SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

PODNIKOVÁ KULTURA A IDENTITA FIRMY BAUMAX s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: Denisa DUFKOVÁ

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jindřich URBAN, Ph.D.

Znojmo, listopad 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně pod vedením PhDr. Jindřicha Urbana, Ph.D., a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila. Dostupné prameny uvádím v přiloženém seznamu literatury.

Ve Znojmě dne 28. 10. 20011 ……

Podpis

Poděkování

Poděkování patří především vedoucímu mé bakalářské práce, PhDr. Jindřichu Urbanovi, Ph.D., za jeho odborné rady a cenné připomínky a také za trpělivost, ochotu a přívětivé jednání, které při konzultacích projevil.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Denisa DUFKOVÁ**

Bakalářský studijní program **Ekonomika a management**

Obor **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Název: **Podniková kultura a identita firmy BAUMAX s.r.o.**

Název (v angličtině): The corporate culture and identity of BAUMAX company

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte odbornou literaturu a vypracujte literární rešerši na dané téma bakalářské práce.
2. Identifikujte organizaci BAUMAX s.r.o. a popište současný stav podnikové kultury a identity v pobočce společnosti ve Znojmě.
3. Proved´te kvalitativní výzkum mezi zaměstnanci dané společnosti s hlavním tématem podniková kultura a identita.
4. Prostředkem dosažení cíle bakalářské práce bude analýza podnikové kultury a identity společnosti.
5. Získaná data zpracujte a navrhněte možné změny a doporučení pro firmu BAUMAX s.r.o.

Rozsah práce: 50

Seznam odborné literatury:

1. BROOKS, I. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9

2. ČIHOVSKÁ, V., HANULÁKOVÁ, E. *Firemný imidž.* Bratislava: Eurounion, 2001. 135 s. ISBN 80-88984-24-6

3. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 456 s. ISNB 80-251-1041-9

4. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

5. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

Datum zadání bakalářské práce: červen 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011

L. S.

Denisa DUFKOVÁ
autor

PhDr. Jindřich URBAN, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Práce se zabývá problematikou podnikové identity a kultury u společnosti BAUMAX s.r.o. Bakalářská práce „Podniková kultura a identita firmy BAUMAX s.r.o“ se v první části zabývá teorií podnikové identity, je zaměřena především na objasnění základních pojmů, identifikaci jednotlivých složek, charakteristiku, význam a funkci podnikové identity a kultury. Popsání silné a slabé podnikové kultury.

Ve druhé praktické části se práce zabývá analýzou současného stavu podnikové identity a kultury společnosti BAUMAX s.r.o. Jsou zde prezentovány především zjištěné informace o dané skutečnosti, informuje nás o výsledcích dotazníkového šetření a o konečném výsledku celé analýzy. Výsledkem je odhalení více či méně závažných nedostatků, na které je zpracován návrh na zlepšení dané situace.

Klíčová slova

Podniková kultura, silná a slabá podniková kultura, podniková identita.

ABSTRACT

This thesis focuses on the corporate identity and cultural issues as faced at BAUMAX Ltd. The first part takes a look at the theoretical aspects surrounding corporate identity and culture, by clarifying the fundamental concepts and with the identification of all contributing components andcharacteristics. Moreover the importance and function of corporate identity and culture is identified and strengths and weaknesses analyzed.

The second part of this thesis deals with the analysis of the current situation of the corporate identity and culture at BAUMAX, Ltd. The results presented by the survey gives us an accurate representation of the corporate identity and cultural enviroment in real time. The facts identified give clear indication to a range of shortcomings and weaknesses, which forms the basis of our proposal to improve the situation.

Keywords

Corporate culture, rich and poor organizationl culture, corporate identity.

Obsah

1 ÚVOD 8
2 CÍL PRÁCE A METODIKA 9
3 TEORETICKÁ ČÁST 10
3.1 Definice podnikové kultury 10
3.2 Typologie podnikové kultury 11
3.2.1 Typologie R.E. Quinna 11
3.2.2 Typologie dle T. E. Deala a A. A. Kennedyho 13
3.3 Silná a slabá podniková kultura 14
3.4 Determinanty podnikové kultury 18
3.5 Význam podnikové kultury 18
3.6 Prvky podnikové kultury 19
3.6.1 Symboly (artefakty) 20
3.6.2 Normy 20
3.6.3 Hodnoty 20
3.6.4 Hrdinové 21
3.6.5 Zvyky, rituály, ceremoniály 21
3.7 Podniková identita 22
3.7.1 Definice podnikové identity 22
3.7.2 Význam podnikové identity 23
3.8 Podnikový design 24
3.8.1 Prvky podnikového designu 24
3.9 Podniková komunikace 26
3.9.1 Složky podnikové komunikace 27
3.10 Podnikový image 27
3.11 Metody diagnostiky podnikové kultury 28
4 PRAKTICKÁ ČÁST 29
4.1 Základní informace o společnosti BAUMAX s.r.o. 29
4.2 Charakteristika společnosti BAUMAX s.r.o. 29
4.3 Organizační struktura. 32
4.4 Poslání společnosti. 39
4.5 Vize společnosti. 41
4.6 Prvky podnikové kultury. 42
4.7 Interní pravidla pro zaměstnance 55
4.8 Vlastní dotazníková šetření. 58
4.8.1 Zpracování dotazníků 59
4.9 Vlastní návrhy na zlepšení podnikové kultury a identity společnosti. 74
5 ZÁVĚR 76
6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 78
7 PŘÍLOHY 82

1 ÚVOD

Téma podnikové identity a kultury mě zaujalo především tím, že se jedná o fenomén, který je součástí každé organizace. Podniková kultura, ale i identita má vliv na spokojenost zaměstnanců v práci, jejich vztah ke svému zaměstnání i k samotné organizaci, ve které jsou zaměstnáni. Pojem podniková kultura by se měl vyskytovat v každé organizaci, měl by být v dnešní éře nedílnou součástí každého podniku. Ve většině případů si manažeři pojem a význam podnikové kultury nesprávně interpretují. Domnívají se, že se kultura jejich podniku tvoří, až je firma uvedena na trh, což je veliký omyl. Kultura podniku se začíná tvořit již při samém vzniku podniku. Je ovlivňována zakladateli a vlastníky podniku, každý z nich má určité představy a očekávání, které prezentuje svým spolupracovníkům.

Kvalitní podniková kultura zvyšuje pracovní nasazení, ochotu, spokojenost, upevňuje mezilidské vztahy na pracovišti a ztotožnění se pracovníků s firmou, zlepšuje komunikaci a formuje pozitivní vnitropodnikové klima. Zaměstnanec je ten, který prezentuje organizaci navenek. Z tohoto důvodu si myslím, že posílení kultury ze strany zaměstnanců by mělo být významnou předností a nedílnou součástí každého podniku. Spokojený zaměstnanec je výbornou a účinnou reklamou. Každý z nás v roli zákazníka na nákupu se rád vrátí ke vstřícnému a ochotnému asistentovi. Čím je to způsobeno? Dobrou náladou zaměstnance, mohlo by být. A nebo tím, že zaměstnanec je v práci spokojen, náležitě oceněn a ztotožněn se svou firmou?
Podniková kultura začíná na našem vysoko konkurenčním trhu zaujímat čím dál větší důležitost místa v organizacích. Manažeři s ní začínají pracovat, vylepšovat jí a starat se o ni. Každý podnik se chce odlišit nějakým způsobem od konkurence, být něčím výjimečný, zajímavý a vytvářet speciální nabídky a produkty pro nového či stálého zákazníka.

Podniková identita by měla být zřejmá na první pohled, kdy jejím cílem je vyjádřit svoji jedinečnost, odlišnost a originalitu. Stále více se využívá jako prostředek komunikace a nejen jako značka firmy bez dalšího využití. Je velice důležité, aby zaměstnanec v každém podniku byl zodpovědný za podnikovou identitu, aby dodržoval pravidla, kontroloval se a respektoval etický kodex podniku.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Bakalářskou práci na téma podniková kultura a identita jsem rozdělila do dvou částí. Teoretická část se zabývá definicemi, vývojem, významem, typologií, prvky, strukturou a determinanty podnikové kultury a identity.

V praktické části je mým hlavním cílem návrh možných změn a doporučení z hlediska podnikové kultury a identity. Prostředkem k dosažení tohoto cíle je popis, analýza firemní kultury a identity a identifikace aktuálních problémů, které se v organizaci vyskytují. Ve společnosti Baumax bude proveden průzkum formou dotazníků, pomocí jehož výsledků budou odhaleny problémy, přání a požadavky, síla podnikové kultury či spokojenost zaměstnanců a jejich ztotožnění se s podnikovou kulturou ve společnosti. Dále budou navrhnuty doporučení na zlepšení celkového chodu a komunikaci ve společnosti.

Ve své práci bych ráda upozornila na důležitost podnikové kultury a identity. Vedlejším cílem je zjistit, zdali jsou zaměstnanci s podnikovými hodnotami a cíly ztotožněni. Zdali jsou součástí podnikové kultury, jestli se účastní pořádání podnikových večírků, oslav, sportovních a zákaznických akcí, či oslav výročí nebo vyznamenání nejlepších zaměstnanců.

Pro získání těchto informací bude použito dotazníkové šetření, kde každý dotazník bude obsahovat 35 otázek.

Shromážděná data budou statisticky zpracována a ze získaných informací bude vypracován návrh na zlepšení v podniku. Výsledky budou zpracovány do přehledných grafů a tabulek.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Definice podnikové kultury

Jednotné a přesné vymezení definice podnikové kultury (corporate culture) nebylo nikdy dosaženo, což ukazují i následující definice jednotlivých autorů. Podnikové kultuře se dostalo řady definic, tudíž autorů je veliká spousta, tak jsem vybrala pouze ty nejznámější spolu s jejich definicemi podnikové kultury.

Definice podnikové kultury Edgara Scheina

Jak uvádí Edgar Schein „podniková kultura je soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům".[1]

Definice podnikové kultury Michaela Armstronga

Michael Armstrong definuje podnikovou kulturu jako „soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce". [2]

Definice podnikové kultury dle Pfeifera a Umlaufové

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných".[3]

Definice podnikové kultury Miroslava Foreta

Foret uvádí: „podniková kultura je souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, na kolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. Podniková kultura je, tedy to, jak se daří v každodenní praxi realizovat představy a předsevzetí vedoucích pracovníků, rozhoduje v konečném důsledku

---

1 BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 77 s. ISBN 80-85839-45-8.

2 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada, 2007. 257 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

3 PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. vyd. Praha: Grada, 1993. 19 s. ISBN 80-7169-018-X.

o naší nabídce zákazníkům. Vychází především z konkrétní vnitřní situace, komunikace a vztahu mezi zaměstnanci". [4]

Definice podnikové kultury Bedrnová, Nový

Bedrnová s Novým se shodují na tom, že, podniková kultura nepředstavuje jen velkolepou průmyslovou architekturu, pěkný výrobkový design, umění, obrazy v kancelářích či náročně vybavené podnikové knihovny. A ani nepředstavuje velké oslavy, slavnostní shromáždění, příplatky na dovolenou nebo vyhlašování nejlepšího pracovníka. To vše, co zde bylo vyjmenováno mohou být jen dílčí části organizační kultury, nespočívá v nich však její podstata. [5]

„Firemní kultura je součástí firemní identity, kterou dále prezentujeme prostřednictvím firemní komunikace".[6]

3.2 Typologie podnikové kultury

3.2.1 Typologie Roberta E. Quinna a jeho spolupracovníků

Typologie je zaměřena na „modelu soupeřících hodnot", kde základními dvěma dimenzemi, jejichž kombinací vznikají čtyři typy podnikových kultur, jsou **flexibilita** versus **kontrola** a **interní** versus **externí** zaměření. Typy kultury, které Quinn vymezil pomocí uvedených dimenzí, označil jako kulturu klanovou, hierarchickou, adhockratickou a tržní. Každý z jednotlivých typů je charakteristický určitými **cíly**, ke kterým organizace směřuje a **nástroji**, jimiž jich chce dosáhnout. [7]

- *Kultura klanová (angl. the clan culture)*

Kultura je charakteristická velmi přátelským pracovním prostředím, kde je důležité týmové myšlení a sdílení cílů a hodnot. Má charakter rozšířené rodiny, organizaci stmeluje

4 FORET, M. *Marketingová komunikace* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 57 s. ISBN 80-251-1041-9.

5 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

6 VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita.* Praha: Grada, 2009. 72 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

7 LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna. Praha*: Grada, 2010. 108 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

loajalita, soudržnost a tradice. Oddanost firmě je vysoká. Úspěch je chápán v souvislosti s péčí o zákazníka.

- *Kultura hierarchická (angl. the hierarchy culture)*

Představuje formalizované pracovní prostředí, zdůrazňující postupy a předpisy, v němž jsou stmelujícím prvkem formální pravidla. Cílem je stabilita a efektivnost. Úspěch je definován jako spolehlivost dodávek, nízké náklady a plnění harmonogramů. Vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory, soustředěnými na účinnost. Zaměstnanci mají zabezpečenou jistotu zaměstnání.

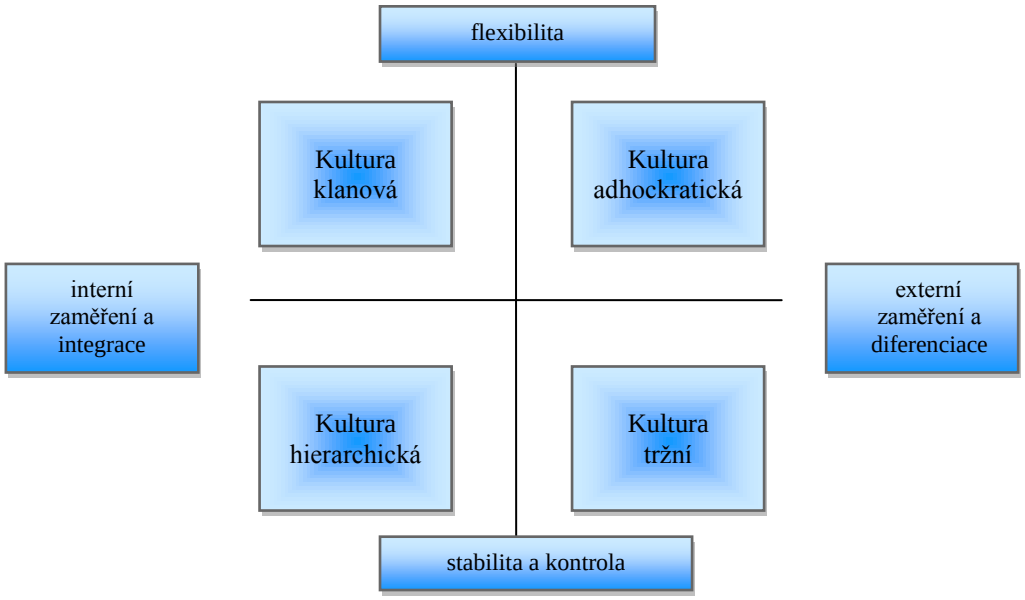
- *Kultura tržní*

Charakteristická pro organizace orientované na výsledky, zaměření na cíle a soupeřivost lidí. Zaměstnanci jsou tlačeni k vysokým výkonům. Organizace stmeluje orientace na vítězství. Pozornost je věnována konkurenci, jejich akcím, cenám a vůdcovstvím na trhu

- *Kultura* adhockratická (angl. the adhocrarcy culture)

Pracoviště je dynamickým a tvůrčím prostředím. Vedoucí jsou vizionáři a inovátoři, lidé jsou ochotni riskovat. Charakteristická je tím, že organizaci stmeluje experimentování, inovace a myšlení. Důraz je kladen vyvíjení nových a unikátních produktů a služeb. Hlavním úkolem je podpora individuální iniciativy, tvořivosti a svobody.

Obr. č. 1 Typologie podnikových kultur podle Quinna



Zdroj: Lukášková, str. 108. 2010

3.2.2 Typologie dle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho je nejpoužívanější, nejznámější a nejvýstižnější. Mezi významné determinanty patří vliv míry rizika spojeného s aktivitami realizovanými firmami a rychlost zpětné vazby ze strany trhu.

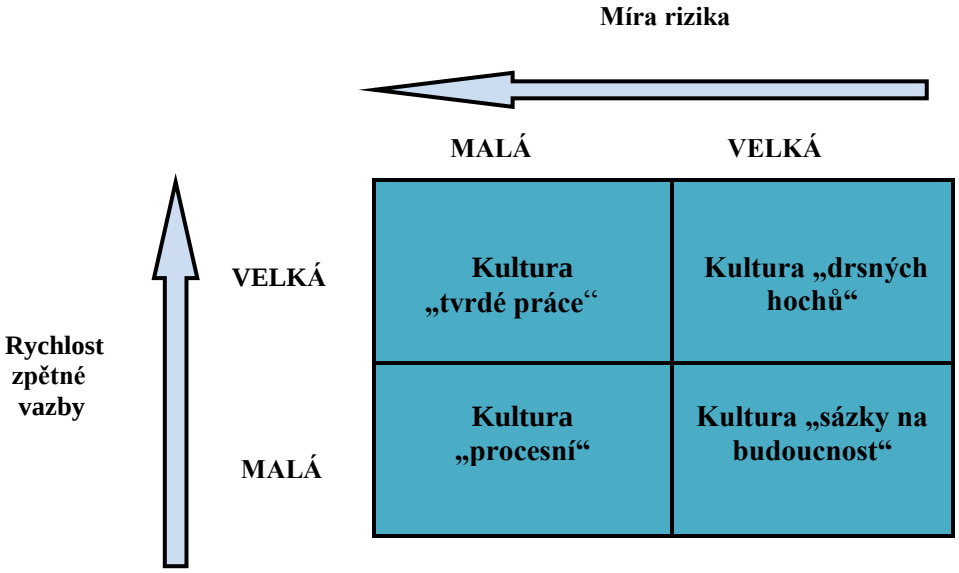
Kultura „drsných hochů“, která je typická pro firmy, kteří jsou zvyklí podstupovat vysokou mírou rizikovosti podnikání a zároveň potřebují rychlou zpětnou vazbou trhu, zda-li jejich aktivity byly příznivé či nikoliv (cestovní kanceláře, reklamní agentury, kosmetické firmy). Je zaměřena na individualitu, špičkové výkony, ovšem odklání se od týmové práce. S touto kulturou se lze setkat například v manažerském poradenství či stavebnictví. Příslušníci této kultury chtějí být hvězdami, nejsou trpělivý ani vytrvalí. Často investují velké sumy do reklamních kampaní, přiklání se k přísloví „všechno nebo nic“.

Kultura „tvrdé práce“, je příznivá pro inovace, experimentování. Vyznačuje se malou mírou rizikovosti a rychlou zpětnou vazbou. Klade důraz na aktivitu, iniciativu, buduje a rozvíjí týmovou spolupráci spojenou se zábavou a legrací. Nalezneme ji u firem s rozsáhlým sortimentem výroby (nábytek, lehký průmysl, drobné zboží), ale také u firem zaměřených na „podomní prodej“ (Mary Kay Cosmetics, Oriflame, Avon) a u firem zaměřených na masové konzumenty (McDonald´s). Úspěch této kultury přichází s aktivitou, s rychlostí, s množstvím a poté tým produkuje objem. Orientace je zde zaměřena na zákazníka a jeho potřeby. Důležitá role je spatřována ve sloganech, setkáních, soutěžích, výročních shromážděních – vše, co motivuje příslušníky kultury.

Kultura „sázky na budoucnost“, panuje v organizacích se silně ohroženým potenciálním neúspěchem i skutečností, že možná chyba se neukáže v blízké době, ovšem v budoucnu s většími následky (tzn. rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá). Investice jsou miliónové až miliardové a trvá roky, než je společnost seznámena o úspěchu či neúspěchu projektu. Typickým rysem je neustálé prověřování, kontrola, eliminace rizik a to zejména v leteckém, jaderném, naftařském, chemickém či farmaceutickém průmyslu. Firmy investují do nových výrobních systémů nebo modelů. Nesní možné si dovolit chyby. Lidé v této kultuře respektují hierarchii, autoritu a jsou schopni fungovat pod tlakem, který vyvolává náročnost rozhodnutí. U pracovníků je kariérový postup velmi pomalý.

Kultura „procesní“, zde riziko příliš nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je veliká (úřady, pojišťovny, banky, zdravotnictví), u zaměstnanců chybí jistý motiv být lepší. Důraz je kladen na formality, pojmenování funkcí a na funkční kompetence. Struktura systému je viditelná, jednotlivým pozicím odpovídá nábytek a vybavení.

Obr. č. 2 Typy podnikových kultur dle T. E. Deala a A. A. Kennedyho



Zdroj: Lukášková, str. 104. 2010

3.3 Silná a slabá podniková kultura

„Silná kultura je obecně chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace“. [8]

Robbins a Coulter tvrdí: „že silné kultury jsou takové, v nichž jsou klíčové hodnoty hluboce zakořeněny a obecně sdíleny, tzn. mají větší vliv na zaměstnance než slabé. Čím více zaměstnanci akceptují klíčové hodnoty organizace, tím větší závaznost tyto hodnoty mají a tím je i kultura silnější. Zda je kultura organizace silná, slabá nebo něco mezi tím,

8 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 52 s. ISBN 80-247-0648-2.

závisí na mnoha faktorech, jako například velikost organizace, jak dlouho působí na trhu, jak vysoká je fluktuace zaměstnanců“.[9]
O silné podnikové kultuře můžeme hovořit teprve tehdy, až se stane nedílnou součástí každodenního jednání všech či téměř většiny pracovníků organizace.

Šigut, Bedrnová a Nový hovoří o silné podnikové kultuře a popisují, jak je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- **Jasnost a zřetelnost**
  Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- **Rozšířenost**
  Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost**
  Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání. [10]

Obr. č. 3 Schématické znázornění předností a nedostatků silné organizační kultury

Silná podniková kultura	
PŘEDNOSTI:	**NEDOSTATKY:**
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti organizačního systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových pracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s organizací a loajalita	

Zdroj: Bedrnová., Nový, str. 440. 2007

9 ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada, 2004. 72 s. ISBN 80-247-0495-1.

10 ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004. 16 s. ISBN 80-7357-046-07.

Výhody silné kultury spočívají především v tom, že:

Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků

Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité, situace interpretují stejným či obdobným způsobem. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.

