

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

FIREMNÍ KULTURA LIDL ČESKA REPUBLIKA V.O.S.

Autor práce : Martina Bezděková

Studijní obor : Regionální studia

Forma studia : Kombinovaná

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

Katedra : Katedra společenských věd

2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci. Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

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

ABSTRAKT

BEZDĚKOVÁ, M. *Firemní kultura LIDL Česká Republika v.o.s. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2011. 42 s. Vedoucí práce Doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Klíčová slova : firemní kultura, firemní kultura a změna, základní přesvědčení, prvky firemní kultury, lidské zdroje, komunikace

Bakalářská práce popisuje, shrnuje a analyzuje pojem firemní kultura. Poznatky jsou získány z literárních zdrojů a z praxe v konkrétním případě z firmy LIDL Česká Republika v.o.s.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část popisuje základní pojmy a definice a shrnuje pojem firemní kultura. Druhá část popisuje konkrétní prostředí firemní kultury ve firmě a jak působí celkově na společnost a jak je společností vnímána.

ABSTRACT

BEZDĚKOVÁ, M. *Company culture of LIDL Czech Republic of v.o.s. : bachelor thesis.*
České Budějovice : The Colleges of European and Regional Studies, o.p.s., 2011. 42 p.
Supervisor : Doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Keywords: corporate culture, corporate culture and change core beliefs, elements of corporate culture, human resources, communication

Bachelor thesis describes, summarizes and analyzes the notion of corporate culture. The findings are derived from literary sources and from practice in a particular case of the company LIDL Czech Republic v.o.s.

The work is divided into two parts. The first part describes the basic concepts and definitions and summarizes the concept of corporate culture. The second part describes the specific environment, corporate culture and how the company operates globally on society and how society is perceived.

Obsah

ÚVOD	7
1 METODIKA A CÍL PRÁCE	8
2 FIREMNÍ KULTURA	9
2.1 Definice firemní kultury	9
2.2 Firemní chování a podnikatelské prostředí	9
2.3 Metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury	10
2.4 Prvky firemní kultury	12
2.5 Struktura firemní kultury	18
2.6 Změna firemní kultury	20
2.7 Řízení lidských zdrojů	22
2.8 Komunikace klíčový prvek firemní kultury	24
2.9 Shrnutí	25
3 FIREMNÍ KULTURA LIDL ČESKÁ REPUBLIKA v. o. s.	27
3.1 Představení firmy	27
3.2 Historie firmy	27
3.3 Firemní kultura firmy LIDL	28
3.4 Artefakty firmy LIDL	32
3.5 Řízení lidských zdrojů firmy LIDL	33
3.6 Změna firemní kultury firmy LIDL	35
ZÁVĚR	40
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	42

Úvod

Pro další rozvoj ekonomiky světové i domácí je nutné se zabývat problémem firemní kultury a jak je vnímána veřejným životem. Co je vlastně firemní kultura, co nám tento pojem říká? Firemní kultura je představa o organizaci, která má určitý charakter, a která ovlivňuje chování lidí, ale tak i utváří názory jak jednotlivců tak i skupin. Podnik dle názorů či představ zaměstnanců může utvářet normy, které potom budou vytvářet onu firemní kulturu. Firemní kultura utváří celkovou atmosféru a to jak vnitřní tak i vnější. Vnitřní je důležitá jak pro zaměstnance, ale i pro teorii řízení. Vnější je odrazem vnitřní firemní kultury. Můžeme říct čím vyspělejší firemní kultura tím se společnost dostává na vrchol. Většinou funguje pravidlo, čím jsou zaměstnanci spokojenější a motivovanější, což má právě zařadit firemní kultura, tak je firma prosperující. Firemní kultura reprezentuje soubor pravidel a principů, jimiž se řídí vnitřní chod společnosti, ale realita je často jiná. Možná někoho napadne k čemu je koncept firemní kultury vlastně dobrý a je vůbec k něčemu? Samozřejmě, že ano. Tento nástroj posiluje loajalitu zaměstnanců k firmě, pro kterou pracují a v níž tráví značnou část dne. Vytváří se v ní vztahy a atmosféru na pracovišti a vztahy k obchodním partnerům a zákazníkům. Firemní kultura ovlivňuje, jak dobře se lidem v dané firmě pracuje a jak příjemně nebo nepříjemně je s touto firmou spolupracovat. Často se nám stává, že firemní kultura se smrskává do několika pravidel jejichž obsahu však nikdo nerozumí, nevnímá, a proto se těmito pravidly ani nikdo neřídí. Pokud si firma zvolila tento přístup, je tato firma "defakto" určená v nějakém časovém horizontu ke krachu, v některých případech bude tento krach velmi rychlý.

Cílem této bakalářské práce je seznámit čtenáře obecně o firemní kultuře, teoretickým rozbohem z několika hledisek. Další náplní bude analyzovat firemní kulturu ve společnosti LIDL Česká republika v.o.s. s tradicí pocházející ze Spolkové republiky Německo. Firma LIDL patří mezi top na trhu maloobchodních prodejen potravin a jako mezinárodní společnost je aktivní se svými vlastními prodejny téměř po celé Evropě.

1 Metodika a cíl práce

Pro první část této bakalářské práce bude použito získávání informací z literatury, její rozřídění a analyzování. Budou zde vymezeny základní pojmy firemní kultury, vysvětleny struktury a klíčové prvky jako jsou firemní kultura, podnikatelské prostředí, metodologické přístupy ke zkoumání, prvky firemní kultury, struktura firemní kultury, změny firemní kultury, řízení lidských zdrojů atd.

V druhé části práce bude představena firemní kultura z praxe autora firmy LIDL Česká republika v.o.s., její popis a analyzování a vyhodnocení. Jako autorka této bakalářské práce jsem v této společnosti pracovala a stále pracuji jako vedoucí pracovník, proto budou v této bakalářské práci prezentovány poznatky přímo z této pracovní pozice. Budou zde popisovány pracovní postupy a principy, které jsem absolvovala. Hlavními vstupními informacemi pro tuto část bakalářské práce budou hlavně mé poznatky z praxe, které jsem získala v této pracovní pozici.

2 Firemní kultura

2.1 Definice firemní kultury

Pojem firemní kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování. Definice firemní kultury je mnoho. Každý z nás je schopen něco o této definici říci a každý bude mít svým způsobem pravdu, ale přesnou definici tu dokáže jen málokdo říct.

Jedna z definic firemní kultury je jako označení určitých společenských přístupů, hodnot, představ a norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování prostřednictvím určitých rituálů a symbolů. Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Pohled na firemní kulturu může být samozřejmě daleko širší, jako je problematika sociální, pracovní prostředí, platové poměry, prestiž spojená s pracovní funkcí apod.

2.2 Firemní chování a podnikatelské prostředí

Všechny organizace existují ve složitém a obvykle dynamickém prostředí. Toto prostředí zahrnuje různé síly, které organizace ovlivňují a zároveň tyto organizace zároveň utváří. Tyto síly lze rozdělit do několika skupin, a to na politické, ekonomické, společenské, právní, ekologické, technologické a konkurenční. Zde máme výčet téměř všech aspektů vnějšího prostředí. Chování organizací je reakcí na síly okolního prostředí a na druhé straně jejich chování či strategie zpětně ovlivňuje toto prostředí. Situace, kdy dvě společnosti-firmy ve stejném sektoru vnímají aspekty svého prostředí různě, je docela možná. Jedna z nich může například technologické změny identifikovat jako příležitost k růstu, zatímco druhá v nich vidí hrozbu. Je zřejmé, že směr ovlivňování mezi prostředím a organizací není jednosměrný, jednoduchý nebo dokonce statický, ale více směrný, kdy organizace a prostředí se ovlivňují navzájem a mohou organizace a lidé v ní pomáhat při vytváření svého vlastního prostředí.

Většina prvních prací v oblasti firemního chování vycházela z předpokladu v podstatě stabilního podnikatelského prostředí, že organizace by měli připomínat stroje, jejichž součástí by bylo centrální vedení, jasné linie pravomocí, specializace a dělba práce a četná pravidla a předpisy. Nicméně takové zmechanizované

a byrokratické organizace se jenom stěží mohou přizpůsobit dynamickému a složitému prostředí. Technologické změny kladly na organizace nové požadavky, na něž mnohé nebyly schopny adekvátně reagovat. I když mnoho ze základních principů identifikovaných v klasických teoriích je i nadále součástí moderních organizací, proběhlo i zde mnoho změn. Při hledání vyšší efektivity a pružnosti v rámci organizací se důraz přesunul na lidské parametry, jako jsou motivace a vedení. Lépe motivované a vedené pracovní síly měly prokázat více pružnosti a schopnosti obstát ve složitém prostředí plném změn. Často je označováno, že úspěch obchodních firem závisí na jejich schopnosti předvídat informace o prostředí a následně na ně reagovat. Organizace můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na takzvané „klid'ase (konzervativce)“ a „dravce“. První z nich se pokouší vytvářet stabilní prostředí, které by vyhovovalo jejich nedynamické struktuře a strategii zatímco „dravci“ se na prostředí dívají jako na místo neustálých změn a hledají kontinuální strategická a strukturální přizpůsobení, jež by jim umožňovala se těmito změnami vyrovnat a neustále hledají nové příležitosti a v rámci tohoto procesu mohou vytvářet změny a nejistoty pro jiné subjekty v konkurenčním prostředí.

2.3 Metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury

Metody zkoumání je způsob, jak získat přístup ke zkoumání časoprostorově vymezené objektivní reality v našem případě firemní kultury jako součást podnikových procesů. Z hlediska zkoumání firemní kultury lze použít dva hlavní metodické přístupy a to : 1. systémový přístup a 2. modelování.¹

Systémové přístupy mají v ekonomické sféře své pevné místo. Podnik je možno poznávat jako výrobní, sociální či kulturní systém. Je účelné tento systém rozdělit na dílčí subsystémy s určitými cíli, které určují jejich vnitřní struktury a chování. Výstupy jednoho subsystému jsou vstupy pro další, takže jednotlivé subsystémy se vzájemně ovlivňují či doplňují. Dílčí systémy, a mezi ně určitě patří firemní kultura, plní určité účelové funkce systému. Podniková kultura určitě přispívá k plnění základních funkcí podniku jako jsou výkonnost, hospodárnost, rentabilita, zisk, konkurenceschopnost atd.

Modelování je pak metoda získávání informací o chování určitého systému cestou vytvoření modelu tohoto systému. Modely umožňují praktické zkoumání

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

určitých systémů v simulovaných podmínkách. Stále více se uplatňuje modelování pomocí výpočetní techniky. Firemní kulturu lze také modelovat pomocí určitých způsobu jednání a chování pracovníků ve vazbě na vnitřní vztahy a vztahy k podniku a ke svému okolí.

