný něco udělá. Změnit toto přemýšlení je velmi těžké, a proto se musí neustále zaměstnancům vysvětlovat proč, proto využíváme mnoha školení. Na těchto školeních vysvětlujeme

našim zaměstnancům, proč je třeba něco dělat určitým způsobem. Zaměstnanci tomu pak lépe porozumí a budou to brát jinak než jako pouhé další hloupé nařízení shora.

Jak důležité je toto zapojení samotných zaměstnanců?

Je to velmi důležité, neboť finanční motivace funguje pouze do určité úrovně, a to se týká jak dělníka u pásu, tak i generálního ředitele. Ale v momentě, kdy kromě finanční odměny, tam bude i to proč, tak je mnohem větší pravděpodobnost, že zaměstnanec bude spokojený. Toto vysvětlení společně s dalšími nástroji jako je pochvala, diplom, jsou od určité úrovně plnohodnotnými konkurenty hlavního motivátoru, a to peněz. Tyto činnosti vytvářejí pozitivní atmosféru na pracovišti, to si za žádné peníze anebo nekonečnou řádku benefitů nikdy koupit nemůžete. Z tohoto důvodu se snažíme přenášet pochvaly od našich zákazníků i na naši výrobu, která s nimi z logiky věci nepříjde do kontaktu. Ale i pochvala od nás jako obchodu, za to, že výroba vyrobila danou zakázku s předstihem je důležitá. Zákazník nás pochválil jako celek, celou firmu a každý zaměstnanec by ji měl obdržet.

Jak vy osobně přistupujete k motivaci svých podřízených?

Já osobně využívám ve velkém měřítku vysvětlení proč, což mi ulehčuje další motivaci podřízených, jak jsem již popsala. Vidím to na svých podřízených, jak jsou nadšení, když je nějaký zákazník pochválí za jejich odvedenou práci. Tato emoční vazba na práci je mnohem lepší motivátor než finanční prostředky. Už se totiž stává takovým automatismem, který mi uspokojení přinese krátkodobě, ale pochvalu si budu pamatovat ještě týden nebo měsíc. Vyznávám základní pravidlo toho, že pokud někoho káráte, tak to máte dělat mezi čtyřma očima, a naopak, že pokud je někdo chválen, tak by to mělo být před publikem. Já osobně využívám dotazníková šetření, ve kterých se snažím zjistit, jakým způsobem jsou moji podřízení spokojeni. Mám tam třeba otázku typu: v tomto roce jste měli větší radost z práce, menší radost z práce a zaměstnanci to hodnotí procenty. Dále pak otázky: jak se vám spolupracuje s vašimi kolegy v rámci týmu anebo jak se vám spolupracuje s kolegy napříč firmou.

Využíváte nějakých rituálů při svém fungování?

Využívám jednu věc, kterou bych nazvala rituálem a přímo souvisí s tím chválením zaměstnanců. My jako obchod máme jednou za měsíc schůzku, na které „donutím“ zaměstnance k tomu, aby každý pochválil některého ze svých kolegů za uplynulý měsíc. Například zaměstnanec pochválí svého kolegu za to, že dodělal výkresy a on mohl jít dříve domů, protože měl nemocného syna. V případě, že se nás sejde více, protože tu

máme tři týmy, tak rozdělím zaměstnance do dvojic a oni se chválí navzájem. Rituál, který máme, je to, že vyhlašujeme zaměstnance roku. Každý tým nominuje ze svého kruhu tři lidi, ze kterých se následně vybírá někdo, kdo za ten rok udělal opravdu něco dobrého.

Vyhlášení zaměstnance roku je spojeno s nějakým ceremoniálem?

Zaměstnanec roku se vyhlašuje vždy na konci fiskálního roku, takže v červnu uspořádáme takový „odpoledníček“ (večírek v odpoledních hodinách), na kterém tuto „anketu“ vyhlásíme. Chválíme se tam za celý rok, ukazujeme si, co se nám povedlo, na čem je třeba dále pracovat, co by se mělo změnit.

Jak hodnotíte zaměstnance?

Jak jsem již řekla, snažím se využívat kolegy a otevřenost, takže se zaměstnanci do určité míry hodnotí sami. Cílem je, aby si neříkali, to jsi zkazil a hotovo, ale aby kritika byla konstruktivní. A pak samozřejmě dochází k hodnocení z mé strany, které probíhá osobně, formou hodnotícího rozhovoru. V případě, že se musím s někým rozloučit, tak za to přijmu zodpovědnost, i když je to například nařízení shora. I v tomto případě si se zaměstnancem sednu a provedu s ním exit interview a snažím se využít informace, které mi daný člověk může poskytnout. Mým cílem není se rozcházet ve zlém. Snažím se to komunikovat ne jako, že něco končí, ale že něco nového pro toho člověka naopak začíná.

Jakým způsobem se snažíte rozvíjet svoje podřízené?