Silná kultura usměrňuje chování lidí

Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování. Sdílením norem a uplatňováním „psychologických sankcí" při jejich případném nedodržování je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje potřebu budovat formální kontrolní systémy (které by jinak mohly oslabovat motivaci a eliminovat inovační přístupy pracovníků) a zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace.

Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů

Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků.

Výše nastíněné výhody silné organizační kultury jsou výhodami nahlíženými z hlediska organizace a její výkonnosti. Silná organizační kultura má však také **přínosy pro jednotlivce** a jeho výkonnost. Pracovníkům zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje jejich nejistotu v organizaci a díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků. [11]

11 LUKÁŠOVÁ, R, NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura– od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 52 s. ISBN 80-247-0648-2.

Nevýhody silné organizační kultury:

Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost
Vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že co doposud fungovalo, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií. Kotter a Heskett (1992) dokonce poukazují na to, že silná kultura získává „rysy arogance" a zahleděnosti do sebe, což v konečném důsledku poškozuje ekonomickou výhodu firmy.

Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách
Podporuje konformitu.

Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám
I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstávat u svých navyklých způsobů myšlení a chování. Pokud tedy silná organizační kultura byla v určité fázi vývoje organizace přínosem, může se stát, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou. [12]

Bedrnová, Nový uvádí: Vliv slabé podnikové kultury je málo zřetelný. Podniková kultura nemá takovou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. [13]

Často se projevuje v konfliktní zájmové rozdílnosti zaměstnanců nebo v jejich rozčlenění do konkurujících či subkultur, které vznikají především díky velmi diferencované organizační struktuře. Důležité zde však je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky.

12 LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010., 74-75 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

13 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

3.4 Determinanty podnikové kultury

Determinanty podnikové kultury lze chápat jako vše, co na podnikovou kulturu působí a co ji ovlivňuje, jak vnější, tak vnitřní vlivy. Vnější vlivy mají původ vně organizace a vnitřní vycházejí z firmy. Tvorbu a změnu podnikové kultury ovlivňují zejména lidé. Ale kromě lidí na ni působí jiné množství důležitých faktorů, které nesmíme opomenout.

Faktory, které působí na podnikovou kulturu by jsme mohly rozdělit podle mnoha hledisek, avšak nejvýznamnějším je jejich původ. Podle něho rozdělujeme tyto determinanty na vnitřní a vnější. [14] (vlastní překlad)

Tab. č. 1 Determinanty podnikové kultury

Vnější vlivy	Vnitřní vlivy
tržní pozice	historie podniku
rychlost zpětné vazby - konkurence	velikost podniku
ekonomický systém	majetek podniku
sociální systém	strategie firmy
legislativa	řídící síly
dějiny	zaměstnanci-vzdělání
geografická dislokace	technologie
politická preference	předmět podnikání

Vlastní práce autora, údaje převzaté ze zdroje: KACHAŇOVÁ, A., SZARKOVÁ, M., THOMSOVÁ, E. *Podniková kultúra.* vyd. Praha: EKONÓM: 1997. 19 s.

3.5 Význam podnikové kultury

Jak uvedli Furnham a Gunter (1993):

Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciace, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného

14 ČIHOVSKÁ, V., HANULÁKOVÁ, E., LIPIANSKA, J. *Firemný imidž*. Vyd. Bratislava: Eurounion, 2001. 55 s. ISBN 80-88984-24-6.

pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace. [15]

Dědina a Cejthamr uvedli (2005):
Kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní. S rostoucí mezinárodní konkurencí také roste význam národních kultur. Otázky kultury a potřeba porozumění se stávají důležitou součástí chování, manažerské nevyjímaje. Kulturní praxe se v různých zemích značně liší, a proto i naše kulturní hodnoty mohou být někdy nebo někde nesrozumitelné, obtížně pochopitelné. Kultura zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku.[16]

3.6 Prvky podnikové kultury

Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, ale nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje, a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy. [17]

Armstrong tvrdí: „Kulturu organizace lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů) a stylu vedení nebo řízení“.[18]

McShane a Von Glinow ilustrovali prvky podnikové kultury na modelu ledovce – symboly jsou jeho viditelnou součástí, naopak hodnoty a normy jsou ukryté pod hladinou. [19] (vlastní překlad)

Vysekalová a Mikeš rozšiřují prvky firemní kultury o Hrdiny a Rituály.

15 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada, 2007. 258 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

16 DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2005. 268 s. ISBN 80-247-1300-4.

17 LUKÁŠOVÁ, R, NOVÝ, I. A kol. *Organizační kultura– od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 22 s. ISBN 80-247-0648-2.

18 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada, 2007. 259 s. ISNB 978-80-247-1407-3.

19 MCSHANE, S., VON GLINOW, M., A. *Organizational behavior*. Boston: Irwin, 2000. 498 s. ISBN 0-256-22896-5.

3.6.1 Symboly (artefakty)

Symbol je určitý znak, prvek, lidský výtvor, který má komunikativní významový obsah, je jednoduchý k pochopení a jednoznačně viditelný. Představuje základní prvek nejjednodušší komunikace, která bez významového a obsahového pochopení všech účastníků není možná. Je cílevědomě konstruován a vytváří povědomí o organizaci nejen u veřejnosti, ale také u zaměstnanců. Patří mezi ně např. název a logo organizace, tón a jazyk používaný v dopisech, způsob oslovení na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, stejnokroj zaměstnanců, obřady, rituály, materiální vybavení pracovišť, architektura budov, firemní barvy, propagační předměty aj.

Symboly se dělí následovně:
verbální symboly (historky, mýty, slovní hříčky),
symbolická jednání (ceremoniály, obyčeje, rituály),
symbolické artefakty materiální povahy (barvy, logo, architektura).

3.6.2 Normy

Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit - a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě - kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Pomocí těchto reakcí lze vyvíjet velice mocný tlak na chování - ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme. [20]

3.6.3 Hodnoty

Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, jež lidé považují za důležité. *Člení se do šesti skupin:*

- teoretické hodnoty (odhalení pravdy, získávání znalostí),
- ekonomické hodnoty (výroba a získávání zboží, peníze),
- estetické hodnoty (harmonie, vzhled),
- sociální hodnoty (přátelství, kolegialita, pomoc),
- politické hodnoty (moc, vliv, uznání),
- náboženské hodnoty (morální principy).

20 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada, 2007. 260 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Závažná rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna jejich hodnotovým systémem - preferovaným okruhem hodnot. Projevují se v kariérovém zaměření.

V životě organizací jsou *důležité pracovní hodnoty:*

- peníze
- práce,
- jistota postavení,
- odborný růst,
- osobní postavení,
- přátelé spolupracovníci,
- firma atd. [21]

Dědina uvádí, že hodnotový systém je ovlivněn věkem, pohlavím, profesí, typem vzdělání, postavením, národností, politickou příslušností atd. Vzdělaným lidem jde o osobní rozvoj, lidé s nižším vzděláním mají jiné hodnoty, záleží jim více na přátelích a hodnotách hmotných.

3.6.4 Hrdinové

Vysekalová a Mikeš uvádí: Hrdinové mohou být skuteční lidé (popř. též imaginární lidé), kteří slouží jako model ideálního chování. Hrdinové jsou vzorem pro zaměstnance či manažera. (často jsou jimi zakladatelé společnosti). [22]

3.6.5 Zvyky, rituály a ceremoniály

Příkladem **zvyků,** které jsou v organizacích zažité, mohou být například oslavy narozenin či vánoční večírky. Dalším příkladem mohou být zvyky spojené s povýšením či s ochodem do důchodu (dárky, oslavy). [23]

Mezi **rituály** patří různé společensky nezbyté činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy. [24]

21 DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. 134 s. ISBN 80-247-1300-4.

22 VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 69 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

23 LUKÁŠOVÁ, R, NOVÝ, I. A kol. *Organizační kultura– od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004., 25 s. ISBN 80-247-0648-2.

24 VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009., 68 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Rituály znamenají totéž jako zvyky, ale navíc mají symbolickou hodnotu. Uskutečňují se v určitém čase, na určitém místě a obsahují způsoby chování, které jsou ve společnosti v určité situaci a čase očekávány. Patří sem pozdrav při příchodu do práce. Rituálem lze také nazvat příjem nového pracovníka nebo hlasování na poradách.

Ceremoniály jsou slavnostní události, které se organizují při speciálních příležitostech a jsou velice pečlivě připravovány. Významné jsou v posilování firemních hodnot, motivací a oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.

Slouží k uvolnění emocí a mají méně formalizovanou podobu. Patří sem oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku. [25]

3.7 Podniková identita

3.7.1 Definice podnikové identity

Podle Bedrnové a Nového pojem podniková identita znamená cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétní organizace v tržním prostředí. [26]

Definice podnikové identity Miroslava Foreta

Pojem podniková identita (corporate identity - CI) dle Foreta „ zahrnuje podnikovou komunikaci uvnitř organizace ve směru shora dolů (od vedení podniku k zaměstnancům), ale také navenek (vnější, externí komunikaci z podniku k okolním klíčovým segmentům veřejnosti). Cílem je vyjádřit svoji odlišnost, jedinečnost.“ [27]

Definice dle Vysekalové a Mikeše

Vysekalová a Mikeš uvádí: „Podniková identita, jednotný vizuální styl, obsahuje kompletní grafický manuál, loga, dopisní papíry, vizitky, obálky,...Je důležitou součástí firemní strategie a stručně řečeno představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím

25 ČIHOVSKÁ, V., HANULÁKOVÁ, E., LIPIANSKA, J. *Firemný imidž*. Vyd. Bratislava: Eurounion, 2001. 48 s. ISBN 80-88984-24-6.

26 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 459 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

.

27 FORET, M. *Marketingová komunikace* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 45 s. ISBN 80-251-1041-9.

jednotlivých prvků. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii a vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty.“ [28]

Podniková identita je vyjádřena celou řadou symbolů, především prostředky identifikace (logo), stability (udržování hodnot) a kontroly (dodržování hodnot) podniku. Mezi tři hlavní kategorie podnikových symbolů řadíme:

- slovní symboly (pozdravy, hesla, příběhy, legendy i anekdoty),
- jednání (chování) typu rituálů, zvyků, obřadů i společných setkání, včetně pracovních schůzek, školení, porad, oslav a obědů
- materiální, kam řadíme architekturu budov i jednotlivých pracovišť, oděvy, statusové symboly (umístění, velikost a vybavení vymezeného pracovního místa), včetně vyznamenání a ocenění. [29]

3.7.2 Význam podnikové identity

Foret spatřuje význam podnikové identity v následujících bodech:

- komplexnosti a systémovosti jejího vytváření - znamená to, že tvorba identity by měla vycházet ze znalosti vnitřní infrastruktury firmy, jejího vzniku a geneze, jejích hodnot, poslání, vizí a cílů,
- prezentaci firemní originality, jedinečnosti a specifičnosti,
- stabilním, dlouhodobém působení dovnitř i navenek, které dodává firmě důvěryhodnost jak vůči vlastním zaměstnancům, tak i vnějším cílovým skupinám, vnější veřejnosti a zájemcům,
- zdůraznění klíčové role zákazníků,
- referenčním rámci veškerých sdělení a aktivit firmy,
- integritě a ztotožnění se zaměstnanců a spolupracovníků s firmou,
- jednotném vizuálním stylu. [30]

28 VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 14 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

29 FORET, M. *Marketingová komunikace* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 46 s. ISBN 80-251-1041-9.

30 FORET, M. *Marketingová komunikace* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 45 s. ISBN 80-251-1041-9.

3.8 Podnikový design

Podnikový design (corporate design) bývá v literaturách označován jako jednotný design nebo jednotný vizuální styl. Corporate design je prvkem podnikové identity, který je vypracováván pro veřejnost, nikoliv k vlastnímu požitku organizace. Musí zřetelně vyjadřovat a reflektovat firemní identitu a současně nést firemní image.

Jde o soubor vizuálních konstant, které jsou využívány v komunikaci uvnitř, ale především vně firmy. Grafická podoba jednotlivých komponent vizuálního stylu by měla být zakotvena v **design manuálu**, který přesně vymezuje jejich využívání. To je základem vizuální identity firmy, tím, co firmu odlišuje od jiných, na základě čeho ji můžeme identifikovat.

Co všechno vytváří firemní design:

- název firmy a způsob jeho prezentace,
- logo jako identifikační zkratka,
- značka pro zviditelnění a odlišení podniku,
- písmo a barvy,
- služební grafika (propagační prvky, tiskoviny),
- orientační grafika (způsoby úprav interiérů, označení budov),
- oděvy zaměstnanců,
- grafika obalů,
- dárkové předměty,
- další prvky dle oboru podnikání.“ [31]

3.8.1 Prvky corporate design

- Značka

Značka je zástupným symbolem firmy, může být kombinací názvu, slov, symbolů, obrazů atd. Základní podstata značky spočívá v identifikaci produktu, organizace,...
Náplní značky je odlišení se od ostatních, originalita, zdárnost identifikace, zapamatovatelnost, jednoduchost, jednoznačnost, prezentace, propagace produktu a dokonalost grafického projevu. Značka je důležitým elementem komunikace organizace. Veřejnost je první, kdo přichází do kontaktu se značkou, proto by ji měla zaručovat jistotu

31 VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita.* Praha: Grada, 2009. 40 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

kvality produktu. Důvodem změny loga může být příchod nového majitele, investora, změna strategie,...Některé firmy provádějí úpravy či změny, aniž by měly konkrétní důvod nebo opodstatnění a to již automaticky po určitém časovém období.

Existují čtyři základní druhy značek:

- obrazové (symboly, piktogramy bez textu),
- slovní (logotyp),
- literní (logo vytvořené z liter - písmen),
- kombinované (kombinují předchozí tři typy).

Obr. č. 4 Příklad obrazové značky

Zdroj: Škoda auto

Nové logo Škodovky - černý kruh orámovaný chromem a uvnitř tradiční okřídlený šíp

Obr. č. 5 Příklad slovní značky

Zdroj: T-mobile

Obr. č. 6 Příklad kombinované značky

Zdroj: EXIMtours

- **Rastr**

Jednotný grafický formát (př. umístění prvků na stránce), který napomáhá identifikaci organizace a je spjat s její komunikací. Je nenahraditelným prvkem podnikových tiskovin, stanovuje pravidla oslovení, rozmístění adres a fotografií, či začátky odstavců.
Díky rastru, který má jasně stanovený řád, formát a uspořádání, okamžitě identifikujeme odesílatele.

- **Písmo a typografie**

Písmo je důležitým nástrojem komunikace. Mělo by být snadno čitelné, působit jasně, zřetelně, přehledně a vyváženě. Organizace by měla disponovat pouze určitým typem písma, aby vypadala jednotně. V dnešní době počítačové techniky je důležité dodržovat jednotnost písma a typografie.

- **Barva**

Barvy jsou důležité jako samotná značka, ale někteří odborníci tvrdí, že barvy jsou na vyšší stupnici než podniková značka. Barvy působí na příjemce sdělení ještě intenzivněji, než formy a tvary. Před tvorbou barev je důležité znát psychologickou symboliku jednotlivých barev a také výběr vhodných barevných kombinací (např. odlišení se barevně od barev konkurence či aby barva ladila s firemní filosofií).

- **Corporate design a jeho další prostředky**

Patří sem: design a architektura, uniformy, výlohy, výstavní stánky, tiskoviny, design firemních produktů, slogan či znělka, maskoti,...

3.9 Podniková komunikace (corporate communications)

Další prvkem podnikové identity je podniková komunikace, která sleduje dlouhodobý záměr a strategický cíl, kterým je budovat pozitivní postoje k organizaci v podniku i mimo něj.

Podniková komunikace má pozitivní vliv na okolní veřejnost. Předpokladem pro zdárnou aplikaci corporate communications je dlouhodobé působení, nikoliv krátkodobý úspěch. Jednotné komunikace zaručují celistvost podniku a sledování zesílení míry popularity firmy, způsobech chování a věrohodnosti ve všech sférách podnikové prezentace.

Podniková komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Podniková komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury. Jejím prostřednictvím je ovlivňován rovněž image, a to způsobem, jak firma komunikuje s různými cílovými skupinami. [32]

32 VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 63 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Podniková komunikace vychází především z vedení firmy a je zaměřena jak dovnitř podniku (na jednotlivé útvary a zaměstnance), tak také navenek, zejména na klíčové segmenty veřejnosti. [33]

3.9.1 Složky podnikové komunikace

- Corporate design,
- Public relations - vztahy s veřejností,
- Corporate advertising - pod tímto pojmem si lze představit placenou reklamu,
- Public affairs (propagace stanovisek) - organizace využívá příležitosti se vyjadřovat ke společenským, politickým a dalším veřejným otázkám,
- Veřejná vystoupení - Top manažeři a představitelé organizací se účastní různých akcí, kde vystupují osobně a prezentují svoji organizaci,
- Human relations - komunikace za účelem podpory vzdělání, propagace podnikových hodnot, sdělování informací (obvykle prostřednictvím inzerce) za účelem získání pracovních sil na trhu práce,
- Investor relations - komunikace především s akcionáři,
- Employee relations - komunikace se zaměstnanci pomocí podnikových časopisů, osobních dopisů, shromáždění, večírků,...
- Government relations - komunikace se státní správou (převážně jde o lobbying),
- University relations - komunikace s vysokými školami,
- Industry relations - vztahy s odvětvovými partnery průmyslu,
- Minority relations - komunikace s národnostními menšinami a komunitami.

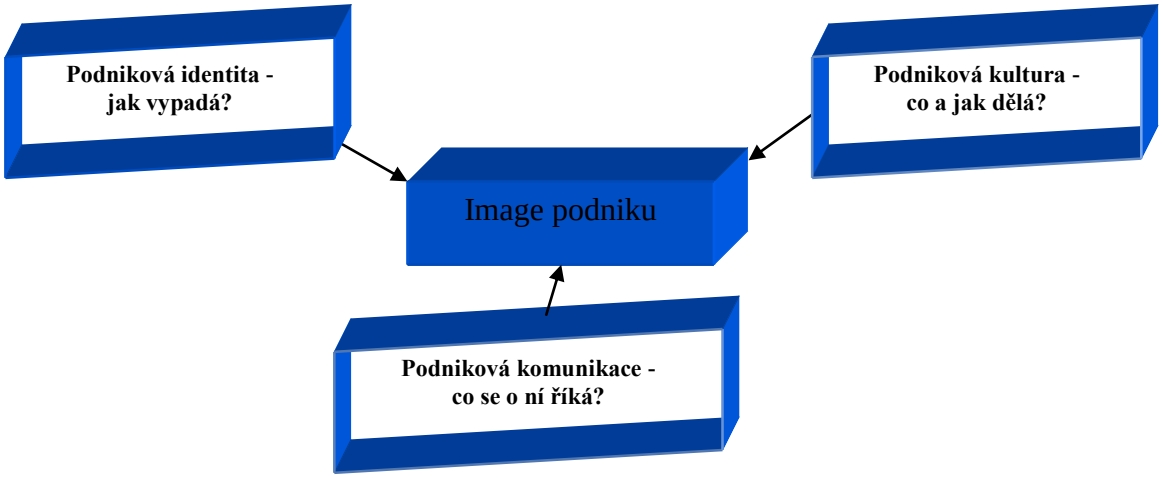
3.10 Podnikový image

Image lze chápat jako představu, obraz či dokonce zdání o nějakém objektu.[34]
Podle Foreta působí na image podniková identita, podniková kultura a podniková komunikace (viz obr. č. 7).

33 FORET, M. *Marketingová komunikace* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 44 s. ISBN 80-251-1041-9.

34 FORET, M. *Marketingová komunikace.* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

Obr. č. 7 Image organizace



Zdroj: Foret, str. 64. 2008

3.11 Metody diagnostiky podnikové kultury

Při diagnostice podnikové kultury jsou používány metody kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní výzkumné metody jsou nenumerická šetření založena na induktivním přístupu. Umožňují hlubší poznání motivů chování lidí, odhaluje charakter a spojitosti jejich názorů, předností a postojů. Základními technikami jsou pozorování, individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory (focus group).

Kvantitativní výzkumné metody jsou založeny na deduktivní logice, jejichž cílem je testování hypotéz. Mezi základní techniky patří pozorování, dotazování, experiment a osobní rozhovory.

Dotazník je rozšířeným nástrojem získávání informací od respondentů. Podstatou dotazníku je písemné položení souboru otázek, na které respondent odpoví. Zjištěná data se dále statisticky zpracovávají.
Základním stavebním prvkem dotazníku jsou otázky, které mohou být otevřené, polootevřené, uzavřené.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Základní informace o společnosti BAUMAX s.r.o.

Obchodní název: BAUMAX ČR s.r.o.

Sídlo: Suchohrdelská 2799/26, Znojmo 669 02

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 62 500 000 Kč

IČO: 18631991

WWW: http://www.baumax.cz

Telefon: +420 515 218 111

4.2 Charakteristika společnosti BAUMAX s.r.o.

Společnost spatřila světlo světa před třiceti lety v Rakousku. Centrála této mezinárodně působící společnosti se nachází ve Vídni a právě odtud se rozbíhá do osmi dalších evropských zemí myšlenka obchodní činnosti prvotně zaměřené na bydlení a zahradu formou vlastního zákazníkova kutilství.