Metodikou se označuje souhrn metod a technik, které se používají při akumulaci a systematizaci empirického materiálu. K hlavním metodám zkoumání firemní kultury patří analýza, audit a diagnostika.

Analýza firemní kultury

Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti, tedy i firemní kultury. Firmy jsou velmi složité systémy, takže je nelze analyzovat jedním způsobem, a proto je nutné vytvořit schéma postupu provedení analýzy. Okolí podniku se mění, a proto je nutné přizpůsobení a s ním související provedení změn uvnitř podniku. Analýza firmy je také analýzou způsobu, jak může být změna uskutečněna.²

Audit firemní kultury

Audit je většinou definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku (firmy), jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování. Záměrem auditu je identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie podniku jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení jeho dlouhodobé prosperity. Existují dva typy auditů externí a interní audit. Externí audit je prováděn externími subjekty podniku. Interní audit vychází z podnikového informačního a kontrolního systému a je vypracován v rámci podniku oddělením, které je přímo podřízeno vedením. Úspěšný audit zviditelní manažerům dosavadní neviditelné bariéry podnikové kultury a je nápomocen urychlení procesu změn.³

Diagnostika firemní kultury

Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu a jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak firma funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je

2 - ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 20

3 - ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 21

správné sledování a zvažování, zjišťování a interpelace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezaujatost. Mezi vhodné a používané nástroje diagnostiky patří tzv. benchmarking. Benchmarking je proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání činnosti organizace se špičkovými organizacemi v rámci branže i mimo ni. Firma porovnává svoji činnost s výsledky nejlepších firem ve vybraném oboru či skupině oborů a zjištěné rozdíly využívá k analýze své pozice na trhu a k dalšímu rozvoji. Benchmarking identifikuje potenciální možnosti zlepšení firmy a ukazuje, jak toto zlepšení implementovat, případně měří úspěch implementace.⁴

Současné teorie i praxe zkoumání firemní kultury přináší další metody zkoumání, které jsou spojeny se zjišťování skutečností, které v podnikové kultuře stimulují nebo brzdí další rozvoj a zlepšování výkonnosti podniků. Obecně lze říci, že se stále více rozšiřuje použití metod, které jsou používány na analýzu podnikové sféry. Tyto metody jsou rozšiřovány o aspekt podnikové kultury, neboť tato kultura je chápána jako prvek vyváženého přístupu k problémům podniku. Jedná se o různé analytické metody marketingu, metody tvorby podnikatelských záměrů a strategického řízení firmy, metody projektování a řízení firmy a další.

2.4 Prvky firemní kultury

Prvky organizační kultury jsou označovány jako nejjednodušší strukturální funkční jednotky, které představující základní stavební komponenty kulturního systému. Mezi prvky organizační kultury jsou především považovány : základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které jsou označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy. K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, propagační brožury apod. Artefakty nemateriální povahy jsou organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Výše jmenované prvky jsou popsány v následujících odstavcích.

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.⁵ Fungují

4 - ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004, s. 21

5 - BĚLOHLÁVEK, G. *Jak vést a motivovat lidi*. Praha, 2008. 20 s.

zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. Zdrojem vzniku základních přesvědčení je opakovaná zkušenost, přesněji opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Jestliže určitý způsob chování a uvažování vedl k určitému výsledku, lidé v organizaci začnou postupně věřit, že věci takto fungují, a to co bylo pro ně hypotézou, začnou brát jako skutečnost. Například jestliže k nějakému rozhodovacímu problému byl přizván expert a na jeho doporučení vedla opakovaně k vyřešení problému a k úspěchu, začnou lidé věřit, že v podobných situacích je třeba vždy zavolat experta. Nebudou chtít rozhodovat sami a nebudou chtít o tom diskutovat a nepochybují o tom, že expert je v takovéto situaci nutný. Mezi přední autory zabývající se problematikou firemní a organizační kultury patří Edgar Schein (narozen 1928). Podle tohoto autora lze základní přesvědčení rozlišit do tří základních oblastí :

- 1) Přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci vnějšího prostředí.
- 2) Přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů za účelem adaptace a přežití.
- 3) Přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů reflektující na širší prostředí, ve kterém organizace/skupina existuje.⁶

Přesvědčení týkající se přežití a adaptace ve vnějším prostředí se vztahují především k úkolům a strategii firmy, metodám, kterými by mělo být dosahováno stanovených cílů a korektivním opatřením v případě nenaplnění cílů. Daná přesvědčení ovlivňují způsob, jakým se organizace chová ve vztahu k vnějšímu prostředí, jakým způsobem se učí a rozvíjí. Například ve firmě panuje neuvědomělé přesvědčení, že vnější prostředí nelze poznat. Jeho důsledkem bude, že management firmy/organizace nebude chtít investovat peníze do marketingových průzkumů a strategických analýz. Podobně může fungovat přesvědčení, že spokojenost zákazníků je nedosažitelná, to povede k tomu, že organizace nebudou o spokojenost zákazníků dostatečně usilovat a výsledkem pak bude, že usilování o kvalitu nebude v organizaci ani zahájeno. Naopak pokud panuje v organizaci přesvědčení, že spokojenost zákazníka je dosažitelná, pak nastane tendence cílevědomě o tuto spokojenost usilovat.⁷

Přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů se týkají vnitřního prostředí firmy a lidí v ní. Do této skupiny se řadí přesvědčení vztahující se k žádoucí míře blízkosti a přátelství uvnitř firmy či přesvědčení týkající se hranic skupiny a kritérií v této skupině. Blízkost a přátelství rozhodují o tom, jaké vztahy jsou

6- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 19

7- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 20

považovány na pracovišti za správné a vhodné, zda mají být důvěrné či spíše méně důvěrné a formální. Přesvědčení týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině, jaký by člověk měl být, je přesvědčení, aby tento člověk mohl do této skupiny patřit. Toto přesvědčení ovlivňuje výběr členů, její neformální pozici, jejich odměňování a jejich pracovní kariéru ve firmě. Lidé kteří odpovídají těmto kritériím, jsou vnímáni jako "insideři" a jsou lépe odměňováni a mají větší šanci na postup. Naopak lidé, kteří těmto kritériím neodpovídají, jsou vnímány jako "outsideři" a jsou méně odměňovány a je s nimi zacházeno defacto lhostejně, až nepřátelsky.⁸

Přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů můžeme uvést přesvědčení týkající se zdrojů pravdy. Zdroje pravdy mohou mít v různých kulturách rozdílný charakter :

- zdrojem pravdy může být dogma založené na tradici či náboženství
- zdrojem pravdy může být prověřené dogma, autorita vzdělaného člověka ("šéf společnosti to chce takto udělat, protože on je nejzkušenější")
- pravda může být odvozena z racionálních či legislativního základu ("šéf by měl rozhodnou protože je za to zodpovědný", "mělo by se hlasovat a udělat to co chce většina")
- pravda je to co funguje
- pravda je dána vědeckým prověřením.⁹

Přesvědčení ve vztahu ke zdrojům pravdy tak mohou výrazně ovlivnit o co se pracovníci firmy budou nejvíce opírat při rozhodování o výsledky průzkumů a analýz, o doporučení autorit, o institut či o jiný zdroj pravdy.

Hodnoty a postoje

Hodnota je to, co je považováno za důležité, a čemu se přikládá význam. Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizací. Projevují se ve stanoviskách a postojích, které lidé ve firmách zaujmají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné. Zatímco individuální hodnotový systém člověka určuje, co je důležité pro něj osobně, firemní hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládána důležitost ve firmě jako celku, co si členové firmy myslí, že by se ve firmě či mimo ní mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Firemní hodnotou může být například spokojenost zákazníků,

8 - LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 20

9 - LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 21

spokojenost zaměstnanců, vzájemná spolupráce atd. Tyto hodnoty představují jádro firemní kultury a její klíčový nástroj. Firmy, které mají své firemní hodnoty formulovány, je obvykle i deklarují ve svém poslání či v etickém kodexu firmy a tyto deklarují uvnitř své organizace. Některé firmy tyto své hodnoty komunikují také navenek, nejčastěji za účelem vytváření obrazu organizace "image firmy". Skutečný obsah kultury tvoří soustava hodnot, které jsou ve firmě v reálném čase sdíleny a promítají se do každodenního chování lidí ve firmě. Termín postoj nám říká, určitý vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc nebo událost. Postoj je vlastně produkt hodnocení.

Normy chování

Normy chování jsou nepsaná pravidla a zásady chování v určitých situacích. Nejedná se o formální normy stanovené firmou, ale o neformální pravidla chování, která členové firmy sdílejí a jejichž dodržování je odměňováno a nedodržení sankcionováno. Odměny či sankce mají především citový charakter. K těm, kteří normy dodržují, se ostatní členové firmy chovají přátelsky a vstřícně a naopak k těm, kteří normy nedodržují, se ostatní chovají nevšimavě, odmítavě až nepřátelsky. Chtějí-li být členové organizace ostatními akceptováni, mají tendenci chovat se v souladu s nepsanými normami chování, které jsou ve firmě přijaty. Normy chování se mohou týkat řady aspektů organizačního života a pracovní činnosti jako jsou rychlost práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky, míra sdělování informací, ale třeba i oděvu apod. Nepsanou normou chování může být pozitivní jako je - chovat se aktivně ve prospěch firmy, být vstřícný k připomínkám a podnětům, pracovat nad rámec pracovní doby, usilovat o svůj profesionální růst, sdílet informace a dále pak může být negativní jako je - nebýt iniciativní, vyhýbat se odpovědnosti, starat se jenom o to co je naplní práce, neprojevat svůj názor apod. Pro firmy mají normy chování zásadní význam. Vymezují chování ve firmě, které je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťuje stabilní a předvídatelné prostředí. Je-li jejich obsah takový, že podporuje výkonnost firmy, snižuje nutnost vytvářet formální kontrolní systémy.¹⁰

Organizační mluva

Způsob vyjadřování používaný ve firmě odráží hodnoty sdílené ve firmě, míru formálnosti či neformálnosti vztahů, obor podnikání a další specifika. Pojmům mohou

10 - LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 22

lidé ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje jejich pohodu nebo jejich významy nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů.¹¹

Historiky a mýty

Historiky a mýty ve firmě jsou události, které pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi prezentovány rozdílným způsobem. Jsou považovány za důležitý indikátor přesvědčení, hodnot a norem akceptovatelných ve firmě a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Vzhledem k tomu, že jsou historiky a mýty zapamatovatelné a přitažlivé, jsou důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem předávání kultury.¹²

