

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**FIREMNÍ KULTURA
FIRMY SCHWAN COSMETICS CR, s.r.o.**

Autor práce: Libor Pavlyk

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinovaná forma

Vedoucí práce: Doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Katedra: Katedra společenských věd

2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady,
připomínky a metodické vedení práce.

Zároveň velmi děkuji vedení společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o., jmenovitě jednatelem
společnosti panu Ing. Václavu Štefánkovi za podporu.

ÚVOD	5
1. CÍL A METODIKA PRÁCE	6
2. FIREMNÍ KULTURA	8
2.1 Definice pojmu kultura	8
2.2 Kultura ve vědních disciplínách.....	9
2.3 Firemní kultura.....	11
2.4 Úrovně podnikové kultury	13
2.5 Změna v organizaci	17
2.6 Podniková etika.....	22
2.7 Determinanty firemní kultury	23
2.8 Vliv národní kultury.....	24
2.9 Implementace firemní kultury.....	25
2.10 Koncept učící se organizace.....	27
2.11 Význam firemní kultury	30
3. FIRMA SCHWAN COSMETICS CR, s.r.o.	32
3.1 Historické milníky.....	33
3.2 Historie Schwan - STABILO Schwanhäußer Industrie	33
3.3 Historie firmy	34
4. FIREMNÍ KULTURA FIRMY SCHWAN COSMETICS CR s.r.o.	34
4.1 Inspiration Engineered	34
4.2 KOMUNIKACE A JEJÍ FORMY	35
4.3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	41
4.4 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	47
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
ABSTRAKT.....	56
ABSTRACT	57

ÚVOD

Pojem firemní kultura představuje uskupení vnitřních a vnějších faktorů a činností, které se prolínají napříč každým podnikem, či organizací. Ovlivňuje chování a jednání všech zaměstnanců každé firmy, ať už si to uvědomují nebo ne. Má přímý vliv na úspěšnost i zisk a zároveň tvoří image firmy. Tedy to, jak je vnímána samotnými zaměstnanci a jak působí na své okolí. Jen díky správně tvořené a udržované firemní kultuře lze dosahovat plánovaných cílů ve formě, která je pro danou společnost vhodná a chtěná. Naopak špatné zacházení, špatné pochopení, či mizivé sžití s firemní kulturou může výrazně ovlivnit ziskovost a kontinuální návaznost výrobních procesů i sociálních vztahů ve firmě.

Jednou z firem, která si dle mého názoru uvědomuje důležitost tohoto jevu a zároveň má jednotlivé prvky své firemní kultury výrazné, rozpoznatelné, a přitom dobře „zažité“ a opatrované, je firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. Samozřejmě i zde lze těchto prvků nalézt celou řadu a bylo by velice obtížné je všechny do jednoho vyjmenovávat a analyzovat. V práci je zaměřeno proto pouze na ty, jež jsou podle mého názoru zásadní a tvoří hlavní osu firemní kultury napříč celou firmou, dopadají na všechny zaměstnance bez rozdílu pracovní pozice a zásadním způsobem ovlivňují úspěšnost firmy. Těmito prvky, na které je poukázáno v mé práci, jsou především péče o zaměstnance, nositele a zároveň příjemce kultury. Dále kvalita výroby, která je zabezpečována a řízena procesním způsobem řízení při využití moderních a efektivních technologií s nezbytnou návazností na holdingovou „Best practice guideline“ s důrazem kladeným na kvalitu výroby a v neposlední řadě druhy a úrovně komunikace napříč firmou.

1. CÍL A METODIKA PRÁCE

V první části bakalářské práce jsou vymezeny základní charakteristické rysy firemní kultury, tak jak jsou prezentovány v odborné literatuře. Více jsou konkretizovány ty body, které jsou podle mého názoru spojovány s pojmem firemní kultura v obecné rovině, a které jsou rozšířeny do obecného povědomí lidí. V další praktické části je představena firemní kultura na konkrétním případě středně velké výrobní firmy. Jako firma, která byla vybrána pro mou analýzu, byla zvolena firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. Z celé škály prvků firemní kultury je práce zaměřena na tři prvky, které jsou pro tuto firmu zásadní a tvoří dle mého názoru páteř firemní kultury firmy. Jsou jimi formy komunikace a informační toky, zaměstnanci a pracovní skupiny a procesní řízení jako efektivní způsob řízení.

Vhodnost výběru této konkrétní firmy podle mého názoru podtrhuje několik faktů: Je dceřinou firmou mezinárodního holdingu, což přináší střet českého a německého způsobu myšlení a práce. Je silně zaměřena na procesní systém řízení, který s sebou přináší celou řadu specifik. Ve firmě je kladen veliký důraz na produkt a jeho kvalitu. Pro řízení je charakteristická pružná reakce na změny vyvolané a požadované mateřskou firmou. Pro přenos informací mezi jednotlivci i týmy je využívána široká škála komunikačních prostředků.

Cílem mé práce je charakteristika pojmu firemní kultura tak, jak je chápána v dnešní době a na konkrétním případě určení základních prvků firemní kultury. Analýza v jaké podobě a do jaké míry ovlivňuje jednání zaměstnanců. Jak pomáhá nebo naopak brání naplňování strategických cílů a vizí firmy a zároveň, jak vliv jednotlivých segmentů firemní kultury je hodnocen samotnými zaměstnanci. Aktuálně je poukázáno na to, že ve firmě, která je součástí mezinárodního holdingu firemní kultura jako jeden z mandatorních prvků pomáhá překonat celosvětovou finanční krizi. Současně je snahou nalézt a poukázat na ty jevy, které by bylo možné zlepšit, či upravit s cílem dosáhnout ještě větší efektivity při dosahování jak osobních pracovních cílů zaměstnanců, tak i celopodnikových výrobních a kvalitativních výsledků.

Sběr a analýza dat

Data a základní údaje, z nichž je v bakalářské práci čerpáno (zejména pak v teoretické části) jsou z odborné literatury a článků věnovaných tomuto problému. Pro praktické a konkrétní informace je využito vnitropodnikových a vnitroholdingových

dokumentů, které vznikaly a byly pravidelně aktualizovány od r. 2001, z cílů a vizí ze střednědobých a dlouhodobých aktuálních projektů a firemního časopisu, který vychází na pravidelné dvouměsíční bázi. Práce zahrnuje zpracované informace od ostatních zaměstnanců firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o a rovněž výsledky mého pozorování.

Pro zjištění konkrétních dat byl proveden průzkum. Ten byl prováděn formou anketových otázek, tematicky volených tak, aby se dotýkaly přímo témat analyzovaných v mé práci. Dotazovaným byly položeny otázky se čtyřmi možnými odpověďmi, přičemž byla vynechána možnost neutrální odpovědi „nevím“, aby bylo dosaženo kladného, nebo záporného hodnocení.

Pro rozeslání dotazů bylo použito rozhraní podnikového intranetu firmy, kam byly obdržené odpovědi postupně zadávány a kde byly zároveň průběžně analyzovány. Výsledná data tak sčítají kvantitu jednotlivých odpovědí a aritmetickým průměrem je určena jejich váha a objem z celkového množství odpovědí. Výsledky ankety jsou zpracovány pro větší přehlednost v tabulkách v závěru každé z hlavních kapitol praktické části.

Na základě výsledků jsou vymezena ta slabá místa v podnikové kultuře, která by bylo vhodné zlepšit a zároveň je poukázáno na ty prvky, které jsou kladně vnímány a pomáhají firmě v naplňování dlouhodobých strategií.

2. FIREMNÍ KULTURA

2.1 Definice pojmu kultura

Kultura jako taková je v současné době charakterizována celou řadou definic, které se od sebe odlišují podle toho, jaký vědní obor se jí snaží definovat. Obecně bývá kultura definována jako: „*Celistvý komplex zahrnující znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku, jako členu společenství.*“¹

Jednoznačná definice kultury neexistuje. V odborné literatuře lze nalézt přes 170 různých definic. Obecně platí, že „*kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami.*“² Autoři, na základě zkoumání tohoto širokého tématu, došli k několika základním poznatkům, které jsou společné pro různé pohledy na téma organizační kultura³:

- *Je typickým lidským produktem.*
- *Vzniká v určité časové a prostorové dimenzi.*
- *Vyznačuje se specifickými hodnotami.*
- *Uskutečňuje se v procesu výběru a vývoje.*
- *Lze se jí učit.*
- *Je založena na vzorech.*
- *Má sociální charakter.*

Kultura se během času mírně mění a reaguje na podněty doby. Jde o změnu pomalou, ale v časové periodě nekonečnou a stálou. Charakteristickým znakem je, že tvář stávající kultury se vždy odvozuje od té předcházející a nové prvky jsou do té stávající aplikovány pozvolným tempem na základě požadavků doby. Existuje mnoho vědních disciplín, které se snaží kulturu definovat a parametrizovat. V nejobecnějším pohledu jsou to zřejmě sociologové, kteří jí rozdělují do čtyř základních skupin:⁴

- Kultura explicitní (sociální normy zvyky a pravidla).

¹ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 79.

² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a KOL. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, 2004, s. 17-18.

³ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 77.

⁴ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 81-82.

- Kultura implicitní (prvky, které si neuvědomujeme, ale ovlivňují nás).
- Kultura materiálová (předměty materiální povahy).
- Nemateriální kultura (normy, hodnoty, ideje, jazyk).

2.2 Kultura ve vědních disciplínách

Z několika výše uvedených vlastností je patrné, že firemní kultura je velmi široký pojem zasahující do mnoha vědních disciplín, z nichž si každý autor vyjímá část, aby její aplikací vyzdvihl jednotlivé segmenty firemní kultury. Vědní obory, které se prolínají tímto tématem, jsou např.:

- Sociologie – se zaměřením na pracovní vztahy, vztahy mezi kolektivy a jednotlivci, systém uspokojování pracovních a osobních potřeb tak, jak nám ukazuje pyramida lidských potřeb od tvůrce A. H. Maslowa, ať už peněžními nebo jinými nefinančními prostředky, typu různých firemních bonusů a výhod.
- Marketing – společně s ekonomikou zkoumající především oborové zaměření firmy, její výkonnost, postavení na trhu, úspěšnost a prosperitu, jako i další detaily ovlivňující zisk firmy, jakými jsou například označení firmy, motto, nebo logo.
- Teorie řízení – zaměřená na procesy probíhající napříč celou firmou, jejich vliv na efektivnost a způsob řízení podniku, strukturu jednotlivých zaměstnaneckých pozic jejich hierarchii, provázanost a odpovědnost.
- Filozofie – zohledňující společnost, do které je firma jako sociální subkolektiv včleněna a která ovlivňuje činnosti a dění firmy a zároveň i vliv samotné firmy na své okolí. Filozofie má rovněž hlavní vliv při tvorbě etických kodexů mravních zásad firmy.

- Kulturní a sociální antropologie – antropologové si již dávno povšimli důležité úlohy, kterou kultura hraje v utváření osobnosti. „*Jednotlivci narození do určité kultury jsou vystaveni vlivu různých hodnot, tradic a norem přijatelného a vhodného chování.*“⁵
- Sociální – velice důležité hledisko, které zkoumá vznik a strukturu vztahů jednotlivců, jejich snahu o začlenění do kolektivu společně s prvky, které umocňují lidský pocit sounáležitosti a tím pádem i velmi důležité loajálnosti.
- Psychologie – zkoumající osobnostní typy představitelů managementu jako nositelů firemní kultury, jejich vliv na ostatní, způsoby a formy komunikace, stejně tak jako mimopersonální faktory, jako jsou například tykání, vykání na pracovišti, či nutnost formálních oděvů.

Kultura díky své nutné přítomnosti v téměř všech činnostech spojených s lidským konáním ovlivňuje chování větších i menších sociálních celků, které si část z ní adaptují pro své potřeby, nechávají se jí ovlivnit a zároveň ji částečně ovlivňují svou činností. Typickou sociální skupinou je i organizace, či firma. Právě firmu je potřeba chápat nejen v kontextu výrobního podniku přetvářejícím díky výrobním faktorům vstupy na výrobky, ale zároveň je potřeba vidět firmu jako živou sociální organizaci.

Aby mohla firma úspěšně fungovat na finančním trhu, je pro ni velice důležité, aby měla zaměstnance, kteří chápou společný cíl, jsou ztotožnění s celopodnikovou snahou a jejich jednání není v rozporu s očekávaným směrem a vývojem. Pokud firma chce být ještě úspěšnější, je ideální, když každý jeden zaměstnanec ztotožní své osobní cíle s cíli celé firmy.

Existují tak dvě skupiny prvků. Na jedné straně takové, které se dají s větší, či menší přesností měřit, analyzovat, plánovat a usměrňovat, jako je produktivita, vzdělání, způsob komunikace, ekonomické náklady na zaměstnance, bonusy a benefity. Zároveň s nimi, je zde i druhá skupina, těžko změřitelná a těžko zapadající do tabulek. Jde o loajálnost firmě, vnitřní přesvědčení o smyslu a cíli svého snažení, chuť do práce a snaha nás samotných být lepší, chtít se učit nové. Teprve když se tyto dvě skupiny spojí v jedno

⁵ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha, 2008, s. 23.

a zároveň nekolidují, firma funguje jak má, a to jak po stránce ekonomické, tak i po stránce sociální, kdy se stává oblíbeným a zajímavým místem pro výkon zaměstnání.

Právě seskupení všech těchto vnitřních faktorů spolu s dalšími vnějšími jevy, tvoří celek nazývaný jako firemní kultura. Díky ní jsou vytvářeny firemní hodnoty, což je souhrnné označení pro faktory, kterými se ve firmě řídíme a kterým věříme. Budování těchto hodnot má zásadní vliv pro posílení spoluzodpovědnosti zaměstnanců za naplnění strategií a vizí firmy.