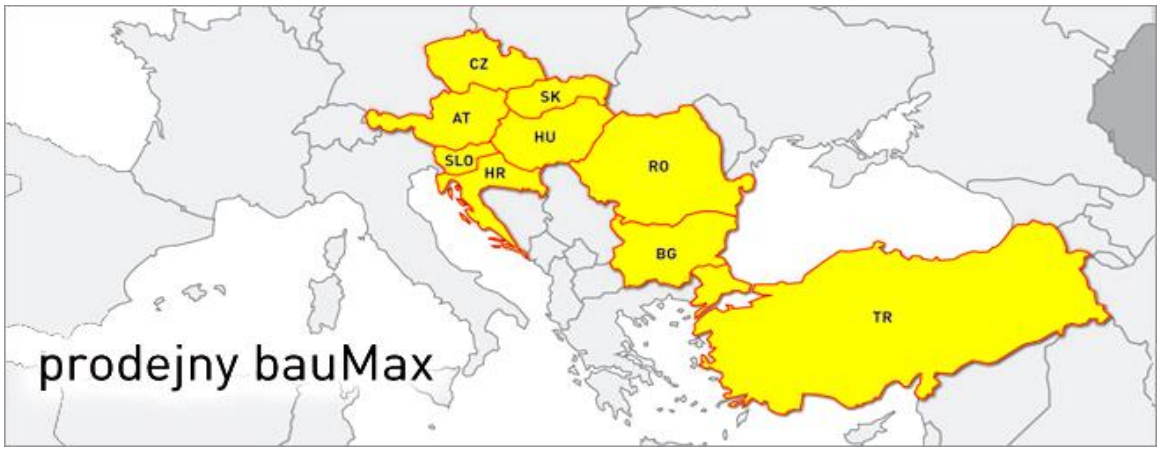
Díky své úspěšné obchodní politice postavené na dobrých znalostech poptávky osloveného koncového spotřebitele v jednotlivých devíti zemích střední a jižní Evropy a následného dodávání kvalitních výrobků zákazníkům, vybudovala společnost Baumax postupně během těchto let rozsáhlou síť 147 provozoven – obchodních domů viz tab.č.2.
V současné době už patří neodmyslitelně na trhy těchto zemí a stala se tak součástí každodenního života tamních obyvatel. Taktéž patří mezi vedoucí a nejúspěšnější společnosti s takto zaměřeným prodejem zboží na trhu a je všeobecně známá.

Tab. č. 2 Seznam prodejen Baumaxu ve světě

67 x	v Rakousku
24 x	v Čechách
15 x	na Slovensku
15 x	v Maďarsku
3 x	ve Slovinsku
6 x	v Chorvatsku
11 x	v Rumunsku
4 x	v Bulharsku
2 x	v Turecku

zdroj: Baumax

Obr. č. 8 Prodejny Baumax s.r.o. ve světě



zdroj: Baumax

Opravdu široký sortiment nabízených výrobků společnosti Baumax sleduje možný a pravděpodobný logický pochod v myšlení svých zákazníků chystajících se něco postavit, opravit či zvelebit ve svých domovech nebo na zahradách. Takto smysluplně ucelená nabídka zboží – kvalitního zboží – napomáhá jak zákazníkovi, tak prodejci – společnosti Baumax k úspěšnému uskutečňování svých cílů. Oba dva spokojené subjekty pak mohou na sebe spoléhat i do budoucna s dostatečně velkou jistotou. Přehledně a pečlivě rozčleněná nabídka každého provozovaného obchodu společnosti Baumax skýtá zákazníkovi pestrou škálu oborů a odvětví nabízeného zboží. Společnost Baumax umí také do poslední maličkosti s hodinářskou přesností a rychle splnit různá přání a potřeby svých zákazníků, ba dokonce i inspirovat svého zákazníka pokud hledá nějaké řešení nebo nápad. Jednotlivá oddělení jako například vybavení pro dílnu, koupelnu, zahradu nebo sanitu jsou navzájem kombinovaná, co do trajektorie zákazníkova pohybu prodejnou, s odděleními nabízejícími doplňkový materiál či vhodné nářadí tak, aby zákazník měl vše pohodlně a účelně po ruce.

K tomu, aby se zákazník mohl vždy včas a dopředu zorientovat v nabídce společnosti Baumax, může použít tištěný katalog, který je pravidelně 2 krát měsíčně vhazován do schránek s nebo si jej může vyzvednout na informační přepážce v každé prodejně Baumax. V neposlední řadě může sám z tepla svého domova prozkoumat celou nabídku společnosti na internetových stránkách www.baumax.cz.

Společnost Baumax zcela automaticky, jakoby jí tikaly vlastní biologické hodiny chystá zajímavé sezónní akce korespondující s právě panujícím ročním obdobím a pravidelně se v tuto dobu zvyšující poptávkou po určitých druzích zboží. Marketingová část společnosti, nad tímto vším, realizuje další propracované obchodní kroky, jak z oblasti každodenního prodejního dne, tak z oblasti dodávání tzv. akčního zboží zaměřeného na právě působící trend na trhu a na tom nejdůležitějším, poptávce velké a stále se rozrůstající rodiny zákazníků společnosti Baumax.

Společnost Baumax sama sebe chápe a v tomto duchu i přistupuje ke všem svým zaměstnancům jako k rodině, jako k rodinné firmě. V devíti výše jmenovaných zemích zaměstnává v současné době okolo 11-ti tisíc zaměstnanců, kteří cítí silnou a stálou pozici společnosti na trhu a tím si uvědomují i svou jistotu perspektivního zaměstnání do budoucna. Vnitřně ztotožněný zaměstnanec společnosti Baumax s principy a cíly svého zaměstnavatele získává atraktivní a dynamicky se rozvíjející pracovní místo s téměř

stoprocentní možností svého vlastního kariérního postupu. Kvalitní jádro zaměstnanců s dobrými nápady, pracovní morálkou a chutí jít vpřed za pomoci celé armády angažovaných spolupracovníků tvoří velkou záruku celkového úspěchu společnosti Baumax. Společnost si vybudovala vlastní zosobněnou a s ničím jiným nezaměnitelnou subkulturu, jež působí jak uvnitř společnosti, tak i navenek velmi pozitivně a konzistentně. Subkulturu, ve které se skvěle pracuje a tvoří, o čemž může hovořit a svými slovy i potvrdit nezměrné množství spokojených zákazníků a početná rodina zaměstnanců společnosti Baumax. Zaměstnanci a zákazníci společnosti Baumax přispěli například jenom v roce 2009 k celkovému obratu 1,40 miliardy Eur.

4.3 Organizační struktura

Rámcová organizační struktura společnosti Baumax vychází z jasné hierarchie na sebe navazujících segmentů v oblasti pracovní, řídící, kontrolní a informační. Jednotlivé segmenty se postupem času vzájemně propojily tak, aby pracovaly s co možná nejvyšší efektivitou a každý segment tak dosáhl svého předpokládaného maxima.

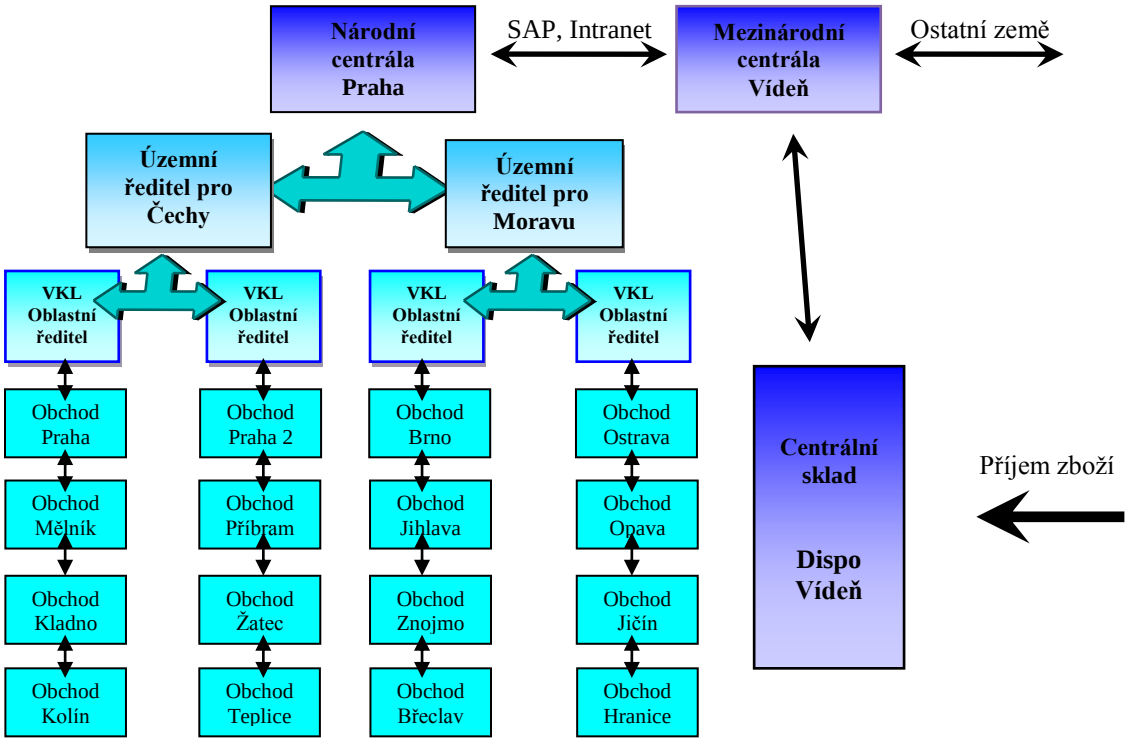
Při mém vlastním pátrání po genezi tohoto modelu chodu společnosti jsem došla k závěru, že se jedná o původní mnoha lety rozvíjený model a to zakládajícími tvůrci společnosti, kteří se opírali a opírají o realitu, moderní poznatky a svou vlastní schopnost vnímat jak potřeby zákazníků, tak i celkovou situaci na trhu. Z dlouhodobého hlediska se společnosti Baumax podařilo vybudovat plně, ke svému prospěchu, funkční model chodu společnosti, který se snaží dál zdokonalovat a tím i pozitivně rozvíjet.

Jak už bylo psáno výše, provozuje společnost Baumax 147 obchodů ve střední a jižní Evropě, přičemž z toho počtu naleznete na území České republiky síť čtyřiadvaceti provozoven. Na pomyslné šachovnici společnosti Baumax představuje každý jednotlivý obchod základní hrací pole a je jedno, ve které zemi se nachází. Dle regionů a oblastí vybralo centrální vedení společnosti určitý počet provozoven ležících na mapě poblíž sebe a vytvořili z nich řetězce obchodů tak, aby co nejdokonaleji svým smyslem kopírovaly trajektorie dopravců zavážejících jednotlivé obchody zbožím z centrálního skladu Dispo v rakouské Vídni, a samozřejmě i subdodavatelů jiných, s hlavním cílem výrazně tak urychlit proces navážení zboží. Další, kdo pak využívá podstatu takto logicky zřetězených obchodů, jsou manažeři s vnitropodnikovým označením VKL (Vertriebskontrolleiter) neboli oblastní provozní kontrolor – oblastní ředitel. Tito manažeři VKL spravují svůj přidělený řetěz obchodů a mají za úkol v pravidelných časových intervalech, a dle nutnosti či potřeby a navíc třeba i z vlastní iniciativy, projíždět každý obchod na své trase,

kontrolovat jej a v případech nutnosti řídit a spoluorganizovat tak jejich bezproblémový chod. Na jednotlivých obchodech, podléhajících správě toho či onoho manažera VKL, jsou to v prvé řadě manažeři obchodů s označením ML (Marktleiter) neboli vedoucí obchodu, kteří mají povinnost poslouchat příkazy a doporučení svých nadřazených manažerů VKL, jak lépe organizovat a provádět prodej, jak uvádět do života nařízení svých central nebo jak efektivněji využívat lidské zdroje. Nyní odbočím a dodám, že manažeři VKL přímo podléhají svým manažerům označeným GL, což v jazyce zkratek společnosti Baumax znamená něco jako územní kontrolní ředitel. A tak v České republice najdete jednoho územního ředitele GL pro Čechy a druhého GL pro Moravu. Provádí kontrolu výstavby nových objektů nebo včasnost dodávek zboží. Jak je patrné, tak hierarchie řízení podléhá přísným a pevně daným pravidlům, na kterých společnost Baumax staví a vyžaduje jejich dlouhodobé dodržování.

Nyní k ochodům a jejich detailnějšímu popisu. Vedoucí obchodů – manažeři ML provádí vlastní každodenní řízení obchodu. Každý obchod pracuje na stejném principu a podle stejného předem vymezeného scénáře. Názorný organizační diagram obr. č. 9 ukazuje některá jednotlivá oddělení obchodů společnosti Baumax.

Obr. č. 9 Organizační struktura firmy BAUMAX s.r.o.



zdroj: Interní zdroje firmy Baumax

Interní obsáhlá pravidla a směrnice pro práce přesně vymezují povinnosti každého zaměstnance. Všichni zaměstnanci obchodu podléhají jednotnému řízení, které ještě navíc zpřesňují každodenní porady tak, aby každý zaměstnanec věděl, co má dělat a co se od něj očekává. Obchod se pak dál rozčleňuje v linii vedoucích pracovníků na vedoucí jednotlivých specifických oddělení označovaných jako TL (Teamleiter), pod které spadají jednotliví odborní prodavači a prodavači řadový. Každý obchod má k dispozici vlastního jednoho či více projektových poradců označovaných PB (Projektberater). Ti mají za úkol vést kompletní utváření a formování prodeje a zprostředkovávat mezi jednotlivými odděleními smysluplné využití pracovních sil, prodejní plochy a konečné vizuální estetizace vystaveného a prodaného zboží tak, aby byl co nejvíce podpořen prodej. Součástí každého obchodu spolčenosti Baumax je sklad, o který se stará vede jej vedoucí příjmu se svými dalšími zaměstnanci – skladníky. Velikost skladu se odvíjí přímo úměrně od velikosti provozovaného obchodu Baumax a není předurčen ke skladování většího množství zboží, jak z hlediska obchodního, tak z hlediska bezpečnostního.
Přijíždějící zboží z centrálního skladu Dispo se plynule doplňuje do prodejních regálů pracovníky jednotlivých oddělení a pokud se objednávky provádějí správně, tak se žádné zboží nevrací zpět do příručního skladu provozovny.

Výjimku tvoří a ve větším se skladuje pouze zboží akčního a sezónního charakteru, u kterého se jen rámcově a na základě předchozích podobných prodejů a následných statistik odhadne zásoba artiklů a úplně přesného množství zboží na plánované akční dny spadající mimo závozová okna centrálního skladu Dispo.

Zaměstnanci odpovědní za provádění fyzického objednávání zboží, pomocí ručních scannerů přímo v prostorách obchodu, musí provádět objednávání přesně dle standardů a třeba i ve spolupráci s vedoucím, nejsou-li si v něčem jisti tak, aby se zboží ve špatném množství zbytečně nehromadilo na skladě. Jak ruční objednávky, tak i automatické objednávky se tvoří a zpracovávají systémem – programem SAP, který v určitý čas vygeneruje a předá, obvykle okolo 10 hod. dopoledne každý pracovní den, na centrální sklad hotovou objednávku. Ta je samozřejmě závazná pro centrální velkosklad Dispo a je v co nejkratší době dodána příslušnému obchodu. Velice důležité z hlediska komunikace se zákazníkem je informační přepážka, jinak řečeno informace, které se zpravidla nacházejí v blízkosti za vstupem do obchodu či pokladen. Zákazník využívá této přepážky k získání přesnějších informací, výměně zboží, reklamacím nebo doobjednání zboží. Obchody společnosti Baumax jsou vybaveny kompletním, hezkým a vždy čistě udržovaným

sociálním zařízením jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance. V dnešní době najde zákazník skoro v každém obchodu malé občerstvení s koutkem pro odpočinek, kde se může posadit a posilnit se. Zázemí pro zaměstnance splňuje všechny moderní sociálně-společenské požadavky pro důstojný výkon zaměstnání, ve kterém se zaměstnanci cítí velmi dobře. Na pracovištích najdeme společenské prostory určené k odpočinku, šatny a sprchy. V zázemí se také nacházejí všechny kanceláře a sklad. Na parkovištích mají zaměstnanci vyhrazená místa pro parkování svých automobilů.

Od obchodů k řízení společnosti. Společnost Baumax jako kompaktní mezinárodní celek řídí a ovládá centrála umístěná v hlavním městě Rakouska ve Vídni. V každé zemi, ve které společnost působí vznikly tzv. národní centrály. Mezinárodní centrála ve Vídni úkoluje a vyžaduje přesné plnění svých příkazů od jednotlivých národních centrál, navzájem si pak vyměňují aktuální hospodářské výsledky, řeší problémy konkrétních národních trhů v současnosti s účetními, právníky a jinými odborníky na obou stranách svých centrál a v neposledních řadě i plánují. V národních centrálách jsou informace, ze všech vyšších segmentů řízení a kontroly společnosti, tříděny a předávány jednotlivým územním ředitelům, oblastním ředitelům a obchodům samotným vždy tak, aby se informace dostala co nejrychleji k cílovému subjektu, ale zároveň se vědělo, kdo má nebo měl co udělat, kdo jeho činnost řídil a kdo jej kontroloval a to buď pravidelně kontroloval a nebo jen prováděl kontrolu namátkovou. Manažeři vypracovávají denní hlášení o své práci, vystavují protokoly a předávací zprávy. Nikdo se nemůže schovávat nebo odvolávat při špatných rozhodnutích či vážných opomenutí svých povinností na někoho jiného. Vše je transparentní a dohádatelné. Informace se stejným hierarchickým postupem dostávají zpět až z mezinárodní centrály ve Vídni. Během tohoto procesu se řeší všechny postupně se objevující problémy společnosti, a to na příslušných úrovních s příslušnými pracovníky společnosti. Jednotlivé segmenty společnosti Baumax využívají ke komunikaci, kromě telefonů a faxů, moderní informační a komunikační technologie. Vnitřní intranetová síť společnosti zajišťuje obousměrný tok informací. Předávají si s ní informace úplně všichni pracovníci společnosti – všechny obchody a samozřejmě i vedení firmy, které se nachází na samé špičce této obrazně řečeno informační pyramidy.

Dále společnost Baumax využívá úžasných schopností systému – programu SAP, kterému je svěřena kontrola nad objednávkami celé společnosti, vedení stavu zboží centrálního skladu, generování automatických objednávek a vedení inventur, a to kdekoliv v systému společnosti Baumax. Správně a bezchybně zadávaná data do tohoto programu SAP, ať je

tomu na úrovni jednotlivých obchodů, velkoskladu nebo centrály vytváří jistým dílem až pocit existující umělé existence. Samozřejmě je ovšem nutné systém kontrolovat a hlídat, protože lidská a technická chyba není nikdy vyloučena. Proto společnost Baumax disponuje rozsáhlým a znamenitě pracujícím výpočetním oddělením – IT oddělení, které dnem a nocí za pomocí vlastní armády stacionárních, ale i mobilních techniků bdí nad správným chodem všech sítí a stavem ukládaných dat. Zároveň uvádí do praxe moderní technické novinky a školí pro práci s nimi personál.

O zásobování zbožím se stará logistické centrum – velkosklad Dispo, který je situován tak jako i mezinárodní centrála společnosti Baumax do hlavního města Rakouska Vídně. Podíváme-li se na činnost velkoskladu podrobněji, tak zjistíme, že právě na tomto místě v oddělení příjmu zboží (Wareneinnahme) začíná pomyslná baumaxovská cesta zboží, jež pak po nějakém čase a při splnění určitých kritérií končí v prodejním regálu jednotlivých obchodů, kde čeká na svého zákazníka. Správně a kvalitně přijímanému zboží na centrální velkosklad Dispo, do jeho úložného systému, připisuje společnost Baumax tu nejzásadnější a rozhodující roli, protože i zdánlivě nepodstatná maličkost může negativně ovlivnit, a z vlastní zkušenosti společnosti Baumax i ovlivní, celý následný prodej. Na pracovníky velkoskladu se proto kladou ty největší pracovní nároky a to hned v několika oblastech. Jedna oblast vyžaduje po zaměstnanci přesnost, pečlivost a svědomitost. Druhá žádá po zaměstnanci vysoko nastavené osobní-morální hodnoty a třetí plnění někdy i fyzicky náročnější práce. Velkosklad se snaží plynule vyskladňovat zboží dle vygenerovaných objednávek systémem SAP od jednotlivých obchodů a to vždy po každodenní uzávěrce objednávek okolo desáté hodiny dopolední. Zboží z celkového počtu asi 50 tisíc položek centrálního velkoskladu, se vychystá během následujících osmi až desíti hodin a dle závozových oken (frühmarkte, spätmärkte) nebo někdy i pomocí metod crossdocking se postupně zaváží na jednotlivé obchody ve všech zemích. Průběžně velkosklad dodává obchodům i zboží akční, sezónní a tzv. Kostenladen – název pro provozní materiál nutný k provozu jednotlivých obchodů. Taktéž spadá pod koordinaci centrálního skladu přerozdělování tzv. vratek – což je označení pro zboží, které si buď nějaký obchod špatně objednal, nebo zbylo z už proběhlých akcí, a tak se nepříjemně nahromadilo na skladech jednotlivých obchodů. Vratkové zboží se rozděluje, jak účetně, tak fyzicky, a je dodáno na silnější obchody s větším potenciálem opětovného prodeje. Mnohdy dochází k dodávání zboží na jednotlivé obchody přímo regionálními dodavateli v oblastech, kde se ten či onen obchod nachází a vlastní povaha zboží umožňuje využít dodavatele přímo na místě. Tuto

činnost si účelně řídí a svědomitě plánuje mezinárodní centrála ve Vídni v součinnosti s jednotlivými centrálami národními.