Firemní hrdinové

Firemní hrdinové jsou pro zaměstnance zosobněním základních hodnot a ve firmě plní důležité funkce. Dokládají, že každý zaměstnanec může dosáhnout úspěchu, poskytují modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu, symbolizují firmu vnějším prostředí-svět, udržují a posilují jedinečnost firmy a motivují zaměstnance. Typickým příkladem hrdiny u nás je Tomáš Baťa, v cizině Henry Ford. Firmy by si měli pokud je to možné vytvářet hrdiny jako je například vyhodnocování pracovníka roku či prodejce měsíce, ale v některých případech může být oslavování hrdinů nemotivovat pracovníky, kteří nejsou schopný podobných výkonů.¹³

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou prvky firemní kultury, které jsou ve firmě udržovány a předávány. Jako součást firemní kultury napomáhají hladkému fungování firmy, snižuje nejistotu zaměstnanců, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňuje zaměstnancům vytváření vlastní identity. Typickým příkladem zvyků je pořádání firemních oslav a večírků. Dále mohou být zvyky spojené s povýšením či s odchodem do důchodu. Tyto přispívají ke sjednocení a integraci firmy. Dalším zvykem může být jak se řeší problém - projednávání ve skupinách po kancelářích, svolání mimořádné porady, ustavení speciálního týmu, který problém řeší. Rituály jsou totéž co jsou zvyky, ovšem mají více symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě a čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci

11 - LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 23

12 - LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 23

13 - LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 24

očekávány. Typickým příkladem organizace spojené s množstvím rituálů je armáda (i když se v tomto případě nejedná vyloženě o firemní kulturu). Dalším příkladem rituálu může rovněž být hlasování na poradě nebo měsíční hodnocení prodeje, či přijímání nového pracovníka do zaměstnání. Rituály zabezpečují zavedené pořádky a posilují mocenské struktury. Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané u speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty a oceňují úspěchy. Jsou to v podstatě oslavy firemní kultury. Zaměstnancům často zprostředkovávají silné zážitky a posiluje motivaci a identifikaci s firmou.¹⁴

Architektura budov a materiální vybavení firem

Architektura budov a materiální vybavení firem jinak řečeno firemní architektura a vybavení věnují organizace velkou pozornost. V dnešní době, kdy je trh zaplaven velkým množstvím výrobku, služeb a informací, je pro firmy velmi důležitá její image. Vzhled budov má význam nejen k vnějšímu prostředí, ale také uvnitř, pro identitu firem. Vzhled zároveň plní funkci odlišovat se od jiných firem, mohou odrážet tradici firmy mohou být symbolem skromnosti či blahobytu. Vybavení firem jako je nábytek, technologie, informační systémy atd. často svědčí o tom, co je ve firmě prioritou. Často se stává, že firmy mají honosně vybavené kanceláře a pro zákazníky nemají odpovídající zázemí. Jiné rozdíly mohou panovat i mezi vybavením řadových a vedoucích pracovníků, jinde je standardní a nerozdílné vybavení mezi všemi zaměstnanci. Tyto naznačené rozdíly ve vybavení vypovídají a jsou projevem odlišného obsahu kultury každé firmy.¹⁵

Produkty vytvářené firmou

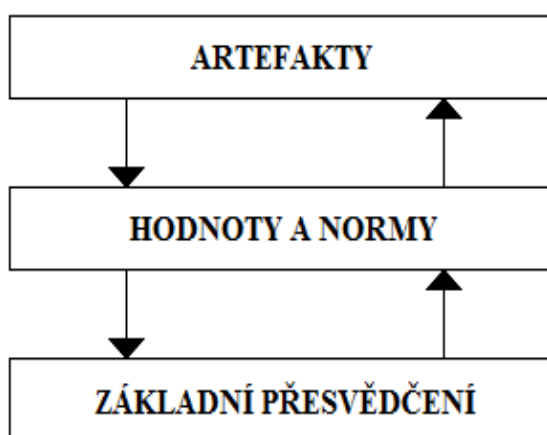
Produktem vytvářené firmou rozumíme obecně cokoliv jako je výrobek, služba informace, a to čím může firma uspokojit potřebu zákazníka. Produkt je ve firmě to proč vlastně firma existuje a za jakým účelem byla založena. Pokud chce firma vydělávat musí mít produkt a ten může realizovat jen za nějakou cenu. Pokud máme produkt a cenu, musíme si ještě ujasnit, jak budeme produkt prezentovat na trhu a jak budeme informovat zákazníka o tomto produktu (např. propagace výrobku firemní brožury atd.). Dále musíme mít personál, který bude produkt nabízet a prodávat. Všechny tyto prvky, jak je firma prezentuje a hlavně jakým způsobem, jsou dalšími projevy firemní kultury.

14- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 23

15- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 25

2.5 Struktura firemní kultury

Jak bylo popsáno výše prvky firemní kultury nejsou izolované, ale že se spolu vzájemně prolínají, souvisí a ovlivňují. Snaha o objasnění firemní struktury a funkčních souvislostí vedla některé autory k formulaci modelů firemní kultury. Mezi nejznámějším a nejužívanějším patří model Edgara Scheina. Tento model je rozdělen do tří rovin (viz obr. 2.1) a to první rovina artefakty, druhá hodnoty a normy a třetí základní přesvědčení. Šipky v modelu naznačují, jak jednotlivé vrstvy kultury se vzájemně ovlivňují.¹⁶



Obr. 2.1. Scheinův model firemní kultury¹⁷

Artefakty

Artefakty představují pro pozorovatele nejviditelnější rovinu organizační kultury. Jsou to vnější projevy kultury, které člověk vnímá při setkání kultury pro něj neznámé a nezvyklé. Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné a také nejsnáze ovlivnitelné v případě artefaktů materiálního charakteru.¹⁸

Hodnoty a normy chování

Hodnoty a normy chování představují rovinu částečně vědomou, pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelnou a managementem organizace také pouze částečně ovlivnitelnou. Pozorovatel usuzuje pouze zprostředkovaně jaké normy jsou v organizaci uplatňované (rozhodnutí, kritéria odměňování, chování pracovníků).

16 - SHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, 2004, s. 26

17 - SHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, 2004, s. 26

18 - SHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, 2004, s. 25

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení představují nejhlubší rovinu, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Obsah základních přesvědčení je nevědomí a z pohledu členů organizace samozřejmý, je velmi obtížně identifikovatelný.

Uvedený model naznačuje logický mechanismus vzájemné souvislosti jednotlivých prvků firemní struktury oběma směry od vnitřních vrstev k vnějším a naopak, tak jak ukazují šipky v Scheinově modelu na obr. 2.1. Chce-li management firmy cíleně ovlivňovat obsah firemní kultury a zavede-li opatření směřující k vytvoření určitých artefaktů, i obsah vnější vrstvy může mít po čase důsledky pro vrstvy vnitřní.

V následujícím odstavci bude ukázán příklad Scheinova modelu firemní struktury. Tento příklad ukazuje obsah kultury vyjádřeného prostřednictvím projevů jednotlivých úrovní (rovin) firemní kultury. Na rovině základního přesvědčení firmy je "spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy". Z tohoto přesvědčení plynou firmě hodnoty a normy chování jako jsou "vycházet zákazníkům vstříc, aktivní a rychlé řešení problému zákazníků, rychlá reakce na požadavky a další". Ve třetí rovině artefaktů, které bude zákazník vnímat nejvíce, to mohou být "příjemné jednací místnosti se zákazníky, vánoční nebo narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky, pravidelné setkávání s klíčovými zákazníky". Znalost funkčních souvislostí jednotlivých vrstev firemní kultury je důležitá pro porozumění zákonitostem fungování a utváření firemní kultury.¹⁹

Pojetí Edgara Scheina je v současnosti nejznámější a nejcitovanějším výkladem struktury, utváření a fungování firemní kultury. S tímto autorem se řada dalších autorů s jeho výkladem a pojetím ztotožňuje, někteří na jeho pojetí navazují a dále rozpracovávají. Krátce o tomto americkém vědci a psychologovi celým jménem Edgar Henry Schein narozen v roce 1928, je profesorem na MIT Sloan School of Management. V mnoha směrech významně ovlivnil oblast vývoje v organizaci a je např. považován za autora pojmu organizační kultura a stal se průkopníkem konceptu organizačního rozvoje, objasnil koncepci podnikové kultury a prokázal její vztah k vedení lidí.²⁰

19 - SHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, 2004, s. 28

20 - Edgar Shein [online] 2011, dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein>

2.6 Změna firemní kultury

Změna firemní kultury je náročným manažerským úkolem. Firemní kultura je složitým jevem a je obtížné kulturní signály vnímat a porozumět jim, protože jsou zde množství vnitřních a vnějších signálů. Do jaké míry lze vůbec firemní kulturu měnit a utvářet? V dnešním konkurenčním prostředí, kdy firma má zavedeny jisté symboly a standardy kultury, a firma začíná mít v tomto prostředí problémy, musí firma provést určité manažerské kroky, v zájmu zachování existence organizace. Když takovýto podnik pojede "ve starých kolejích", a management nebude chtít změnit chod firmy, může to mít za následek defacto její konec. Pokud budou provedeny tyto kroky, budou mít určitě dopady na celkovou firemní kulturu. Ale firemní kulturu nelze měnit ze dne na den, je to proces dlouhodobí a spíše postupný. Optimální firemní kultura přitom pouze vyžaduje její posilování a nevyžaduje žádné razantní změny a zásahy. Pokud tedy funguje optimální kultura, nastává otázka, proč vůbec měnit podnikovou kulturu? Z hlediska průběhu a charakteru změny jsou rozlišovány dva základní typy změny firemní kultury a to první jako revoluční, která bývá také označována jako transformační strategická a druhá změna evoluční.²¹

K revoluční změně dochází tehdy, kdy existuje silný vnější i vnitřní tlak, který tuto změnu přímo vynucuje k přežití a zachování firmy. Vnější tlak může představovat například změněným podmínkám v prostředí jako je změna postavení firmy na trhu, a vnitřní tlak, kterým může být například špatné výsledky hospodaření - ztráta. Revoluční změna je velmi komplexní změna a zahrnuje více subsystémů podniku jako je změna organizační struktury, změna managementu, a dotýká se více úrovní firmy. Revoluční změna má charakter postupného rozplánovaného postupu v určité časovém horizontu.