2.3 Firemní kultura

V médiích a odborné literatuře lze nalézt velké množství různých definic pojmu firemní kultura. Toto široké spektrum je zapříčiněno rozsáhlostí a mnohočetností dílčích faktorů, které teprve po spojení do celku tvoří mozaiku, kterou je firemní kultura.

Jako základní determinant při snaze definovat tento pojem se jeví úhel pohledu, v jakém je na tento problém nahlíženo a v jakém kontextu a s jakým cílem je snaha definici vyslovit. Níže uvedu pouhý zlomek z definic, které dle mého názoru nejvýstižněji popisují a charakterizují pojem firemní kultura.

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá celkový vnitropodnikový život.“⁶

„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“⁷

*„Podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku.“
(Marques, Jirásek, 2000)⁸*

⁶ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 9-10.

⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 357-358.

⁸ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 10.

„Kultura firmy je sdílena, ne dohadována. Kulturu firmy nelze změnit ani jen částečně ovlivnit tím, že vydáme „nařízení o její změně“, že zahájíme vyjednávání s předáky odborů nebo nějakým jiným krokem obdobného charakteru. O kultuře firmy se nelze jednoduše dohodnout – je nutné docílit toho, že pracovníci firmy se dobrovolně rozhodnou sdílet a rozvíjet určité představy, přístupy, hodnoty.“⁹

Velice často bývá v odborné literatuře citována definice, jejímž autorem je E. H. SCHEIN: *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein E. H., 1989)¹⁰*

E. H. Schein jde v obecném rozdělení ještě hlouběji a stanovuje 3 základní úrovně podnikové kultury. Toto trojí rozdělení je často používáno v dalších dílech autorů, kteří na něj navazují:

- První úroveň kultury (elementární) - *„základní představy o povaze a charakteru člověka, jeho přání a cíle. ...Tato úroveň zůstává ve spontánní a nevědomé formě.“*
- Druhá úroveň (sociální) – *„normy a standardy jednání, vycházející z podnikových pravidel.“* Je zřejmé, že tato úroveň je již ovlivnitelná a často ji utváří management podniku.
- Třetí úroveň (symbolika a komunikace) – *„množina zahrnující formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, logo, firemní značka.“* Nejlépe ovlivnitelná úroveň, účelově tvořená managementem společnosti a používána zaměstnanci v celopodnikovém měřítku. (*volně dle: Schein E. H., 1989*)¹¹.

Důraz na tuto Scheinovu stupnici hodnot, zejména na její nejnižší třetí stupeň kultury, je kladen v díle dvojice autorů VYSEKALOVÁ, MIKEŠ¹², kde je vyzdvihován

⁹ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha, 1993. s. 25.

¹⁰ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha, 1993, s. 14.

¹¹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 39-41.

¹² VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha, 2009, s. 26-36.

důraz značky a loga a jsou uváděny její další funkce, jako: „*identifikace, garance a personalizace.*“

2.4 Úrovně podnikové kultury

Firemní kultura je jen jedním prvkem v hierarchii dalších kultur. Ian Brook¹³ uvádí následující stupňovité seskupení kultur:

Obr. č. 1: Sestupná úroveň kultury

Subkultura	Společné znaky skupiny tvořící podskupinu jiné, větší skupiny.
Profesní kultura	Společné znaky zaměstnanců ze stejné profese nebo oboru.
Organizační a společenská kultura	Kultura na úrovni organizace nebo právnické osoby.
Pracovní kultura	Pravidla chování dílčích částí provozu, zejména v dlouhotrvajících a odlišných sektorech.
Národní kultura	Kultura členů jednoho národa, určující rozličnost mezi příslušníky jednotlivých států.
Nadnárodní kultura	Společné znaky lidí z mnoha zemí.

JAKUBÍKOVÁ¹⁴ toto rozdělení doplňuje o další podskupiny. Zejména pak 3. úroveň – „organizační a společenská kultura“ je dále členěna na:

- *Podnikatelskou kulturu* – jako prolnutí podnikatelské etiky, způsobu řízení, cesty, jakou je dosahováno výsledků, způsobu jednání se zaměstnanci a péče o ně. Mravní kultura samotného podnikatele, tvorba zdravé podnikové kultury směřující ke stanovenému cíli, etické kodexy firmy, které jsou pevně fixovány a bývají určeny při prvním formulování samotné podnikatelské myšlenky.
- *Kulturu managementu* – zaměřená primárně na vnitropodnikové procesy, počínající organizační strukturou firmy, způsoby komunikace, druhy motivace k pracovnímu výkonu, osobnostními vzory vedoucího managementu, nároky na vzdělání personálu a konče formulováním způsobu a řídicích struktur a typu vedení podniku.

¹³ BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 220.

¹⁴ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 39-41.

Scheinův model

Řada autorů pro základní rozdělení používá jednoduchý, 3stupňový model (podle SCHEINA 1985):

- 1. stupeň – předpoklady a zřejmé názory** jde o chování a jednání lidí (vzorů) v top managementu firmy. Ti svým chováním ovlivňují své podřízené a zároveň určují pohled svých podřízených na kulturu a organizační prostředí. Rovněž udávají ráz pracovního prostředí a nastavují pracovní „klíma a pohodu“ – důležitý sociální determinant firemní kultury.
- 2. stupeň – hodnoty** tento stupeň organizační kultury ležící na střední úrovni mezi chováním a názory je představován především kulturními hodnotami. Tedy tím, jak kultura ovlivněná historickým vývojem dané společnosti, společně se stupněm pokroku ovlivňuje jednotlivé prvky firemní kultury.
- 3. stupeň – chování** (SCHEIN, 1985) tvrdí, že kultura se na povrchu projevuje sama, a to v: *„chování a kulturních lidských výtvorech, jako jsou rysy stavebních plánů a technologie.“*¹⁵

Handyho typy kultur

Částečně jiný pohled na typy firemní kultury nabízí ve svém díle HANDY (HANDY 1989 a HARRISON 1972)¹⁶, kde je kultura organizace dělena na základě struktury jednotlivých rolí v organizaci. Podle autora existují čtyři základní typy:

- **Mocenská kultura** kultura typická pro malé podnikatelské organizace, spočívající v centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Nejdůležitější jsou schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly. Mocenské kultury kladou významné požadavky na personál.
- **Funkční kultura** charakterizována vysokou úrovní byrokracie a formálností. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Pravidla, postupy a popisy práce jsou normou. Pro funkční kultury, které jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, je složité vypořádat se se změnou. Poskytují zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti.

¹⁵ BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 221.

¹⁶ BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 222-223.

- **Úkolová kultura** často se vyskytuje v organizacích, kde moc jedinců spočívá v průsečíku jejich zodpovědností. Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Velká pružnost organizace.
- **Osobní kultura** hlavním rysem je jednotlivec a tato kultura existuje pouze v případě, že se jednotlivci dají dohromady, vidí-li nějaký oboustranný užitek. Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný jednotlivý nebo prvořadý cíl.¹⁷

Typologie podnikové kultury podle majoritního druhu kultury

Samostatný druh členění uvádí ve své knize ZDENĚK ŠIGUT, který definuje druhy firemní kultury z hlediska sociálního, tedy se zaměřením na roli zaměstnanců a managementu firmy, společně s druhy komunikace ve firmě. Podle autora můžeme nalézt následující typy kultur:¹⁸

- *Kultura přátelských experimentů* – úspěchy pracovníků jsou odměňovány, neúspěchy tolerovány. Jedná se o příjemné sociální prostředí, s důrazem kladeným na sociální vztahy mezi zaměstnanci, snaha o vytvoření rodinného prostředí. Podle mého názoru nejméně vhodný typ firemní kultury pro výrobní firmu.
- *Kultura mašliček* – v pracovní činnosti není důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení. Zde dochází k jisté segmentaci a rozdělení zaměstnanců na jednotlivé úrovně, podle pracovního postu a zařazení. Je patrná slabá výkonnost a produktivita práce, chybí konkurence mezi zaměstnanci, opět bych nedoporučil pro výrobní podnik zaměřující se na produkt.
- *Spontánní kultura* – převládá vlastní iniciativa pracovníků, inovace, kreativnost, růst – náročné na procesní řízení, riziko vzniku komunikačních konfliktů, kultura silných jedinců. Vhodné pro kreativní a inovativní pracoviště (reklama, marketing, vývojová centra).
- *Výkonová kultura* – výkon, úspěšnost pracovníků je převažujícím kritériem hodnocení podnikových činností – vhodné pro procesní řízení, analýzu dílčích činností a stanovení

¹⁷ BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 222-223.

¹⁸ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 28-29.

„slabých míst“. Velký prostor pro účinné vnitřní i vnější auditování běžících procesů. Vhodné pro podniky zaměřující se na kvalitativní stránku produkce, vyhodnocující na základě zpětné vazby úspěšnost a produktivitu. Slabinou může být neoblíbenost tohoto systému mezi pracovníky pro jeho slabší sociální orientaci. Podle mne nejvhodnější a neúčinnější druh firemní kultury pro výrobní firmu.

- *Tržní kultura – převládá strategický, agresivní způsob jednání lidí.* Charakteristické pro firmy, jejichž cílem na trhu je zisk. Úspěšnost firmy je závislá na osobnostních typech zaměstnanců a jejich asertivitě.
- *Hierarchická kultura – převládá orientace na formalizované procesy, na kontrolu.* Kultura vhodná pro výrobní podniky procesním způsobem řízení. Podle mého názoru je tato kultura vhodnější pro firmy, které působí na trhu již delší dobu, mají nastavené standardní procesy, je tu slabší orientace na inovaci, naopak je kladen důraz na kvalitu produkce.

Hledisko času ve firemní kultuře

HOLÝ¹⁹ (1996) zohledňuje ve svých pracích rovněž časovou perspektivu u firemní kultury. Podle autora je základní rozdělení:

- *Krátkodobá perspektiva* = jakékoliv krátkodobé zásahy, ve smyslu zásadní změny výkonu podniku, jsou nemyslitelné bez okamžitých a razantních zásahů do kulturních prostředků prostřednictvím tvrdých prvků řízení.
- *Střednědobá perspektiva* = hlavní nástroje střednědobých efektů nalézá autor mezi měkkými prvky řízení, zároveň je tento časový úsek nejvhodnější pro přenos změn do základů kultury – hodnotových vzorců jedinců.
- *Dlouhodobá perspektiva* = je podle autora postavena na zaměstnancích naladěných na stejnou vlnu, čehož je dosahováno především systémem neformální komunikace a také s prací s příslušně pojatými kritérii získávání nových zaměstnanců pro podnik. Je nutné harmonizovat nové podoby hmotných prostředků podnikové kultury s novými žádoucími individuálními hodnotovými profily a dále tuto souvislost stabilizovat. Je důležité proškolit střední a vyšší management.

¹⁹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 50.

2.5 Změna v organizaci

Kultura firmy, jakožto i firma samotná existuje v čase a prostoru a je ovlivněna dynamickým prostředím, které jí obklopuje. Aby byla firma schopná držet krok se svým okolím a aby mohla plně využívat nabídky vnějšího okolí, musí se sama uvnitř sebe inovovat. Je proto vhodné, když ve firmě pobíhají procesy nesoucí s sebou prvky změn. „Změna znamená obměnu jak tzv. **tvrdých**, tak **měkkých faktorů** řízení každé organizace.“²⁰

Tvrdými faktory se rozumí technické a procesní uspořádání, organizační struktura a informační kanály organizace, *měkké faktory* představují organizační kulturu, personální řízení a motivační programy.

Pro úspěšné provedení a aplikaci změny je nezbytné obrátit se na oba tyto faktory, jelikož mezi nimi existuje celá řada vzájemných vztahů. Zároveň je nutno brát v potaz fakt, že jen výjimečně bývá změna v organizaci natolik organizačně zvládnutelná, že lze přesně definovat a analyzovat veškeré dopady změny na celkové spektrum firemních jevů.

Snadněji lze předvídat tvrdé faktory a je možné je zmapovat do poměrně velkých detailů, těžší je to u měkkých faktorů. Je to proto, že jsou výrazně ovlivněny jednáním, osobnostním typem jednotlivců, kteří mohou na změnu reagovat nepředvídatelným způsobem. Hovoříme tedy o dvou základních přístupech k organizačním změnám:²¹

Předpoklady změny

1. Předpoklad **strukturně deterministického chování** jednotlivců na základě předem přesně stanovených změn struktury. Průvodním jevem je vysoká míra optimismu ohledně předem předpokládaných změn v chování jednotlivců a celých pracovních skupin. Klíčové jsou tvrdé faktory organizační struktury.

2. Předpoklad **organizujícího se chování**. Chování v podnicích a ostatních organizacích se orientuje na takové vzorce, které vycházejí z úmyslu manažera a z jeho subjektivní interpretace vnějších informací. Klíčové jsou spíše subjektivní interpretace klíčových osob a jejich schopnost přesvědčit o jejich správnosti své sociální okolí, tedy spolupracovníky.

²⁰ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 127.

²¹ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 129.

Jiné rozdělení nabízí KANTEROVÁ (1983).²² Ta tvrdí, že existují pouze dva druhy kultury a popisuje jejich charakteristické rysy následovně:

Segmentační - typická zúženým pohledem na organizační problémy, vytyčuje problémy a tím i zodpovědnosti, má členitou strukturu, vyhýbá se experimentování a konfrontaci s problémy, má slabý koordinační mechanismus, zdůrazňuje precedenty a je zahleděná do sebe.

Integrační – ta vidí problémy po svém, na problémy nahlíží jako na společné a propojené, má maticovou, nebo týmově-projektovou strukturu, inovuje a testuje domněnky, vítá experimentování, konfrontaci, vytváří mechanismy koordinace pro sdílení informací a myšlenek, hledá nová řešení.