Centrály podrobněji rozčleníme na národní a jednu mezinárodní. Národní centrály v každé zemi koncentrují informace z jednotlivých obchodů ve svých oblastech a regionech. V přirovnání jako chapadla chobotnice působí územní a oblastní ředitelé, kteří cíleně formují, budují a kontrolují každodenní přesnou pracovní náplň svých spolupracovníků a podřízených v síti jim podléhajících obchodů. Obchody, kromě svého nejdůležitějšího poslání – prodeje zboží, předávají svým oblastním a územním ředitelům a v neposlední řadě i národní centrále zprávu o každém obchodním dni. Sdělují své praktické poznatky a to nejenom k nově zaváděným pracovním procesům a nařízením, ale také těm starším a už platným. Popisují celkové panující klima, plnění plánů a své dílčí potřeby či žádosti. Řeší právní a personální problematiku. Vypracovávají zprávy o průbězích školení svých jednotlivých zaměstnanců, navrhují řešení konkrétních problému obchodu. Tyto všechny informace má k dispozici národní centrála a jejich úsekový odborníci. Má-li se něco stát pravidlem či normou, vypracují a připraví, buď na vlastní popud nebo z popudu mezinárodní centrály, příslušní vedoucí pracovníci ve spolupráci s dalšími národními obchodníky, školení územních a oblastních ředitelů a je-li třeba, tak i jednotlivých vedoucích obchodů. Následně proběhne setkání spojené se školením, při němž dojde k předání odborných informací zainteresovaným manažerům se závazným výhledovým plánem pro nejbližší budoucnost. Opět se postupně a podrobně dokumentuje průběh takových akcí a čeká se na následnou zpětnou odezvu, jak ve formě zvýšení zisku obchodů, zjednodušením nebo zkvalitněním práce jednotlivých obchodů, tak i zlepšením image společnosti v daném regionu či oblasti. Vzájemná interakce mezi každým segmentem společnosti vyvolává zákonitou odezvu nebo nutnost reakce. Národní ředitelé dokáží během krátké chvíle reagovat, zhodnotit stav a nebo zasáhnout velmi cíleně tam, kde je tomu třeba a s neuvěřitelnou přesností. Stejné schéma využívá k organizaci své práce i mezinárodní centrála, která logicky a z povahy věci navíc plánuje a řídí chod úplně celého tohoto mezinárodního kolosu. V sídle společnosti se pravidelně konají porady a školení. Vytváří se celkový obraz společnosti a rozvíjejí se plány do budoucnosti. Právní oddělení předem rozpracovává možné problémy prodeje, hodnotí postoje odborových svazů různých zemí a slaďuje veškeré legislativní a i jiné kroky s platnými právními předpisy zemí, ve kterých společnost Baumax vyvíjí svou obchodní činnost tak, aby nedocházelo ke kolizím se zákonem, obchodní komorou nebo celní správou. V neposlední řadě sleduje a prosazuje dodržování vnitřních regulí jednotlivých kapitol pravidel

podnikání v rámci Evropské Unie a dozoruje nad nimi. Personální oddělení se kromě náborů nových pracovních sil pro účely mezinárodní centrály samotné stará o průběžné spoludotváření personální politiky celé společnosti. Dává jasné pokyny a signály jak nakládat s lidskými zdroji jednotlivých segmentů společnosti, kam je vést a směrovat, jak, kdy a na jaké téma školit své zaměstnance nebo zadává do plánu národních central povinné kurzy jako například kurzy německého jazyka pro vyšší management. Finanční oddělení sleduje jakýkoliv pohyb financí. Každý příjem a investice má své hluboké opodstatnění a každá faktura dojde včas svému zaplacení. Plánují termíny různých inventur, navrhují jejich zdokonalování a vytvářejí přesnější pravidla pro jejich průběh. Vytvářejí dokonalé finanční analýzy podávající jasný obraz o zisku a o ztrátách společnosti, o slabých a silných místech, obchodech nebo oblastech. Vše průběžně vyhodnocují a předávají dál příslušným segmentům k řešení. Navrhují opatření k úsporám, ale dávají i podněty k investicím. Sestavují průběžné zprávy pro nejvyšší vedení společnosti a správní radu společnosti.

Marketingové oddělení provádí průzkumy trhů jednotlivých zemí a sleduje jejich trendy v prodeji, na jejichž základě poté vytváří reklamní kampaně, jak mezinárodního charakteru, tak i charakteru národního s cílem co nejvíce podpořit prodej a zakotvovat identitu společnosti v myslích zákazníků jednotlivých zemí. Za povšimnutí stojí i činnost nákupního oddělení, které realizuje nákup zboží prodávaného společností ve svých obchodech. Sjednávání a dohadování cen, kontrola všech potřebných certifikátů nutných k prodeji a hledání nových dodavatelů patří ke každodenní práci tohoto oddělení a lze bez nadsázky říci, že zboží dříve než dorazí na pulty a do jednotlivých regálů obchodů Baumax, prochází důslednou a náročnou řadou posuzování a testů pracovníků tohoto oddělení. Posledním a dozajista snad nejpodstatnějším znakem schodu společnosti Baumax upevňující úspěšný chod tvoří promyšlené plánování na všech stupních řízení a kontroly prováděných činností. Každý zaměstnanec zcela adresně obdrží plán práce s dopředu vymezenými a reálně splnitelnými úkoly zasazenými do reálného času v podobě datumů jejich dosažení či splnění. Denní, týdenní, měsíční a nebo roční plány motivující zaměstnance, pracovní skupiny či jednotlivé obchody k nejsmysluplnějšímu přístupu k práci a tedy ke společnosti Baumax.

Tolik stručná organizační struktura společnosti Baumax popisující jednotlivé segmenty s jejich základními funkcemi a s lehkým náznakem oborového propojení v rámci celku.

4.4 Poslání společnosti

Stěžejní poslání společnosti Baumax vyjadřuje společností samotnou si zvolený a používaný slogan „Do it yourself ” v překladu znamenající „udělej si sám”. Touto jednoduchou a jednoznačnou větou, ale za to výstižnou, vysvětluje společnost Baumax podstatu své obchodní existence. To, co svým zákazníkům nabízí, tak má pomáhat a v konečném důsledku realizovat mnohdy dlouhodobě spřádaná zákazníkova přání, potřeby a sny. Jindy zase právě v poslední chvíli je to společnost Baumax, jež pomůže dílo úspěšně dokončit a v neposlední řadě se společnost stává nepostradatelným pomocníkem a rádcem při odstraňování všemožných oprav či rekonstrukcí. Skloubit prodej jakéhokoliv zboží s dlouhodobým uspokojováním zákazníkových potřeb představuje nesnadný úkol, který vychází z jasných představ o věcech okolo nás, o objektivním pohledu na svět podnikání a chutí něco dělat. Právě lidská nespoutaná a neomezovaná chuť něco dělat, ať už vylepšovat, budovat a nebo opravovat, dává smyslu žití všemu a společnosti Baumax pak vytváří tato kauzalita jistou kulisu pro svůj vznik a dlouhodobě funkční působení na trhu s ekonomicky stabilním podnikatelským plánem. Prostředí, které se muselo s vysokou přesností naplánovat, aby došlo k naplnění zákazníkových představ a potřeb a nestalo se tak jen dalším nevydařeným podnikatelským záměrem na zažloutlém listu papíru, jak tomu někdy po čase bohužel bývá k žalostné nespokojenosti a smutku investora.

V jako každém jiném oboru lidské činnosti, tak i ve světě podnikání platí jasná pravidla a spoluhráčem každého podnikatele se stává ve větší či menší míře konkurenční podnikatel nebo společnost, která svou činností ovlivňuje trh, buď jen lokálně a nebo globálně. S tím vším samozřejmě společnost Baumax a zohledňuje ve svých podnikatelských záměrech, čímž vlastně tento výsledný status přenáší i do svého celkového obrazu o poslání společnosti s tím, že jen velmi nerada mění zásadní a řekněme i stěžejní léty zakořeňované zvyky své prodejní činnosti. Dlouholeté držení vysoké kvality úrovně prodávaných výrobků dovolilo společnosti Baumax rozvětvovat a zpestřovat pomalu ale jistě svou nabídku. Vlastními zážitky z návštěv obchodního domu Baumax a pak také zprostředkovaně z rozhovorů s přáteli a známými jsem zjistila, že vlastně mnohdy stačí mít jen opravdu povrchní představu o plánované nebo vysněné realizaci čehokoliv nám blízkého a už pár minut po překročení prahu obchodního domu společnosti Baumax se začíná rýsovat reálnější podoba onoho, v zákazníkově mysli sídlícího projektu. Málokdo si uvědomuje, že dochází k pozitivnímu splynutí zákazníkových emočních pocitů chtění a

potřeb s právě spatřenou nabídkou, která bývá omezena pouze zákazníkovou „peněženkou". A i v této chvíli umí společnost Baumax nabídnout různé varianty jednoho typu svého zboží od těch luxusnějších a dozajista úměrně tomu propracovanějších a tím tedy dražších, až k těm variantám, které se pak posouvají do oblasti s větším podílem manuální zručnosti zákazníka, vedoucím ovšem ke stejnému cíli, ale s větším osobním zákazníkovým přispěním. V každém z těchto případů hlídá obezřetně společnost Baumax nutně s tím související normy a to proto, aby výsledný zákazníkův projekt splňoval veškeré bezpečnostní a jiná na to navazující pravidla. Celou tuto záležitost zjednodušilo přijetí České republiky do EU, čímž se sjednotily jednotlivé normy u výrobků a zajistila jejich bezpečnost pro použití koncového zákazníka. Přesto dochází ke kontrolám norem výrobků samotnou společností Baumax ve snaze udržet v prodejní síti skutečně jen ty nejkvalitnější výrobky. Kvalitně a do posledního detailu odborně zaškolený personál po celou dobu nákupu radí, ať už v maličkostech či věcech zásadnějšího významu, zákazníkovi v duchu kvalita versus bezpečnosti tak, aby byly naplněny veškeré tyto ohledy a zákazník spokojen. Tam, kde zákazníkovi z hlediska ceny určitý výrobek zcela nevyhovuje, dostává výrobek jiný, ale stejně bezpečný za cenu mu přístupnou.

Společnost Baumax prověřená, jak časem, tak spokojeným zákazníkem pořádá široké množství prodejních a propagačních akcí ve svých obchodních domech a účelně je doplňuje odbornými instruktážemi, při kterých zákazník názorně vidí odborníka u konkrétní práce s určitým výrobkem, novou technologií nebo materiálem. Posláním společnosti Baumax není, jak tomu v dnešní době nezřídka bývává, pouze jediný cíl a to vytáhnout ze zákazníkovi peněženky peníze za něco, co vlastně ani nepotřebuje nebo o čem teprve až později trpce rozladěn zjistí, že je mu k ničemu, ale maximálně zodpovědně a odborně zákazníkovi pomoci a poradit při realizaci jeho záměru, získat si jej a sdílet spolu v konečném momentu radost s dobře povedeného díla. Čímž se dostávám zpět na začátek a popisuji zdařený a úspěšný model vzájemně si prospěšné závislosti obou stran. Zákazník i společnost Baumax se vyvíjejí a zdokonalují k oboustranné spokojenosti.

4.5 Vize společnosti

Vypovídá o veškerých konkrétních krocích společnosti Baumax směřovaných do budoucnosti s předem jasnými cíli a ucelenou představou, jak toho dosáhnout. Jde tedy o vlastní motivaci společnosti, o vyjádření předem a časem vyvstalých myšlenek, o zcela logickou mapu činností, kterými se bude společnost ubírat v následujících dnech, měsících a létech. Bylo by velkou chybou se domnívat a myslet si, že baumarktový trh nelze rozvíjet a s jistým, jasným záměrem rozšiřovat. Přesné plánování, tolik pro společnost Baumax typické, se rozmělňuje na předem definované časové horizonty s konkrétní představou o jednotlivé náplni pro daná období, o jejich plnění a návazných potřebách a možných problémech. Potud obecný popis vlastního cítění vize vedením společnosti Baumax.

Společnost záměrně dělí svou vizi do mnoha rovin a zpřesňuje tím tak okruh dotčených subjektů. Základní dvě roviny představuje široká obec zákazníků a zaměstnanci jednotlivých obchodů a to proto, že investice do obou jmenovaných skupin tvoří páteř plánované vize společnosti Baumax. Právě tyto dvě skupiny představují širokou a stále se měnící škálu lidí – jedinečných ve svém myšlení a přístupu k životu – jež stojí společnosti Baumax za to formovat, to u zaměstnanců a nebo příznivě ovlivňovat, to u zákazníků. Aktivní prodej neprezentuje jen heslo, ale je třeba za ním spatřovat uvědomělý přístup veškerých zaměstnanců k výkonu své profese a proto, že se často shledává, že není tomu právě vždy tak, že zaměstnanec nabízí zboží, jak by správně a s aktivním přístupem měl, nýbrž se jedná automaticky a svým způsobem chladně a není nikterak vcítěn do role, za kterou mu společnost vyplácí jeho mzdu, přichází na řadu opakovaná školení a průběžné kontroly. Školení a formování pracovníka za účelem dosažení zvýšení jeho vlastní profesionální kvality vychází právě z vize společnosti, je pro společnost žádoucí a stává se tak zdrojovým materiálem četných porad a plánování. S každým dalším dotazem „proč" se zvyšuje počet oblastí prodejního života, které lze lépe proorganizovat, kontrolovat a postupem času tak dosáhnout úspěšného a již předem vytýčeného a vymezeného bodu v plánu vize společnosti. Snižování ztrát, úspora energií nebo optimální nasazení personálu pro danou činnost, to vše chce společnost Baumax svou vnitřní motivační vizí vylepšit a zharmonizovat se svými představami. Tam, kde vidí špatně zaškolený zaměstnanec jen dřinu, vidí společnost úsporu a zvýšení produktivní práce. Lze tedy říci, že jsou to mnohdy špatně vysvětlené předsudky a zastaralé pracovní návyky bránící lepšímu pracovnímu výkonu některých zaměstnanců. Vize proto počítá s celou řadou cílených školení,

následným výkonem praxe a kontrolou tohoto procesu. V rovině zákaznické jde vizi o získávání nových zákazníků, kteří logicky přináší společnosti další zisk, avšak současně kladou na všechny zaměstnance ty nejvyšší nároky. Dobré jméno společnosti Baumax rozvíjí vize držením stále stejné a vyšší úrovně prodeje ve všech jeho oblastech včetně vyšší úrovně péče o zákazníka, cíleně směřované reklamě a snižováním počtu nespokojených zákazníků a v neposlední řadě také i rozšířením nabídky sortimentu a následného poradenství a servisu. Vize počítá s oslovováním potencionálních VIP zákazníků, kteří na sebe svým pocitem uspokojení sdělováním dále, přivedou takové zákazníky další. Jedna věc podporuje druhou a nemohou tak bez sebe existovat nebo se úspěšně rozvíjet, protože si na sebe již zvykli, jsou spokojeni a tak se i spokojení zákazníci mohou opřít o kvalitní zboží a služby společnosti Baumax. Dalším vizionářským pohledem do budoucnosti společnosti Baumax je výstavba dalších obchodních domů ve stávajících a nových zemích a rozšiřováním tímto sféry svého obchodně-ekonomického vlivu. Tady lze hovořit o logickém důsledku už úspěšné realizace předchozích vizí společnosti Baumax.

4.6 Prvky společnosti

Z důvodů jasnosti a rozlišení se od podobných na trhu působících firem a společnosti si každý takový podnikatelský subjekt snaží vytvořit vlastní kulturu, která pak viděna podrobněji okem zákazníka a zaměstnance, vyvolává pocit určité jedinečnosti a vlastní nápadité tvůrčí schopnosti originální a nezaměnitelné sebeprezentace. Při pozdějším ztotožnění s určitým prvkem nám jejich význam pomáhá v orientaci a vede nás správným směrem ve smyslu oněch spatřených symbolů, připomíná užívané normy či hodnoty se k nim vážící. I společnost Baumax, s pečlivostí sobě vlastní, zhmotnila do konkrétních podob své logo, symboly, hodnoty. Nyní podrobně popíši některá z nich.

- **Symboly (artefakty)**

Logo

Logo společnosti Baumax, to základní, všudypřítomné a chráněné ochrannou známkou, umístili jeho grafičtí tvůrci na červený podklad obdélníkového tvaru, který jen o málo přesahuje a tvoří tak současně tím i orámovaní pro vně umístěný a přesně vycentrovaný nápis „baumax", jež je vyveden v jasně žluté barvě. viz obr. č. 10.

Obr. č. 10 Logo Baumaxu s.r.o.

zdroj: Baumax

Toto logo představuje jakousi vlajkovou loď společnosti Baumax a můžeme ho spatřit na mnoha místech při návštěvě kteréhokoliv jejich segmentu a všude tam, kde vyvstává jasná spojitost s touto společností. Zejména propagační předměty v podobě různých letáků, žetonů do nákupních košíků, zapalovačů, propisek, samolepek nebo nákupních tašek nesoucí toto logo, plní jasný účel a úkol masivně šířit do podvědomí zákazníků význam společnosti. Také zaměstnanci vozového parku potiskli všechna provozovaná auta tímto logem, čímž bylo dozajista přispěno k mobilní reklamě a mnohdy i praktické identifikaci právě k vám přijíždějícího auta. Interiér a exteriér budov pak nikterak nezaostává v úměrném a decentním umísťování tohoto zdařilého loga. Zcela přirozeně nalezneme toto logo i na oděvu zaměstnanců a také na všech dokumentech společnosti. Při práci s tímto logem a vůbec při kopírování tohoto loga do vlastních prací, jako například tvorba webových stránek a jeho včleňování do reklamních bannerů či při tvorbě pozvánek k nějaké společenské akci, si musí tvůrci nejdříve vyžádat souhlas a povolení takto učinit od vedení společnosti. Bývají vždy poučeni o tom, že nesmí nikterak předělávat, doplňovat a nebo zvětšovat logo společnosti Baumax v poměru jiném než 1:1.

Architektura budov (interiér a exteriér)

Každá z budov společnosti Baumax se hrdě honosí již popisovaným a giganticky velkým logem společnosti, ale také svým ryze baumaxovským stavebním zpracováním, jež každého návštěvníka již z dálky, jako maják, ubezpečí, že cíl jeho cesty se blíží a on se tudíž vydal správným směrem, v žádném případě nebloudíc. Moderní obchodní domy Baumax se staví většinou na tzv. „zelené louce“, často v nákupních zónách, v blízkosti center měst s dostatkem příjezdových cest a další potřebné infrastruktury, ale nejsou ani výjimkou přestavby stávajících budov. Architekti, dodavatelé a stavaři, ti všichni stavebně vychází z již osvědčených a praktickým provozem úspěšných modelů montovaných klimatizovaných budov s patřičně kvalitních a bezpečných materiálů, kdy stojí za zmínku například uvést speciální vícevrstvé, lité pryskyřicové podlahy s neuvěřitelným koeficientem zatížení 10 000 kg na čtverečný metr, výkonnou klimatizaci nebo unikátní protipožární systém pro bleskový odtah vzduchu a zamezení tak následnému rozšíření

požáru. Sledovány a uplatňovány jsou veškeré normy včetně hodnot pro radonové záření a funkčnost nouzových evakuačních cest.

Jako první se zákazník, po vystoupení ze svého auta či převezen autobusem hromadné dopravy, setkává a nabývá prvotní dojmy s areálem obchodního domu Baumax na přehledně, po všech stránkách označeném parkovišti, které se svojí rozlehlostí a nestísněností jeví jako bezpečné a vzdušné. Jednotlivé parkovací pásy odděluje mezi sebou zeleň s keři a stromky, na které navazuje v mnoha příčných pásem pěkně do země usazená zámková dlažba vedoucí nohy zákazníka okolo boxů s nákupními vozíky až ke vstupnímu portálu do obchodního domu. Po celou dobu působí na zákazníkovi oči nejenom žluto-červená barva vlastního tělesa budovy, ale i množství nejrůznějších reklamních poutačů připomínající na právě v obchodním domě se konající akce. Kdekoliv v areálu vždy upoutají zákazníkovu pozornost brilantně vyleštěná skla, vynesené odpadkové koše a odborně upravená zeleň. Pořádek se udržuje, jak plánovitě – každodenním pravidelným úklidem a to nejen kolem provozovny, ale nýbrž uvnitř a to konkrétně po ukončení otevírací doby, kdy dochází ke kompletnímu úklidu a přípravě provozovny a okolního areálu na následující prodejní den, tak i nepřetržitě v průběhu dne v závislosti na tom, kde se vyskytne potřeba něco uklidit, vyčistit nebo opravit. Zaměstnanci úklidu průběžně prochází, jak interiér tak i exteriér a starají se o udržování perfektní čistoty a dokonalosti celého komplexu. K tomu jsou navíc vyvoláváni rozhlasem nebo služebními telefony k různým nehodám, kdy tu se rozsype pytel rašeliny, tam se vylije barva a jinde vyteče olej nebo se roztrhne nechtíc zákazníkovi sáček se sádrou. V zimě je zcela samozřejmý posyp parkoviště a chodníků inertními materiály a odklízení sněhu tak, aby nedocházelo k úrazům zákazníků a kolizím automobilů. O celkovou bezpečnost, ať osob či majetku, se stará bezpečnostní agentura k tomuto účelu najatá, která pomáhá, jak v prodejně, tak i mimo ni venku na parkovišti, složitý kamerový systém. Pracovníci bezpečnostní agentury zasahují zejména při pokusech krádeží a rušení dobrých mravů a takto podezřelé osoby zajišťují a předávají přivolané městské Policii ČR k dořešení. Celý areál osvětlují již na první pohled moderní, do kompozice areálu zapadající, sloupové osvětlovací tělesa, takže i v období, kdy je již brzy tma, působí prostředí velice příjemně. Nákupní činnost zákazníků neruší zásobování obchodního domu přijíždějícími a odjíždějícími kamiony, jelikož příjem zboží probíhá v jiné části areálu daleko od hemžení zákazníků. Celkově architekti a tvůrci designu vytvořili líbivé a útulné prostředí, sladili pěkné barvy s barvami společnosti Baumax a dokonale do sebe skloubili mnoho funkčních prvků v jeden areál, ve kterém lze

pohodlně a komfortně nakupovat a třeba i strávit pěkné odpoledne, čemuž nasvědčuje hojná návštěvnost a minimum stížností na funkční atributy budov či areálu společnosti Baumax.

Obr. č. 11 Fotografie sídla společnosti

Zdroj: vlastní foto

Propagační materiály

Reklamní letáky společnosti Baumax patří mezi jejich nejoblíbenější formy prezentace zboží, výrobků, slev, služeb a nejrůznějších akcí. Rychlá výroba a nízká pořizovací cena těchto reklamních letáků v souhře s bleskovou distribucí pomocí roznáškových služeb přináší vždy čerstvé a aktuální nabídky k zákazníkovi. Reklamní letáky zcela korespondují s právě na pultech obchodních domů nabízeným zboží a zákazníci si již na tuto formu nabídky společnosti Baumax navykly, sami si ji žádají a očekávají její pravidelné objevení se ve své schránce. Zavedený a používaný, jednotný grafický design reklamních letáků přitahuje oči zákazníků a baumaxovsky typické barvy s logem automaticky přiřazují v myslích zákazníků leták bezpečně k majiteli společnosti Baumax.
Sortiment nabízeného zboží se stále mění v mnoha závislostech a tak i reklamní letáky musí být připravovány v dostatečném časovém předstihu právě s ohledem na tyto proměnné avšak dopředu známé faktory vážících se k určitým výrobkům, službám, akcím a prodejním zvyklostem. Časový horizont působení reklamních letáků není dlouhý a pohybuje se zpravidla v rozmezí týdne až čtrnácti dní, kdy se již před koncem tohoto období tiskne a distribuuje reklamní leták nový.