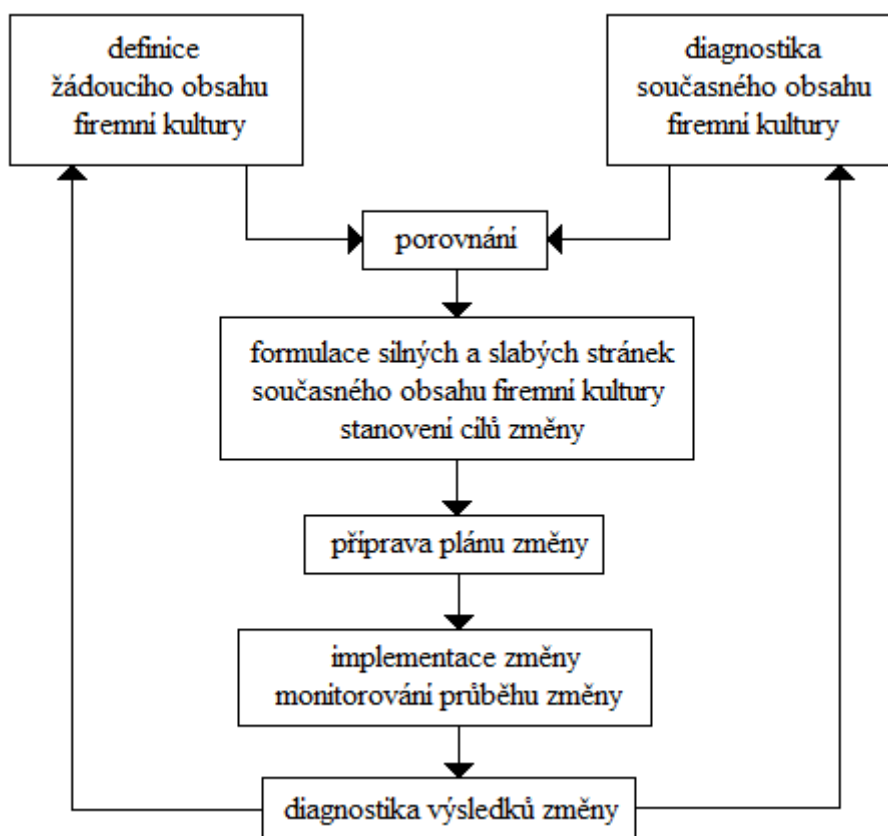
Evoluční změna je změnou plynulou, uskutečňovanou postupně a dlouhodobě. Jedná se o řešení konkrétních problémů firmy, které je potřeba zlepšit (například zavádění nové technologie výroby). K evoluční změně se nepřistupuje z důvodu krize firmy, ale jak již bylo řečeno v rámci v podniku nějaký problém či potřebu vyřešit či vylepšit. V evoluční změně nedochází k zásadnímu přesměrování obsahu firemní kultury, ale spíše k vylepšení a rozvoji určitých rysů kultury.

Z výše popsaných změn revoluční a evoluční plyne, že ve firmě, která prosperuje je evoluční změna přínosem a je efektivní co do růstu firmy. Jakmile se

21 - LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 164

firma dostane do fáze, kdy z nějakého důvodu neprosperuje, evoluční změna již zde nemůže být účinná, a je zapotřebí změny revoluční, která znamená hluboký zásah do všech hodnot, struktur, systémů a procesů firmy. Schopnost zvládnout takovou to změnu je důležitým předpokladem schopnosti se přizpůsobit požadavkům podnikatelského prostředí.

Problematice firemní řízené změny se věnuje mnoho autorů. Modely procesu firemní změny, které jsou v literatuře publikovány, zahrnují detailně propracovaný několika fázový postup, který vždy začíná identifikací potřeby změny a končí jejím vyhodnocením. Mezi autory je doporučován model podle Sonji Sackmannové²² (narozena 1955, profesorka na Mnichovské univerzitě FAF, její výzkum a výuka se specializuje zejména na oblasti firemní kultury, vedení lidí, organizačního rozvoje a management. Na obrázku 2.2 je zobrazen tento model změny firemní kultury.



Obr. 2.2 Model změny firemní kultury podle Sonji Sackmannové²³

22 - Universität der Bundeswehr München Sonja Sackmann [online] 2011, dostupný z WWW: <http://www.unibw.de/wow1_2/team/sackmann>

23 - SACKMANN, S. *Unternehmenskultur : analysieren - entwickeln - verändern*. Neuwied, 2002, s. 158

Tento model je rozdělen do sedmi fází :

- 1) Definice žádoucího obsahu firemní kultury.
- 2) Diagnostika současného obsahu firemní kultury.
- 3) Porovnání současného a požadovaného obsahu firemní kultury.
- 4) Identifikovat rozdíly a formulovat silné a slabé stránky současné firemní kultury a stanovit si cíle změny.
- 5) Připravit plán změny.
- 6) Implementovat změnu, provést vytyčené cíle a monitorovat pokrok.
- 7) Provést diagnostiku výsledků změn.

První čtyři fáze uvedeného postupu představují analytickou část projektu změny, která by měla být východiskem pro vlastní provedení změny. Pátá a šestá fáze zahrnují přípravu a provedení. Poslední fáze je vyhodnocení celého procesu. Žádoucí však je, aby transformace podniku nebyla jednorázová změna, ale aby změna měla cyklický charakter. Diagnostikou výsledků by mělo být promítnuto do další analýzy a celý cyklus by se měl opakovat., neboť prostředí se mění a v podniku mohly vznikat další nové požadavky a nároky.

2.7 Řízení lidských zdrojů

Definice řízení lidských zdrojů je oblast procesů ve firmě, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů počínaje od vytvoření pracovního místa, náborem, získáváním zaměstnanců, výběru zaměstnanců, přijetí zaměstnance na pracovní pozici, ohodnocení, další vzdělávání zaměstnanců, osobního hodnocení a odměňování, péče o zaměstnance, plánování kariéry, povýšení, rozmisťování pracovníků až po propouštění či ukončení pracovní pozice. Řízení lidských zdrojů nebo také personální management je důležitým prvkem firemní kultury, neboť právě lidé jsou ti, kdo utváří kulturu a jak bude kultura organizace vypadat. Hodnota významu personálního řízení v podniku má vliv na kvalitu personálu a na konkurenční schopnost podniku. Na personální management působí spousta faktorů. Mezi tyto faktory lze zahrnout velikost a profil firmy, finanční podmínky, strategie, technologie, podniková kultura a styl řízení.²⁴

O úspěšnosti firmy rozhodují lidské zdroje a jací lidé ve firmě pracují. Úspěšné firmy jsou úspěšné jen proto, že přijímají a dávají dohromady správné lidi a ty musí také

24 - KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. 24 s.

správně odměnit a motivovat k dalším pracovním výkonům. Lidské zdroje jsou nákladné a tím i drahé. Díky nákladům, které vznikají se mzdami, je mnoho personálních rozhodnutí nesprávné. Dnes už si firmy uvědomují, že mzda už relativně řečeno nejsou náklady, ale že lidské zdroje jsou pro firmu investice, které pokud fungují, přinášejí firmě zisk. Proto se už firmy začínají touto problematikou a organizační strukturou útvaru řízení lidských zdrojů zabývat a kladou na ni důraz a prioritu. Organizační struktura závisí na velikosti firmy a čím větší firma tím větší diference jednotlivých sekcí :

- 1) Sekce zaměstnávání – získávání, výběr, přijímání, ukončování pracovního poměru a evidence pracovníků.
- 2) Sekce personálního rozvoje – hodnocení, vzdělávání, funkční postup a kariéra.
- 3) Sekce odměňování – analýza pracovních míst, hodnocení práce, stanovování pracovních norem, mzdová šetření, vytvářet mzdové formy a mzdové systémy, stanovovat mzdové tarify a klasifikace zaměstnanců.
- 4) Sekce pracovních vztahů – kolektivní vyjednávání, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání, vyřizovat stížnosti a připomínky.
- 5) Sekce personálního plánování – analýza vztahů a pohybu pracovníků.
- 6) Sekce bezpečnosti práce - šetření a evidence úrazů, výchova k bezpečnosti.
- 7) sekce zdravotní péče – prohlídky zaměstnanců (vstupní, periodické, preventivní), rehabilitace a první pomoc.
- 8) Sekce péče o pracovníky – pojišťování, stravování a různé zaměstnanecké benefity.
- 9) Sekce výzkumu a metodiky – provádí analýzu trhu práce, personální marketing.

Samozřejmě, že malé podniky si nemohou dovolit takovou to diferenci a musí se spokojit s menší strukturou. Naopak velké firmy mají přímo týmy odborníků v personálních útvarech a mají ještě větší diferenci než zde uvedenou.

Pokud má podnik dobře zvládnutou strategii procesu řízení lidských zdrojů a tato strategie funguje, je to pozitivní prvek firemní kultury a přispívá k dobrému a zdravému prostředí firmy. Dle mého názoru investice do dobrého a kvalitního pracovního personálu se firmě několikanásobně vrátí, jak ve formě financí a zisku, tak i právě v pozitivním prostředí firmy, tedy firemní kultuře.

2.8 Komunikace klíčový prvek firemní kultury

Komunikace znamená určitý proces předávání informací, pomocí různých prostředků od mluveného slova až po technologické informační systémy. Schopnost komunikace je nejdůležitější dovedností firmy a jejích zaměstnanců, a je pro firmu naprosto nezbytná. V jednoduchém pojetí, pokud firma neumí komunikovat, nemá šanci uspět v dnešní době a konkurenčním prostředí. Schopnost komunikovat je nejdůležitější dovedností každého z nás, a pro lidi, který zastávají manažerské a vedoucí funkce naprosto nezbytná. Úspěch každé firmy na trhu je nejen kvalitní výrobek nebo služba, ale také vhodně zvolená marketingová komunikace taková, která snadněji pomůže firmě dosáhnout její cílů. Špatně zvolená komunikace mezi zákazníky, ale i uvnitř podniku, jsou velmi časté, a mohou vést ke ztrátě klienta a poškození dobrého jména firmy.²⁵