Aplikaci a nastartování změnových procesů nutně předchází zásadní otázka: „*Proč měnit podnikovou kulturu?*“ Autoři PFEIFER a UMLAUFOVÁ (1993)²³ vytyčují základní předpoklady spojené se změnou firemní kultury:

- *vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,*
- *dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou,*
- *podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,*
- *dochází k řádové změně velikosti podniku,*
- *nastává závažná změna předmětu podnikání,*
- *mění se postavení podniku na trhu,*
- *dojde k fúzi či převzetí podniku,*
- *mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává.*

Z výše uvedeného je patrné, že změna firemní kultury je reakcí organizace na vnější podnět, na vývoj okolí. Tento neustálý okolní pohyb vyvolává pocit potřeby ve vedení organizací reagovat na změny. Nejvýhodnější samozřejmě je, když management je na tolik

²² BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 227.

²³ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 44-45.

vizionářský nebo má natolik přesné informace o budoucím vývoji, že je schopný reagovat a nastartovat změny v předstihu. Každá vnitřní změna organizace s sebou zákonitě nese i změnu samotné firemní kultury. Nejdůležitější část zodpovědnosti za úspěšnou aplikaci změny leží na managementu, na jednotlivcích stojících na vrcholu pyramidy pravomocí a odpovědnosti. Jsou to právě oni, kdo musí o nutnosti a správnosti změny přesvědčit zaměstnance. Zároveň musí rozhodnout jakou formou a v jakém časovém intervalu změnu provést, aby nedošlo k rozkolu v sociálních vztazích a pracovní kontinuitě. Jinak nelze změnu úspěšně provést.

Nasnadě je otázka, co se vlastně rozumí změnou podnikové kultury? V obecném pojetí můžeme o změně hovořit jako o přechodu z výchozího stavu ke stavu novému. V případě změny kultury je výchozím stavem situace, kdy se představy, přístupy a hodnoty sdílené mezi zaměstnanci neshodují s cíli určenými managementem podniku. Tento rozpor, jak již bylo výše naznačeno, může být vyvolán snahou managementu reagovat na okolní vývoj a zajistit tak stabilitu podniku oproti neochotě zaměstnanců cokoliv měnit ze své rutiny.

Samotnému nastartování procesu změny firemní kultury musí nutně předcházet několik dílčích kroků:

- Analýza stávající firemní kultury.
- Tvorba jasné konkrétní vize.
- Porovnání stávající vs. potřebné firemní kultury.
- Určení podstaty a rozsahu změny.
- Určení budoucích pravomocí.
- Určení zodpovědnosti za provedení změny.
- Motivace zaměstnanců ke změně.

Přímé a nepřímé nástroje změny

Pro provedení změny se v běžné praxi používá celá řada nástrojů, jež nám pomáhají změnu provádět a řídit. Tyto nástroje mohou být přímo měřitelné, v tom případě se hovoří o přímých nástrojích nebo se jejich dopad projevuje zprostředkovaně, často se zpožděním a v tom případě se jedná o nástroje nepřímé.

Obr. č. 2: Přímé a nepřímé nástroje změny

Přímé nástroje	Nepřímé nástroje
změny v řídicích procesech	osobní přístup, prezentace, podpora
změny způsobu přidělování zdrojů	vedení spolupracovníků
změny v organizační struktuře	otevřenost v komunikaci
změny v užívání technologií	cílený rozvoj neformálních sítí
personální změny	nové oslavy hrdinů
vzdělávání a trénink	použití vnitropodnikových médií
tvorba pracovního prostředí	

Modely změny

Samotnou změnu podnikové kultury lze znázornit několika schematickými modely. Nejčastěji uváděný je tříetapový model E. E. SCHEINA²⁴. Startovacím bodem je v jeho pojetí počáteční úroveň vztažená ke kvalitě služeb pro zákazníky a konečným cíleným stavem je nová úroveň vztažená opět ke kvalitě služeb zákazníkům. Mezi těmito kritickými prvky se nacházejí tři stupně změny:

- *Rozmrazení* (zavedení postojů a zásad).
- *Změna* (seznámení se s novými hodnotami, postoji, jednáním, osvojením v praxi).
- *Zamrazení* (ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů).

Změnu kultury, jako kombinaci změn v personální, strukturální a systémové oblasti zmiňuje DOBSON (1988).²⁵ Ten uvádí následující čtyři nezbytné kroky při změně firemní kultury:

- „*Politika přijímání*“, povýšení a propouštění za účelem ovlivnění složení pracovních sil, což zahrnuje aktivní podstatnou roli řízení lidských zdrojů.
- „*Reorganizace a restrukturalizace organizace*“ tak, aby bylo zajištěno, že pracující manažeři prokazující požadované kvality dosáhnou vlivných pozic.
- „*Účinné sdělování nových hodnot*.“
- „*Změna systému za účelem posílení*“ nových názorů a hodnot.

²⁴ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 46.

²⁵ BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 226.

V odborné literatuře existuje mnoho dalších modelů změn firemní kultury. Přesto lze najít společné prvky. Vždy by se mělo začínat s analýzou firemní kultury a jejím poznáním, následuje tvorba vůdčí myšlenky změny spojená s přesným vyjádřením chtěného konečného stavu a konečně samotné zásahy do firemní kultury.

Význam mobility

Dalším velice důležitým předpokladem i důsledkem změny v organizace je mobilita. Jedná se při tom o mobilitu jednotlivců, a zároveň i o mobilitu celých skupin v rámci organizace i mimo ní.

Definice o mobilitě hovoří jako o: *„jednom ze sociálních procesů, které probíhají v sociálních systémech podniků, je možné jí definovat jako pohyb jednotlivých pracovníků, resp. i celých profesních a kvalifikačních skupin, a to jak uvnitř sociální struktury daného podniku, tak mezi ní a sociálními systémy jiných podniků. V prvním případě se jedná o mobilitu vnitropodnikovou, ve druhém pak o mobilitu mezi podnikem a vnějším společenským prostředím, která je zpravidla označována jako fluktuace.“*²⁶

Jiné rozdělení, dělí mobilitu na **horizontální**, která je chápána jako změna pracovního místa, ale nedochází při ní ke změně pracovní pozice a **vertikální**, při níž dochází k posunu směrem nahoru nebo dolů v hierarchii pracovních pozic. Pro posouzení vertikálního posunu ať už jedním, či druhým směrem bývá používáno několik kritérií. Tato kritéria se dělí na subjektivní – tedy jak to cítím já, co je pro mne důležité a tyto hodnoty jsou často obrazem mého, či kolektivního vědomí o dané pracovní pozici. Oproti tomu kritéria objektivní jsou lépe měřitelná a hmatatelná a bývají spojená se změnou platu, změnou pracovních benefitů, ale může to být i například přístup k citlivým datům společnosti, či posun v kolektivu do vedoucí, zodpovědnější role. Dalšími druhy mobility, které ve své knize uvádí NOVÝ²⁷, jsou:

Profesní – změna zaměstnání, profese, často spojená se změnou zaměstnavatele.

Odchod z pracovního procesu – dočasný, nebo trvalý.

²⁶ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 129.

²⁷ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 131.

Spojená s migrací – spojená a ovlivněná stěhováním obyvatelstva.

Ovlivnitelná – především ze strany zaměstnavatele.

Neovlivnitelná – úmrtí, odchod do důchodu, změna pracovní schopnosti.

Řízená – změna na základě rozhodnutí vedení podniku.

Neřízená – na základě osobního rozhodnutí pracovníka.

Žádoucí, nežádoucí – posuzujeme na základě důsledků přinesených změnou.

Reálná – skutečná, změřená v konkrétním časovém úseku.

Potenciální – může k ní dojít za určitých předpokladů v budoucnosti.

2.6 Podniková etika

Podniková etika a etické kodexy firmy jsou důležitým faktorem, velmi úzce souvisejícím s firemní kulturou každého podniku. Nejedná se přitom pouze o mimopodnikové vztahy mezi zákazníkem a výrobcem, jak by se mohlo zdát, ale patří sem i vnitropodniková etika, představována etickými kodexy, definující vztah zaměstnavatel – zaměstnanec.

Přijímání a tvorba vlastních etických kodexů se přitom stávají standardem většiny velkých firem s vyšším počtem zaměstnanců. Jde o dokumenty, které stanovují normy a předpisy chování a jednání, jejichž dodržování firma sleduje při dosahování svých stanovených cílů. Jejich stanovení a začlenění do firemní kultury je výhodné pro obě strany. Na vnitropodnikové bázi jimi management může definovat formu, jak si představuje chtěný stav chování zaměstnanců, stanovuje normy a základní priority nadřazené všem ostatním. Pro zaměstnance se stávají vodítkem při rozhodovacích procesech.

Dodržování těchto norem, principů a jejich respektování prolíná do nejrůznějších manažerských aktivit. Týká se jak chování každého jedince, tak i firmy jako celku. Základní okruhy, na které bývají etické kodexy firem zaměřeny, jsou postaveny na tvorbě vzájemné důvěry mezi subjekty:

- vztah k zákazníkovi – zásadní u výrobních podniků nebo jiných organizací poskytující služby. Jde o získání důvěry zákazníka a získání jeho finančních prostředků ve svůj

prospěch. Například dodržováním termínové kázně, garancí kvality a pružnou reakcí na reklamace, používáním pravdivých a úplných informací na výrobcích.

- vztah k zaměstnanci – posílení vzájemné důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec je ovlivněn od prvního okamžiku nástupu do práce při seznámení s pracovní smlouvou, s etickými kodexy, s bezpečnostními pravidly na pracovišti. Může zahrnovat i pomoc a právní ochranu. Zároveň jsou s tím i spojená očekávání kladená na zaměstnance, jako je loajálnost a bránění zájmů společnosti při různých jednání, odmítání úplatků, nezneužívání výhod spojených s vyšší pracovní pozicí.
- vztah k dodavatelům – tvorba dobrého kréda spolehlivého, solventního odběratele s termínovou kázní udržovanou v rámci smluv, které jsou zásadní pro budování vzájemné důvěry.
- vztah ke státní legislativě – jedná se zejména o dodržování legislativních předpisů dané země - případně společenství, používání legálního softwaru, včasné placení daní, ochrana životního prostředí, zákaz zaměstnávání dětí, zákaz vykořisťování, což bývá často součástí rámcové smlouvy.

Z výše uvedeného je patrné, že smyslem dodržování firemní etiky, je hledání kompromisů a tvorba dobrých a pevných vztahů mezi jednotlivými subjekty, které přináší oboustranné výhody.

2.7 Determinanty firemní kultury

Jelikož se kultura uvnitř firmy neustále vyvíjí a je v pohybu, potřebuje pro svůj růst vhodné podmínky. Přítomnost, případně nedostatek vhodných podmínek pro rozvoj a existenci firemní kultury je tedy základním determinantem, ovlivňujícím její rozsah. Omezující prvky mohou přicházet z okolních zdrojů, vně firmy, nebo se nacházejí uvnitř podniku. Pro tato omezení existuje pojem **vnější a vnitřní determinanty**.

Vnější determinanty:

- Sociálně-ekonomický model státu, ve kterém firma existuje (podpora podnikání, legislativní překážky, struktura a vzdělanost obyvatel).

- Geograficko-historická fakta (historie státu, poloha a přírodní podmínky, mentalita a temperament národa, vlivy okolních států, regionů).
- Náboženská a politická omezení (víra a přesvědčení obyvatel, politický režim, možnost vstupu mezinárodních firem).
- Ekonomické faktory (možnosti a míra rozvoje, zpětná vazba trhu).

Vnitřní determinanty:

- Sociální (struktura a vzdělání zaměstnanců, mentalita, ochota zaměstnanců se učit, jejich flexibilita a ochota k mobilitě).
- Technologické (stupeň a druh používaných technologií).
- Ekonomické (míra zadluženosti, objem aktiv a pasiv firmy, množství prostředků k investicím, velikost firmy).
- Omezení managementu (druh a směr podnikání, struktura a forma řídicích procesů, hierarchie pracovních pozic a zodpovědností).

2.8 Vliv národní kultury

Jedním z prvotních vnějších determinantů, ovlivňujících firemní kulturu, je jistě kultura národní. Každý národ má v sobě zakořeněné pojetí toho co je „dobré“, co „špatné“, jakým způsobem je potřeba jednat a jak se chovat. Toto pojetí základních hodnot u jedinců dané země je determinováno zejména faktory: Jazykem, právními hodnotami, hodnotami zděděnými historickým vývojem, vzděláním, politickým systémem, náboženstvím.

V současné době je pozorován světový trend, představující pohyb směrem k internacionalismu a globalizaci obchodních činností. Aby to bylo možné, je nutná podpora obchodními a politickými uskupeními, uznávajícími základní pravidla volného obchodu, jako je volný pohyb osob po území těchto společenství. Dochází tedy ke vstupu mezinárodních, velkých firem na území jiných států, což s sebou přináší mimo jiné i střety rozdílných kultur, tedy střety pojmů co je správné a jak toho dosáhnout. Klíčovým úkolem managementu mezinárodních organizací se stává určení míry a formy adaptace na novou národní kulturu státu, ve kterém společnost sídlí. Je nezbytné zohledňovat fakt, že firemní kultura je reprezentantem národní kultury a zároveň, organizační kultura firmy je samostatná a do určité míry nezávislá vůči kultuře národní.

V odborné literatuře se setkáváme se třemi podnikovými strategiemi, zabývajícími se vzájemnou adaptací národní a firemní kultury:²⁸

1. „*Polycentrická firemní kultura*“ - typická vznikem subkultury uvnitř firmy, která sjednocuje různé národní kultury. Je typickým znakem dceřiných společností. Při řízení společností se v tomto případě vychází z místních tradic a zvyklostí dané země. Mezi klady patří možnost rychlejší reakce na změny okolí, četnější vzory jednání, více možností řešení problémů. Mezi zápory můžeme zařadit zvýšené náklady při vzájemné kooperaci a komunikaci.