Katalogy využívá společnost Baumax také hojně a to k prezentaci nových a stávajících výrobků, k podrobnému představení jejich specifických vlastností a seznámení s důležitými technickými a i jinak zajímavými daty. Informace zacházejí do daleko větších

podrobností a poskytují detailnější přehled o zboží, výrobcích a jejich používání. Nejsou tištěny tak často a nevychází s takovou pravidelností, s jakou jsou vydávány reklamní letáky, protože svým charakterem a povahou sdělují zákazníkovi časově trvanlivější informace, jejichž obsah vypovídá o zboží stejně dobře, jako dnes, tak třeba i za rok s pouze malými změnami a odchylkami. Katalogy vychází zhruba jednota měsíc a déle, jsou zaměřeny i na sezónní akce probíhající několik měsíců a opět svojí úpravou již na první pohled každého ujistí o tom, že se jedná o nabídku společnosti Bumax. Na výrobu katalogu se používá o něco kvalitnější papír a tisk, takže výsledný efekt naznačuje jeho časově delší stálost a možnost používání.

Internetová prezentace nestojí stranou zájmu společnosti Baumax a jednoznačně kráčí s naší moderní dobou a to ve všech směrech, které tato technologie přináší a umožňuje. Jak jsem již psala v úvodu, tak může zákazník pohodlně z domova sledovat aktuální nabídku společnosti. Do internetového informačního světa společnosti Baumax se dostáváme skrze kliknutí na hypertextový odkaz domény na internetové adrese www.baumax.cz a okamžitě se před námi rozprostře složitá virtuální pavučina přehledně a důsledně zpracovaných webových stránek společnosti, kterážto svým obsahem a členěním dovede velice rychle podat opravdu ty nejčerstvější informace o právě probíhající akci, o slevách určitého zboží nebo výrobku. Kdo neupřednostňuje katalog či reklamní leták obrací svůj zájem právě k tomuto médiu, které rovněž informuje o široké nabídce se spoustou komentářů, rad a návodů, včetně popisů a dokonce i možností oboustranné komunikaci zákazníka a společnosti, při které může zákazník sdělit svůj názor na kvalitu výrobku nebo průběh akce. Pracovníci pověření udržováním těchto kontaktů vždy na dotaz či poznámku odpoví a postarají se o patřičnou reakci ze strany společnosti. Součástí webových stránek jsou kompletní informace o společnosti, počtu provozoven a jejich sídla s mapou a v neposlední řadě také možnosti získání volného pracovního místa. Do celého rozsahu této webové prezentace společnosti Baumax se promítá její ucelený jednotný ráz navazující ve všech ohledech na již zažité propagační praktiky a design, jako například sjednocené barvy a styl písma, provedení log a asi to nejdůležitější – funkčnost ve většině dnešních nejrozšířenějších a zákazníkem používaných internetových prohlížečů.

Verbální symboly

Často jsem měla možnost, při sbírání podkladů pro tuto svou práci, sledovat zaměstnance provozovny Baumax, jak pracují, jak se mezi sebou dorozumívají a jaká slova při této komunikaci používají a hledala tak zvláštnosti typické jen pro tuto společnost. Slovník zaměstnanců obohacují mimo jiných slangových výrazů často používané zkratky, které u zákazníků a jiných návštěvníků zní jednoznačně cize mnohdy exoticky. Společnost Baumax, jako společnost mezinárodní, přejala do svého slovníku některá základní, ale pro pracovní orientaci, zásadní slova z němčiny a angličtiny. Navíc často byly z těchto slov utvořeny – z praktických důvodů – ještě zkratky, ježto přirozeně správná fonetická výslovnost v původním německém či anglickém jazyce působí problémy s artikulací, zapamatováním si jejich významu a jazyku vůbec neznalému člověku, pak neříká zhola nic. Bylo vzniknuto tabulce výrazů a jejich významů, které se každý zaměstnanec po krátkém čase nevědomky naučí a používá ji, čímž jistým způsobem začlení sám sebe do jedné z části života společnosti, nikterak se nelišíc od ostatních zaměstnanců a jejich specifického způsobu vyjadřování. Není jich mnoho a tak nikdo nemusí mít strach z komplikovaného učení se těmto výrazům a jejich významům.

Pro názornost uvedu nyní pár příkladů:

GVKL	- generální ředitel
GL	- oblastní ředitel
VKL	- územní ředitel
ML	- vedoucí obchodního domu
TL	- vedoucí oddělení
PB	- projektový poradce
BURO Dáma	- zaměstnanec kanceláře
BAUMAXKO	- interní číslo výrobku/artiklu
HOLLYWOD	- úprava regálu
KUA	- faktura (daňový doklad)
FLORISTA	- zaměstnanec zahrady
BASIC	- vstupní dvoudenní školení
MEP	- čelo prodejního regálu
PICK-UP	- nakládací prostor (výdej zboží)
TOI TOI	- oplocení na parkovišti (prodej betonového programu)
V.I.P KARTA	- zákaznická karta

Odívání

Součást kultury společnosti Baumax tvoří jednotný, pro každou vykonávanou pracovní pozici předepsaný a nezaměnitelný pracovní oděv, který jednak jednoznačně rozlišuje zaměstnance jednotlivých oddělení od sebe a jednak splňuje předpokládané bezpečnostní normy pro danou činnost, jenž zároveň poskytuje nositeli ničím neomezený pohyb, dodává pocit komfortu a propůjčuje nositeli moderní vzhled. Pracovní oděvy samozřejmě respektují roční období, ve kterých se nosí a jsou tedy vyráběny z patřičných moderních materiálů vhodných pro tato období. Některé pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky nakupuje společnost Baumax u firmy Canis. Zaměstnanec obdrží při svém nástupu do zaměstnání zcela nový oděv, který si čistí v pravidelných intervalech a dle potřeby vyměňuje za nový. Každý zaměstnanec je povinen nosit na viditelném místě jmenovku se svým jménem a jako doplněk Smolíka, což je jakýmsi fetišem společnosti dávajícím najevo pozitivnost přístupu zaměstnance zákazníkovi. Nadřízení dbají dodržování správné a neměnné ústrojové kázně zaměstnanců, kontrolují její čistotu, ale i vhodnost a bezpečnost daného, zaměstnancem právě nošeného oděvu pro vykonávanou práci. Jednotlivé formy a kombinace odívání společnosti Baumax uvádím na následujících stránkách s tím, že pod nadpisem na fotografii následuje jasný popis části oděvů, jeho povolené kombinace a správné způsoby nošení:

Vedení prodejny – ML, TL

- Košile + kravata, šátek
- Jmenovka + Smajlík
- Vesta pletená, nebo látková (šedá nebo černá)
- Kalhoty dlouhé jednobarevné nebo ženy sukně jednobarevné

Obr. č. 12 Oděv vedení prodejny

zdroj: Interní zdroje firmy Baumax

Kancelář - informace

- Košile
- Šátek
- Jmenovka
- Kalhoty dlouhé jednobarevné nebo ženy sukně jednobarevné

Obr. č. 13 Oděv zaměstnanců kanceláře

zdroj: Interní zdroje firmy Baumax

Prodavač

- Tričko krátký rukáv
- Vesta
- Mikina
- Jmenovka + Smajlík
- Bunda
- Montérky (zelené zahrada, ostatní červené)
- Pracovní obuv lehká

Obr. č. 14 Oděv prodavače

zdroj: Interní zdroje firmy Baumax

Skladník

- Tričko krátký rukáv
- Vesta
- Mikina
- Jmenovka + Smajlík
- Bunda
- Montérky (červené), nebo vlastní rifle, popřípadě krátké červené kalhoty Canis
- Pracovní obuv lehká

Obr. č. 15 Oděv skladníka

zdroj: Interní zdroje firmy Baumax

Pokladní

- Tričko krátký rukáv
- Vesta, bunda
- Mikina
- Jmenovka + Smajlík
- Montérky, vlastní rifle, sukně
- Pracovní obuv lehká

Obr. č. 16 Oděv pokladní

zdroj: Interní zdroje firmy Baumax

Projektový poradce

- Košile šedá
- Vesta pletená
- Jmenovka + Smajlík

Obr. č. 17 Oděv projektového poradce

zdroj: Interní zdroje firmy Baumax

Odborní prodavači

- Tričko červené, nově košile červená
- Mikina
- Jmenovka + Smajlík
- Bunda
- Montérky nebo vlastní rifle
- Pracovní obuv lehká

Obr. č. 18 Oděv odborného prodavače

zdroj: Interní zdroje firmy Baumax

- **Normy**

Společnost Baumax se snaží ovlivňovat a pak i nadále uchovávat v chování, jak zaměstnanců, tak i řídících pracovníků, určité normy, které následně působí ve všech segmentech společnosti a hlavně vytváří pojem chápání společnosti ve směru k pohledu zákazníků na ni. Společnost sestavila časem kodex chování zaměstnanců k sobě samým navzájem, k profesně nadřízeným, k dodavatelům a k zákazníkům. Vzájemná interakce těchto subjektů vychází právě z těchto norem a je zaměstnavatelem vyžadována. Kodex norem nutných k dodržování nijak nevybočuje z rámce již všeobecně známých a platných norem slušného chování, vztahu člověka k člověku, zvířatům a nebo i věcem. Zásady a normy pouze upřesňují a zakotvují nové pojmy toliko charakteristické a platné jen pro společnost Baumax a vše s ní související. Reagují na konkrétní potřeby společnosti a současný stav věci a předchozí zkušenosti s takovou či onou skutečností, jevem a nebo aktuálním trendem vývoje prodeje. Nic se neděje samo od sebe, byť to tak někdy na řádové zaměstnance může působit, nýbrž odráží reálnou podobu prodeje, chování zaměstnanců k zákazníkům a to vše zastřešuje vnitřní kodex norem, zásad a hodnot.

Všichni zaměstnanci pracují v perspektivní rodinné společnosti, časem navážou hlubší vztahy mezi sebou navzájem a právě v tomto světle se pak odvíjí jejich další život ve společnosti. Nové metody řízení práce a prodeje upřednostňují dobré chování na všech pozicích v hierarchii společnosti. Každý je zodpovědný nejenom sám za sebe a mu svěřenou práci, ale i za vše, co se ho různě dotýká a o čem má povědomí. Nadřízení jdou příkladem a nestojí na jakémsi pomyslném vyšším stupínku, který je odděluje od všeho dění a jim zůstává pouze jejich řídící funkce. Jsou-li řadoví zaměstnanci povinni například zvedat náhodně nalezené pohozené papírky apod., musí i řídící pracovník svým příkladem zvednout ze země tento papírek a dát tak správný příklad ostatním. V žádném případě se nejedná o suplování primárního úkolu oddělení odpovědného za úklid v jeho povinnostech, ale o projev sounáležitosti ke společnosti a správnému příkladu ostatním. Upozornit nadřízeného o možných potížích s něčím, co právě zaměstnanec spatřil v oddělení třeba příjmu, není mentorování způsobu práce oddělení příjmu, ale neocenitelná pomoc, která může vést k úspoře, záchraně a nebo i zničení zboží. Vnitřní normy společnosti Baumax jsou opravdu bohaté a postihují všechny oblasti života a práce. Zaměstnanci spolu tráví mnoho času a je žádoucí a nutné respektovat veškeré normy a zásady slušného mezilidského soužití. Odpočinek v pěkně upravených jídelních místnostech, čisté a provozu schopné sociální zařízení a třeba i nežádoucí sexuální obtěžování žen na

pracovišti, to vše popisuje tento kodex norem. Takže nejenom pracovní normy výkonové, ty, jež hovoří o množství provedených úkolů zaměstnancem za hodinu, nýbrž i normy vztahující se k přístupu k práci popisující konkrétní správný pracovní postup nebo chování a samozřejmě i mezilidské normy pro vztahy, jak se chovat k sobě navzájem, ke kolegům zaměstnancům a zákazníkům, to vše se nachází pečlivě vepsané do kodexu norem společnosti Baumax.

- **Hodnoty**

Společnost Baumax staví na vyšších principech, a proto není její prioritou pouze a jenom zisk. Nikomu vnucované pojetí života propagované skrze křesťanskou etiku zdomácnělo v životě společnosti Baumax a spoludotváří charakter společnosti. A i když si to zaměstnanci ne vždy zrovna sami uvědomují, vnáší do každodenního chodu společnosti nazpět původní lidské hodnoty, které upřednostňují a vyzdvihují upřímnost, férovost, hlubokou důvěru, vřelou otevřenost a respektování člověka ve všech ohledech. V klidném a stresově nevypjatém prostředí působí prosazovaná morálně etická pravidla na rozvoj zaměstnancova sebe poznání tak příznivě, že se zaměstnanec daleko lépe zapojuje do úkolů mu svěřených, klade na sebe vyšší cíle, vstřícněji nabízí zboží a kvalitněji také vždy radí zákazníkovi. Taktéž jeho chování vůči svým kolegům a spolupracovníkům, jak to verbální, tak i to neverbální, shledává okolí následkem vlivu takového prostředí jako přívětivější a přátelštější a v neposlední řadě se nesmí opomenout snadnější překonávání problémů včetně jejich efektivnějšímu řešení. Nesmí se ovšem, ve světle předešlého, zdát, že by společnost nelpěla na hmotných hodnotách. Společností pořizované a vytvářené hodnoty, ať už v jakýchkoliv podobách – vybavení provozoven, zboží, vozový park – patří nedělitelně mezi hmotné hodnoty, které si společnost přeje uchovávat, opečovávat a hospodárně s nimi nakládat. Každý zaměstnanec obhospodařuje jinou hodnotu a něco jiného pak pro něj hodnotu logicky představuje. Skladník svědomitě přijímá zboží, prodavač dbá svých plných prodejních regálů, pokladní zadává pečlivě sumy peněz a vedoucí svědomitě řídí své oddělení. Toto vše spadá mezi hodnoty, které z dlouhodobého hlediska společnost od svých zaměstnanců žádá, školí a kontroluje. Na druhé straně společnost Baumax vytváří takové pracovní podmínky, jež dovolují zaměstnancům naplňovat představy společnosti a nejsou nikterak jim na obtíž. Normy a hodnoty se navzájem úzce doplňují a vytváří subkulturu společnosti Baumax, ježto má za úkol splynout v jeden funkční celek, jehož úplně nejvyšší hodnotou je spokojený a vracející se zákazník. Zákazník, který odchází z obchodního domu Baumax spokojený, nemusí být na

pochybách, že nekoupil dobře a vždy ví, že mu i případně dodatečně poradí a zboží vymění.

- **Zvyky, rituály, ceremoniály**

Společenské subkultury si vytvářejí postupem času sobě vlastní zvyky pomáhající udržovat, dle jejich vlastního názoru, např. soudržnost pracovních kolektivů, informovat zákazníka. Mnou první popsaný zvyk, povinný zvyk, bylo nošení smajlíka na pracovním oděvu každého zaměstnance, který působí velice mile, přitahuje oči zákazníka a vybízí nás k mnoha otázkám. Asi každému z nás spatřený symbol smějícího se smajlíka říká, že jeho nositel v sobě určitě chová veselého ducha, nebude to žádný morous, a že bude pro mne možná přínosem se s ním pobavit a navíc, když jej potkám v uličce mezi mnoha regály se zbožím, jaksi ztracena, takže my onen „smajlík“ rád pomůže. Pravidelná „ranní kolečka“ konaná v zázemí každého obchodního domu vždy ráno, mnohdy ještě před otvírací dobou, nejsou ničím jiným, než důležitou ranní poradou vedení nebo jejich zástupců se zaměstnanci právě nastoupivších do ranní směny. Zažitý zvyk propůjčuje situaci vážnost, zaměstnanci a vedení se na ni připravují, chodí včas a to hned z několika důvodů. Být správně informován a nepatřit mezi ty, jež chodí pozdě a dostávají se do hledáčku svých nadřízených. Kolečka se odehrávají v přátelské atmosféře a probírá se na nich celý následující pracovní den. Dopodrobna se organizuje rozdělení zaměstnanců, jejich převody mezi odděleními, nebo vedení upozorní na nějaký důležitý fakt, který se musí dodržet či se na něj nachystat a uvést v činnost. Tento zvyk přerostl vlastně v rituál, který se v současnosti odehrává ve většině obchodních domů. Zvykem může být viděno například i sledování blížících se osobních výročí jednotlivých zaměstnanců personálním oddělením, které v předstihu před tímto datem přichystá pro zastance – jubilanta pěkný dárek v podobě slevového kuponu, láhve šumivého vína a blahopřání. Nachystá se decentní společenské předání oslavenci, což se odehrává za pomoci již zažitého rituálu v prostorách zázemí společnosti. Společnost Baumax sdílí se svými zaměstnanci i strasti života a tak nikoho nepřekvapí účast společnosti při řešení složitých životních situací, kdy například zaměstnanec obdrží rychlou finanční půjčku nebo společnost zprostředkuje krátkodobé, nouzové bydlení pro svého zaměstnance. Projevy soustrasti ze strany společnosti a jejich pracovních kolektivů nemusí složitě hledat podporu vedení a zcela automaticky patří již mezi zažité zvyky, jež společnost Baumax drží. Společnost Baumax staví opravdu na pevných základech a radost všem přináší i svými každoročními letními grilovacími párty, bowlingovými turnaji a pořádáním zájezdů pro své zaměstnance. Při každé akci dochází ke

stmelování kolektivů a jedinců. Boří se často bariéry, mezi zaměstnanci a vedením, protože právě tyto akce ukazuj vedoucí pracovníky v jiném světle, v tom lidštějším světle a nikdo se nebojí následné reakce a využívání známostí takto vzniklých, jelikož každý zná platící normy společnosti Baumax. Jako poslední bych popsala společností pořádané ceremoniály k příležitosti otevírání nových provozoven a uvádění nejvyšších manažerů na svá pracovní místa nebo i vyhlašování výherců nejrůznějších soutěží pořádaných v rámci společnosti, ke kterým se sjíždí velká část vedení společnost, jsou známá svou velkou slávou. Například výherci soutěže o prodejně nejúspěšnější obchodní dům obdrží své ocenění, diplomy a ceny, nejúspěšnější manažeři obdrží své nové firemní auto. Toto se většinou odehrává v národních centrálách nebo v pronajatých zařízeních jako jsou kongresové haly, mezinárodní hotely, záleží vždy na velikosti konané akce a počtu pozvaných. Mezi pravidelné a významné společenské ceremoniály patří oslavy důležitých milníků společnosti a jejich nejvěrnějších z řad zaměstnanců. Společnost Baumax se svou více jak třicetiletou podnikatelskou kariérou a tím i spjatou řadou úspěchů nemusí pracně a lupou hledat vhodné příležitosti k různým oslavám a pochvalám nebo možnosti předání diplomu, věcné ceny pro například už 15 let pro společnost pracujícího zaměstnance.

4.7 Interní pravidla pro zaměstnance

Více o některých pravidlech, jež jsem vypozorovala nebo vyslechla z rozhovorů během mých návštěv obchodního domu Baumax.

Každá pracovní pozice používá pro svoji činnost určitá předem daná pravidla, při jejichž dodržování se práce dobře a jasně vykonává, nedochází k chybám a záměnám. Všichni jsou včas o všem informováni a můžou tak bez starostí z toho, že někdo před nimi nedodržel technologický či postupový reglement a že tak vznikla chyba, pokračovat klidně v práci tam, kde jiný přestal. Pravidla se dotýkají tak, jako zaměstnanců řadových, tak i zaměstnanců vyšších pracovních pozicí, přičemž jsou pro všechny závazná a činí z každého nositele zodpovědnosti úměrné své dosažené pracovní pozice.

Nástup řadového zaměstnance do směny vymezuje přesný harmonogram směn, obvykle na jeden měsíc dopředu, se kterým je zaměstnanec seznámen nejméně čtrnáct dní pře začátkem plánovaného období a souhlas s tímto plánem stvrdí zaměstnanec sám svým podpisem. Sestavení plánu provádí jednotlivý vedoucí oddělení na základě předchozích harmonogramů práce, vytíženosti osoby zaměstnance v minulém období, přičemž stranou nikdy nestojí respektování osobních přání a důvodů zaměstnance k žádostem o volno a dovolenou. Dovolené zaměstnanců se však plánují dopředu tak, aby došlo ke vzájemnému

prostřídání všech zaměstnanců a aby současně byl zachován i plynulý a bezpečný chod provozovny. Vedoucí jednotlivých oddělení předávají své plány, jak harmonogramy nasazení do směn, tak i plány dovolených, výše vedoucímu obchodního domu, který sestavuje celkovou mapu nasazení na nadcházející období a který samozřejmě překontroluje i dodržování všech pravidel a norem použitých v tom či onom plánu nasazení. Zejména se dbá správnému rozložení pracovních sil na směnu a jejich regenerace mezi těmito směnami. Zaměstnanec má nárok na řádný odpočinek a v případech, že děla práci navíc a zůstává tak déle na svém pracovišti nebo jednorázově zaskakuje za vypadnuvšího nemocného kolegu, tak stále musí být dodržena zákonem daná pauza mezi nástupy do směn, která se mění v závislosti na druhu prováděných směn.