Z mého pohledu bych komunikaci rozdělila na dvě složky. První složku na komunikace hlasovou - slovem - mluvenou řečí a druhá složka na komunikaci prostřednictvím písma - dopis, internet, e-mail, propagační materiály atd. První složku ještě můžeme rozdělit na bezprostřední, tedy kdy jsou při komunikaci osoby přítomné a zprostředkovaná, kdy jsou osoby jinde jako je telefonování, videokonference, videohovor. To jak firma komunikuje uvnitř nebo s vnějším okolím vypovídá na jaké úrovni je celková firemní kultura firmy. Shrňme-li tak hlavní zásada komunikace je, aby komunikace byla kultivovaná ve všech směrech, ať hovoříme s kolegy v práci nebo zákazníky, vedeme poradou nebo obchodní jednání, telefonujeme, píšeme email atd. Všechny tyto projevy, tak jak je podáme, mohou posílit naši důvěryhodnost, a pokud je podáváme špatnou cestou naopak naši důvěryhodnost podkopávat. Důležité je také nejen vstřícnost, ale také příjemné vystupování, dobrá argumentace, předcházet konfliktům, ale také umět přiznat chybu a pokud je to nutné se také patřičným způsobem omluvit. Zákazníci většinou nepožadují zázraky, ale za své peníze požadují slušné zacházení a poctivě odvedenou práci. To jak s nimi komunikujeme odráží, co si takovém zákazníku myslíme. Běžný zákazník je na chybu v komunikaci celkem zvyklý, ale u náročných zákazníka firma velice rychle narazí. Náročný zákazník vyloženě nesnáší nedochvilnost, nespolehlivost, nepružnost a problémovou komunikaci. Takovýto zákazník asi takovýto společnosti šanci už nedá a poohlédne se po jiné, kde to funguje jak má, protože by mělo fungovat, "proč já bych měl někoho uhánět, aby mi poskytl produkt - výrobek nebo službu, když já jsem ten kdo platí, a ne naopak". Stejně

25 - BROOK, I. *Firemní kultura*. Brno, 2003, s. 92

to bude v prostředí firmy. Když zaměstnanec bude špatně komunikovat ve firmě a bude dělat chyby, tak firma se s takovýmto zaměstnancem rychle rozloučí a poohlédne se po novém zaměstnanci a platí zde podobně jako v předchozím odstavci "proč by firma měla zaměstnávat a platit zaměstnance, který dělá chyby a defakto nemá pro firmu užitek, ba naopak může firmu poškodit". Schopnost komunikace bude brán čím dál tím větší a významnější roli nejen ve firemním prostředí, jak vnitřním tak vnějším, ale v celém našem životě.

2.9 Shrnutí

Shrneme-li současné pojetí firemní kultury můžeme konstatovat, že je to složitá oblast studia, která podněcuje k diskuzi. Názory teoretiků, ale i manažerů s praxí se v některých případech velmi liší. Nicméně některé názory jsou si velmi blízké jako jsou :

- a) Firemní kultura je významný subsystém podniku, který ovlivňuje jeho chod, prosperitu a pracovní život zaměstnanců.
- b) Firemní kultura její utváření a změna je spojena s lidským faktorem.
- c) Firemní kultura a její existence je prezentována prvky firemní kultury jako jsou základní přesvědčení, hodnoty, normy a chování. Navenek je prezentována prostřednictvím artefaktů.
- d) Firemní kultura je výsledkem procesu učení a nahromaděnou zkušeností, realizované v rámci řešení problémů jak vnitřního tak vnějšího okolí firmy.
- e) Klíčovou rolí ve firemní kultuře hraje personální činnost - řízení lidských zdrojů.
- f) Dalším významným prvkem firemní kultury je komunikace.²⁶

Při zpracování této části práce jsem použila literaturu uvedenou v seznamu použitých zdrojů. Při studiu této literatury, jsem si začala uvědomovat, jak některé pasáže a úvahy z těchto zdrojů, jsou shodné s tím, co jsem již zažila z praxe v pracovním prostředí. Člověk si ani neuvědomí, jak všechno do sebe zapadá. Když zde uvedu příklad : ve firmě ve které pracuji patří mezi základní přesvědčení firemní kultury „jednáme tak, aby byl zákazník spokojen“. Pokud došlo ve firmě k jednání pracovníka,

26 - LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha, 2010, s. 39

který nerespektuje toto přesvědčení je mu taktně naznačeno jestli má smysl, aby dále setrval na tomto místě. Uvedenou situaci jsem v praxi několikrát řešila, kdy podřízený pracovník se choval k zákazníkům neurvale nebo arogantně a musela jsem tuto situaci řešit. Řešením bylo, že zaměstnanec přiznal chybu a snažil se, aby již k takovému konfliktu nedošlo, a nebo jsem se s takovým to zaměstnancem musela rozloučit a byl s tím zákonným způsobem ukončen pracovní poměr. Firma si na tomto základním přesvědčení stojí a zaměstnanci ho musí respektovat.

Tak, jak jsem uvedenou problematiku začala studovat do hloubky, mi bylo i přínosem do mé nynější práce a začala jsem více chápat vztahy na pracovišti a jak firemní kultura vlastně funguje, jak z pozice nadřízeného pracovníka, tak z pozice podřízeného pracovníka. Pochopila jsem, jak fungují věci, jako jsou například pracovní postupy, které jsem dělala automaticky, a vůbec mě nenapadlo, že to jsou vlastně ony prvky firemní kultury, které tuto kulturu utvářejí a mění a opravdu tyto prvky firemní kultury existují a fungují.

V následující kapitole bude popsáno firemní prostředí a firemní kultura z praxe konkrétní firmy, jak funguje, a jak se utváří a mění.

3 Firma LIDL ČESKÁ REPUBLIKA v.o.s.

3.1 Představení firmy

Firma LIDL (dále budu používat jen název firmy bez dodatku Česká Republika v.o.s.) patří mezi top na trhu maloobchodních prodejen potravin a jako mezinárodní společnost je aktivní se svými vlastními prodejny téměř po celé Evropě. V České republice má tato společnost již 219 prodejen, umístěných ve všech koutech republiky a to v každém i menším městečku. Ve větších městech se těchto prodejen nachází i více.

Prodejny jsou specializované především na potravinářské výrobky, ale také na doplňkové zboží jako je oblečení, domácí potřeby, drogerie, kancelářské potřeby, hračky, hobby potřeby a tak dále. Zboží, které tato firma nabízí, není jen levné, ale co se týče kvality, je na dobré úrovni. Hlavním sortimentem jsou potravinářské výrobky, které jsou známé (např. Coca-Cola, Madeta, Orion...), tak společnost má i své vlastní diskontní značky, které můžete koupit pouze v těchto prodejnách. Tyto značky dostali i mnoho ocenění, jak v testu spotřebitele (nezisková organizace dTEST založena v roce 1992), tak i v DLG - Deutsche Landwirtschaft Gesellschaft (Německá zemědělská společnost). DLG - tato společnost každoročně testuje přes 27 tisíc výrobků, jak z Německa, tak i ze zahraničí.

Společnost LIDL má na druhou stranu velice agresivní politiku zaměřenou na co nejnižší ceny. Proto do těchto obchodů chodí čím dál tím víc zákazníků. O tom svědčí, že v celé republice se už nachází přes 200 prodejen a další se budují, firma zaměstnává přes 4500 pracovníků. Základním principem je hlavně jednoduchost, rychlost výběru zboží a přehlednost regálů.

Tuto společnost vlastní německý podnikatel Dieter Schwarz, jehož otec patřil mezi zakladatele, jehož majetek se odhaduje přes 10 miliard EUR. Kromě diskontní prodejny LIDL, patří tomuto podnikateli v České Republice ještě hypermarkety Kaufland.

3.2 Historie firmy

Firma začínala ve 30-letech minulého století ve Švábsku jako velkoobchod s potravinami pod názvem "LIDL & CO". Do této firmy vstoupil podnikatel Josef Schwarz, jehož rodina tuto firmu vlastní do dnes (v současnosti ji vlastní jeho syn Dieter Schwarz). Majitel firmy ponechal logo firmy po celé roky stejné, protože pojem

LIDL už byl známý a také proto, kdyby došlo k přejmenování na jméno Schwarz, tak by vznikl pojem přeloženo do češtiny "černé obchody", což by u zákazníků nedělalo dobrý dojem, takže zůstalo jméno firmy "LIDL". V 70-letech a v 80-letech došlo k největší expanzi, a to jak v Německu tak i v ostatních Evropských zemích. Díky tomu je nyní LIDL největším diskontním prodejcem v Evropě, v Německu patří mezi Top 10 a v České Republice se stal opět prodejcem roku.

LIDL začal v České Republice v červnu v roce 2003, kdy otevřel 14 prodejen. Po čtyřech letech tedy v roce 2007 měl již přes 160 prodejen. Dnes je to již přes 210 a v budoucnu se bude i nadále rozšiřovat. V plánu je mít prodejnu v každém městě nad pět tisíc obyvatel, tedy opravdu všude.

3.3 Firemní kultura firmy LIDL

Znak či logo této firmy určitě každý, je to čtverec a uvnitř kruh s nápisem "LIDL" viz obrázek č. 3.1



Obr. 3.1 logo firmy²⁷

Motto firmy je : správná volba. Firma si je vědoma svého postavení na trhu a je si vědoma, že pojem LIDL se stal velmi zvučný. Proto se snaží řídit heslem správná volba ve všech směrech. Aby to byla správná volba, jak pro zaměstnance a dodavatele, tak i pro zákazníky.

Když nastoupíte do zaměstnání do této firmy, dostanete se Vám do rukou základní příručka, kde jsou uvedené obecné zásady a doporučení. V této příručce jsou hned na začátku také uvedené přístupy firemní kultury firmy LIDL. Tyto přístupy jsou rozděleny do pěti skupin, a to firemní zásady, zásady vedení a kultura vedení společnosti, zásady jednání se zaměstnanci, zásady jednání se zákazníky a zásady jednání s obchodními partnery.

27 - LIDL ČESKÁ REPUBLIKA v.o.s. [online] 2011, dostupný z WWW: <<http://www.lidl.cz>>

Výše vyjmenované zásady jsou, podle obecné teorie, která byla popsána v kapitole druhé, znaky firemní kultury neboli prvky firemní kultury. Každou z těchto zásad lze přímo přiřadit k rovině firemní kultury podle modelu Edgara Scheina viz. kapitola 2.5 k rovině základní přesvědčení firmy, normám a postojům nebo artefaktům. Nyní lze budou rozepsány jednotlivé prvky zásad výše uvedených.

Firemní zásady :

- 1) Jednáme tak, aby zákazník byl vždy spokojen.
- 2) Nejvýhodnější poměr ceny a hodnoty určuje naši pozici na trhu.
- 3) Rychlé rozhodování a jednoduché pracovní postupy zajišťují náš úspěch.
- 4) Čestné jednání je pravidlem dodržovaným každým zaměstnancem ve firmě.
- 5) Vážíme si sebe navzájem a podporujeme se.
- 6) Dohody jsou dodržovány v atmosféře důvěry.
- 7) Jsme decentralizovaná firma a pracujeme systematicky.
- 8) Chvála, uznání a konstruktivní kritika vytvářejí naši každodenní pracovní atmosféru.
- 9) Obklopujeme se schopnými pracovníky a v každé oblasti je zajištěna zastupitelnost.