Využíváme mnoha školení, které mohou vylepšit dovednosti našich zaměstnanců. Školíme například time-management, schopnosti stanovit si priority, umění stanovit si termíny (deadliny). Já osobně se snažím vést podřízené prostřednictvím job experience. Neboť se mohou naučit mnoho věcí, ale dokud si je neodžijí, tak stejně nebudou přesně vědět co v nich je. Proto je tlačím, aby dělali chyby, ze kterých se můžou učit. Nicméně je třeba, aby se naučili přijmout zodpovědnost, což znamená, že jakmile zjistí, že se nějaká chyba stala, tak aby mě o ní informovali a nečekali až se chyba sama objeví. Pokud přijdou hned, tak můžeme něco vymyslet, přijmout nějaké opatření, zkrátka být proaktivní, a ne pouze reagovat na to, co přijde. Vyznávám tedy učení, respektive rozvíjení mých podřízených na konkrétních situacích. Vyžaduji po nich, aby byli samostatní, rozhodovali se v rámci situace sami za sebe. Dále, aby se nebáli za mnou přijít s jakýmkoliv problémem, když si s něčím neví rady, i kdyby to měl být jeden hloupý

email, tak jsou moje dveře vždy otevřené. Respektive si na ně čas udělám, protože někdy samozřejmě nemohu hned v danou chvíli.

Co je náplní exit interview?

Mám několik otázek, ne vždy se ptám na ty samé, rozlišuji podle toho, s kým se bavím, jaký jsme měli vzájemný vztah a tak dále. Napadá mě například otázka: Tvůj nejlepší kamarád zítra nastupuje k nám do firmy, co bys mu doporučil. Což velmi dobře odkrývá to, co není v podniku na dokonalé úrovni. Kromě toho se snažím dotyčnému přiblížit to co jsem se od něj naučila já, a poté následuje otázka, co se dotyčný naučil ode mne. Náplní tohoto rozhovoru, který trvá tak hodinu, je pobavit se o tom, co jsme tu spolu zažili, kam by chtěl dotyčný směřovat atd. Nejdůležitějším významem toho však je rozcházet se v přátelském duchu, neboť dopady, jaké má výpověď na ty pracovníky, kteří zůstávají je nesrovnatelný.

Jakým způsobem dochází k propisování „západních“ nároků do fungování podniku?

K určité inspiraci na západě, respektive v západních světech určitě dochází, ale neplatí tam přímá úměra toho, že bychom to automaticky přebírali. Pro nás jsou důležité nároky, která na nás má Česká republika a Evropská unie. Nedochází k tomu, že bychom sledovali zákony jednotlivých zemí, do kterých naši zákazníci exportují u nás vyrobené produkty. My očekáváme, že zákazníci si o nárocích v jednotlivých zemích vedou vlastní přehled a veškeré požadavky zmíní v zadávací dokumentaci. Náš byznys je velmi globální a může se stát, že námi vyrobený produkt, třeba pro italského zákazníka, bude prodáván ve Francii, což my ovšem nemůžeme tušit. Nicméně našim cílem je mít dobrý zákaznický servis a pokud již máme s nástrahami daného trhu nějaké zkušenosti, tak o tom zákazníka informujeme.

Jak velký důraz je kladen na udržitelnost výroby a celkového fungování firmy?

Hledáme ekologické cesty, snažíme se například využívat ekologickou energii z blízké teplárny. Chlazení celé budovy je prováděno prostřednictvím vrtů, které jsou v naší blízkosti, takže vodu nepřivádíme x kilometrů pomocí vodovodních trubek. Dále třeba vymýšlíme, jakým způsobem udržitelně transportovat naše produkty. Pokud se jedná pouze o mezičlánek před konečným exportem, tak využíváme boxy, které se v uvozovkách točí mezi našimi spolupracujícími firmami. Cílem je, abychom toho nespotřebovali více než je nezbytně nutno.

Zaměřuje se vaše firma na dlouhodobé cíle udržitelnosti či pouze splnění nějaké krátkodobé potřeby?

Určitě dlouhodobé, což je výhoda té rodinné firmy, že se nejedná pouze o něco, na čem chcete krátkodobě vydělat, ale budovat něco, co vás přežije, co budou mít i další generace. Tak se zde přistupuje ke všemu, proto dochází k dlouhodobým investicím, viz tato nová budova, která je stará čtyři roky. V případě, že se nebude dařit nejlépe, tak dojde k určitému uskromnění, ale pořád tu bude něco, na co se lze spolehnout.

Při rozhodování se vychází ze zažitých procesů nebo se snažíte nacházet „inovativní“ přístupy?

Jedná se o kombinaci obojího, nemůžete provádět rozhodnutí pouze na základě toho, že takto se to tady prostě dělá, neboť dochází k neustálému vývoji okolí firmy. Samozřejmě můžete využít zkušenosti z minulosti. Podíváte se na to, jak jste ten problém řešili v minulosti a jaký byl výsledek, na základě, kterého pak můžete přijít s jiným opatřením.

S kterými zainteresovanými osobami z vnějšího prostředí podniku komunikuje?

V první řadě se zákazníky, kteří jsou z celého světa a z toho důvodu budujeme vztahy i s hospodářskou komorou, s ambasádami v jednotlivých zemích, kam se chystáme exportovat.

Jakou roli hrají různé certifikáty, jejichž je firma držitelem, při obchodním jednání?