Jsou-li zaměstnanci na pracovišti, správně oblečeni a odpočati, tak obdrží od svých vedoucích jasné pokyny pro právě začínající pracovní den, pak pokračují v plnění svých pracovních povinností dle daných pravidel, které již mají zažité a jsou rutinou dne.
Doplňování zboží do prodejních regálů a zaplňování mezer po zákazníky odebraném zboží, vizuální úprava vystaveného zboží, tak aby vždy etikety výrobků směřovaly k zákazníkovi, nebo rozmísťování nových a chybějících cenovek u zboží v regálech spadá do jasných pravidel, jež musí zaměstnanci dodržovat a plnit. Právě tyto popsané činnosti patří mezi ty rutinní a není třeba obzvláště připomínat prodavačům jejich nutnost a každodenní kontrolu. Každé oddělení je výjimečné podle druhu nabízeného zboží a tím spojenou starostlivostí o toto zboží. Oddělení zahrady je náročnější a vyžaduje i větší znalosti, proto zde nastupují na scénu další a další pravidla a normy, jež se musí dodržovat z důvodu zachování kvality a čerstvosti. Zejména oddělení zahrady nabízí mnoho květin, dřevin či zemin, které spadá pod daleko větší množství norem a pravidel na údržbu a čistotu. Prodavač provádí úkony ve stanovených časech, jako například zalévání květin, dřevin či dodržení estetiky oddělení zahrady. Taktéž i zaměstnanci skladu pracují dle svých interních pravidel, jež je nabádají k pečlivému příjmu veškerého došlého zboží a sklad, pečlivou kontrolu dodacích listů, neporušenosti plomb na kamionech, autech dodavatelů a speciálních boxech se zbožím, vizuální kontrole obalů zboží, zda není zboží rozbité a zda paleta se zbožím není zborcená a nerozpadá se z důvodů špatné fixace stretch-folií pracovníkem centrálního skladu nebo riskantní jízdou řidiče s tímto zbožím, protože takové zboží nelze nepřijímat na sklad, vyskladnit, prodávat, protože buď už je viditelně poškozené nebo jsou obaly výrobků na první pohled poškozené a musí se proto neprodleně vrátit dodavateli. Vedoucí skladu a jeho zaměstnanci nesmí dovolit vpuštění cizích a neoprávněných osob do vnitřních prostor skladu. Ve skladě udržují stále pořádek a čistotu. Palety a boxy se zbožím přehledně

rozdělují dle jeho povahy do sektorů určených a příslušných pro toto či ono oddělení. Zaměstnanci skladu mají na starosti také udržování manipulační techniky používané v celém obchodním domě, čisté, nabité a v provozu. Tuto manipulační techniku nakupuje společnost Baumax u známé německé společnosti Jungreich.

Na korektní průběh postupného odbavování zákazníků u pokladen a směnné zboží za peníze dohlíží vedoucí oddělení pokladen kontrolující bedlivě činnost každého pracovníka pokladny. Pokladen napočítáme vždy víc jak pokladnu jednu a to v závislosti na velikosti obchodního domu Baumax. Každá pokladna je vybavena moderní výpočetní, čtecí a snímací technikou například čárových kódů zadávaných výrobků nebo terminálem pro příjem platebních karet. Nepostrádá jasné označení pořadového čísla pokladny a telefon pro komunikaci s vedoucím oddělení, protože interní pravidla pro výkon činnosti pracovníka pokladny a všech úkonů s tím spojených patří k těm nejpřísnějším a nejsledovanějším tak, jak to samo od sebe vyplývá z povahy práce s oběživem tedy penězi. Pokladní se sledují a v pravidelných intervalech mezi sebou prohazují – vyměňují na jednotlivých pokladnách provozovny, přičemž každou výměnu doprovází nutná návštěva sejfu a odevzdání svého bezpečnostního boxu s inkasovanými penězi a doplněná krátkou přestávkou na zotavenou a návštěvu třeba WC. Pokladní nesou vysokou zodpovědnost a musí také umět jednat se zákazníky, což na ně klade vysoké nároky a vyvolává v nich i stres a nelze jim proto upírat možnost se čas od času splést a zadat – „namarkovat“ cenu jinou či počet balení výrobku jiné, než má zákazník v nákupním košíku a úmyslu zakoupit. V tomto případě dovolují interní pravidla pracovníku pokladny použít proces vymazání – storna, které spočívá v telefonickém přivolání vedoucího pokladen, jež po překontrolování správnosti rozhodnutí k takovému úkonu, vymaže tuto chybu a umožní tak pokračování v dalším a správném zadávání zboží. Pracovníci pokladen nesmí z morálních důvodů odbavovat při nákupech své rodinné příslušníky a přátele, a to z důvodu přímé možnosti úmyslného a nekorektního zadávání počtu výrobků, za účelem zvýhodnění těchto osob, čímž dochází k podvádění a vzniku trestného činu krádeže. Takže nesmí pokladní ze své vlastní vůle odbavovat tzv. personální nákupy svých kolegů zaměstnanců, ale musí tak činit pod dohledem vedoucího oddělení pokladen.

Jasnými pravidly se řídí i komunikace uvnitř a vně společnosti Baumax, protože segmentů a oddělení, která spolu potřebují komunikovat, je veliké množství. Při telefonním kontaktu se uplatňují obecná společenská pravidla a stručné sdělení informace. Hierarchie předávání informací přesně uvádí komu, kdy a jakým způsobem informací předat a jak informaci

zálohovat pro zpětné dohledání. E-mail a intranet denně přenáší neuvěřitelné množství bajtů informací do schránek dotčených zaměstnanců, jež reagují dál a tvoří další zprávy tak, aby zpráva byla stručná, jasná a nepostrádala odbornou stránku sdělované a požadované informace. Informace pro nouzové režimy a i ty normální zabezpečující chod společnosti musí vždy dorazit ke svému příjemci, kterým může být kdokoli ve společnosti Baumax a navíc se zálohují přeposíláním svým podřízeným proto, aby měli dostatek informací o probíhajících řešených záležitostech toho či onoho podřízeného zaměstnance.

Společnost Baumax zavedla pro větší transparentnost pravidelné namátkové prohlídky zavazadel svých zaměstnanců, ke kterým dochází při odchodu ze zaměstnání. Jednou týdně se kontrolují skříňky zaměstnanců a namátkově i na parkovišti parkovaná auta těchto zaměstnanců, což pramení z faktu, že ne všichni zaměstnanci nastoupivší do pracovního poměru ve společnosti Baumax mají v úmyslu si čestně, pouze svou prací, vydělávat peníze a pokoušejí se v různé míře si přilepšit odcizením různého zboží.

Všichni zaměstnanci musí parkovat své automobil na vyhrazeném parkovišti v areálu obchodního domu Baumax, ve kterém pracují. Většinou v oddělené části areálu, daleko od aut zákazníků. Opět se tak děje z důvodu většího přehledu a bezpečnosti celkového provozu v areálu společnosti Baumax.

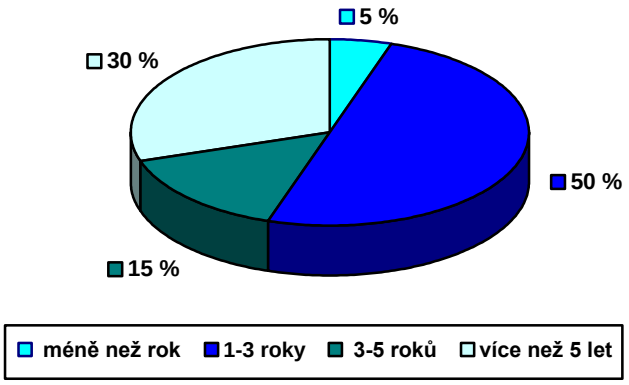
4.8 Vlastní dotazníkové šetření

Svou práci jsem se rozhodla obohatit, doplnit a dle mého názoru hlavně zpřesnit, pomocí praktického dotazníku, jehož cílem bylo zjištění současného stavu podnikové kultury panující ve společnosti Baumax, v jednom z jejich obchodních domů a to ve Znojmě. Vypracované a nakopírované dotazníky jsem rozdala 50-ti zaměstnancům s prosbou o jejich pokud možno co nejpečlivější vyplnění. Zpracováno bylo 40 otazníků, přičemž v některých z nich se našly otázky, jež zůstaly nezodpovězeny. Návratnost dosahuje tedy vysokých 80 %. Dotazník se skládal z 35 otázek, z čehož byly některé otevřené a mohl se tak k nim zaměstnanec vyjádřit a nebo je měl sám doplnit. Některé byly zavřené vyžadujíc jasné rozhodnutí mezi nabízenými volbami. Otázky se zabývaly hlavně ztotožněním se s kulturou společnosti Baumax, znalostmi, vlastními názory a spokojeností zaměstnanců. Stranou nezůstaly ani otázky pojmu identita společnosti Baumax. Zaměstnanci zodpovídali dotazník v období 23.3 – 24.3 2011.

4.8.1 Zpracování dotazníků

Otázka č. 1 Jak dlouho pracujete v této firmě?

Graf 1: Odpovědi týkajících se délky působení ve firmě



zdroj: vlastní práce

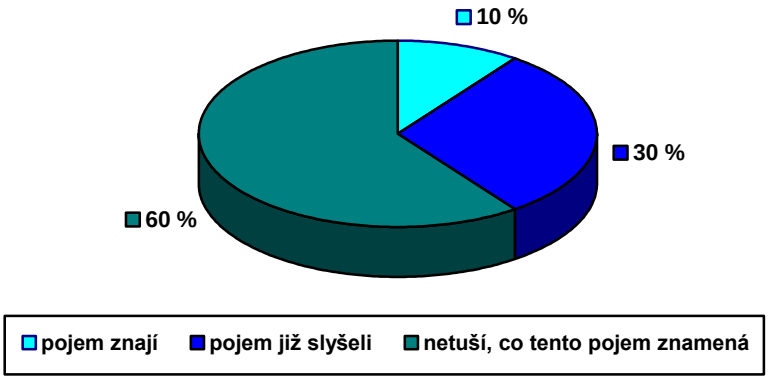
Dle vyhodnocených odpovědí zaměstnanců zcela jasně vyplývá, že nejvíce zaměstnanců, a to 50 %, spadá do skupiny, jež pracuje ve společnosti Baumax od jednoho roku do tří let. Další poměrně početnou skupinu zaměstnanců, a to 30 %, tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 5 let. Následuje skupina 15 % zaměstnanců pracujících ve společnosti od 3 do 5 let. Tento výčet uzavírá se svými 5 % skupina zaměstnanců pracujících ve společnosti Baumax méně než jeden rok. Počty zaměstnanců v jednotlivých skupinách působí rovnoměrně a vyváženě. Celkové rozložení zaměstnanců v těchto skupinách není nikterak překvapující a svědčí i o dobré personální politice společnosti a schopnosti správně pracovat s lidmi, protože do současného stavu zaměstnanosti ve společnosti Baumax a tím i setrvání na určitém pracovním místě se promítá i stav zaměstnanosti v regionu, dále pak i nabídka a poptávka jiných volných pracovních míst, růst spotřebitelských cen apod.

Otázka č. 2 Charakteristika Vaší pozice?

Největší zastoupení odpovědí, a to rovných 75 %, se ocitá v kategorii zaměstnanců majícího jednoho nebo žádného podřízeného. Zbývajících 25 % dotázaných zaměstnanců pak řídí a spolupracují se třemi a více podřízenými. Po všech stránkách dobří vedoucí a stejně tak kvalitní zaměstnanci, ve všech směrech aktivní a dobře zaškolení, se tak rozdělili na jednu svým počtem menší skupinu řídících zaměstnanců a skupinu jim podřízených zaměstnanců plnící jejich zadání. Odpověď na tuto otázku jasně popisuje baumaxovské pojetí řízení a výkonu práce.

Otázka č. 3 Říká Vám něco pojem podniková kultura?

Graf 2: Znalost pojmu podnikové kultury



zdroj: vlastní práce

Z odpovědi vyplývá, že pouze 10 % zaměstnanců je schopno vysvětlit a popsat význam pojmu podniková kultura, což je dost málo. Lepších výsledků dosáhla skupina se 30 %, která otevřeně přiznala, že o tomto pojmu už slyšela a že její význam jim něco konkrétního říká. Nejhůře dopadla skupina 60 % respondentů, nadpoloviční většina, která vůbec netuší, co tento pojem a věci s tím související znamenají. V této otázce jsem se ptala zaměstnanců ještě navíc na doplňující podotázku, která dál rozvádí tuto problematiku. A chtěla jsem, aby zaměstnanci rozepsaly o svých představách o podnikové kultuře.

Podotázku, která zněla: Rozepište se, co si představujete pod pojmem podniková kultura vyplnilo pouze 5 % zaměstnanců a byli to zaměstnanci, kteří v hlavní otázce č.3 odpověděli, že by uměli vysvětlit pojem podniková kultura. Jejich odpovědi hovořili o akcích společnosti Baumax ve volném čase zaměstnanců. Pořádání společenských akcí jako jsou gril párty, posezení, ale dotkli se i komunikace ve firmě, firemních barev a sociální angažovanosti společnosti Baumax. Celkově je zřejmé z odpovědí na tuto otázku, že v tomto směru a právě na provozovně ve Znojmě má společnost Baumax na čem pracovat a co vylepšovat.

Otázka č. 4 Popište, na jakých principech je založena podniková kultura ve Vaší společnosti.

Odpověď zůstala nedotčená a bylo to určitě ve světle otázky předešlé a také neschopnosti, díky téměř nulové informovanosti a nevžitosti pojmu mezi zaměstnanci, se o tomto fenoménu vůbec bavit.

Otázka č. 5 Říká Vám něco pojem podniková identita?

U této otázky odpověděli zaměstnanci docela shodně a to procentuelně i významově. Navíc ani podotázka se nevymyká hodnotám u odpovědí v případě otázky č.3. Výsledek dokládá pravdomluvnost a ničím neskrývanou neznalost těchto pojmů, což je svým způsobem chvályhodné, ale z praktického hlediska svědčí o hluboké a alarmující absenci chápání těchto pojmů, i když to nemusí zákonitě znamenat, že zaměstnanci nepracují v podmínkách dobré a kvalitní podnikové kultury. Znamená to pravděpodobně, že nejsou zcela ztotožněni s identitou podnikové kultury, což může mít mnoho důvodů.

Otázka č. 6 Popište, na jakých principech je založena podniková identita ve Vaší společnosti.

Respondenti z řad dotázaných zaměstnanců nenašli díky mezerám ve svých vědomostech odpověď na tuto otázku a tak jako u otázky č. 4 ji vynechali, čemuž se nelze divit, protože na ni neznají jednoznačnou odpověď a jen velice těžko by hledali vhodné příklady, kterými by popsali význam pojmu podniková identita.

Otázka č. 7 Jaké jsou firemní barvy firmy BAUMAX?

Tato jednoduchá otázka vylepšila poněkud pomyslné skóre zaměstnanců ve svých podnětných odpovědích. Všichni dotázaní odpověděli zcela bez váhání a dlouhého přemýšlení správně a udali barvy červenou a žlutou. Barvy společnosti Baumax jsou všeobecně známé všem zaměstnancům, protože je doprovází doslova na každém kroku.

Otázka č. 8 Doporučil/a, navrhl/a či změnil/a by jste něco u firmy BAUMAX?

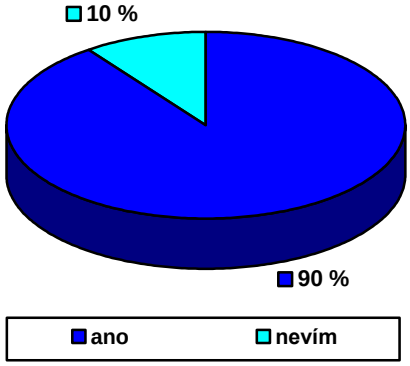
Konkrétně se vyjádřilo k této otázce pouze 10 % zaměstnanců a projevilo svůj názor snížit ceny u prodávaného zboží. Opět se svým způsobem objevila nechuť či nevole zaměstnanců otevřeně prezentovat svůj názor, ať už je jakýkoliv a k tomu zcela anonymně. Nápad snížit ceny skýtá široké pole k různým druhům úvah, ale nepředstavuje kýženou a pestrou množinu nabízejících se odpovědí na tuto otázku, která by se dala na tomto místě v intencích položené otázky očekávat v rámci získaných odpovědí. Utopista by tak snadno mohl dojít přesvědčení, že se jedná o hledanou ideální a konečně první funkční společnost bez nutností jakýchkoliv korekcí a úprav. Skutečný stav hovoří ovšem proti utopii a nastoluje otázku, proč se zaměstnanci nevyjádřily.

Otázka č. 9 Dostáváte často informace o dosažených výsledcích firmy?

Dotázání zcela ve shodě silou svých celých 100 % procent, tedy jednohlasně, odpověděli, že téměř neustále mají zprostředkovávány důvěryhodné informace o výsledcích společnosti Baumax. Jsou tedy dobře informováni a pokud nejde o informace předávané ústně a musí si je přečíst sami, tak se jim dostává vlastně s tím i určitých informací o podnikové kultuře a identitě, i když de facto pod čarou, tak přece, což mne udivuje ve vztahu k otázkám č.3, č.4 atd. a vynechání odpovědí u těchto otázek…

Otázka č. 10 Existuje ve Vaší společnosti Etický kodex (tzn. směrnice chování pro zaměstnance)

Graf 3: Existence Etického kodexu ve společnosti

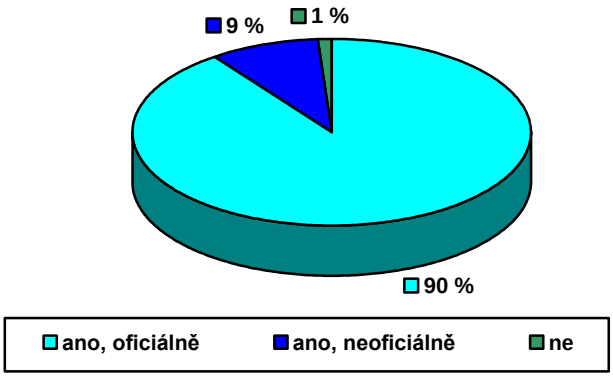


zdroj: vlastní práce

Ačkoliv u některých otázek mého dotazníku si nevěděli respondenti rady u této otázky celých 90 % dotázaných odpovědělo, že má povědomí o existenci Etického kodexu uplatňovaného ve společnosti Baumax. Potvrzují tím vlastně určitý, od zaměstnance k zaměstnanci se měnící, stupeň ztotožnění se s podnikovou identitou a kulturou. Zjištěný fakt dokládá existenci tohoto fenoménu, byť třeba i povrchní.

Otázka č. 11 Byli jste seznámeni s cíli a vizí vaší firmy?

Graf 4: Seznámení s cíli a vizí

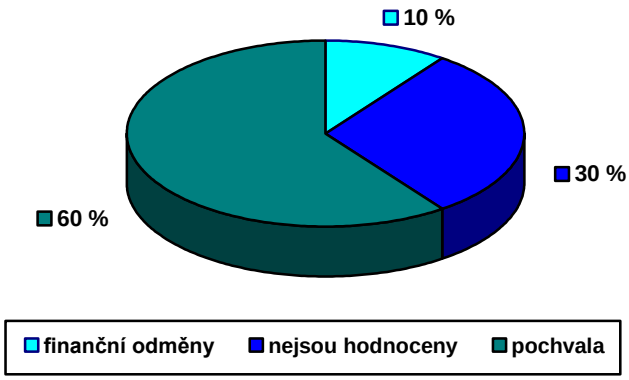


zdroj: vlastní práce

Pro 90 % dotázaných zaměstnanců jsou cíle a vize společnosti Baumax dobře známé, což představuje opravdu velkou skupinu zaměstnanců, kteří svým způsobem ví, kam společnost, pro kterou pracují, směřuje - tedy, co je její vizí a jaké má společnost Baumax cíle. Obě strany, pokud opravdu chtějí, spolu přínosně a bez problémů koexistovat musí poskytovat informace a formovat všechny články ve společnosti. Následných 9 % zaměstnanců dle grafu vyjadřujících svůj názor jako „neoficiální ano“ k této otázce nijak nesnižuje význam odpovědi 90 % většiny, protože se jako i v posledním případě u 1 % skupiny jedná o zaměstnance pracující ve společnosti Baumax kratší čas, jsou v tzv. zapracování a teprve se seznamují s praktickým chodem společnosti. V jejich podvědomí ještě nestačily zdomácnět mnohé pojmy a skutečnosti.

Otázka č. 12 Jak jsou hodnoceny vaše zlepšené pracovní výkony?

Graf 5: Zhodnocení zlepšených výkonů



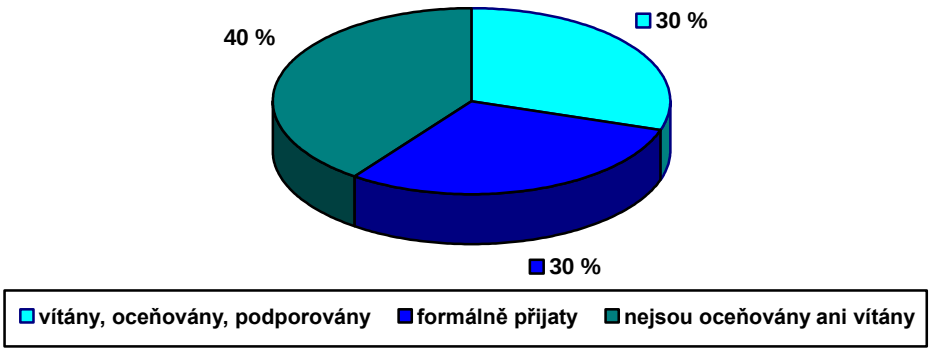
zdroj: vlastní práce

Z odpovědi 60 % dotázaných zaměstnanců a pohledem na graf lze vyvodit závěr, že nejčastější formou jakéhosi uznání za projevenou aktivitu a větší míru vloženého úsilí do pracovního výkonu představuje pro zaměstnance pochvala. Toto hodnocení nelze podrobit dále hlubšímu zkoumání, pročež jde o subjektivní ničím dalším doložené skutky, které se již navíc staly a jednoznačnost dotazu pak nedovoluje a ani nedává k tomu možnost. Dále z odpovědí vyplývá, že objektivita udělování pochval je zasažena pocitem neocenění ze strany nadřízených v případě 30 % dotázaných, kteří si myslí, že jejich lepší pracovní výkony nejsou hodnoceny. Opět nelze k tomuto výsledku zaujmout zcela jednoznačné stanovisko, ale mělo by se přihlédnout a přiznat jistou míru nutné zodpovědnosti řídícímu pracovníku, který si sám skládá postupem času o zaměstnanci svůj vlastní a věříme, že co nejvíce objektivní názor a který odmění tím správným způsobem, ve správný čas toho či onoho zaměstnance vhodným typem uznání. V praxi se ukazuje jako nejlepší schéma

pozorování jednotlivců při práci následované udělením pochval a nakonec, až míra nutná k udělení odměny dojde svého naplnění tak, jak to po konzultaci s vedením bývá, dojde k udělení peněžité odměny, pro kterou se v mém dotazníku vyjádřilo celých 10 % dotázaných. Rovněž nelze nechat stranou a opomenout ten fakt, že lépe jsou hodnoceni dozajista zaměstnanci pracující ve společnosti Baumax déle než pět let a nebo mající pod sebou tři a více zaměstnanců, což není nijak udivující a patří k zažitým standardům společnosti, přičemž pro ostatní je to motivujícím prvkem jejich dalšího snažení. Tato otázka obsahovala i podotázku, ve které 10 % zaměstnanců uvedlo, že mezi další formy odměn patří prémie a poukázky k odběrů zboží.