Zásady vedení a kultura vedení společnosti :

- 1) Společně s našimi zaměstnanci projednáváme cíle, definujeme jasné úkoly a vytváříme oblasti odpovědností s prostorem pro iniciativu.
- 2) Důvěřujeme našim zaměstnancům, že jim svěřené úkoly splní co nejlépe, že rozvinou návrhy a nápady, které naši firmu posunou dál.
- 3) Hovoříme spolu a podporujeme přímou, čestnou a včasnou komunikaci.
- 4) Chováme se k sobě čestně a s respektem.
- 5) Dodržujeme sliby a dohody a pro naše zaměstnance jsme důvěryhodným partnerem.
- 6) S každým zaměstnancem pravidelně vedeme rozhovor se zpětnou vazbou týkající se jeho výkonu a chování. Přitom podporujeme a motivujeme pozitivním uznáním vykonanou práci a konstruktivní kritiku.
- 7) Kontrolujeme věcně a přiměřeně. Společně s našimi zaměstnanci vytváříme potenciál pro zlepšení.
- 8) Jsme spolehliví, čestní, hodnověrní a loajální, a to také v krizových a konfliktních situacích.
- 9) Jsme otevření měnícím se požadavkům a rámcovým podmínkám s cílem dalšího zlepšení a rozvoje firmy.

- 10) Vytváříme takovou atmosféru, ve které dáme prostor iniciativě a motivaci, spokojenosti a radosti z práce.
- 11) Umožňujeme našim zaměstnancům pracovat zodpovědně a úspěšně v naší firmě a podporujeme jejich rozvoj.
- 12) Jsme si vědomi toho, že každý z nás svým příkladem přispívá k naplnění našich hlavních zásad a zásad vedení.

Zásady jednání se zaměstnanci :

- 1) Chováme se tak, abychom byli vnímáni a uznáváni jako atraktivní zaměstnavatel.
- 2) Volná místa obsazujeme přednostně z vlastních řad a zároveň také podporujeme změny přesahující rámec oddělení a firmy.
- 3) O obsazení pracovních míst rozhodujeme profesionálním výběrovým řízením.
- 4) Rozhodnutí o přijetí do zaměstnání učiníme vždy na principu "z očí do očí" za účasti nadřízeného.
- 5) První pracovní den vítáme nové zaměstnance se zájmem a dobře připraveni.
- 6) Každého zaměstnance kvalifikovaně zapracováváme na jeho pozici.
- 7) Pravidelnými rozhovory se zpětnou vazbou zjišťujeme úspěšnost zapracování.
- 8) Vytváříme pracovní a rámcové podmínky, které našim zaměstnancům maximálně umožňují skloubit zaměstnání, rodinu a volný čas.
- 9) Výkony a angažovanost našich zaměstnanců odměňujeme přiměřeně jejich pozici a situaci na pracovním trhu.
- 10) S každým zaměstnancem firmy provádíme v pravidelných intervalech hodnotící rozhovory týkající se jeho výkonu, chování a dalšího rozvoje ve firmě.
- 11) Podporujeme naše zaměstnance v jejich odborném a osobním rozvoji.
- 12) V případě ukončení pracovního poměru se loučíme čestně a s respektem.

Zásady jednání se zákazníkem :

- 1) Náš zákazník je pro naši firmu nejdůležitější osobou. Je středem našeho zájmu a pracovní procesy jsou podřízeny jeho potřebám.
- 2) Našemu zákazníkovi vždy nabízíme plnou dostupnost všech produktů našeho sortimentu.
- 3) S naším zákazníkem jednáme přátelsky, upřímně a s respektem.
- 4) V případě dotazů, přání, problémů nebo reklamací uspokojujeme naše zákazníky rychle.
- 5) Našemu zákazníkovi nabízíme vždy prověřenou kvalitu a čerstvost za nejlepší cenu.

- 6) Našemu zákazníkovi nabízíme zásadně čistou a uklizenou filiálku.
- 7) Našemu zákazníkovi umožňujeme rychlý a pohodlný nákup.

Zásady jednání s obchodními partnery :

- 1) Vůči našim obchodním partnerům se prezentujeme jako korektní firma orientovaná na konkurenční prostředí.
- 2) S našimi obchodními partnery jasně definujeme rozsah výkonů a tím zabráníme nedorozumění a nejasnostem.
- 3) Dodržujeme sliby a dohody a jsme hodnověrným partnerem. Rovněž tak očekáváme dodržování slibů a dohod od našich obchodních partnerů. Respektujeme závaznost daného slova.
- 4) Kontrolujeme dodržování sjednaného rozsahu výkonů.
- 5) Při jednání se orientujeme na cenu, rozsah, stejně tak na konkurenceschopnost a v zásadě jsme otevřeni novým obchodním partnerům.
- 6) S našimi obchodními partnery jednáme čestně a partnersky a nevystupujeme povýšeně a arogantně.
- 7) Komunikujeme konstruktivně, se znalostí věci a v přiměřeném rozsahu.
- 8) Požadujeme a podporujeme kreativitu našich obchodních partnerů s cílem zlepšení a optimalizace nakoupeného zboží a služeb. Jsme otevřeni konstruktivním nápadům a objektivně ověřujeme potenciál dalšího rozvoje a zlepšení naší firmy.
- 9) Od našich obchodních partnerů zásadně nepřijímáme žádné dárky a pozornosti.²⁸

K výše vyjmenovaným prvkům firemní kultury lze říct, že si na nich firma stojí a zakládá a snaží se je plně realizovat v provozu. Tyto prvky firemní kultury by se dali přiřadit k první rovině základních přesvědčení a některé prvky k normám a postojům firmy. Tyto firemní zásady pocházejí z Německa, přesto si firma uvědomuje a respektuje rozmanitost a odlišnost hodnot a tradic v každé zemi, ve které má pobočky a aplikuje uvedené zásady s respektem právě k tradicím k dané zemi. Příkladem může být, že firma má v nabídce vždy značkové výrobky té země, ve které se nachází (např. v České Republice jsou v nabídce produkty českých výrobců jako jsou značky - Plzeň, Budvar, Madeta, Kofola atd.).

28 - Vnitřní dokumenty firmy LIDL Česká Republika v.o.s.

3.4 Artefakty firmy LIDL

Jak již bylo řečeno v kapitole druhé, artefakty jsou prvky firemní kultury, které jsou nejvíce pro pozorovatele viditelné a hmatatelné, jsou to vnější projevy firmy, které člověk nejvíce vnímá. Z pohledu zákazníka patří mezi artefakty, které budou nejvíce viditelné : logo firmy, reklama a letáky o produktech, architektura filiálek a vnitřní uspořádání prodejen, přístup personálu k zákazníkům.

Logo firmy viz obr. 3.1 je stejné od začátku založení firmy a je přítomno všude tam, co souvisí s firmou. Na každé jakékoliv pobočce (filiálka, centrála, sklad) visí velká světelná tabule s tímto logem a na co nejviditelnějším místě. Logo je na letákách v reklamě, pracovníci ho mají umístěné na pracovním oděvu, na dokumentech firmy atd. Toto logo je nezaměnitelné a má pro firmu velkou cenu. Toho si byl plně vědom vlastník této společnosti, když před léty vykoupil podíl od společníka, po kterém byla tato firma pojmenovaná, koupil i jeho jméno, aby této firmě tento znak zůstal i v budoucnosti. Je to znak a symbol firmy.

Dalším artefaktem, který na nás zákazníky útočí ze všech stran, je reklama a letáky. Každý z nás vnímá tento prvek firemní kultury jinak, tím jak na nás reklama a letáky útočí a jak jsme jí zasypáni, tak se nám dostává do podvědomí. Firma, jak již bylo řečeno v úvodu má velice agresivní politiku co se týče cen. Snaží se být co nejlevnější, aby v konkurenčním prostředí uspěla. A právě nástroj reklamy a distribuce letáků jí přináší výsledky. Ze své praxe vím, jak jsou lidé "nadržení" na zboží uvedené právě v reklamě nebo propagačních materiálech. Výsledkem tohoto procesu je, že máme vysoké obraty zboží, ale co je důležité pro firmu, zákazníci když už zde nakupují, tak si i nakoupí ostatní zboží a tyto zákazníci chodí nakupovat pravidelně. Samozřejmě, že tato strategie není stoprocentní, ale má své velmi pozitivní výsledky pro ziskovost a konkurenceschopnost firmy.

Když se podíváme na artefakt - architektura filiálek a vnitřní uspořádání prodejen, jsou si téměř všechny provozovny stejné. Typickým znakem je architektura budovy. Již z dálky je vidět sedlová střecha budovy a na štítu velká světelná cedule s logem firmy. Vstupy do provozovny a rámy okem jsou v tmavě modré barvě, fasáda je pak klasiky bílá. Ke každé provozovně patří dostatečně naddimenzované parkoviště pro zákazníky. Výjimku tvoří některé provozovny v historických centrech měst, kde nelze takovýto typ budov realizovat z důvodu historické zástavby. V takovém to případě je provozovna vždy označena logem firmy (například filiálky v centru hlavního města).

Co se týče vybavení a uspořádání, jsou defakto všechny uspořádány stejně. Záleží o jakou filiálku jde. Firma rozlišuje tři druhy na nízko obrátkovou, středně obrátkovou a vysoko obrátkovou, které se liší velikostí prodejní plochy (od 800 m² do 1200 m²) a každá má svůj systém uspořádání.

Mezi artefakty, na které klade firma velký důraz, je přístup zaměstnanců k zákazníkům. Již výše vyjmenované zásady, jak se chovat k zákazníkům, jasně definují co se od zaměstnanců požaduje a jak se k zákazníkovi chovat. Uvedené zásady jsou i obsaženy v každé pracovní smlouvě, kterou firma uzavře se zaměstnancem.

Jeden příklad z praxe, který je i v pokynech zaměstnavatele, aby zákazník nečekal ve frontách na pokladně. Platí zásada, pokud jsou na pokladně více než dva čekající zákazníci, musí být otevřeno další pokladní místo, tak aby zákazníci trávili ve frontách co nejkratší čas.

Firma chce udržet své stávající klienty a získat nové. Toho může dosáhnout jen tehdy, když její zaměstnanci se budou chovat k zákazníkům takzvaně „vstřícně“. V roce 2010 byl ve firmě spuštěn projekt právě s názvem vstřícnost. Tento projekt se netýká jen jak se chovat k zákazníkům, ale dotýká se celé firmy od vedení až po řadové zaměstnance. Výše uvedený projekt vstřícnost bude popsán v kapitole 3.X Změna ve firemní kultuře firmy LIDL.