2. „*Globální firemní kultura*“ - prvotním krokem je tvorba silné podnikové kultury v mateřské firmě, která je následně důsledně aplikována v dceřiných společnostech bez ohledu na kulturu národní. Podmínkou pro takovouto důslednou aplikaci je srozumitelnost, snadná sdělitelnost kultury. Ta zároveň nesmí být v absolutním rozporu s kulturou národní. Mezi klady patří výrazová a procesní jednotnost mezi firmami, lepší a přehlednější komunikace a spolupráce na základě „zaběhnutých“ standardů a rituálů. Nevýhodou může být pomalejší reakce na vnější změnu, případně necitlivé prosazování silné firemní kultury vůči kultuře národní.

3. „*Geocentrická firemní kultura*“ – vzniká vytvořením takové kultury, která je blízká všem členům. Stírá rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami. Typická pro velké nadnárodní firmy, které mají pobočky po celém světě, případně pro firmy zaměstnávající zaměstnance z různých států. Jde o jakýsi střet, kompromis mezi krajními kulturami. Polycentrickou a globální. Podle autora je právě tato kultura stále častěji prosazována v mezinárodních firmách, zejména v západní Evropě.

2.9 Implementace firemní kultury

Implementace a zavedení firemní kultury do běžného každodenního života firmy je posledním krokem v celé tvorbě firemní kultury. „*V zásadě jde o proces, kdy se cíle, normy a hodnoty podniku stávají součástí individuálních hierarchií, cílů, norem a hodnot jednotlivých pracovníků, či skupin pracovníků.*“²⁹ Důležitým úkolem zodpovědných pracovníků, ať už přímo samotných manažerů nebo vedoucích personálních oddělení,

²⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002, s. 531 – 535.

²⁹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 24.

by mělo být v první řadě analyzovat stupeň osvojení, či odmítání potřebné firemní kultury. Jako základní faktory implementace firemní kultury autor dále uvádí:³⁰

1. Informovanost – informace jsou v současnosti cenným artiklem, jejich získávání a umění předávat je velkým uměním a patří mezi důležité manažerské dovednosti. Tato informovanost může být všeobecná, kdy hovoříme nejen o vizích, cílech, etice firmy, ale patří sem i zveřejňované ekonomické ukazatele jako je hospodářský výsledek firmy a sponzoring. Druhou kategorií je informovanost interní, která zahrnuje přístup zaměstnanců k informacím o dění ve firmě, o jejím hospodaření a plánech. K předávání těchto informací slouží různě komunikační toky a formy napříč firmou, např. podnikový časopis, pravidelné porady, nástěnky, vývěsky na intranetu, internet apod.

2. Osobní příklad manažerů – naprostá většina odborné literatury zmiňuje fakt, že právě manažeři, svými osobnostními příklady, jsou nosnými prvky každé firemní kultury. Nedílnou snahou by tedy mělo být samotné manažery dále školit a vzdělávat. Ve větších firmách se jeví jako výhodné manažerská specializace, tzn. výchova odborníka v daném úseku firmy. Zároveň platí, že: „*Nezachovávají-li manažeři stanovená pravidla, standardy chování a jednání, je podniková kultura ve firmě ohrožena.*“

3. Podnikové dokumenty – představy, normy, cíle, perspektivy, etické kodexy by měly být někde sepsány a měly by mít konkrétní formu, která je dostupná zaměstnancům. Je při tom velice důležité stanovit formu značení těchto dokumentů, místo kde budou uloženy – tzv. dokumentový sklad – ať už v tištěné, tak i v elektronické podobě. Zároveň je důležité určit, jakým způsobem budou zaměstnanci přicházet s těmito dokumenty do styku, jak často bude prováděna revize platnosti, aktualizace, atd.

4. Systém personálního řízení – na základě pracovních pozic a odpovědností vzniká požadavek na počet a druh zaměstnanců, potřebných pro efektivní fungování firmy. Důležitá je zpětná vazba. Na pravidelné bázi zjišťovat názory jednotlivých pracovníků, jejich pocity, starosti a nápady co a jak zlepšit na pracovišti. Nezbytná se rovněž jeví motivace zaměstnanců k pracovní činnosti.

³⁰ ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 25.

5. Podnikový vzdělávací systém – jedním z cílů každé firmy na úseku personálního managementu by měla být výchova a vzdělávání odborníků. Jde o cílený, předem plánovaný rozvoj dovedností a schopností pracovníků uskutečňovaný formou pravidelných kurzů, školení, stáží. Tyto dovednosti můžeme rozdělit na:

- Měkké - „*soft skills*“, jako je umění vyjednávat, umění asertivity, komunikace v týmu, vedení týmu, řešení konfliktů.
- Tvrdé – „*hard skills*“, specifické technické dovednosti, mezi které patří práce s počítačovými programy, umění efektivního řízení projektů, jazykové kurzy.

Získání a rozvoj těchto dovedností je pro firmu strategicky výhodný nejen pro zlepšování profesionality, zodpovědnosti a výkonnosti pracovníků na jednotlivých pracovištích, ale i pro možnou plánovanou, cílenou mobilitu mezi pracovišti napříč firmou. Mezi výše uvedenými body neexistuje hierarchie důležitosti. Správná aplikace firemní kultury nezbytně vyžaduje zahrnutí všech bodů do zaváděcího procesu firemní kultury.

Dalším prvkem, který je potřeba splnit, aby byla firemní kultura úspěšně aplikována do denní rutiny, je seznámení všech zaměstnanců s firemními hodnotami. Jako nejlepší čas se jeví první dny v zaměstnání, kdy se zaměstnanec poprvé seznamuje s chodem a fungováním firmy. Další připomenutí a rozvoj těchto vědomostí by měl být začleněn do programů dalšího vzdělávání zaměstnanců. Vhodné a účinné se mi jeví vyhodnocování dodržování závazků daných firemními cíli v hodnotících kritériích a odměňování zaměstnanců.

2.10 Koncept učící se organizace

„Obsah kultury je pro každou skupinu více či méně specifický a prostřednictvím učení je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení“³¹

Po té, co je firemní kultura v organizaci „zabydlena“ a osobní a pracovní postoje zaměstnanců jsou adaptovány na úroveň potřebnou pro udržení firemní kultury, nastává čas na zdokonalování a vylepšování procesů a tím i kultury uvnitř firmy. Tímto hnacím motorem bývá převážně snaha managementu buď reagovat na vnější posun, nebo snaha

³¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a KOL. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, 2004, s. 17-18.

zefektivnit vnitřní procesy ve firmě. Vhodným způsobem, vedoucím k nalezení cesty ke svému zdokonalení, je nastolení firemní kultury typu „učící se organizace.“ První, kdo tuto teorii rozvedl, byl SENGE, P.³², který v roce 1990 v USA publikuje svou knihu, ve které definuje pět základních disciplín učící se organizace:

- 1) Systémové myšlení – jako schopnost vidět věci komplexně.
- 2) Osobní zdokonalování – schopnost být sám sebou a ovládat sám sebe.
- 3) Mentální modely – uvědomění si svých schopností a jejich využití.
- 4) Sdílená vize – informování o vizi napříč kolektivem.
- 5) Týmové učení – zejména dialogy a výměna zkušeností.

Zhruba ve stejné době vzniká v Anglii práce kolektivu autorů BOYDELL, T., PEDLER, M., BURGIONE, J.³³, kteří ve své knize publikují 11 základních charakteristik učící se organizace, jež byly definovány experty Evropské unie a které shrnovali zkušenosti z předních Evropských společností:³⁴

- „Učící se přístup ke strategii“ – znamená, že utváření politiky a firemní strategie je vědomě strukturováno jako učící se proces. Charakteristické je, že strategie, která je přijímána, je zároveň chápána, jako nová, vyvíjející se a není tím pádem neměnná.
- „Participativní tvorba politiky“ – znamená situaci, kdy široký okruh nositelů oprávněného zájmu dostává příležitost účastnit se procesu tvorby vnitropodnikové politiky a podílet se na něm. Výhodou je širší spektrum názorů při přijímání strategických cílů a tvorbě vizí.
- „Využití informací“ – trojúrovňové využití informačních technologií:
- Automatizace – využití počítačů pro správu a realizaci stávajících procesů.
- Zpřístupnění informací zaměstnancům kdykoliv je potřebují.
- Vzdálený přístup – integrační úloha technologie, umožňující komunikaci po celém světě.
- „Formativní účetnictví a kontrola“ – způsob informování, týkající se toku financí a to buď na plně automatizované úrovni, umožňující snadný přístup k potřebným datům

³² SENGE, P. *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, 1990.

³³ BOYDELL, T., PEDLER, M., BURGIONE, J. *Management Development in Europa*. London, 2001.

³⁴ ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 59-62.

nebo na úrovni rozpočtů a zprávy účetnictví, pomáhající naučit účastníky převzít zodpovědnost za řízení vlastních finančních prostředků.

- „*Vnitřní výměna*“ – tento proces mapuje cesty a informační a materiálové toky od dodavatele k zákazníkovi, často i uvnitř firmou, kdy jednotlivá oddělení přijímají tyto role. Takto získané informace se jeví jako velmi cenné, pro další analýzu a nalezení východisek pro další zlepšení.
- „*Pružnost odměňování*“ – vysoká flexibilita odměňování, na základě pracovního výkonu, efektivnosti a míry zodpovědnosti je důležitým motivačním faktorem. Jedná se o finanční i mimopeněžní prostředky a nevztahuje se pouze na jedince, ale na celé kolektivy, zainteresované na plnění cílů a vizí firmy.
- „*Umožňující struktury*“ – změna organizačních struktur se může stát nositelkou významného zlepšení, účinnosti a efektivnosti ať už v procesech nebo výsledcích firmy. Jde o to nebát se strukturu pozměňovat a analyzovat přínosy plynoucí z takových změn.
- „*Zaměstnanci působící jako snímače prostředí organizace*“ – analýza vnějšího pohledu na naši organizaci. Přijímání případně kritiky a flexibilita v odstraňování nechtěných slabých míst.
- „*Učení mezi společnostmi*“ – učení mezi firmami formou sdílení nápadů a vzorů. V případě, že se ze společností stanou partneři, dochází k významnému prohloubení tohoto faktoru.
- „*Atmosféra podporující učení*“ – na první úrovni spojené s učením se dovedností, které jsou spojené s výkonem práce dle přidělené pracovní pozice, Ve druhé, vyšší úrovni je to vzdělávání jednotlivců a výchova odborníků spojená se zlepšováním stávajících postupů. Očekává se, že podněty na zlepšení budou přicházet právě od samotných zaměstnanců.
- „*Možnost osobního rozvoje pro všechny*“ – úzce spojené s vysokou úrovní personálního managementu. Chtěný je stav, kdy si lidé přivyknou na pocit, že je potřeba neustále se vzdělávat a to v obecné rovině poznatků a dovedností. Tento pocit se po té přenáší přímo na pracoviště.

2.11 Význam firemní kultury

Zkoumáním a analyzováním vlivu firemní kultury na celkové zdraví podniku, došli vědci ke zjištění, že je zásadní a neopomenutelný. Je to dáno tím, že jedinci se ve společnosti liší kladením důrazu na jiné hodnoty a mají zafixované jiné způsoby chování a jednání. To může být dáno celou řadou různých aspektů jako je vzdělání, rodinné zázemí, výchova a žebříček hodnot. Takto rozdělí jedinci po té vstupují do sociální organizace, kterou je podnik a dochází ke střetu jejich osobní a firemní kultury. To může pro některé znamenat doslova kulturní šok. Jedním ze základních posláních firemní kultury, je vytvořit předpoklady pro sladění těchto odlišných zájmů a hodnot a to jak u jednotlivců, tak i u skupin fungujících uvnitř podniku a zároveň překonávat určité bariéry, které jsou podle ŠIGUTA³⁵ všudypřítomné v každé organizaci. Jedná se o bariéru kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků a bariéru nedůvěry vznikající mezi řadovými zaměstnanci a vedením a vlastníky podniku.

Přínos firemní kultury lze tedy sumarizovat do několika základních bodů, které jsou životně důležité pro fungování každé organizace:

- Eliminace napětí, které se často vyskytuje v lidských vztazích. Toho je dosahováno situováním podniku do zdravého a jasného rámce, kdy se podnikové aktivity jeví všem zaměstnancům jako užitečné a prospěšné a zároveň rozmnožováním motivačních faktorů formou ekonomických stimulů, uspokojováním fyzických a sociálních potřeb, vedoucí ke zvýšenému pracovnímu výkonu a nasazení.
- Snižování rozdílu mezi vnějším vývojem daným vývojem globální ekonomiky, překotným vývojem a rozšiřováním informačních technologií a dalšími progresivními změnami, oproti tempu změn uvnitř organizace, jako neodmyslitelné reakce na tyto podněty. Právě tyto okolní změny mohou být vnímány jako ohrožení, ale i jako příležitost k získání náskoku před konkurencí a je úkolem managementu firmy vzbudit v zaměstnancích pozitivní vztah a chuť vyrovnat se s těmito změnami.
- Účinný prostředek pro kontrolu. Tím, že pracovníci shodně vnímají důležité aspekty vnitropodnikového života, je umožněno řídit chod organizace bez hlubších restrikcí

³⁵ ŠIGUTA, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 71.

formou přímých příkazů nebo zvýšením objemu administrativní kontroly ze strany vedení.

- Pomáhá prosazovat etické aspekty práce a slušné zacházení se zaměstnanci.
- Stanovuje řád, podle kterého lidé, nebo skupiny lidí mezi sebou jednají, spolupracují a komunikují. Zároveň pomáhá v komunikaci a přenosu informací mezi managementem a řadovými zaměstnanci.
- Zabezpečuje kontinuitu a usnadňuje koordinaci řízení vnitropodnikových procesů.
- Motivuje a dodává pocit smysluplnosti vykonávané práce.
- Je důležitým prvkem budované image firmy a ovlivňuje tak chování a přístup dodavatelů a zákazníků.