Otázka č. 13 Vaše nové myšlenky, nápady, podněty:

Graf 6: Nové myšlenky, nápady, podněty



zdroj: vlastní práce

U této otázky se 30 % dotázaných zaměstnanců vyjádřilo ve smyslu pozitivního chápání svých snah, dále pak s určitou mírou nalézané podpory pro své snažení a v neposlední řadě i následného ocenění vedením společnosti Baumax. Tato skupina se tedy cítí jistě a dobře ve svém zaměstnání a není ani při nejmenším na pochybách v případě možnosti projevení svých vlastních nápadů a myšlenek v souvislosti se zlepšením práce nebo života společnosti a věcí se jich dotýkajících. Stejný počet dotázaných zaměstnanců, tedy opět 30 %, cítí ze svých nadřízených pouze formální zájem o jejich podněty a nápady, z čehož následně plyne smutné konstatování, že se nikdo ani nepokusí oním nápadem nebo podmětem zabývat. V grafu se však nalézá ještě jedna skupina dotázaných zaměstnanců, a to 40 %, kteří bez okolků popisují přístup a nakládání s jejich podněty jako špatný a že jejich aktivity v této oblasti zůstávají bez jakékoliv odezvy. Tyto poslední dvě skupiny, v součtu 70 % dotázaných, představují zdvižený prst nad nadřízenými zaměstnanci, kteří , ať už z jakýchkoliv pohnutek, nechávají odcházet možná v niveč množství nápadů a připomínek, aniž by prozkoumali jejich hodnotu a nebo příčinu, v některých případech pro

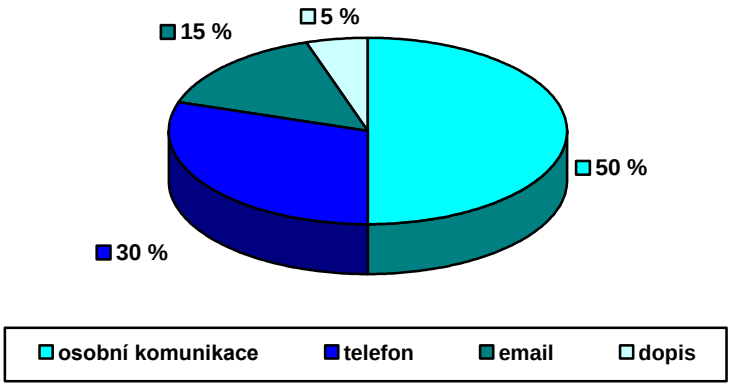
společnost Baumax podstatnou a navíc tak zanechávají špatný dojem v zaměstnancích. Tento stav není dobrý a společnost Baumax by se měla snažit zamezit jeho dalšímu vlivu a sjednat nápravu. Samozřejmě nelze s konečnou platností předjímat celoplošnou existenci tohoto jevu ve společnosti Baumax, ale přinejmenším ve znojemském obchodním domu Baumax tento projev nezájmu ze strany vedení panuje, přičemž časem může vést k řadě vážných potíží, jež mohou mít nepříznivý vliv na chod tohoto obchodního domu a to v podobě různých, ať už ekonomických či jiných třeba i mezilidských, problémů.

Otázka č. 14 Můžete o svých pracovních problémech či názorech otevřeně hovořit s Vaším přímým nadřízeným?

V tomto dotazu odpovědělo 75 % zaměstnanců, že jim jejich přímí nadřízení naslouchají a nemají tedy s komunikací s nimi žádných potíží. Nepatrně v rozporu s výsledkem u předchozí otázky, což nemusí ovšem nutně znamenat uvádění nekorektních informací ze strany zaměstnanců, ale pouze ten fakt, že zaměstnanci pečlivě váží odpovědi na mnou zadávané otázky. Skupina 25 % dotázaných je přesvědčena, že nemohou otevřeně diskutovat s nadřízenými, což lze do jisté míry chápat a z důvodu neznalosti bližších podrobností brát jako normální a přirozený jev při spolupráci práci většího počtu lidí.

Otázka č. 15 Který komunikační prostředek nejvíce preferujete s nadřízenými?

Graf 7: Preferovanost komunikačního prostředku s nadřízenými



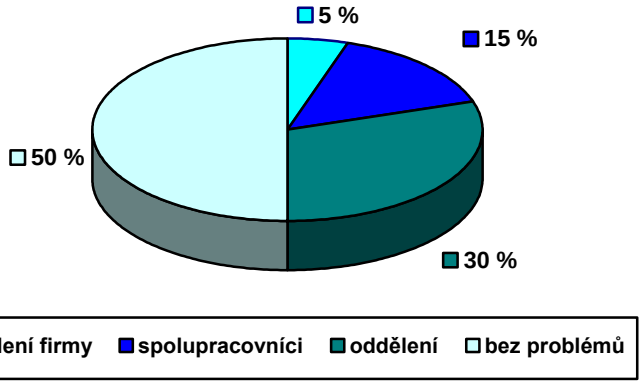
zdroj: vlastní práce

Osobní komunikace zcela jasně vítězí se svými 80 % odpovědí a je zcela jasné, že patří mezi nejpreferovanější způsoby předávání informací mezi zaměstnanci právě v tomto obchodním domě společnosti Baumax ve Znojmě. Zbývající, a dle grafu méně početné skupiny, využívají ke komunikaci jiné komunikační prostředky, což dozajista vychází z jejich postavení a přidělené role ve společnosti, při níž se s těmito komunikačními

prostředky dostávají do kontaktu a neobejdou se bez ní na rozdíl od svých kolegů na jiných pracovních pozicích.

Otázka č. 16 Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

Graf 8: Problémy v komunikaci



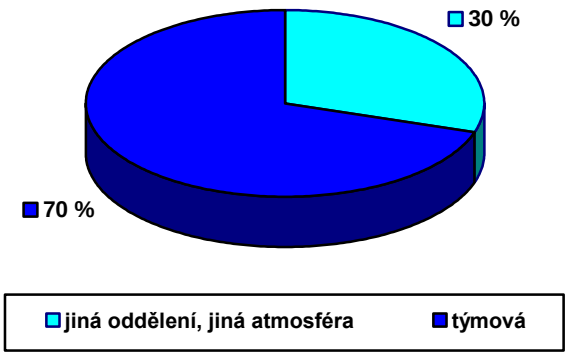
zdroj: vlastní práce

Polovina zaměstnanců, tedy 50 %, nespatřuje v komunikaci v rámci výkonů svého zaměstnání žádné problémy. Skupina se 30 % odpovědí poukazuje na potíže při komunikaci s jednotlivými odděleními. Je možné se domnívat, že tento stav zapříčiňují specifické odlišnosti v názorech na řízení chodů oddělení jejich vedoucími a účinné neschopnosti předávání podstatných organizačních informací dále a to nejenom v rámci jednoho a toho samého oddělení, ale nýbrž i těm dalším dotčeným odděleními závislým na dobrém přístupu ke stěžejním informacím. Zaměstnanci mnohdy zcela zmateně přešlapují na místě, jakoby letmo chyceni do pasti informačního vákua a očekávají informace a příkazy tam, kde je dostat nemohou, protože logická návaznost a kompetence rozhodovat se v tu chvíli již nachází na druhé straně pomyslného pracovního hřiště, u vedoucího jiného oddělení, než ke kterému tito zaměstnanci náleží. Lepší souhra však vždy po čase najde svého cíle a úspěchu. Zaměstnanci, jejichž odpovědi spadají do skupiny s 15 %, vidí jisté chyby v komunikaci právě se svými kolegy na pracovišti. Z celkového počtu zaměstnanců na oddělení a v obchodním domu lze logicky odvodit i tu možnost, že ne všichni a vždy si budou zcela rozumět, což je zcela pro lidský život přirozené a zůstává jen nezodpovězenou otázkou, zda by společnost Baumax pro zlepšení tohoto stavu, a samozřejmě nejenom tohoto, nezavedla například kurzy asertivního chování pro své zaměstnance? Tato odpověď opět spadá svým významem do kategorie zcela subjektivních názorů jedince na danou věc, kdy bez znalostí hlubších souvislostí v daném případě nejde zaujmout zcela jasné a konkrétní stanovisko. Poslední 5 % skupina odpovědí dotázaných zaměstnanců vyjádřila své problémy s komunikací ve směru k vedení firmy. Podotázka k této otázce žádala

respondenty o to, aby popsaly své problémy podrobněji. Zde už odpovídající zaměstnanci nebyli tak otevření a pouze dva z nich naznačili problémy v rovině pracovních směn, patrně při sestavování plánů nasazení do směn…

Otázka č. 17 Pracovní atmosféru v celé vaší firmě by jste označil/a jako?

Graf 9: Pracovní atmosféra ve firmě

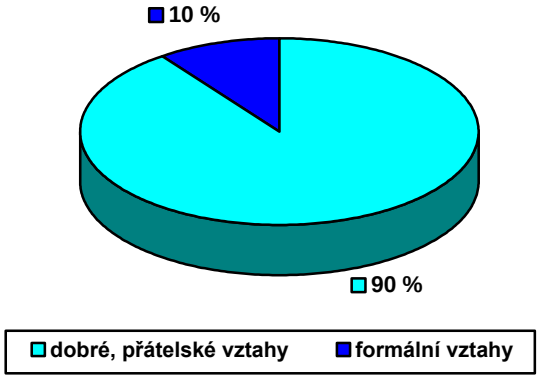


zdroj: vlastní práce

Na celých 70 % dotázaných respondentů působí atmosféru v provozovně jako týmová. Zbývající část dotázaných zaměstnanců, a to 30 %, nechtěla být konkrétní a vybrala si pro svou odpověď variantu hovořící o různě se, oddělení od oddělení, měnících pracovních a mezilidských atmosférách.

Otázka č. 18 Jak by jste ohodnotil/a vztahy na pracovišti?

Graf 10: Vztahy na pracovišti



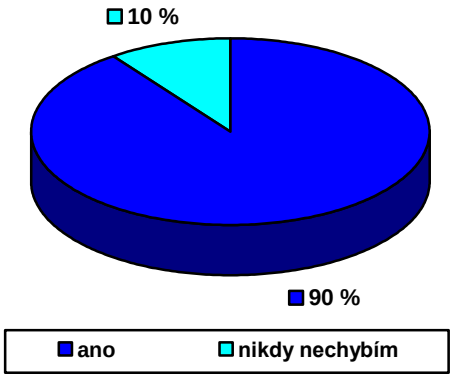
zdroj: vlastní práce

Většina dotázaných zaměstnanců v počtu 90 % uvádí, že pracují v přátelském kolektivu a udržují se svými kolegy zaměstnanci přátelské vztahy. Tato skutečnost je velice potěšujícím zjištěním, protože má pozitivní vliv na výkon zaměstnání a vše s tím související. Zbývajících 10 % zaměstnanců hodnotí a pociťuje vztahy na pracovišti jako formální. Takto odpověděli určitě nadřízení zaměstnanci, kteří by si měli udržovat do jisté

míry odstup od svých podřízených a určitá míra nedostupnosti a nadřazenosti může být jenom ku prospěchu.

Otázka č. 19 Účastníte se firemních oslav večírků, narozenin nebo podobných akcí?

Graf 11: Účast na firemních akcích

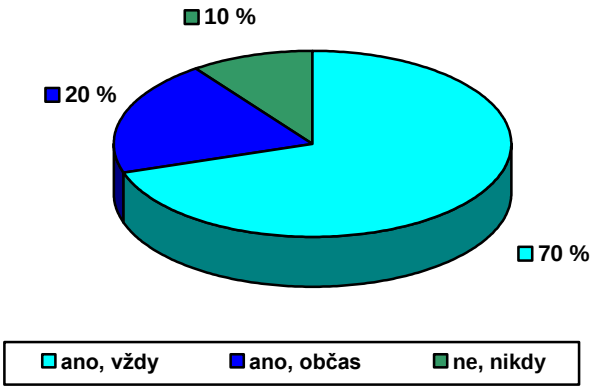


zdroj: vlastní práce

U této odpovědi se 90 % dotázaných zcela ve shodě s předchozí otázkou vyjádřilo, že se účastní takových akcí, což svědčí o panující a opravdu přátelské atmosféře a chuti spolu trávit i něco volného času mezi zaměstnanci. Dalších 10 % dotázaných odpovědělo, že nikdy nechybí na těchto akcích, čímž výsledná účast na oslavách v rámci společnosti Baumax činí rovných 100 %. Toto číslo je opravdu vysoké a společnost může být právem spokojena s tím, jak příznivé pracovní podmínky vytváří svým zaměstnancům. Musí se ovšem do tohoto počtu zahrnout i nějaké to procento zaměstnanců účastnících se spíše, než dobrovolně a tím pádem i spontánně, tak účelově a z povinnosti.

Otázka č. 20 Podílíte se na přípravě těchto oslav?

Graf 12: Spoluúčast zaměstnanců na přípravách firemních oslav



zdroj: vlastní práce

Z vyhodnocení odpovědí u této otázky vyplývá, že pěkných 70 % dotázaných zaměstnanců přikládá ruku k dílu při chystání oslav. Následuje 20 % dotázaných, kteří spadají do kategorie, kterážto je také občas zapojena do příprav těchto večírků a poslední a nejmenší skupinka s 10 %, které se ještě nikdy nebo doposud na takovýchto přípravách nepodílela.

Otázka č. 21 Myslíte si, že je takových firemních akcí, oslav dostatek?

Skoro všichni dotázaní, a to drtivých 95 %, shledává počet oslav jako dostatečný a zbytek 5 % dotazovaných si naopak myslí, že by jich mohlo být ještě více.

Otázka č. 22 Co pro Vás znamená čas strávený s kolegy mimo pracovní dobu?

U této otázky nedostaly dotázaní zaměstnanci žádné možnosti na výběr a měli se pouze rozepsat na otázkou zadané téma. Mnoho odpovědí, a to 80 %, ve shodě popisuje skutečnosti v oblastech související se vzájemným se lepším a hlubším poznáváním, nalézáním společných názorů a postojů na různá témata, na které by v během pracovní doby nebyl čas a nebo by docházelo k pouze povrchnímu nakousnutí dané věci, z čehož upřímně to myslící člověk, ať už posluchač či vypravěč, nemá radost a potěšení. Menší 20 % skupina názorově inklinovala k povrchnějším odpovědím, jako jsou zábava a plánování budoucnosti pracovního kolektivu, přičemž jejíž odpovědi byly o dost kratší.

Otázka č. 23 Používáte často propagační materiály při komunikaci a kontaktu s klientem?

Všichni respondenti jednohlasně odpověděli – 100 %, že téměř každý den používají při práci a kontaktu se zákazníky propagační materiály. Tato skutečnost svědčí o velice dobrém přístupu zaměstnanců ke své práci a využívání všech dostupných prostředků k propagaci zboží a služeb společnosti Baumax. Propagační materiály představují účinný nástroj k rychlé orientaci v nabídce společnosti Baumax a nevyužít tyto materiály by byla opravdu velká chyba.

Otázka č. 24 Probíhá ve Vaší firmě školení zaměstnanců?

Opět ohromujících 100 % zaměstnanců odpovědělo identicky a to tak, že odpověď na tuto otázku byla jednoznačně: ano, často.

Otázka č. 25 Do firmy jste byl/a přijat/a na základě?

Z 90 % odpovědí zaměstnanců vychází najevo, že byli přijati na své pracovní místo formou konkurzu, tedy výběrového řízení, které posuzovalo jejich schopnosti a vybíralo z většího počtu žadatelů o toto volné pracovní místo. Společnost Baumax prosívá skutečně jemným sítem kvality nově příchozí uchazeče a podrobuje je pečlivému výběru, který musí splňovat mnoho nejrůznějších kritérií. Menší podíl obdržených odpovědí, a to 10 %, uvádí, že u jejich příjmu do pracovního poměru u společnosti Baumax hrál roli i osobní pohovor s ředitelem obchodního domu za účasti vedoucího personálního oddělení. V případech nabírání nových zaměstnanců na vyšší řídící pracovní pozice se jedná o zcela standardní postup, bez kterého nelze nového uchazeče přijmout.

Otázka č. 26 Jste na své zaměstnaní hrdí?

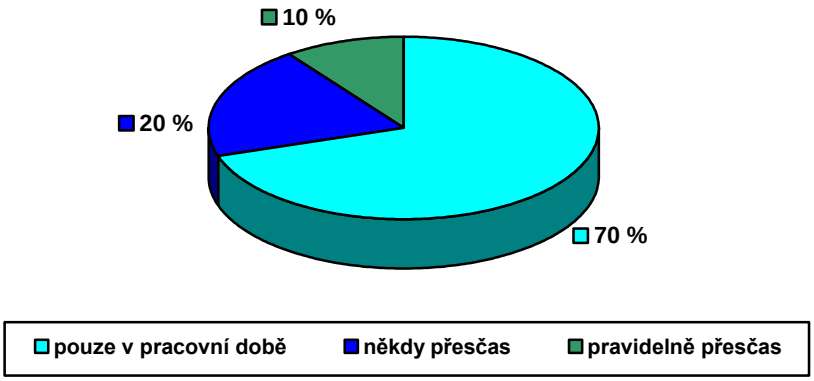
85 % odpovědí zaměstnanců se hlásí k veřejnému pocitu hrdosti a vnitřního se ztotožnění se společností Baumax. Zaměstnanci se necítí nikterak anonymní a jsou schopni, a rádi tak i činí, se hrdě přihlásit ke společnosti Baumax, což dosvědčuje úspěšné působení vlivu subkultury této společnosti na své zaměstnance. Zbylým 15 % zaměstnanců je alespoň prozatím jedno, kde pracují a nelze bohužel vyčíst z jakých důvodů se rozhodli nebo spíše ještě nerozhodli otevřeně nehlásit ke svému zaměstnavateli – společnosti Baumax. Patrně tuto skupinu zastupují před nedávnem nastoupivší nováčci na nižších pracovních pozicích, kterým se musí nechat čas, aby si na své nové pracovní místo, zaměstnance a nové prostředí zvykli.

Otázka č. 27 Jste spokojeni s pracovní dobou?

Na otázku spokojenosti s pracovní dobou odpovědělo 80 % dotázaných zaměstnanců tak, že nemá problém s délkou a ani typem směn a že jsou tedy spokojeni a schopni se bez negativních pocitů zapojit do pracovního procesu. Zbytek, tedy 20 % dotázaných zaměstnanců, není s pracovní dobou spokojeno. Procentní rozdělení odpovědí je více než příznivé a nic negativního nesignalizuje, protože je opravdu těžké všem vyhovět tak, jak to právě vyhovuje tomu či onomu zaměstnanci.

Otázka č. 28 Věnujete se pracovním povinnostem:

Graf 13: Věnování se pracovním povinnostem



zdroj: vlastní práce

Převážná většina zaměstnanců, a to 70 %, se věnuje svým pracovním povinnostem výhradně v rámci pracovní doby a po jejím skončení již více na práci nemyslí a nijak se jí nevěnují. Celých 20 % odpovědí zaměstnanců se věnuje někdy svým pracovním povinnostem i mimo řádnou a plánem vymezovanou pracovní dobu, dělají občas nárazové přesčasy. Zbývajících 10 % zaměstnanců, řekněme někteří na vedoucích pracovních pozicích, zůstává v práci pravidelně přesčas.

Otázka č. 29 Máte předepsaný způsob oblékání (stejnokroj, uniforma) v práci?

Nad touto otázkou nepřemýšleli dotázaní zaměstnanci ani chviličku, jelikož dobře ví, že se musí nosit v práci jednotný, předem daný stejnokroj a všichni tudíž odpověděli ve 100% shodě, že ano.

Otázka č. 30 Líbí se Vám Váš předepsaný způsob oblékání?

Souhlas a tím i jistou líbivost se způsobem předepsaného oblékání ve společnosti Baumax vyjádřilo 80 % dotázaných zaměstnanců. Nesouhlas se způsobem oblékání projevilo 20 % dotázaných. Otázka obsahovala podotázku, u které 20 % dotázaných navrhuje změnit materiál používaný k výrobě ošacení za modernější.

Otázka č. 31 Hodnotíte Vaše pracoviště jako:

Většina zaměstnanců, a to 90 %, hodnotí své současné pracoviště jako líbivé a moderní. U 10 % dotázaných vyvolává špatné pocity a nelíbí se jim tudíž jejich pracoviště. Jedná se o subjektivní názory dotázaných zaměstnanců, a protože toto jejich záporné, negativní vyjádření nereprezentuje větší procentní zastoupení nelze spolehlivě vyvozovat závěry, že

by pracovní prostředí, potažmo subkultura ve společnosti a této provozovně ve Znojmě působila na své zaměstnance odstrašujícím a demotivačním způsobem.

Otázka č. 32 Přemýšlíte nad změnou zaměstnání v období tohoto roku?

Na tuto otázku odpovědělo 85 % dotázaných zaměstnanců, že nepřemýšlí o změně zaměstnání během tohoto roku. Dalších 15 % zaměstnanců si dokáže představit, že by za určitých podmínek bylo schopno změnit zaměstnavatele ještě během tohoto roku.

Otázka č. 33 Z jakého důvodu zůstáváte ve firmě?

Kvůli dobrým platovým podmínkám zůstává ve společnosti Baumax 70 % dotázaných zaměstnanců. Skupina 15 % zaměstnanců vidí jako přínosné pro svůj rozvoj osobnosti možnost profesního a kariérního růstu ve společnosti Baumax. Poslední skupina opět 15 % dotázaných zaměstnanců setrvává ve společnosti s důvodů nedostatku volných pracovních míst v regionu, ve kterém žijí a bydlí.

Otázka č. 34 Máte ve firmě někoho, koho by jste nazval/a hrdinou?

Na tuto otázku nikdo s dotázaných zaměstnanců neodpověděl.

Otázka č. 35 Co je pro Vás osobně při výkonu práce nejdůležitější?

U této otázky měli dotázání zaměstnanci oznámkovat nabídnuté možnosti, dle jejich vlastních osobních žebříčků hodnot. Mzda hraje u 95 % zaměstnanců nejdůležitější roli a není se opravdu čemu divit v dnešní době, protože ekonomická situace není nejlepší.