Z pohledu zaměstnanců patří mezi artefakty, které jsou pro zaměstnance nejvíce viditelné : příjemné pracovní prostředí a zázemí, ohodnocení, uvedení do provozu. Co se týče zázemí pro pracovníky, tak na každém pracovišti mají zaměstnanci k dispozici, odpočinkovou místnost, kuchyňku, šatny, sociální zařízení. V rámci projektu "VSTRÍCNOST" byly ve všech pobočkách všechny tyto prostory znovu vybaveny novým zařízením. Další artefakty ohledně zaměstnanců, jejich ohodnocení, nástup do zaměstnání, budou popsány v další kapitole.

3.5 Řízení lidských zdrojů firmy LIDL

Firma si velmi váží svých zaměstnanců, jelikož ví, že dobrý základ dělají právě zaměstnanci, bez nichž by firma nemohla fungovat. Zaměstnavatel nechce pouze krátkodobě pracující zaměstnance, ale chce dlouhodobě pracující zaměstnance, kteří pokud vydrží u firmy tři roky nabízí výhodné benefity a to ať už v podobě finanční odměny, příspěvek na důchodové pojištění, výhodné slevy u cestovních kancelářích, v bankách či obchodech a v neposlední řadě Vám po této době přidává každý rok jeden

den dovolené (celkem můžete dostat až pět dní dovolené navíc). Pokud jste u firmy deset let obdržíte vyšší jednorázovou finanční odměnu. Dále nabízí perfektní zaškolení a to ať nastoupíte na jakoukoli pozici prodavač, zástupce vedoucího, vedoucího prodejny, regionálního vedoucího či obchodního manažera. Vždy se budete cítit, že se o Vás někdo stará, že se Vás někdo zeptá, zda je vše v pořádku a zda vše chápete. Nejste hozeni do vody aniž by jste uměli plavat. Z praxe zde uvedu příklad. Nastoupili jste na prodejnu, pokud jste jako prodavač, tak se školíte přímo na této prodejně. Je tu k dispozici člověk, kterému se říká trenér, a ten Vás má 14 dní na starosti. Úplně přesně kopírujete jeho směny i jeho práci, nic neděláte samostatně, až když jste si 100% jisti, že práci zvládnete. Trenér pro prodavače je na každé filiálce a to bez výjimky. Pokud obsadíte vyšší pozici, tak se nikdy neškolíte na své filiálce, kde budete v budoucnu pracovat, ale jste vysláni "do světa". Jste vysláni na nejlepší filiálky s nejlepšími lidmi, aby se Vám mohli věnovat a aby jste vše správně viděli a mohli si vše vyzkoušet. Na svou filiálku se tedy vrátíte až když jste schopni plně fungovat. Po zaškolení, přichází ta pravá realita a Vy se konečně dostanete na své místo. Ani tady Vás firma nenechá ve štychu a dál se Vám snaží pomoci. Je jasné, že školení a realita je trochu něco jiného a to, že přešlápnete, i s tím firma počítá. I dále v budoucnu jsou pro Vás připravovány školení na nejrůznější témata.

Firma se snaží, aby kolektiv byl na provozech přátelský, otevřený a upřímný. Vedení ví, že na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky, a tak se jim snaží zpříjemňovat práci nějakými maličkostmi. Každoročně každá provozovna dostane určitý finanční příspěvek, a to jednou v létě a jednou v zimě (finance jsou určeny podle počtu osob na filiálce) a tyto finance jsou určeny na to, aby si zaměstnanci i se svým přímým vedením naplánovali společnou večeři, akci, či nějakou jinou "párty". Jak tyto peníze utratí je jen na rozhodnutí každé provozovny, jediná podmínka je, že to musí být společná akce pro všechny zaměstnance na této provozovně. Tyto akce posilují pracovní prostředí a stmelení pracovníků jednotlivých pracovišť. Pokud zalistujeme do teorie firemní kultury, tak tyto akce můžeme přiřadit k prvku firemní kultury - ceremoniály.

Firma LIDL umožňuje kariérní růst a mohli by jsme říci, že nejprve hledá ve vlastních řadách, zda by mohli někoho povýšit. Teprve pokud nikoho nenajde hledá z okolí.

Personální management firmy striktně dodržuje povinnosti ze zákoníku práce a dalších předpisů upravující pracovněprávní vztahy. Před nástupem do zaměstnání firma seznámí budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro zaměstnance

vyplývají, pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. Při nástupu musí být také pracovník řádně seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy, jež musí při své práci dodržovat. Na druhou stranu zaměstnavatel-firma požaduje, aby pracovník pracoval podle pokynů firmy a pracoval řádně a svědomitě a řídil se pokyny svých vedoucích a nadřízených. Opět zde uvedu příklad z praxe ohledně dodržování zákoníku práce. Pracovník, který má na starosti plán a rozvržení směn, musí dodržovat několik pravidel, které plynou ze zákoníku práce. Dodržet osmihodinovou pracovní dobu, aby mezi směnami byl dodržen minimálně 12-ti hodinový nepřetržitý odpočinek, jednou za sedm dní nepřetržitý odpočinek (den pracovního klidu) v délce 35 hodin, rozplánování dovolené - dodržet, aby alespoň jedna část dovolené činila nejméně 2 týdny. Do toho všeho, není den, aby u některého zaměstnance nenastala překážka v práci.

Když bych shrnula přístup firmy LIDL k personalistice - řízení lidských zdrojů, firma má tuto problematiku dobře zpracovanou, od náboru nového pracovníka, jeho zaškolení a uvedení do provozu, hodnocení a odměňování, jeho doškolování a sebevzdělávání - pravidelné pořádání kurzu zohledněné na jednotlivé profese. Firma má pro dlouhodobé zaměstnance rozpracovaný benefiční plán. Firma vždy dodržuje všechny právní normy, které jí plynou z její činnosti.

3.6 Změna ve firemní kultuře firmy LIDL

V kapitole druhé byl teoreticky vysvětlen pojem změny firemní kultury, jaké typy změny jsou, jestli revoluční nebo evoluční, co tato změna obnáší, jak uvedenou změnu uvést do provozu, a byl zde prezentován model změny firemní kultury.

Ve firmě LIDL byl zpracován projekt s názvem „VSTŘÍCNOST“. Tento projekt byl firmou zadán k vypracování firmě SMARTER Training and Consulting, s.r.o., která se zaměřuje na poradenství, tréninky, koučing a průzkum v oblastech komunikace, prezentace, managementu, obchodu a marketingu.²⁹ Tímto projektem chce firma dosáhnout toho, aby se odlišila od ostatních firem, a tak si jasně definovala své místo a postavení na trhu. Výše uvedený projekt „VSTŘÍCNOST“ se dá přiřadit k evoluční změně firemní kultury a má za cíl zlepšení vztahu nejen mezi zákazníkem, ale i mezi zaměstnanci.

O tomto projektu se před jeho zahájením hodně mluvilo, ale teprve dne 13.3.2011 v neděli byl tento projekt oficiálně zahájen. Na všech filiálkách v celé

29 - SMARTER Training & Consulting s.r.o. [online] 2011, dostupný z WWW: <<http://www.smarter.cz>>

republice bylo dopředu oznámeno pro zákazníky, že v tento den bude zavřeno (firma provozuje všechny své provozovny každý den včetně sobot a nedělí). V tento den byli všichni zaměstnanci firmy LIDL vyzvednuti na jednotlivých pracovištích a svezeni autobusy do Průmyslového paláce v Praze. Na jednom místě se tak nacházelo přes 4500 lidí. Někteří zaměstnanci zde možná prvně viděli kompletně celé vedení firmy. Všichni znali jména, ale konečně byli schopni přiřadit i tváře. A zde byl oficiálně zahájen a mírně nastíněn projekt "VSTRĚCNOST". Tato akce samozřejmě nebyla jenom o projektu, ale byl připraven kulturní program pro zaměstnance, honosné občerstvení a nápoje a sál s hudbou, tak aby zaměstnanci brali tento den jako den volna a ne jako den v zaměstnání. Můžeme říct, že firma udělala první krok vstřícnosti.

Co vlastně projektem "VSTRĚCNOST" chce firma dokázat? Cílem firmy LIDL jsou prodejny, které jsou nejen plně lákavého a kvalitního zboží, ale které také budou plně příjemné atmosféry a pohody k nakupování. Prodejny, kde se zákazník cítí jako vítaný a vážený host. Bude-li firma na tomto úkolu pracovat jako tým, firma doufá, že věc se podaří a firma se tak vzdálí konkurenci a naláká do svých obchodů nové zákazníky. Cíl firmy je posílit vstřícnost v chování vůči zákazníkům a toto pojetí je strategickým cílem celé společnosti LIDL. Zaměříme-li se na to, aby se zákazník v našich prodejnách cítil, že o něj máme zájem, že nám na něm a na jeho spokojenosti velmi záleží, zákazník se bude vracet do prodejen nejen kvůli kvalitnímu a cenově výhodnému zboží, ale právě i kvůli vstřícnému přístupu zaměstnanců. Firma chce naučit všechny zaměstnance provozovan vstřícnému chování vůči zákazníkovi ve všech jeho složkách a především udržet tuto kulturu vstřícnosti i do budoucna.

Přínos projektu si společnost LIDL rozdělila do tří kategorií, přínos pro zákazníka, přínos pro zaměstnance a přínos pro společnost.

K přínosům pro zákazníka patří :

- a) bude cítit, že jsme tu pro něj
- b) bude cítit náš zájem, bude mít pocit, že je pro nás významný
- c) bude mít chuť se k nám vracet
- d) nákup bude pro něj rychlejší, pohodlnější a komfortnější
- e) v prodejně nalezne jistotu příjemného nákupu a obsluhu, kterou opět rád uvidí.

Přínosem pro zaměstnance bude :

- a) budou mít spokojenější zákazníky
- b) na provozovně bude lepší atmosféra

- c) díky školení vstřícnosti se zaměstnanci naučí věci, které využijí nejen v pracovním, ale i v soukromém životě
- d) lidé budou na zaměstnance příjemnější a ocení jejich vstřícné chování a pomoc (poděkování, úsměv, milé slovo)
- e) zaměstnancům se zvedne sebevědomí a důležitost
- f) práce bude utíkat rychleji a nebude tak jednotvárná
- g) budou pracovat v prosperující firmě, která dá zaměstnancům jistotu práce a výdělku.

Poslední přínosy pro společnost LIDL jsou :

- a) zákazníci budou k nám chodit rádi nakupovat
- b) zvýší se konkurenční výhoda oproti jiným firmám
- c) spokojený zákazník výrazně posiluje vztah ke společnosti - zákazník je věrný, zkouší nové produkty a doporučuje svým známým
- d) zvýšíme tržb, tím se zvýší zisk a tím pádem bude firma moci více investovat do zaměstnanců, prostředí a zázemí filiálek.