Dá se předpokládat, že vliv firemní kultury, zejména jako vnitřního stabilizátoru, nadále poroste. Tento předpoklad je podpořen stále větším počtem mezinárodních organizací a firem působících na trhu, uvnitř kterých dochází a bude docházet ke střetu mezi jednotlivými kulturami jednotlivců. Je potřeba mít nástroj, jak tyto konflikty stírat a harmonizovat. Zároveň nám celosvětová ekonomická krize ukazuje, že firemní kultura je nezbytným faktorem umožňující rychlejší a snazší adaptaci podniku, jeho procesů a zaměstnanců, na nově vzniklé tržní mechanismy a podmínky. V konkurenčním prostředí se správně nastavená firemní kultura stává tím rozhodujícím náskokem, nepřekonatelnou výhodou před konkurencí.

3. FIRMA SCHWAN COSMETICS CR, s.r.o.

Firma Schwan Cosmetics CR, s.r.o. má své sídlo v průmyslové zástavbě na okraji města Český Krumlov. Jak název napovídá, hlavním produktem firmy je kosmetické zboží. V tomto konkrétním případě se jedná o dřevěnou kosmetickou tužku. Díky svému důrazu na kvalitu a úroveň svých produktů a služeb a díky podpoře své mateřské firmy, drží momentálně firma první místo v produkci dřevěných kosmetických tužek na světě.

Podnik je součástí německého koncernu Schwan - STABILO Schwanhäußer Industrie, který působí po celém světě a je plně specializován na výrobu psacích potřeb, kosmetiky, propagačních předmětů a nově i turistickou výbavu. Majoritním vlastníkem koncernu je rodina Schwanhäußer. Hlavní sídlo podniku je v německém Heroldsbergu nedaleko Norimberku. Specifikem výroby je, že firma působí jako výrobce tzv. „private label“ pro všechny vedoucí kosmetické firmy - vývoj a výroba pro zákazníky bez vlastní výrobní značky.

Díky kvalitě svých produktů si firma brzy vytvořila renomé spolehlivého a precizního partnera. To vedlo k tomu, že firma produkuje své výrobky pro nejznámější světové výrobce kosmetiky po celém světě. Jsou jimi např. Avon, L'Oreal Group, Revlon, Chanel, Bourjois, Body Shop, Oriflame, Estée Lauder. Získání zákazníků takto zvučných jmen je pro firmu na jedné straně velkým přínosem, protože tím se jí otevřel celosvětový trh s kosmetikou a má velký počet odběratelů pro své zakázky. Na druhou stranu je to rovněž závazek udržení a vylepšení stávající kvality nabízených služeb a to nejen ke svým odběratelům, ale především i vůči své mateřské firmě. Toho firma dosahuje aktivní snahou o vnitřní vylepšování a zefektivňování výrobních procesů za pomoci nejmodernějších technologií, podporou vzdělávání svých zaměstnanců a kladným a rychlým přístupem ke změnám vyvolaným trhem. Zároveň firma vytváří aktivní zaměstnaneckou politikou stálé a spolehlivé zázemí pro své zaměstnance.

Pro firmu a její úspěšný chod bylo životně důležité nastavit a udržet efektivní způsob výměny informací se svou mateřskou firmou, převzít od ní chuť a snahu učit a zlepšovat se, vytvořit efektivně pracující pracovní kolektiv složený z odborníků jednotlivých profesí, jehož společným cílem je kvalitní produkt.

3.1 Historické milníky

Firma Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je dceřinou společností patřící pod mezinárodní holding Schwanhäußer Industrie Holding, který díky svým pobočkám působí po celém světě. 100% vlastníky a držiteli veškerých práv jsou členové rodiny Schwanhäußer. Holding je složen ze tří firem, přičemž každá zaměřuje své působení do jiného oboru:

- **Schwan – STABILO Cosmetics** – největší světový výrobce dřevěných kosmetických tužek.
- **STABILO International** – světoznámý výrobce psacích potřeb a pomůcek.
- **Deuter Sport** – výrobce sportovních batohů té nejvyšší kvality.

3.2 Historie Schwan - STABILO Schwanhäußer Industrie

Historie společnosti sahá až do roku 1855, kdy byla v německém Norimberku, poblíž kterého v městečku Heroldsberg firma sídlí dodnes, založena firma na psací tužky - Großberger & Kurz. Samotný vývoj firmy až do dnešních dnů prošel několika významnými historickými milníky:

- 1865 - Převzetí podniku komerčním radou Gustavem Schwanhäußerem.
- 1925 - Objev tužky s tenkou tuhou odolnou proti lámání, která byla vhodná na technické i umělecké kreslení.
- 1939 - Vypuknutí 2. světové války. V průběhu války došlo ke ztrátě zahraniční firemní značky a v roce 1945 zničení výrobní budovy.
- 1946 - Postupná obnova a započetí výroby kosmetických výrobků až po mýdlo na holení.
- 60. léta - Expanze společnosti - vývoj nových výrobků a zakládání nových zahraničních zastoupení.
- 1976 - Přejmenování podniku na Schwan – STABILO Schwanhäußer GmbH & Co.
- 1992 - Přeložení výroby klasických dřevěných psacích tužek do České republiky. Vznik firmy Schwan – STABILO CR, s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově. Zde jsou od této doby vyráběny všechny standardní psací tužky a pastelky.
- 1996 - Přeměna struktury jednotlivých podniků na jednotný holding.
- 2001 - Vznik firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. a začátek výroby dřevěných kosmetických tužek v Čechách.

3.3 Historie firmy

Firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. začala svou podnikatelskou činnost v roce 2001 v pronajatých prostorách firmy Schwan – STABILO CR s.r.o. v Českém Krumlově. V zápětí následoval doslova raketový rozvoj, který byl umožněn zejména díky podpoře mateřské firmy a atraktivností nabízeného zboží na trhu.

- 2001 září – Výroba první kosmetické tužky.
- 2004 září – Otevření nového výrobního závodu.
- 2005 červen – Významný pokrok v oblasti kvality. Získání certifikátů GMP (Good Manufacturing Practices) a FSC (Forest Stewardship Council AC.).
- 2006 červenec – Dosažení kapacity 100 miliónů tužek za rok.
- 2007 srpen – rozšíření výroby o tužky s větším průměrem, tzv. „Jumbo“.
- 2009 březen – Rozšíření o závod B - novou logistickou halu.

4. FIREMNÍ KULTURA FIRMY SCHWAN COSMETICS CR s.r.o.

4.1 Inspiration Engineered

Právě tato dvě slova jsou součástí firemního loga firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. Firma si tato dvě slova nezvolila náhodou. Velice dobře si uvědomuje, že jejich implementací do obchodní značky se stala zároveň vizitkou a velice důležitou informací sdělující základní myšlenku firmy, jejím emocionálním symbolem snažícím se oslovit své zákazníky a partnery. Dříve než se pokusím vysvětlit podstatu a smysl těchto slov podívejme se na grafický symbol loga. Je jím labuť s mírně pozdvihnutými křídly. Krom historického pozadí, kdy je tento symbol v mírné obměně spojen s firmou Schwan Stabilo, má i další význam.

Labuť v nás vyvolává představu elegance a krásy, což jsou faktory, které se dají u žen, které jsou u kosmetických výrobků majoritním spotřebitelem, zvýraznit právě používáním vhodné a kvalitní kosmetiky. Roztáhnutá křídla, připomínající moment, kdy se labuť chystá vzlítout, v nás mohou vyvolat touhu po změně, což odráží vnitřní náladu firmy. Ta rozhodně není spokojená se stavem věcí současných, ale právě snaha o změnu k lepšímu je jejím hnacím motorem.

Celé logo je provedeno v tmavě červené barvě, což má rovněž své opodstatnění. Krom již výše zmíněnému historickému důvodu jde o barevnou symboliku. *„Lidé se řídí zažitými kódy – zastavíme na červenou, zpozorníme...“*, *“...ženy se přiklánějí na rozdíl*

*od mužů k červené barvě a jejím odstínům...“.*³⁶ Červená barva může být rovněž symbolem agrese a varování, ve firemní symbolice například varováním pro konkurenci, že se střetává se silným hráčem.

„Inspiration engineered“ – krátký název, ale se širokým významem. Při pohledu z firmy ven to může znamenat, že firma produkuje výrobky, které mají inspirovat ženy ke zkrášlování sebe samých. Pomáhá jim zvýrazňovat jejich krásu a je inspirací pro ostatní, jak krásu tvořit a nechat se jí ovlivňovat. Při pohledu do firmy, jde o to, že firma se nechává inspirovat, ať už je to moderními trendy v kosmetice nebo trendy v průmyslu a zároveň že jde o inspiraci řízenou, tak aby nevyzněla do prázdna, ale aby získala řád a směr. Většina procesů je tak řízena inspirací, tudíž vnějšími vzory, které jsou aplikovány na vnitropodnikové procesy za účelem dosažení lepších výsledků a kvality. Podněty a inspiraci tak firma hledá u svých cílových spotřebitelů a ne pouze u společností, pro které vyrábí. Společným cílem je sice vyrobit tužku, kterou chce zákazník, ale zároveň vyrobit jí takovou, aby splnila očekávání a touhu cílových spotřebitelů. Tuto perspektivu nabízí firma díky svým četným pobočkám, ženám celého světa.

4.2 KOMUNIKACE A JEJÍ FORMY

Pro každou firmu, tím spíše pro firmu výrobní, kde dochází ke každodenní výměně velkého množství informací a dat je důležité, aby tato výměna měla danou strukturu. Tu musí všichni zaměstnanci dodržovat a zároveň musí být její využívání natolik uživatelsky příjemné, aby nedocházelo ke ztrátě cenných informací, případně jejich zkrácení z důvodu neznalosti uživatelů. Jako v každé společnosti i zde vznikají formální a neformální komunikační toky.

Neformální vznikají mezi jednotlivci a pracovními skupinami během celého dne. Jsou typické tím, že nemají žádnou pevně danou strukturu a mají převážně informačně doplňující nebo sociální charakter. Dalším charakteristickým prvkem této výměny informací je, že nebývá nikde zaznamenána, a neexistuje reálná možnost zpětného dohledání takto sdělených faktů a informací. K formální výměně informací dochází převážně na pracovních schůzkách, při přeposílání dat, zadávání úkolů, zpracovávání

³⁶ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha, 2009, s. 34.

projektů atd. Je velice šikovné a v praxi se to ukázalo jako nezbytné, vést pravidelné zápisy z důležitých schůzek a porad, stejně tak jako komunikovat důležité věci s mateřskou firmou písemnou formou. Důvody jsou nasnadě:

- Pro jednotlivé aktéry je snazší zpětné trasování informací až k jejich zdroji.
- Snáze se udržuje přehlednost informací.
- Je jednodušší odhalit zdroj neshody dat, při vzniklé chybě a tím pádem snáze aplikovat nápravná opatření.
- Strukturovaná úložiště dat mají jasné označení a místo, nedochází tedy k časovým ztrátám při vyhledávání potřebných dat.
- Data se snáze filtrují a lze je jednoduše využít pro další zpracování.
- Při časové prodlevě se snáze navazuje na předchozí myšlenky, nenastává „opětovné řešení již řešeného“.
- Díky stanovení cílového termínu splnění lze snadno prokázat časovou kázeň.
- Díky přidělení procentuálního „workflow“ u jednotlivých úkolů lze dílčí řešení uzavírat a předávat na další zainteresovaná oddělení, bez nutnosti širšího zasvěcování do problému.

Internet

V současné době si neumím představit prosperující firmu, která by byt' jen sporadicky nevyužívala internet. Ne jinak je tomu ve firmě Schwan Cosmetics CR s.r.o. Ta jej používá při sdělování informací směrem ven, tedy přehledem nabízeného zboží, kontaktními adresami a spojením na kontaktní osoby ve společnosti. Je velice důležité dodržovat základní vlastnosti firemních stránek, jako je přehlednost, srozumitelnost, rychlost, protože z každého návštěvníka může být potenciální zákazník. Na svých webových stránkách rovněž zaznamenává důležité vnitroholdingové události. To je důležité jak pro zaměstnance samotné, aby měli přehled o dění vně pobočku ve které pracují, ale zároveň i pro návštěvníky „z venku“, kdy poodhalení těchto vnitřních událostí pomáhá udržet rodinnou atmosféru, na kterou firma klade důraz. Zároveň je to informační kanál pro přijímání dat pro zpracovávání zakázek a objednávek a nezbytně nutnou komunikaci s mateřskou firmou. Samozřejmostí je firmou kladený důraz na používání legálního softwaru a monitorování navštívených stránek a výměny dat.

Pomocí přídatné aplikace Outlook následně probíhá veškeré termínování a plánování schůzek. Jiný způsob svolávání porad, meetingů fakticky neexistuje.

Intranet

Zatímco internet slouží převážně ke komunikaci firmy se svým okolím, intranet je používán převážně pro zobrazování vnitropodnikových údajů. Plní informační funkci a přes jeho rozhraní jsou zadávány, sledovány a vyhodnocovány dílčí úkoly, vyplývající z účasti zaměstnanců na celopodnikových projektech. Struktura a obsah dat je jasně daná a dodržovaná. Úvodní strana slouží kromě toho, že je rozcestníkem na další data a na jednotlivá pracovní oddělení, na seznam a přehled projektových týmů, jako zdroj nejdůležitějších informací o podniku. Těmito informacemi bývají důležitá sdělení jednatele společnosti, která mají stručnou formu, týkají se všech zaměstnanců a zároveň zásadním způsobem ovlivňují chod firmy. Rovněž je tu k nalezení prezentace podnikového barometru, k jehož funkci se vrátím v jedné z následujících kapitol.