Identifikační otázky:

První otázku jsem zaměřila na zjištění pohlaví zaměstnanců, tedy, kolik procent žen a mužů pracuje v tomto obchodním domě společnosti Baumax? Z obdržených a vyplněných dotazníků jasně vyplynulo, že v současné době zaměstnává společnost Baumax 60 % žen a 40 % mužů.

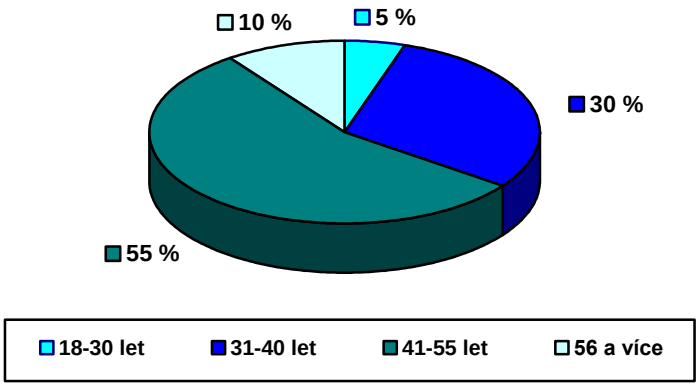
Tab. č. 3 Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Žena	**24**	**60**
Muž	**16**	**40**
Celkem	**40**	**100**

zdroj: vlastní práce

Druhá identifikační otázka se zabývala věkem zaměstnanců. Věkovou hranici 41-55 let zaujalo 55 % dotázaných zaměstnanců. Věkovou hranici 31-40 let zaujalo 30 % zaměstnanců. Věkovou hranici 56 – a více let zaujalo 10 % zaměstnanců a poslední věkovou hranici 18-30 let zaujalo 5 % z dotázaných zaměstnanců.

Graf 14: Věk zaměstnanců



zdroj: vlastní práce

Třetí a poslední identifikační otázka zjišťovala dosažené vzdělání u dotazovaných zaměstnanců pracujících v tomto obchodním domě společnosti Baumax. Nejvyšší počet, a to 40 %, dotázaných zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou. Druhá nejpočetnější skupina dotázaných se 30 % zaměstnanci se vyučila nějakému oboru. Předposlední skupina dotázaných zaměstnanců s 17 % odpovědí disponuje ukončeným vysokoškolským vzděláním a výčet uzavírá 13 % zaměstnanců se základním vzděláním.

Tab. č. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání

	počet	%
základní	**5**	**13**
vyučen/á	**12**	**30**
středoškolské s maturitou	**16**	**40**
Vysokoškolské	**7**	**17**

zdroj: vlastní práce

4.9 Vlastní návrhy na zlepšení podnikové kultury a identity společnosti

Svou pozornost bych nyní zaměřila na vyjádření svých osobních poznatků, které jsem načerpala a uvědomila si během času stráveného při návštěvách znojemského obchodního domu společnosti Baumax a mohla tak poté zpětně získané vjemy ihned v praxi srovnávat s proklamovanou teorií v knihách zabývající se kulturou, identitou a řízením společností.

Navenek působí, co do identity a kultury společnosti, tento obchodní dům jednotným dojmem a i svým zákazníkům dozajista nabízí dost z toho, co má nabízet, přičemž tedy vedení společnosti nemusí mít strach z nenaplňování vnitřních pravidel a směrnic platících v celé velké rodině obchodních domů nesoucích logo Baumax. Neměla by být ani v žádném případě srovnávána kultura a identita společnosti Baumax s jinou na trhu působící společností pro její specifickou a hlavně funkční jedinečnost a proto obrátím svou pozornost na ony markanty, jež mne svým negativním účinkem zaujaly. Společnost Baumax, vědoma si nutnosti obsluhy různých segmentů, navrhla a do praxe uvedla mnoho účinných nástrojů zkvalitňujících celkovou kulturu a identitu společnosti. Proto i pracovní výkon rozličných oddělení lze měřit mnoha způsoby a každý segment společnosti podléhá takovému konkrétnímu způsobu, jak se o něm dozvědět, co nejvíce informací a patřičně na ně pak zareagovat. Největší nedostatky vidím u některých zaměstnanců, kteří nepracují zcela korektně a pokud by jich bylo více, mohli by časem určitě poškodit dobře znějící jméno společnosti Baumax na českém trhu. Pro mne ovšem z pohledu zákazníka a koncového spotřebitele, hraje důležitou roli komunikace zaměstnance se zákazníky.

Práce s lidmi, jejich emocemi a potažmo jejich rozdílnými názory nespadá do kategorie snadných a jednoduchých úkolů, ale je to běh na dlouhou trať, ve které se odráží a ovlivňují ji veškeré faktory ve společnosti působící.
Málokdo si přizná, že to však nejsou často právě jenom kmenoví - řadoví zaměstnanci, kdo můžou nepříznivě ovlivňovat klima ve společnosti.

Doporučila bych vedení společnosti 1x ročně setkání s každým zaměstnancem, na kterém by se zhodnotila jeho práce v uplynulém roce a v případě zjištěných nedostatků by byly ve spolupráci se zaměstnancem navrhnuty změny,které by přispívaly rozvoji společnosti.
Navrhuji vedení společnosti se zaměřit na zajímavé nápady a připomínky zaměstnanců. Těmito připomínkami a nápady by se mělo vedení zabývat.

Dále bych zavedla 2x do roka Trénink komunikačních schopností.

Další z mých návrhů je pravidelné a efektivní školení zaměstnanců, kde by se zaměstnanci seznámili s vizí celé společnosti a s pojmy jako je podniková kultura a identita. Jelikož, jak již vyplynulo z dotazníkového šetření téměř 60 % zaměstnanců nemá ponětí o tom, co tyto pojmy reprezentují.
Z výzkumu rovněž vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejvíce motivovány mzdou, proto bych zavedla různé benefity, jako jsou například – dárky, slevové poukazy, stravenky, vyhlášení zaměstnance roku/měsíce, týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, příspěvek na stravování, dopravu, dovolenou, kulturu, sport, podporu zdraví, dále akce pro zaměstnance či rodinné příslušníky apod. Z mého pohledu se domnívám, že všechny tyto výhody by mohly být správným motivačním faktorem a mohlo by vyústit v dosažení lepších výsledků a ke spokojenějším zaměstnancům.

Navrhla bych změnu materiálu stejnokroje zaměstnanců. Z rozboru svého dotazníkového šetření lze konstatovat, že materiál není příliš vhodný.

5 ZÁVĚR

Problematika firemní kultury a identity je nedílnou součástí managementu moderních organizací. Firemní kultura a identita je soubor nástrojů a praktik, které ve výsledném efektu vedou na psychologické úrovni k vytváření vyššího pocitu loajality jak ze strany zaměstnanců, tak i spotřebitelů. Jak firemní kultura, tak identita snižují u všech zainteresovaných stran pocit nejistoty a nabízejí souhrn vzorců chování a pocitu vyprofilované image, které usnadňují identifikaci jak s pracovním prostředím, tak při nákupním chování.

Jak jsem ve své práci zjistila, 60 procent zkoumaných zaměstnanců v pobočce firmy Baumax ve Znojmě vůbec neví, co je firemní kultura a identita. Tento údaj by měl být pro vedení této pobočky velmi alarmujícím faktem a ze strany managementu by měly být přijaty kroky ke změně tohoto stavu. Žijeme ve společnosti velmi rychle se proměňujících hodnot a právě výrazná firemní kultura a identita mohou jak zaměstnancům, tak spotřebitelům vytvářet určité „ostrovy“ relativně stabilních hodnot. S danou problematikou by podle mého názoru neměl být seznámen pouze management společnosti, ale všichni zaměstnanci. Firemní kulturu a identitu tvoří totiž všichni zaměstnanci svými postoji a vzorci chování v každodenním pracovním procesu. Ve své práci jsem proto vedení pobočky navrhla realizovat firemní školení, které by vedlo jednak k teoretickému seznámení zaměstnanců s daným tématem a přijetí kroků k tomu, aby byla firemní kultura a identita naplňována v každodenní pracovní praxi. Právě o výrazně saturovaných tržních prostředích s vysokým konkurenčním prostředím platí to, že nehmatatelné psychologické aspekty rozhodují o úspěchu podniků na trhu. Toto platí obzvláště pro společnosti, jejichž zaměstnanci přicházejí denně do kontaktu s cílovými spotřebiteli. Řetězec prodejen Baumax mezi tyto podnikatelské subjekty patří. Spotřebitelé si z obchodu neodnášejí pouze zakoupené zboží, ale také pocit, určitou emoci, která se jim vybaví při vzpomínce na realizovaný nákup. Společnosti, které problematiku firemní kultury a identity pochopily a v každodenní praxi s ní adekvátně nakládají, mají obrovskou výhodu. Sama ze své praxe spotřebitele mohu potvrdit to, že chodím ráda nakupovat do prodejen, ve kterých se mi dostává stabilního, kvalitního a vstřícného přístupu, který nevnímám jako ojedinělý jev ze strany toho či kterého zaměstnance, ale jako určitou konstantu, o kterou se mohu opřít – tedy o firemní kulturu a identitu.

Téma firemní kultury a identity je také spojeno s historickým vývojem tohoto regionu. V naší zemi tento jev není stále ještě tak hluboce zakořeněn jako v zemích s mnoho desítek let trvající historií rozvoje tržního prostředí. V těchto zemích je firemní kultura a identita naprosto samozřejmou součástí praktického fungování kvalitních společností a firem. Jak jsem na základě svého zjištění zjistila, veliké procento zaměstnanců, a to 95 % chodí do práce v pobočce firmy Baumax ve Znojmě více méně jen kvůli penězům. Podle mého názoru toto není dobře, jelikož práce by pro člověka měla být kromě prostředku uspokojování materiálních potřeb také něčím víc. Měla by člověku dávat pocit toho, že někam patří, že má v tomto světě své místo. A právě firemní kultura a identita by mohly být prostředkem ke zvýšení pocitu seberealizace prostřednictvím vykonávané práce. Kvalitní firemní kultura a identita obyčejně vedou k nárůstu hrdosti na vykonávanou práci a hrdosti na příslušnost k určité společnosti. Na základě mé vlastní subjektivní zkušenosti v naší zemi žijeme v současnosti v kulturním prostředí, které odebírá hodnotu a prestiž lidské práci a tato prestiž je čím dál tím více nahrazována pouze výší výdělku. Jak ale víme z psychologických výzkumů, výše výdělku zaměstnance nečiní dlouhodobě šťastným. To, co člověka skutečně psychologicky v pracovním prostředí uspokojuje, je pocit z vykonávané práce a ze sebe sama v pracovním prostředí. A tento pocit hodně souvisí právě s problematikou tématu, kterému jsem se ve své bakalářské práci věnovala.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* vyd. Praha: Grada, 2007. 257 s. ISNB 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISNB 80-85839-45-8

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISNB 80-251-0396-X

BROOKS, I. *Firemní kultura jedince, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9

ČIHOVSKÁ, V., HANULÁKOVÁ, E., LIPIANSKA, J. *Firemný imidž.* Vyd. Bratislava: Eurounion, 2001. 136 s. ISBN 80-88984-24-6

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

FORET, M. *Marketingová komunikace.* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace.*2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178

KACHAŇOVÁ, A., SZARKOVÁ, M., THOMSOVÁ, E. *Podniková kultúra.* vyd. Praha: EKONÓM:, 1997. 19 s.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0

LUKÁŠOVÁ, R, NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2

MCSHANE, S., VON GLINOW, M., A. *Organizational behavior*. Boston: Irwin, 2000. 709 s. ISBN 0-256-22896-5

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* vyd. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí .vyd Praha*: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7

POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management.* 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 262 s. ISBN 978-80-7375-347-4

ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně.* 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7

SVOBODA, V. *Corporate identity.* 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-07

TICHÁ, I. *Učící se organizace.* 1. vyd. Praha: Alfa, 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu.* vyd Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 80-247-1479-0

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5

INTERNETOVÉ ZDROJE

Baumax [online] [cit. 2011-7-19] Dostupné z: <http://www.baumax.com/cz/ke-stazeni/fotografie-a-loga/loga/>

Baumax [online] [cit. 2011-7-19] Dostupné z: < http://www.baumax.com/cz/pusobnost/>

EXIMtours [online] [cit. 2011-7-23] Dostupné z: <http://www.eximtours.cz/>

Skoda auto [online] [cit. 2011-7-23] Dostupné z: <http://byznys.lidovky.cz/zname-nove-logo-skodovky-sazi-na-dynamiku-a-eleganci-podivejte-se-pyj-/firmy-trhy.asp?c=A110211_112338_firmy-trhy_nev>

T-mobile [online] [cit. 2011-7-24] Dostupné z: <http://www.tmobile.cz/web/cz/>

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam grafů:

Graf č. 1 Odpovědi týkajících se délky působení ve firmě……...…59

Graf č. 2 Znalost pojmu podnikové kultury……..60

Graf č. 3 Existence Etického kodexu ve společnosti…….62

Graf č. 4 Seznámení s cíli a vizí…….....63

Graf č. 5 Zhodnocení zlepšených výkonů…….63

Graf č. 6 Nové myšlenky, nápady, podněty……..…64

Graf č. 7 Preferovanost komunikačního prostředku s nadřízenými……..66

Graf č. 8 Problémy v komunikaci……..66

Graf č. 9 Pracovní atmosféra ve firmě……...67

Graf č. 10 Vztahy na pracovišti……..68

Graf č. 11 Účast na firemních akcích……..68

Graf č. 12 Spoluúčast zaměstnanců na přípravách firemních oslav…….....69

Graf č. 13 Věnování se pracovním povinnostem ……71

Graf č. 14 Věk zaměstnanců…….....73

Seznam obrázků:

Obr. č. 1 Typologie podnikových kultur podle Quinna……12
Obr. č. 2 Typy podnikových kultur dle T. E. Deala a A. A. Kennedyho……...14
Obr. č. 3 Schématické znázornění předností a nedostatků silné organizační kultury……..15
Obr. č. 4 Příklad obrazové značky ……25
Obr. č. 5 Příklad slovní značky……..25
Obr. č. 6 Příklad kombinované značky……..25
Obr. č. 7 Image organizace……....28
Obr. č. 8 Prodejny Baumax s.r.o. ve světě…….30
Obr. č. 9 Organizační struktura firmy BAUMAX s.r.o…….33
Obr. č. 10 Logo Baumaxu s.r.o……....43
Obr. č. 11 Fotografie sídla společnosti……....45
Obr. č. 12 Oděv vedení prodejny……48
Obr. č. 13 Oděv zaměstnanců kanceláře…….49
Obr. č. 14 Oděv prodavače……...49
Obr. č. 15 Oděv skladníka……....50
Obr. č. 16 Oděv pokladní……50
Obr. č. 17 Oděv projektového poradce……....51
Obr. č. 18 Oděv odborného prodavače……....51

Seznam tabulek:

Tab. č. 1 Determinanty podnikové kultury……18
Tab. č. 2 Seznam prodejen Baumaxu ve světě……...30
Tab. č. 3 Pohlaví zaměstnanců……...73
Tab. č. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání…….....74

7 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO

Dobrý den,
jmenuji se Denisa Dufková, jsem studentkou III. ročníku Vysoké školy ekonomické ve Znojmě a píši bakalářskou práci na téma: **Podniková kultura a identita firmy BAUMAX.**

Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který je ANONYMNÍ. Bude sloužit jako podkladový materiál pro mou bakalářskou práci. Dotazníky následně statisticky zpracuji a využiji pouze pro mou bakalářskou práci.

Děkuji za vyplnění dotazníku, za Váš čas, spolupráci a trpělivost.

Denisa Dufková

(Prosím Vás o výběr pouze jedné správné odpovědi a následné její zakroužkování).

1. Jak dlouho pracujete v této firmě?
a) méně než rok
b) 1-3 roky
c) 3-5 roků
d) více než 5 let

2. Charakteristika Vaší pozice?
a) zaměstnanec, který má 3 a více podřízených
b) zaměstnanec, který má 1 nebo žádné podřízené pracovníky

3. Říká Vám něco pojem podniková kultura?
a) ano, zvládnul/a bych tento pojem vysvětlit.
b) ano, už jsem o tomto pojmu slyšel/a
c) ne, vůbec nevím, co ten pojem znamená

Rozepište se, co si představujete pod pojmem podniková kultura:.....
.....

4. Popište, na jakých principech je založena podniková kultura ve Vaší společnosti:
.....
.....

5. Říká Vám něco pojem podniková identita?

a) ano, zvládnul/a bych tento pojem vysvětlit
b) ano, už jsem o tomto pojmu slyšel/a
c) ne, vůbec nevím, co ten pojem znamená

Rozepište se, co si představujete pod pojmem podniková identita:.....
.....

6. Popište, na jakých principech je založena podniková identita ve Vaší společnosti:
.....
.....

7. Jaké jsou firemní barvy firmy BAUMAX?
.....

8. Doporučil/a, navrhl/a či změnil/a by jste něco u firmy BAUMAX?
.....
.....

9. Dostáváte často informace o dosažených výsledcích firmy?

a) neustále
b) čtvrtletně
c) ročně
d) nepravidelně

10. Existuje ve Vaší společnosti Etický kodex (tzn. směrnice chování pro zaměstnance)

a) ano
b) ne
c) nevím

11. Byli jste seznámeni s cíli a vizí Vaší firmy?

a) ano, oficiálně
b) ano, neoficiálně
c) ne

12. Jak jsou hodnoceny Vaše zlepšené pracovní výkony?

a) finančními odměnami
b) nejsou hodnoceny
c) pochvala

Pokud jsou hodnoceny jinak, popište jak:
.....
.....

13. Vaše nové myšlenky, nápady, podněty:

a) jsou vítány, oceňovány a podporovány
b) jsou formálně přijaty, ale nic se s nimi neděje
c) nejsou vítány, oceňovány a ani podporovány

14. Můžete o svých pracovních problémech či názorech otevřeně hovořit s Vaším přímým nadřízeným?

a) ano

b) ne

15. Který komunikační prostředek nejvíce preferujete s nadřízenými?

a) přímá komunikace - ústní, osobní komunikace
b) telefon
c) e-mail
d) dopis

16. Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

a) s vedením firmy
b) mezi spolupracovníky
c) mezi jednotlivými odděleními ve firmě
d) nevidím problémy

Popište dané problémy více:

.....
.....

17. Pracovní atmosféru v celé Vaší firmě by jste označil/a jako?

a) tvůrčí zaměřenou na kreativitu
b) týmovou
c) konkurenční - soutěživou
d) v každém oddělení jiná

Jak hodnotíte pracovní atmosféru ve Vaší firmě:.....
.....

18. Jak by jste ohodnotil/a vztahy na pracovišti?

a) formální vztahy, ale přátelstvím to nelze nazvat
b) dobré vztahy (přátelský kolektiv)
c) neformální vztahy (spolupracovníci jsou mí přátelé, setkáváme se i mimo práci)

Popište dané téma vlastními slovy:

.....
.....

19. Účastníte se firemních oslav večírků, narozenin nebo podobných akcí?

a) ano
b) na žádné akci nechybím
c) výjimečně
d) nikdy

20. Podílíte se na přípravě těchto oslav?

a) ano, vždy
b) ano, občas
c) ne, nikdy

21. Myslíte si, že je takových firemních akcí, oslav dostatek?

a) ano
b) ne

22. Co pro Vás znamená čas strávený s kolegy mimo pracovní dobu?

.....
.....

23. Používáte často propagační materiály při komunikaci a kontaktu s klientem?

a) denně
b) často
c) občas
d) nikdy

24. Probíhá ve Vaší firmě školení zaměstnanců?

a) ano, často
b) velice málo
c) vůbec neprobíhá

25. Do firmy jste byl/a přijat/a na základě?

a) konkurzu
b) pohovoru s ředitelem a představitelem personálního útvaru
c) pohovoru s přímým nadřízeným a představitelem personálního útvaru
d) pouze na základě pohovoru s představitelem personálního útvaru

Pokud jste nevybral/a žádnou ze čtyř možností, tak zde máte prostor na vyjádření:.....
.....

26. Jste na své zaměstnaní hrdí?

a) ano, rád/a všem říkám kde pracuji
b) raději se o svém zaměstnání nikde nezmiňuji
c) je mi to úplně jedno

27. Jste spokojeni s pracovní dobou?

a) ano
b) ne

28. Věnujete se pracovním povinnostem:

a) pouze v pracovní době
b) někdy přesčas
c) pravidelně přesčas
d) neustále i mimo pracovní dobu

29. Máte předepsaný způsob oblékání (stejnokroj, uniforma) v práci?

a) ano
b) ne

30. Líbí se Vám Váš předepsaný způsob oblékání?

a) ano
b) ne

Změnily, navrhly by jste něco na Vašem předepsaném způsobu oblékání?.....
.....

31. Hodnotíte Vaše pracoviště jako:

a) líbivé, moderní, reprezentativní
b) ani nevím
c) nelíbí se mě

Rozepište se o Vašem pracovišti:

.....
.....

32. Přemýšlíte nad změnou zaměstnání v období tohoto roku?

a) ano
b) ne

33. Z jakého důvodu zůstáváte ve firmě?

a) dobré platové podmínky
b) práce kde jsem, mě baví a naplňuje
c) možnost profesního a kariérového růstu
d) nedostatek pracovních příležitostí

Popište vlastními slovy, co považuje v práci za důležité:

.....
.....

34. Máte ve firmě někoho, koho by jste nazval/a hrdinou?

a) ano, podle mého názoru je to.....
b) ne

35. Co je pro Vás osobně při výkonu práce nejdůležitější?

(známka 1- velmi důležité, 5 - nedůležité)

▪ mzda	1	2	3	4	5
▪ uznání od přímých nadřízených	1	2	3	4	5
▪ dobrý kolektiv	1	2	3	4	5
▪ pracovní doba	1	2	3	4	5

Identifikační otázky:

Pohlaví:

a) žena
b) muž

Věk:

a) 18-30 let
b) 31-40 let
c) 41-55 let
d) 56 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

a) základní
b) vyučen/á
c) středoškolské s maturitou
d) vysokoškolské

Pokud by jste se chtěl/a k nějaké otázce či dotazovanému tématu více vyjádřit, zde můžete:

.....
.....
.....

Ještě jednou děkuji za Váš čas!
Denisa Dufková