Lidé se často domnívají, že nejdůležitější pro výběr obchodu je cena. Ale podle průzkumů zákaznické spokojenosti, které si firma LIDL provedla, se ale ukazuje, že pocit zákazníka, jeho dobrý vztah s prodavači a často podvědomé vnímání kultury chování zaměstnanců, je jedním z nejsilnějších "magnetů", které přitahují zákazníky zpět do té samé prodejny, do stejného řetězce. Někdy je dokonce pro zákazníka důležitější "jak nakoupili", s jakým pocitem než "co" a "za kolik".

K zavedení a udržení vstřícného chování vůči zákazníkům, je potřeba, aby si všichni vedoucí pracovníci pravidelně všímali svých podřízených. Každý z nich bude zvláště na začátku potřebovat zpětnou vazbu, která mu řekne, jestli a nakolik dělá to, co je potřeba. Nelze spoléhat na předpoklad, že podřízený pracovník dobře ví, co má dělat. Sám si své chování uvědomuje jen v momentu, kdy se na to soustředí.

Další důležitou otázkou pro společnost LIDL je, jak motivovat zaměstnance, jak dokázat, aby se s projektem ztotožnili, vzali ho za svůj, podpořili ho a v harmonii s ním změnili své dosavadní návyky v přístupu k zákazníkům.

Mezi motivace patří :

- a) úspěch, dosažení cíle, výsledek práce
- b) uznání, jak od kolegů, tak i nadřízeného
- c) pocit platnosti, významnosti

- d) pocit zodpovědnosti
- e) možnost růstu pracovního nebo osobního.

Naopak čemu se firma LIDL snaží vyhnout, aby nesnižovala motivaci je :

- a) nedostatek potřebných informací a pozitivní zpětnou vazbu
- b) nedosažitelné, příliš těžké nebo naopak příliš lehké úkoly
- c) nejasné standardy nebo normy
- d) špatné pracovní podmínky, nespokojenost s platem a odměnami
- e) špatné zaškolení, absence podpory ze strany nadřízeného
- f) nedostatečný profesní rozvoj a rozvoj kariéry.

Pro každého podřízeného je důležité chování jeho nadřízeného. Přestože každý nadřízený je jiný, vždy by měl pro své podřízené představovat autoritu a vzor. To, jakým způsobem se chová a komunikuje nadřízený, utváří celkovou atmosféru kolem něj. Když je nadřízený neustále našťvaný nebo nepřijemný na své okolí, budou se jeho podřízení tvářit podobně, a ani zavedení nových pravidel vstřícnosti nezmění celkovou atmosféru na pracovišti. K zavedení a udržení vstřícného chování, bude zapotřebí, aby nadřízení pravidelně všímali svých podřízených. Každý z nich bude zvláště na začátku potřebovat zpětnou vazbu, která mu řekne, jestli a nakolik dělá to, co je potřeba. Proto bude důležitá motivace a stimulace a hlavně, jak je podána jestli pozitivně nebo negativně (pozitivní : pokud uděláš - dostaneš - pochvalu, uznání, úctu ..., negativní pokud neuděláš - dostaneš - kritiku, pokárání ...). V projektu je jasně definovaný směr pozitivní motivace a stimulace a negativní používat až na úplně posledním místě.

Když by jsme porovnali projekt "VSTŘÍCNOST" s modelem změny firemní kultury popsanou v kapitole druhé, lze na tomto modelu vidět shodu. Tento model je rozdělen do sedmi fází :

1) Definice žádoucího obsahu firemní kultury.

V tomto bodě si firma LIDL definovala své požadavky co ve firmě změnit k lepšímu a požadavek byl - odlišit se od ostatních firem a vzdálit se konkurenci.

2) Diagnostika současného obsahu firemní kultury.

Zde firma LIDL musela mít analýzu svého současného stavu. Firma tento úkol provádí průběžně po celou dobu existence, kdy jednotlivá pracoviště-filiálky jsou celoročně kontrolovány, jak fungují.

3) Porovnání současného a požadovaného obsahu firemní kultury.

4) Identifikovat rozdíly a formulovat silné a slabé stránky současné firemní kultury a stanovit si cíle změny.

Tyto dva body by se dali spojit, firma LIDL při porovnání zde definovala, jak dosáhnout cílu uvedené v prvním bodě a došla k závěru. K dosažení definovaných cílu dospěje společnost větší vstřícností k zákazníkům. Vznikl projekt "VSTRÍCNOST".

5) Připravit plán změny.

Firma LIDL si najala firmu zabývající se touto problematikou a pověřila jí sestavením plánu realizace (jak bude probíhat školení, příprava informačních materiálů, jak se bude zavádět do provozu, jak bude kontrolována, jak bude fungovat zpětná vazba, koho, kým a jak školit atd.).

6) Implementovat změnu, provést vytyčené cíle a monitorovat pokrok.

Před oficiálním představením projektu již probíhalo zaškolování vyššího managementu, teprve dnem oficiálního zahájení byl projekt rozjet pro všechny zaměstnance. Školení probíhá tak, že všichni vedoucí pracovníky školí přímo firma (SMARTER Training and Consulting, s.r.o.), která sestavila tento projekt, řadové pracovníky už školí přímo jejich nadřízení. Co se týče monitorování, má již firma tento proces zaveden, kdy jsou celoročně provozy kontrolovány a vyhodnocovány. Projekt je teprve na začátku implementace do provozu firmy.

7) Provést diagnostiku výsledků změn.

Do tohoto bodu v době zpracování této práce se ještě firma nedostala, ale věřím, že firma LIDL bude diagnostikovat tento projekt se zpětnou vazbou a vyhodnotí ať pozitivní nebo negativní dopady a podle tohoto vyhodnocení se bude odvíjet další postup realizace změny ve firemní kultuře.

Na tomto příkladě je vidět, jak se teoretický model změny firemní kultury ve společnosti shoduje přímo s realizovaným projektem z praxe. Ve firmě LIDL je projekt "VSTRÍCNOST" změnou ve firemní kultuře, který je v počátku implementace do provozu a firma doufá, že ji tento projekt přinese užitek, jak pro celou firmu LIDL, tak i pro zaměstnance, ale hlavně pro zákazníky.

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat obecně pojem firemní kultura, co nám tento pojem vůbec říká, co znamená a jak funguje. V další části práce byla provedena analýza firemního prostředí firmy LIDL ČESKÁ REPUBLIKA v.o.s., ve které jsem jako autorka v době vypracování této práce, byla zaměstnána.

Kdybych měla vyjmenovat, jaký prvek je podle mého názoru ve firemní kultuře nejdůležitější odpověděla bych, že je to lidský faktor. Na lidském faktoru bude nejvíce záviset, jak firemní prostředí bude vypadat, jak se bude vyvíjet a měnit, jak bude firemní kultura fungovat. Dobrý pracovní tým je to nejdůležitější co si firma může přát, ale nejen firma, ale každý vedoucí pracovník. Pokud má vedoucí pracovník dobrý tým, jeho práce je „snažší“. Z mého pohledu fungující a stabilní tým je výhodou pro všechny. Pokud je pracovník na své pozici delší dobu, dobře zná svojí práci a umí komunikovat s kolektivem, nejen na nižších pozicích managementu je to znát na výsledku celkové práce. Když skončí nějaký tento pracovník je velmi těžké ho nahradit. Při výběrovém řízení je složité posoudit zda tento člověk bude vhodný na pozici. I pokud máte dvoukolové výběrové řízení, jak se zaměstnanec projeví se zjistí až po několika pracovních dnech. Když firma narazí na „špatného“ pracovníka, tak právě tento pracovník dokáže ovlivnit celý kolektiv ať už v pracovním nasazení nebo v pozitivním smýšlení, je tento pracovník velkou negací pro všechny - kolektiv, vedení i firmu. Když kolektiv není spokojen, začne se to projevovat na morálce i na výkonu. Ze své praxe vím, že sehnat dobrého pracovníka na jakoukoliv profesi je velký problém. I když se na obsazení pracovní pozice hlásí dost lidí, tak obsadit trvale tuto pozici se podaří až na několikátý pokus.

Když bych zhodnotila projekt "VSTŘÍCNOST", který firma LIDL zavádí do své firemní kultury, tak jsem zastáncem tohoto programu. Hlavní pravidlem programu je takzvané superpravidlo - při každé komunikaci se zákazníkem, ale i s nadřízeným nebo podřízeným pracovníkem, navázat oční kontakt a usmát se. Říká se, že zívání je nakažlivé, a platí to i o úsměvu. Zastávám názor, že pracovat se musí, ale s úsměvem jde vše lépe, právě proto jsem zastáncem tohoto projektu. Na hodně místech se setkávám s arogancí, neochotou a nezájmem. Vstřícnost je krok dopředu a společnost LIDL chce být rozdílný od ostatních. Do jaké míry se firmě podaří vstěpit zaměstnancům tento nový pohled na firemní kulturu a za jak dlouho projekt uspěje a přinese první viditelné výsledky, to by měl být námět v pokračování této práce.

Závěrem zde můžu konstatovat, že firemní kultura ve firmě LIDL Česká Republika v.o.s. je na slušné úrovni, i když není všechno stoprocentní a pořád se dá něco vylepšovat. A když vyjde na povrch nějaký problém, firma se ho vždy s nějakým kompromisem snaží vyřešit, tak aby spokojenost byla na obou stranách.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. - BĚLOHLÁVEK, G. *Jak vést a motivovat lidi*.
Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 987-80-247-1975-7
2. - BROOK, I. : *Firemní kultura*.
Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
3. - KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*.
Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
4. - LUKÁŠOVÁ, R. : *Organizační kultura a její změna*.
Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
5. - SACKMANN, S. : *Unternehmenskultur : analysieren - entwickeln - verändern*.
Neuwied : Luchterhand, 2002. 261 s. ISBN 3-472-05049-7.
6. - SHEIN, E. H. : *Organizational Culture and Leadership*.
San Francisco : Jossey Bass Publishers, 2004. 437 s. ISBN 0-7879-6845-5.
7. - ŠIGUT, Z. : *Firemní kultura a lidské zdroje*.
Praha : ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Elektronické zdroje

8. - Edgar Schein [online]. 2011.
dostupné na WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein>
9. - LIDL ČESKÁ REPUBLIKA v.o.s. [online]. 2011.
dostupné na WWW: <<http://www.lidl.cz>>
10. - SMARTER Training & Consulting, s.r.o. [online]. 2011.
dostupné na WWW: <<http://www.smarter.cz>>
11. - Universität der Bundeswehr München - Sonja Sackmann [online]. 2011.
dostupné na WWW: <http://www.unibw.de/wow1_2/team/sackmann>

Ostatní zdroje

12. - Vnitřní dokumenty firmy LIDL Česká Republika v.o.s.