Každý jeden zaměstnanec má tak velmi rychlou možnost přístupu k nejdůležitějším datům a informacím. Díky potřebě komunikace a nutnosti sdělovat část dat on-line kolegům v mateřské firmě, byl jim udělen přístup k několika sdíleným souborům. (Je to např. přehled aktivních a aktuálně řešených projektů), které jsou rovněž publikovány přes intranet, za jejichž aktuálnost a datovou přesnost zodpovídají příslušná oddělení. Rovněž toto on-line sdílení, se mi osobně jeví jako velice účinné a funkční mimo jiné tím, že šetří velké množství času a tím i finanční náklady oproti případnému zasílání pravidelných informačních reportů v písemné podobě.

Příkazová dokumentace

Zcela samostatnou složku komunikace vytváří příkazová dokumentace, její publikace, způsob tvorby, schvalování, a ukládání. Jako taková představuje jednosměrný tok informací ze strany vydávajícího k uživatelům. Jak je v názvu uvedeno, hovoříme o dokumentaci příkazové, tedy takové, která je po publikování zároveň závazná pro všechny zaměstnance. Formální úprava příkazové dokumentace je dána procesem tvorby příkazové dokumentace a grafickým vzorem jak dokumenty tvořit a schvalovat. Existence procesu zaručuje přehlednost a identičnost vzhledu jednotlivých dokumentů bez ohledu na jejich obsah. Dokumenty jsou v písemné formě tisknuty na hlavičkový papír,

řádně signovány vydavatelem, schvalovatelem a zaměstnancem, který je publikuje. Součástí názvu je rovněž číslo dokumentu, které je přímo odvislé podle procesu, do kterého dokument spadá a kterého se týká. V praxi se tvorba příkazové dokumentace skládá z několika základních kroků:

- 1. požadavek** - vyslovení chtěného cíleného stavu, který má dokument popsat, tak aby bylo jasně sděleno jak toho dosáhnout a jaké podmínky jsou pro dosažení cílového stavu nezbytné.
- 2. zpracování** - za samotné zpracování dokumentu v praxi zodpovídá proškolená osoba z příslušného oddělení. V praxi firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. tvoří převážnou část příkazové dokumentace standardy, což jsou vlastně pracovní návody, které popisují dílčí kroky pracovních činností.
- 3. příprava k publikování** - po zpracování je dokument odeslán na oddělení systému, kde je každý dokument přezkoumán zda splňuje všechny potřebné náležitosti jako jsou forma, úprava, jméno tvůrce, schvalovatele, podpis manažera kvality, který je zároveň jakýmsi supervizorem nad těmito druhy dokumentů. Je-li dokument shledán po formální stránce v pořádku, je pomocí elektronické pošty odeslán zadavateli, tvůrci a manažerovi kvality k podpisu.
- 4. kontrola** - výše uvedení kontrolují převážně faktický obsah dokumentů a elektronickým schválením stvrzují platnost faktického obsahu dokumentu.
- 5. publikování** - schválený dokument se vrací na oddělení systém, kde jej odpovědná osoba publikuje. To znamená - uvede v platnost, informuje o vydání všechny uživatele intranetu a vytvoří k podpisu a archivování fyzickou kopii dokumentu.
- 6. archivace** - archivační úložiště a doba archivace se řídí archivačními předpisy dané firmy a zákonnými předpisy ČR. Za dodržení daných archivačních pravidel je zodpovědný zaměstnanec týmu „*Systém*“.

„Openspace“ komunikace

Celá řada moderních firem používá při řešení své vnitřní struktury a uspořádání velkoplošných kanceláří a prostor. Právě pro ně používáme označení převzaté z angličtiny *openspace office*. Takovýto prostor je typický tím, že jej sdílejí dohromady členové různých oddělení. Jde o centrum zaměstnanců administrativy celého podniku. Vzájemná

diferenciace je namísto zdmi nahrazena druhotnou symbolikou, například barvou podkladových kobereců, tak jak je tomu například ve firmě Schwan Cosmetics CR s.r.o. nebo seskupením jednotlivých pracovních míst k sobě, např. k jednomu většímu stolu.

Nevýhody otevřených pracovních prostor jsou zřejmé. Nelze účinně zabránit hluku a rušivým elementům, což klade zvýšené nároky jednotlivých zaměstnanců na schopnost soustředění se. Mnozí jedinci mohou rovněž pociťovat nepříjemný pocit ztráty soukromí, na který mohli být navyklí z uzavřených prostor malých kanceláří. Výhody takového řešení podle mého názoru výrazně převyšují výše uvedené zápory. Nejvýše hodnotím rychlost výměny informací. Díky nepřítomnosti fyzických oddělovacích bariér má každý zaměstnanec přehled o tom, kdo je na svém pracovišti a tím odpadá časová ztráta při snaze zastihnout kolegu na telefonu, zároveň lze během okamžiku zvolit potřebné lidi k sestavení nebo svolání pracovního týmu. Stejně jako jsem již zmínil, mohou někteří jedinci vnímat negativně ztrátu soukromí, ostatní naopak cítí větší sounáležitost s děním okolo tím, že sdílí kancelář s nejvyššími představiteli firmy. To rovněž umocňuje jeden ze základních prvků firemní kultury - firmu založenou na rodinných principech.

Ostatní komunikace

Samostatnou složkou komunikace, která nepřímo spadá do předchozí kapitoly, jsou i každodenní porady. Ty jsou uskutečňovány ve třech úrovních:

Osobní pohovory – složené převážně ze dvou až třech účastníků, využívány k řešení osobních a pracovních vztahů, hodnocení a získání zpětné vazby od zaměstnanců.

Porady jednotlivých oddělení – složeny z členů oddělení + manažera oddělení, se konají často na týdenní bázi. Součástí programu, který se díky firemní kultuře progresivně tlačí i sem by mělo být zaměstnanci pravidelné prezentování stavu jim svěřených a jimi plněných projektových úkolů, tedy takových, které se vymykají jejich rutinní činnosti, a naopak pomáhají zlepšování jejich, případně ostatních oddělení a zároveň slouží k jejich pracovnímu rozvoji.

Porada týmová – složená z členů jednotlivých oddělení. Nejčastější forma porady ve firmě. Patří sem servisní meeting – řešící stížnosti zákazníků nebo chyby objevené oddělením kontroly při výstupní kontrole, změnová řízení. Je svolávána vždy při jakémkoliv změně v konfiguraci, údajích na samotném produktu, nebo dokladech s ním spojených, při

schůzkách projektových týmů, poradách manažerů, schůzky coachů, rozhodovacím řízení apod.

Zhodnocení

Jak je zřejmé, firma je na strukturované výměně informací založena. Pomáhají jí v tom školení zaměstnanci a přesně dané a zažité postupy, jak s informacemi nakládat. Je to právě přenos dat, který pomáhá firmě vnitřně se rozvíjet a reagovat na změny. Zároveň díky jasným pravidlům kam data uchovávat a kde je nalézt je zásadním podpůrným faktorem při dodržování vysoké kvalitativní úrovně svých produktů. Pro zaměstnance je zde díky intranetu možnost kdykoliv se informovat o aktuálním dění uvnitř společnosti, či získat požadovaná data týkající se vnitropodnikových projektů. Pro projektové pracovníky pravidelné porady umožňují kontrolovat vývoj a stav jednotlivých projektů a jim přidělené úkoly. Pro manažery je to vhodný způsob, jak předávat důležité informace a získávat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců.

Mezi zaměstnanci převládá kladné hodnocení komunikace mezi týmy:

Tab. č. 1: Výsledky ankety týkající se komunikace mezi týmy

Jak hodnotíte kvalitu komunikace mezi jednotlivými odděleními a týmy		
Odpověď	Počet odpovědí	% poměr
Velmi dobře	51	14,96%
Dobře	152	44,57%
Spíše špatně	103	30,21%
Špatně	35	10,26%

Zdroj : Vlastní, dle výsledků ankety

Jak je patrné, kladně hodnotilo komunikaci mezi týmy nadpoloviční procento dotazovaných. Je však zřejmé, že rozdíl oproti zápornému hodnocení není tak příliš výrazný, jak bych očekával. Při osobním dotazování jednotlivých zaměstnanců bylo zjištěno, že je to možná dáno částečnou uzavřeností jednotlivých oddělení oproti ostatním a zároveň jsou podle mého názoru viníkem místy až přílišné obavy ze selhání v případě zákaznické neshody. Obzvláště v době ekonomické krize, kdy je ztráta pozice, případně rovnou zaměstnání velice ožehavá, inklinují jednotliví zaměstnanci, jichž se možné nápravné opatření při chybě týká, k tendenci hledat zdroj omylu v nedostatečné

informovanosti od druhých. Tento pocit může ovlivnit subjektivní hodnocení úspěšnosti vzájemné komunikace a naopak o to více posiluje pocit spolehlivě fungující komunikace uvnitř týmu.

Tab. č. 2: Výsledky ankety týkající se komunikace uvnitř týmu

Jak hodnotíte kvalitu spolupráce ve Vašem týmu		
Odpověď	Počet odpovědí	% poměr
Velmi dobře	112	32,84%
Dobře	188	55,13%
Spíše špatně	32	9,38%
Špatně	9	2,64%

Zdroj : Vlastní, dle výsledků ankety

Výsledky ukazují, že výměna informací uvnitř jednotlivých oddělení probíhá bez větších konfliktů a výsledky rovněž naznačují pracovní pohodu v jednotlivých odděleních. Musím uvést, že tento výsledek byl předvídatelný.

4. 3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. zaměstnává k 1. 9. 2009, 400 zaměstnanců. Ti se podle druhu vykonávané práce rozdělují do dvou základních skupin – zaměstnance výroby a zaměstnance technicko-administrativních oddělení. Pracovní zařazení klade na zaměstnance logicky rozdílné nároky na vzdělání, praxi a zkušenosti. Každý zaměstnanec má možnost ucházet se o jakékoliv jiné volné místo v podniku, splňuje-li požadavky na danou pozici. Má nárok hodnotit svou práci a slyšet hodnocení svého nadřízeného a každý má možnost používat prostředky informační techniky nebo do nich nahlížet, aby získal potřebné informace o dění uvnitř firmy.

Tab. č. 3: Obsazení pracovních pozic dle dosaženého vzdělání

Ukončené vzdělání	Administrativa		Dělnické pozice	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Základní	0	1	16	26
Vyučen	2	2	83	123
Maturita	31	46	28	21
Vysokoškolské	16	15	0	0

Zdroj: Vlastní, dle výsledků ankety

Až na malé výjimky jsou tyto dvě skupiny zaměstnanců (administrativa x výroba) odděleny i fyzicky, což je dáno architektonickým uspořádáním budovy. Zatímco výrobní prostory jsou umístěny v přízemí a prvním patře budovy, zaměstnanci administrativy sdílejí velkoplošnou kancelář ve druhém patře. Velice důležitou roli ve firmě plní tzv. „coachové“. Jejich pracovní role spočívá v zodpovědnosti za jednotlivé úseky výroby tužky, tzv. fraktály. Jsou to lidé, kteří převážně vzešli z řad zaměstnanců, protože zásadní význam pro výkon jejich zaměstnání hraje dokonalá znalost jednotlivých pracovních úkonů a procesů ve fraktálu který řídí. Jejich pozice je ztížena hranicí mezi výrobním a administrativním úsekem, na které balancují.

Horizontální struktura pracovních pozic je rozdělena na dílčí oddělení na úrovni administrativy a výrobních fraktálů na úrovni výroby. Vertikální struktura u administrativních pozic začíná u jednatele společnosti, jako nejvyšší autority podniku. Na nižším stupni jsou manažeři hlavních oblastí, jako je kvalita, finance a výroba. Pod nimi se nacházejí vedoucí jednotlivých úseků a na nejnižším stupni jsou referenti oddělení. Ve výrobní části je opět na žebříčku nejvýše postavený jednatel společnost. Pod ním je manažer výroby, následují coachové, mistři a dělníci obsluhující výrobní stroje.

Česká strana se naučila od své mateřské firmy vážit si svých zaměstnanců a vytvářet pro ně to nejlepší zázemí. Tomu odpovídají i dva základní ekonomické ukazatele, jimiž jsou nemalé přímé mzdové náklady a poměrně velkorysé náklady vynaložené na vzdělávání.

tab. č. 4: Mzdové náklady a náklady na vzdělání

Hospodářský rok	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09
Přímé mzdové náklady	28 085	51 559	70 485	92 581	107 549	101 803
Náklady na vzdělávání	450	885	1575	2930	2025	1421

*částky jsou uváděny v tisících Kč.

Zdroj: Výroční zpráva podniku

Vzdělávání

Komplexní vzdělávací systém firmy je kontinuálně budován od roku 1995. Je rozdělen do pěti základních oblastí: zákonná školení, vstupní zácvik, procesně zaměřená školení a vzdělávání zaměřené na osobní a odborný rozvoj zaměstnanců. S naplněním vzdělávacích aktivit v oblasti osobního a odborného rozvoje firmě zásadně pomohlo

přidělení grantu ESF pro projekt „Komplexní vzdělávání“ zaměstnanců Schwan Cosmetics CR s.r.o. v letech 2006 – 2008, s celkovým objemem finančních prostředků ve výši 2.523.750,-Kč a následujícími ukazateli:

• Počet osob v projektu	111
• Celkový počet podpořených osob	285
• Počet podpořených programů	33
• Podíl účastníků kurzů s komponentou IT	2,5 %
• Podíl osob - klientů služeb, u nichž podpora splnila účel	97,8%

Uskutečněný projekt nejen zvýšil a zkvalitnil nabídku vzdělání pro zaměstnance tím, že umožnil zaměstnancům získat odborné znalosti, kvalifikace a kompetence a zvýšil adaptabilitu zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, ale zároveň i zvýšil konkurenceschopnost společnosti Schwan Cosmetics CR s.r.o.