Certifikáty hrají významnou roli a jejich dopad se propisuje do každé zakázky. To je zapříčiněno tím, že nároky jednotlivých odběratelů se liší a každý zákazník má jiné nároky.

Zmínila jste velmi dobrý zákaznický servis, mohla byste ho více popsat?

V minulosti byl náš přístup k zákazníkům lehce upozaděn a vše se řídilo dle výroby, což se změnilo a cílem je již několikrát zmíněné customer centricity. Došlo ke změnám toho, jak se mluví se zákazníkem, jaké informace jim poskytujeme, jak řešíme vzniklé problémy a tak dále. Změna tedy nastala v tom, že výroba, která předtím diktovala, který zákazník obdrží objednávku, tak nyní „poslouchá“ obchod. Ten má totiž detailní informace o tom, jak na tom jednotliví zákazníci jsou, kdo spěchá a kdo může ještě počkat. Výroba totiž fungovala způsobem, že radši dojde ke zpoždění jedné zakázky o tři týdny než, aby se zpozdilo deset zakázek o den. Takže, naše nastavení je vědět proč věci

děláme, což je pro spokojenost našeho zákazníka. A proto napomáháme naším zákazníkům se získáváním certifikátů, které odpovídají nárokům jednotlivých zemí. My, jako výrobce objednaného sortimentu zákazníkem, musíme být držiteli jednotlivých certifikátů, které jsou vyžadované zemí, kam se náš zákazník rozhodl vyvážet. Za účelem nastavení kvalitních vztahů jsme tak převzali částečnou zodpovědnost a zákazníkům jako takovým usnadňujeme získávání certifikátů. A to i mimo oblast naší výroby, neboť jako „znalci“ víme, co je třeba. To znamená, že když nás náš zákazník informuje, že se daný produkt bude prodávat v Německu, tak my si zajistíme, že barva, která je v produktu obsažena neobsahuje zakázané látky. Některé certifikáty nejsou pro efektivní fungování podniku nejlepší, ale opět se vracím ke customer centricity, pokud to zákazník žádá, tak tu danou certifikaci splňovat budeme. Ale otevřeme s ním jednání a představíme mu náš pohled, zda by nebylo snazší tu „certifikovanou činnost“ dělat jinak a lépe. Naši zákazníci pak ví, že se na nás mohou spolehnout, že splníme vše, co je třeba.

Využíváte, respektive jsou sepsány nějaké předpisy upravující vztah se zákazníkem?

Máme jich několik, ale mým cílem je opět spoléhat na zaměstnance samotné. Mým cílem je, aby zaměstnanec navázal se zákazníkem vztah, a jestli si budou tykat nebo vykat, nechávám na nich. Jde o to, aby se moji podřízení i zákazníci cítili ve vztahu komfortně. Naši zaměstnanci by měli být dostatečně sebevědomí, aby když na ně zákazník křičí, že se něco pokazilo, tak se z toho nezhroutili. Opět se vrátím k té transparentnosti, jde o to, aby uznali chybu, pokusili se zákazníka uklidnit, tedy podali mu všechny možné informace, vyjádřili lítost a oznámili, co se bude nyní odehrávat v našich procesech. Zároveň, aby zaměstnanci přijali zodpovědnost, že nezastupují sebe, ale naši firmu, a tak je to jejich chyba.

Jakým způsobem řídíte vztah se zákazníkem, využíváte nějaké „odměny“ za věrnost, kupříkladu drobné dárky před Vánoci?

Rádi bychom se této oblasti daleko více věnovali, pokud se nepletu, tak loni jsme našim zákazníkům dávali bonboniéry. Problém však nastává v tom, že řada firem, i my to tak máme, začíná mít daleko více sešňerované CSR, které upravuje to, že by zaměstnanci neměli brát úplatky. Firmy mají předpis toho, že hodnota dárku, který mohou zaměstnanci přijmout nesmí přesáhnout deset euro, což nám značně komplikuje situaci.

Dochází ke kontrolám ze strany zákazníka ohledně splňování daných certifikátů?

Ano, v některých případech naši zákazníci vyšlou svoje auditory, kteří vyjma zkontrolování certifikátů, které máme, provedou i vlastní audit. Takže audit toho, zda dodržujeme například ekologická opatření neprobíhá pouze prostřednictvím nezávislých institucí jako EcoVadis, ale snažíme se vyjít vstříc i našim zákazníkům a jejich požadavkům.

Spatřujete nějaká slabá místa ve vaší podnikové kultuře?

Doufám, že nedojde k nějakému překotnému upravování současného nastavení, neboť k zažití podnikové kultury, tak aby nesla ovoce, potřebujete zhruba pět let. A v předchozích letech dle mého názoru docházelo k unáhleným změnám nějaké „vize“. Dále bych upřednostnila, kdyby se tato strategie, customer centricity daleko více prosazovala navenek, aby to na zaměstnance působilo skoro na každém kroku. Spatřuji nevyužitý potenciál v uplatnění legendy zakladatele, kdy by se měly vzít hodnoty, které měl a určitě je mít musel a stavět podnikovou kulturu na nich.