O tom, že i systém vzdělávání podléhá jasně dané a plánované koncepci svědčí oblasti, na které se vzdělávání zaměřuje. Oproti začátkům, kdy se aktivity soustředily především na každodenní trénink výrobních zaměstnanců a zvyšování úrovně jazykových znalostí administrativních a technických zaměstnanců, současná a budoucí koncepce je zaměřena na rozvoj klíčových dovedností a schopností jednotlivých pracovníků podle dlouhodobé strategie „Strategie vzdělávání společnosti Schwan Cosmetics CR.“

Vzdělávací projekty

Součástí výše zmíněné strategie, je celá řada dílčích projektů. Jedním z neaktuálnějších a nejvýznamnějších je projekt „Další vzdělávání zaměstnanců Schwan Cosmetics CR“ Tento střednědobý projekt si klade za cíl krom prohloubení již získaných znalostí jednotlivých zaměstnanců, především zvýšit jejich kompetence a odbornost v dovednostech, které mohou uplatnit při své každodenní práci. Zároveň se tak zvyšuje cena jednotlivých zaměstnanců pro firmu na trhu práce obecně. Plánováno je zapojení 95 zaměstnanců (z toho 43 žen). Samotné volbě druhu kurzů předcházela celopodniková analýza, která vycházela ze čtyř základních zdrojů:

- Strategické cíle společnosti pro následující dvouletku.
- Osobní pohovory manažerů se svými podřízenými.
- Hodnocení předešlých vzdělávacích aktivit účastníky.
- Hodnocení předešlých vzdělávacích aktivit lektory.

Na základě výsledků této analýzy byly stanoveny hlavní okruhy, na které se kurzy zaměří. Jsou jimi aktivity zaměřené na počítačovou gramotnost, získání obchodních dovedností pracovníků zákaznického servisu, set seminářů zaměřených na projektové řízení, kurzy určené technickým pracovníkům a kurz určený pro interní lektory k získání lektorského minima.

Zvláštní, velkou skupinu tvoří kurzy zaměřené na získávání jazykových dovedností. K průběžnému zvyšování úrovně jazykových znalostí administrativních a technických zaměstnanců dochází k firmě již od jejího založení a v současné době tohoto firemního jazykového vzdělávání využívá cca. 40 studentů. Formy výuky jsou buď individuální, nebo skupinové semináře. Nově od letošního roku firma rovněž nabízí vybraným uchazečům a zájemcům e-learningové, individuální kurzy.

Firma vyhodnocuje účinnost, zejména jazykových kurzů, formou testů na začátku a konci ročního cyklu. Zároveň vyžaduje hodnocení jednotlivých studentů od lektorů, kteří kurzy vedou. Efektivita je podpořena povinnou finanční spoluúčastí na financování kurzů od studentů, kteří nesplňují roční docházkový limit. U nejazykových školení účastníci přes intranetové rozhraní vyplňují dotazníky, kterými firma monitoruje zpětnou vazbu a zároveň díky informacím takto získaným, navrhuje další stupně a formy školení.

Zdravý podnik

„V závislosti na kultuře a cílech organizace, může zaměstnavatel zavádět různé strategie podpory zdraví, které mají propagovat a prosazovat zdravé životní návyky.“³⁷

Na tuto pobídku reagovala firma založením dalšího z dlouhodobých projektů, nazvaným „Zdravý podnik“. Prvním krokem tohoto projektu bylo sestavení týmu. To se ukázalo, díky odklonu od klasického stereotypu rutinní procesní a projektové práce, jako vhodný vstupní krok do projektové práce pro nově příchozí zaměstnance. Stejně jako ostatní projektové

³⁷ CHENOWETH, D. *Podpora zdraví na pracovišti*. Praha, 1998, s.87.

týmy, má rovněž svého garanta procesu a vedoucího týmu, má úložiště dokumentů společně s informační vývěskou na podnikovém intranetu, členové na pravidelných poradách dostávají a prezentují plnění svých úkolů. To, v čem se tento projekt liší, je jeho zaměření. Cílem tohoto projektu je starost o zdraví zaměstnanců a to nejen fyzické, ale i duševní. Je to právě tento tým, který pořádá sportovní události, zajišťuje zaměstnancům možnost kontaktu s psychologem a fyzioterapeutem. Tým prezentuje své plány a svou činnost přes podnikový časopis.

Bonusy

Zaměstnanci mají příležitost využívat i další bonusy a pracovní benefity. Mezi ně patří příspěvek na sportovní činnost, příspěvek na životní pojištění. Spolu s pracovními pozicemi jsou spojené i typické bonusy, které jsou v dnešní době standardní v řadě firem. Všem zaměstnancům s pozicí vedoucí týmu a vyšší, je poskytnutý k užívání pracovní mobilní telefon a notebook. Manažeři jednotlivých úseků mají k užívání služební vůz. Příjemným zpestřením posilujícím firemní duch firmy je drobný dárek pro každého zaměstnance ve dne jeho narozenin a finanční poukazy u příležitosti dovršení životního jubilea nebo narození potomka.

Všem zaměstnancům je poskytován týden dovolené nad zákonný rámec a všichni mají k dispozici možnost využívat služeb firemního právníka. Vítaná je rovněž u zaměstnanců administrativy volná pracovní doba, kdy je stanovena povinná suma týdenních hodin a je na zaměstnancích samotných, jak si jí rozvrhnou na jednotlivé dny tak, aby neohrozili funkčnost oddělení a naplňování a dodržování výrobních procesů.

Jako zaměstnanecký bonus lze rovněž považovat mzdy, které se drží nad průměrem v českokrumlovském regionu a pomyslnou třešničkou na dortu je třináctý plat.

Zhodnocení

Firma Schwan Cosmetics s.r.o. patří ve svém regionu mezi oblíbené zaměstnavatele. Výhodou je, že poskytuje uplatnění jak zaměstnancům v přímé výrobě, tak i lidem se vzděláním zaměřeným na výkon administrativní činnosti. Nabízená práce je vhodná jak pro muže, tak i pro ženy a velkou výhodou je, že nabízí stálé, celoroční pracovní pozice o které je v tomto regionu, který je silně orientovaný na turistiku, nouze. Díky cílené personální politice podporující další vzdělání a osobní rozvoj svých

zaměstnanců, pomáhá lidem zvyšovat jejich cenu na trhu práce a tím i zvyšuje jejich šance na opětovné začlenění do pracovního procesu při případné ztrátě zaměstnání. Zároveň je vhodně volený rozvoj jednotlivých zaměstnanců velice užitečný při přechodu na modernější technologie a účinnější výrobní procesy tím, že jsou na to lidé připraveni a jsou schopni správně a rychle reagovat.

Součástí personálního managementu je pravidelné získávání zpětné vazby od zaměstnanců, což shledávám jako velice důležitý zdroj informací pro další rozvoj společnosti v oblasti personalistiky. Zároveň je to velice důležitý impulz pro samotné zaměstnance, který utvrzuje zájem zaměstnavatele o ně. Opět je to jeden z dalších dílků mozaiky tvořící atmosféru společnosti vycházející z tradice rodinné firmy.

Tab. č. 5: Hodnocení spokojenosti s kritériem: mzdové podmínky

Jak hodnotíte firmu v oblasti mzdových podmínek		
Odpověď	Počet odpovědí	% poměr
Velmi dobře	17	4,99%
Dobře	205	60,12%
Spíše špatně	81	23,75%
Špatně	38	11,14%

Zdroj: Vlastní, dle výsledků ankety

A podobně dopadly i výsledky ankety týkající se spokojenosti zaměstnanců s odměnami a zaměstnaneckými výhodami:

Tab. č. 6: Hodnocení spokojenosti s kritériem: zaměstnanecké výhody a bonusy

Jak hodnotíte firmu v oblasti odměn a zaměstnaneckých výhod		
Odpověď	Počet odpovědí	% poměr
Velmi dobře	29	8,5%
Dobře	194	56,89%
Spíše špatně	85	24,93%
Špatně	33	9,68%

Jak výše uvedené tabulky ukazují, nadpoloviční polovina zaměstnanců vnímá a hodnotí finanční odměňování a další poskytované bonusy a výhody pozitivně. Osobně si myslím, že právě tyto dva faktory jsou těmi zásadními, které ovlivňují mírnou úroveň fluktuace zaměstnanců podniku, což je pro podnik nesporným přínosem. Je výhodnější držet vyšší plat u stálých zaměstnanců, než investovat vysoké finanční obnosy do zaškolovacích procesů nově příchozích, nehledě na sníženou výkonnost, danou slabou znalostí problematiky vnitřních procesů, v odděleních s novými lidmi. Dle výsledků se jeví, že firma Schwan Cosmetics s.r.o. má výši mzdových odměn a systém benefitů nastavený na úrovni, která je kladně vnímána nadpoloviční skupinou zaměstnanců tudíž se firma nemusí obávat většího odchodu pracovních sil ke konkurenci právě z finančních důvodů.

4.4 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Tak, jako jsou zaměstnanci nezbytní pro tvorbu, vývoj, aplikaci a příjem firemní kultury, čehož je dosahováno efektivní výměnou informací mezi nimi samými, je nesmírně důležité mít prostředí a systém, ve kterém budou veškeré informace zaznamenány, tříděny a publikovány tak, aby se staly návodem a zdrojem informací pro ostatní. Je na každé firmě, aby zvolila způsob řízení interních procesů, komunikace a dalších interních jevů tak, aby to co nejlépe vyhovovalo konkrétnímu zaměření té dané firmy. Prostředek, který toto vše zajišťuje a „zaštiťuje“ ve firmě Schwan Cosmetics s.r.o. je procesní systém řízení. Na základě dlouholeté praxe se tento systém jeví jako nanejvýš vhodný pro výrobní firmu zaměřenou na kvalitu a efektivnost výrobků a činností probíhajících uvnitř ní.

Procesy v prostředí Navision - Microsoft Dynamics NAV

Pracovní prostředí, ve kterém jsou veškeré procesy tvořeny a uspořádány, bylo vyvinuto firmou Microsoft a slouží ke komplexní správě informací a dat celé firmy. Zodpovědnou osobou za formální úpravu a správnost, je správce procesů, za věcnou správnost zodpovídá zpracovatel procesu. Ve firmě Schwan Cosmetics CR s.r.o. bylo vynaloženo velké úsilí, aby všechny činnosti vykonávané na jednotlivých pracovních pozicích byly detailně popsány a zpracovány do procesního schématu. Každý jeden proces je zaznamenán v systému Navision - Microsoft Dynamics NAV (dále jen Navision) ve struktuře:

Číslo procesu → Popis procesu → Garant procesu → Pracovní pozice garanta

Dále se procesy rozpadají na jednotlivé podprocesy a ty na elementární jednotky, jimiž jsou vykonávané činnosti s příslušným popisem. Každá jedna činnost kromě podrobného popisu a jedinečného identifikačního čísla odvozeného od procesu, pod který spadá, nese příznak, udávající kdo za její výkon odpovídá, spolupracuje, schvaluje, je informován, prezentuje a kontroluje.

Tvorba a správa kritérií

Jednotlivé procesy se stávají stavebními kameny pro základní prvek používaný při zjišťování a hodnocení efektivnosti, jimiž jsou kritéria. Ta se dělí podle důležitosti do čtyř základních kategorií:

- Kritéria 1. úrovně - hodnotící naplňování strategických cílů podniku.
- Kritéria 2. úrovně - hodnotící týmové cíle.
- Kritéria 3. úrovně - hodnotící naplňování cílů jednotlivců a skupin.
- Kritéria 4. úrovně - kontrolní kritéria.

K tvorbě kritérií 1. úrovně dochází vždy na počátku hospodářského roku, ostatní vznikají postupně v průběhu roku dle konkrétních potřeb podniku. V případě, že nějaký zaměstnanec má potřebu zavést kritérium, které by mu pomohlo při výkonu jeho zaměstnání, může vznést svůj požadavek u vedení podniku. Je-li požadavek shledán oprávněným, vzniká kritérium nové. Kritérium následně plní buď pomocnou kontrolní funkci, kdy jsou na bázi pravidelných reportů vyhodnocovány sledované parametry, nebo pomáhá vyhodnocovat efektivnost a bezchybnost vykonané práce porovnáním předepsaných a skutečných hodnot v systému. Další funkci, kterou kritéria plní a kontrolují, je čistota dat systému s informací o kritických hodnotách.

Balanced scorecard

Zcela zásadní význam pro celkové hodnocení úspěšnosti a prosperity firmy má vyhodnocování kritérií. Ta jsou vypočítávána a prezentována měsíčně, formou přehledu Balanced scorecard, což je takovou „alfou a omegou“ veškerého dění ve firmě. Díky tomuto přehledu jsou přehledně vidět výsledky snažení celého podniku na všech úrovních, jak administrativních tak výrobních. Úroveň naplňování podnikových strategií, reprezentovaná právě barometrem úspěšnosti - Balanced scorecard je vypočítávána na základě tří, pro firmu zcela zásadních, kritérií:

- 1. „kvalitářské“ kritérium – podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek.
- 2. „termínové“ kritérium – podíl celkového počtu naskladněných zakázek tužek a hodnocených zpožděných zakázek, vztažený na celkový počet naskladněných zakázek tužek.
- 3. „finančně - efektivní“ kritérium – podíl nákladů provozní zmetkovitosti tužek, zničeného zboží a veškerých reklamačních nákladů v naskladněných tržbách za tužky.

Výsledky barometru jsou prezentovány na úvodní straně intranetu a na nástěnkách v jednotlivých patrech firmy. Výsledná hodnota rovněž přímo ovlivňuje finanční zisky zaměstnanců, kteří jsou členy projektového týmu a mají prémieovou složku výplaty vázanou právě na barometr úspěšnosti.

Zhodnocení

Procesní systém řízení se jeví jako velice efektivní systém pro výrobní firmu. Zapracování jednotlivých činností do procesů je výhodné pro všechny. Zaměstnanci mají „předpis“ podle kterého vědí, jak mají jednat a správně vykonávat pracovní činnost. Pro zaměstnavatele je to výborný způsob, jak nastavením kritérií a bodů zvratu plánovat chtěný vývoj produkce a činností. Osobní zainteresovanost zaměstnanců na efektivním plnění vytýčených cílů je podpořena způsobem odměňování, vázaným na celopodnikové výsledky.

Barometry jsou jasným a srozumitelným přehledem a měřítkem úspěchu celého podniku bez nutnosti delšího hledání ve zdrojových materiálech. Zainteresovanost všech

zaměstnanců na výsledku, který je díky barometru hmatatelný a čitelný, podporuje týmovou úlohu a význam každého jedince a oddělení, ve kterém pracuje. Navíc vývoj barometru v průběhu doby naznačuje úspěšnost a perspektivu podniku i v časech budoucích. To, jak zaměstnanci vidí budoucnost podniku, znázorňuje následující tabulka:

Tab. č. 7: Hodnocení perspektivy na základě osobního hodnocení

Má podle Vás společnost dobrou perspektivu do budoucna?		
Odpověď	Počet odpovědí	% poměr
Ano	160	46,92%
Spíše ano	151	44,28%
Spíše ne	26	7,62%
Ne	4	1,17%

Zdroj: Vlastní, dle výsledků ankety

Následující tabulka znázorňuje, jak zaměstnanci hodnotí systém řízení a jak jim tento systém pomáhá naplňovat a dosahovat vytýčených pracovních cílů:

Tab. č. 8: Hodnocení prospěšnosti procesů k dosahování cílů na základě osobního hodnocení

Pomáhá Vám systém řízení efektivně dosahovat pracovních cílů?		
Odpověď	Počet odpovědí	% poměr
Ano	101	29,62%
Spíše ano	140	41,06%
Spíše ne	74	21,7%
Ne	26	7,62%

Zdroj: Vlastní, dle výsledků ankety

ZÁVĚR

Každá firma představována jejím vrcholným managementem stojí v momentě svého vzniku před volbou nástrojů, mechanik a faktorů, které budou standardně používány a které firmě pomohou dosahovat prvotně plánovaných cílů. Následným, neméně důležitým dilematem je volba formy, v jaké budou jednotlivé prvky zaimplementovány do denního, rutinního chodu firmy, s jakou intenzitou prostoupí jednotlivé procesy firmy a v jaké míře budou ovlivňovat život zaměstnanců. Je-li bráno jako fakt, že úspěch firmy, který je v drtivé většině případů vyjadřován finančním ziskem, je krom jiných faktorů životně závislý na zvolené a uplatňované firemní kultuře, stává se právě nastavení a starost o firemní kulturu jednou z nejdůležitějších výzev, před kterou stojí manažeři jednotlivých podniků.

Je patrné, že faktorů, které nějakým způsobem vstupují a tvoří firemní kulturu, je nespočet. Jejich okruh je individuální pro každou jednu firmu. Stejně tak, jako je nutné uvědomit si, že jednotlivé elementy firemní kultury se navzájem zásadně ovlivňují, přehlížení, či opomíjení části z nich, může vést k nestabilitě jak výkonnostní, finanční i sociální uvnitř firmy. Nelze s jasnou prioritou určit, zda jsou pro firemní kulturu důležitější její představitelé a implementátoři představování vedením podniku, či samotní zaměstnanci, jako její příjemci a uživatelé. Je jasné, že obě skupiny sehrávají zásadní roli, při zavedení, udržování a jejím dalším rozvoji. Vhodně zvolená forma implementace a intenzita uplatňování firemní kultury přináší výhody všem. Pro zaměstnance představuje základní rámec hodnot a představ, které jsou od nich očekávány, pro manažery je podpůrným nástrojem pro sdílení představ a cílů firmy, pro firmu jako sociální celek její duši.

Firemní kultura ve firmě Schwan Cosmetics CR s.r.o., respektive její hlavní nosné prvky jsou velice zřetelné a hmatatelné. Základním znakem je mírný, přesto stále hmatatelný vliv zahraniční mateřské firmy vycházející z rodinných tradic a hodnot. Firma klade na první místo důraz na kvalitu svých výrobků spojenou s profesní vyspělostí a odborností zaměstnanců, kteří tyto výrobky vyrábějí. Jak se ukázalo, provázanost jednotlivých hlavních pilířů zdejší firemní kultury je velice silná a pro úspěch firmy zásadní. Dodržování nastolených a vybudovaných hodnot firemní kultury se jeví jako nesporná výhoda pro firmu, která je díky jasně strukturovaným procesům a rychlému

informačnímu toku informací schopna v krátké době reagovat na podněty a změny vynucené měnicími se touhami spotřebitelů. Zároveň si díky poměrně velkoryse vynakládaným prostředkům na rozvoj znalostí a schopností svých zaměstnanců může dovolit klást na ně zvýšené požadavky při výkonu jejich zaměstnání, aniž by pociťovala obavy z odlivu pracovní síly ke konkurenci.

Díky procesnímu stylu řízení je umožněno detailně mapovat všechny vykonávané činnosti spojené s výrobou a na základě výsledků a shromážděných dat určovat směr, kudy se vydat dál. Odstraňování a vylepšování úzkých míst se tak stává snáze specifikovatelné a tím pádem je jednodušeji zřizována náprava. Slabinou tohoto systému je potřeba zvýšeného úsilí od nových zaměstnanců do něj proniknout a pochopit jednotlivé vazby a zákonitosti, na což někdy v hektickém výrobním prostředí nebývá dostatek času. Nepřehlednost této situace je někdy umocňována velkým počtem slov běžně používaných v provozu firmy, které vznikají zkrácením jiných a člověk „z venku“ jim nemá šanci porozumět. Vylepšený způsob a metodiku zatrénování nových zaměstnanců, například formou zkušebních nebo testovacích modulů v počítačovém systému, vidím jako jeden z možných kroků vedoucích k nápravě tohoto jevu.

Péče o zaměstnance je na velmi dobré úrovni. Firma má detailně propracované individuální tréninkové a školicí aktivity u klíčových vedoucích zaměstnanců. Pro ostatní zaměstnance je připravena sada základních školení, vytipovaných jako nejvhodnější s ohledem na druh vykonávané práce. Firma rovněž nabízí na pravidelné bázi mimopracovní aktivity pro udržování a rozvoj příjemné sociální kultury a vztahů, což se zákonitě pozitivně promítá do pracovní rutiny.

Za nadstandardní lze označit úroveň komunikace. Zejména přenos, úschovu a nakládání s daty. Za podpory nejmodernějších informačních technologií byl vytvořen systém umožňující zpětně trasovat informační toky a zdroje informací vztahující se ke všem výrobním projektům. Díky nemalým investicím do upgradů a rozvoje systému Navision se podařilo vytvořit systém „přímo šitý“ na míru firmě Schwan Cosmetics CR s.r.o., s možností adaptability konkrétní použitelnosti dle potřeb jednotlivých oddělení firmy. Vzniklé sady informací, které se vztahují k běžícím, plánovaným a minulým projektům, sledují zákaznické i interní reklamace, vyhodnocující úspěšnost sledovaných kritérií, mapují a popisují procesy a činnosti jsou přehledně a jasně spořádány a není tedy problémem rychle vyhledat potřebné informace.

Všechny výše uvedené faktory se ukázaly jako velice účinné při překonávání celosvětové ekonomické krize v roce 2009, která se zákonitě nevyhnula ani firmě Schwan Cosmetics CR s.r.o. Díky rychlé možnosti analyzovat a zpracovat aktuální data bylo poměrně snadné určit nejméně výnosná a nejvíce ztrátová místa výroby a okamžitě pracovat na jejich odstranění. Současně byl rozšířen provoz o nabídku nových výrobků určených pro trhy s menší kupní silou. Díky informační síti byli zaměstnanci vždy včas informováni o plánovaných změnách a díky zpracovaným procesům jim nečinilo problém adaptovat se na nové výrobní procesy. To umožnilo výrazně zpomalit ekonomický propad a udržet téměř všechna pracovní místa.

Firma nestagnuje a aktivně myslí na příští roky své existence. Ve firmě běží několik dlouhodobých projektů, jejichž hlavním cílem je stabilizace a zefektivňování zavedených procesů a standardních operací. Aktuálně je téměř u konce projekt „On-line monitoring výroby“, ten mapuje do detailů procesy probíhající ve výrobní části podniku, které jsou součástí podnikové strategie pro rok 2006 – 2011 pod názvem „Komplexní zvládnutí dřevěného programu“. Zároveň s běžícími se chystají další velké projekty vzniklé na základě požadavků spotřebitelů. Velice silný je např. tlak spotřebitelů vyrábět ekologicky „čisté“ kosmetické výrobky, nesoucí s sebou nároky na hledání vhodných dodavatelů surovin z celého světa. Téměř u konce je úplné převzetí a zvládnutí výroby dřevěné kosmetické tužky. V oblasti procesního řízení se plánuje zmapování efektivnosti administrativní části firmy.

Firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. se stala v roce 2008 největším světovým výrobcem dřevěné kosmetické tužky na světě. Jedním ze zásadních příčin tohoto úspěchu a závazku zároveň, je efektivní a účinná firemní kultura vzešlá z rodinných tradic mateřské firmy. Její rozvoj a adaptování na budoucí podněty přicházející z okolí, je klíčem pro další úspěšný růst a stabilizaci v nastávajících letech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1999. 986 s. ISBN 80-7169-250-6
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.rozšířené vydání, Praha: Management press 2002, 586 s. ISBN 80-7261-169-0
3. BROOKS, I.: *Firemní kultura*, 1 vydání, Brno: Computer Press 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
4. ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha : Management Press 2008, 257 s. ISBN 978-80-85943-12-2
5. CHENOWETH, D. *Podpora zdraví na pracovišti*. Praha : Artedit Praha, 1998, 180 s. ISBN 0-88011-542-4
6. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a KOL. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
7. NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*, Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 99 s. ISBN 80-7079-159-4
8. NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání, Praha : Grada Publishing, a.s, 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0
9. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha : Grada, a.s., 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-5
10. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7
11. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha : Grada, a.s, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

Podnikové dokumenty

12. „Best Practice Guideline“ – Příručka nejlepší praxe
13. Interní příkazové dokumenty
14. Prezentace a přehledy výročních zpráv projektového týmu
15. Vnitřní tištěné materiály firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 : Sestupná úroveň kultury.

Obrázek č. 2 : Přímé a nepřímé nástroje změny.

Obrázek č. 3 : Schéma procesu v pracovním prostředí Navision.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 : Výsledky ankety týkající se komunikace mezi týmy.

Tabulka č. 2 : Výsledky ankety týkající se komunikace uvnitř týmu.

Tabulka č. 3 : Obsazení pracovních pozic dle dosaženého vzdělání.

Tabulka č. 4 : Mzdové náklady a náklady na vzdělání.

Tabulka č. 5 : Hodnocení spokojenosti s kritériem: mzdové podmínky.

Tabulka č. 6 : Hodnocení spokojenosti s kritériem: zaměstnanecké výhody a bonusy.

Tabulka č. 7 : Hodnocení perspektivy na základě osobního hodnocení.

Tabulka č. 8 : Hodnocení prospěšnosti procesů k dosahování cílů na základě osobního hodnocení.

ABSTRAKT

PAVLYK, L. *Firemní kultura firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o. : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2010, 53 s. Vedoucí práce Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Klíčová slova: datové úložiště, firemní kultura, formy komunikace, informační tok, kritérium, kultura, kvalita, management, openspace, personální management, proces, procesní systém řízení, změna.

Bakalářské práce pojednává o fenoménu firemní kultura. Popisuje a shrnuje nejvýznamnější a nejčastěji zmiňované prvky tohoto tématu v obecné rovině a analyzuje hlavní pilíře firemní kultury v konkrétním případě výrobní firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První z nich zmiňuje a popisuje základní pojmy, které jsou nejčastěji k nalezení v odborných publikacích. Strukturově přechází od obecných pojmů ke konkrétnějším, dílčím tématům, tématicky voleným podle identifikovaných hlavních pilířů, které jsou analyzovány a popsány ve druhé, praktické části. Praktická část analyzuje tři hlavní pilíře firemní kultury firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o., ukazuje na jejich provázanost a vzájemnou závislost. Součástí praktické části jsou rovněž výsledky ankety prováděné mezi zaměstnanci napříč celým podnikem.

ABSTRACT

PAVLYK, L. *The Corporate Culture of the Schwan Cosmetics Czech Republic, l.t.d. Company.: Bachelor's thesis.* České Budějovice : College of European and Regional Studies, n.g.o., 2010, 53 pages. Thesis supervisor Ladislav Skořepa, C.Eng, Ph.D.

Key words: data storehouse, corporate culture, forms of communication, information flow, criterion, culture, quality, management, open space, personnel management, process, process management system, change.

This bachelor's thesis deals with the phenomenon of corporate culture. It describes and summarizes the most important and most frequently mentioned elements of this topic in general and analyzes the main pillars of corporate culture in the specific case of the production company of Schwan Cosmetics CR, l.t.d.

The work is divided into two main parts, the first of which mentions and describes the basic concepts that are most often found in professional publications. It moves on structurally from general concepts to more specific sub-topics which have been thematically selected according to the identified main pillars and which are analyzed and described in the second, practical part. The practical part analyzes the three main pillars of the corporate culture of the Schwan Cosmetics CR, l.t.d. company, indicating their cohesion and mutual dependence. The results of polls carried out amongst the employees throughout the entire works also form a component of the practical part.