

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE



ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Organizational culture change

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Šárka Kalíková

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Změna firemní kultury“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Kroměříži, dne 25.11.2016

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Markétě Šupplerové za cenné připomínky a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	5
1. TEORETICKÁ ČÁST	
1.1 Vymezení pojmu kultura.....	7
1.2 Vymezení pojmu firemní kultura	7
1.3 Prvky firemní kultury.....	8
1.4 Síla a funkce firemní kultury	10
1.5 Typologie firemní kultury.....	14
1.6 Diagnostika firemní kultury	19
1.7 Změna firemní kultury.....	20
1.8 Aktéři a nástroje změn firemní kultury.....	23
2. PRAKTICKÁ ČÁST	
2.1 Profil závodu SFINX.....	25
2.2 Představení TPM.....	29
2.3 Souvislost firemní kultury a TPM.....	33
2.4 Popis změn firemní kultury probíhající v závodu SFINX.....	35
2.5 Zhodnocení průběhu změn, srovnání s teoretickými východisky, závěrečná doporučení	41
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
ANOTACE	53

„Design není jen to, jak to vypadá.
Design je i to, jak to funguje.“
Steve Jobs

ÚVOD

Tuto bakalářskou práci uvádím citátem významného amerického manažera, který ve svém oboru dosáhl významných úspěchů. Dlouhá léta byl manažerem a majitelem velmi úspěšné firmy, se kterou prožil řadu dobrých i špatných období, proto má jistě v mé práci zabývající se kulturou firmy své místo.

Svou práci věnuji tématu firemní kultury, která se v poslední době stává jednou z klíčových oblastí, na které se zaměřují zejména ty firmy, které chtějí mít nejen silné postavení na trhu, ale hlavně chtějí mít oproti své konkurenci nějakou výhodu. Chtějí se v něčem lišit, být lepší, originálnější, jiné. Ty firmy, které chtějí v dnešním světě plném turbulentních změn přežít. Ty firmy, které chtějí mít a udržet si zaměstnance spokojené a motivované, protože, jak uvádí Kociánová (2010, s. 18) „*organizační kultura může mít silný dopad na chování lidí, na jejich spokojenost a výkon*“.

Firemní kultura není jen o tom, jak firma vypadá navenek, není tedy jen o jejím „vnějším designu“, značce, ale také o tom, jak vystupuje uvnitř vůči svým zaměstnancům. Jak funguje jako systém, jak své pracovníky dovede vést, řídit, motivovat a také udržet. Jen ti zaměstnanci, kteří se ztotožní s kulturou uvnitř firmy, kteří věří firemním cílům, strategii a tomu, jak firma žije, jak firma pracuje, jen takoví zaměstnanci ve firmě zůstávají a pomáhají vytvářet její dobré jméno. Ostatní z firmy buď odchází, nebo pracují dál, ale bez jakéhokoli zájmu o dění ve firmě. Bez chuti jakkoli firmě pomoci být lepší.

Toto téma jsem si zvolila, protože jsem sama byla součástí společnosti, pro kterou byla kultura firmy hodně důležitá. Změny, ke kterým společnost v jednom z výrobních závodů před pěti lety přistoupila, postupně začaly vést ke změně firemní kultury. A právě změny firemní kultury v tomto závodě jsou předmětem mé práce.

Má práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se věnuji tomu, jak je firemní kultura vysvětlena a popsána v odborné literatuře. Vysvětlím základní klíčové pojmy jako jsou kultura a firemní kultura. Pojem firemní kultura můžeme mimochodem v různých materiálech najít pod označením podniková či organizační kultura. Já pro účel této práce budu považovat všechny výrazy za slova podobného významu, tedy synonyma a budu užívat pojmenování firemní kultura. S pomocí několika zdrojů se v následujících částech pokusím vysvětlit, co firemní kulturu

utváří, jaké jsou její determinanty. Jaké jsou typy firemní kultury a jaké její funkce. Co firemní kultura může ovlivňovat. Jak může podniku užitečně posloužit, pokud je silná, ale také co může výrazně ovlivnit, pokud je slabá. Dále se budu věnovat tomu, jaké nástroje můžeme použít pro diagnostiku firemní kultury. V závěru této části potom vysvětlím, kdy a jak je třeba firemní kulturu změnit. Jaké k tomu potřebujeme nástroje a jakými kroky postupovat, aby změna proběhla efektivně.

Praktickou část jsem rozdělila na pět oblastí. V té první představím konkrétní výrobní závod, který je předmětem mé práce. Během posledních pěti let závod prochází několika zásadními změnami. Zavádí nové metody řízení výroby a údržby, které výrazným způsobem mění náplň práce všech zaměstnanců, nejen výrobních operátorů a pracovníků údržby, přestože těch se změny dotýkají nejvíc. Po všech zaměstnancích se vyžaduje naprosto odlišný přístup k práci, ke svému pracovišti a také ke svému rozvoji. Uvnitř podniku tedy dochází k postupné změně původní zažité firemní kultury. Tuto změnu s sebou přináší metodika TPM, kterou blíže představím ve druhé části. To, jak TPM souvisí se změnou firemní kultury, vysvětlím následně a potom popíšu změny firemní kultury, které se v závodu odehrály. Tyto změny potom v poslední, páté části, porovnam s tím, co doporučuje odborná literatura, zhodnotím a vyvodím závěry a doporučení, která by mohla firmě pomoci změny v dalších částech závodu implementovat snáze a rychleji.

Cílem mé práce tedy bude popsat změnu firemní kultury v konkrétním výrobním závodu, srovnat postup v zavádění změn s tím, co doporučuje odborná literatura, vyvodit závěry a doporučení, která by mohla usnadnit zavádění změn v dalších částech závodu.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Vymezení pojmu kultura

Pojem kultura pochází původně z latinského slova „colere“ (vzdělávat, pečovat, pěstovat) a bylo spojeno výhradně s oblastí zemědělství. V souvislosti s člověkem ji poprvé použil Marcus Tullius Cicero v díle Tuskulské hovory, když „kulturou ducha“ označil filozofii. Jak uvádí Smolík, od této doby se pojem kultura užívá v oblasti vzdělávání a kultivace člověka (Smolík 2010, s. 26).

Do managementu se tento pojem dostal původně z kulturní antropologie, ovšem jsou v něm uplatňovány poznatky z několika dalších vědních oborů, zejména sociologie a psychologie. Je to tedy pojem mezioborový, který si podle Lukášové a Nového (2004) zavedli lidé proto, aby mohli lépe popsat, pochopit a vysvětlit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny, a naopak rozdílnosti mezi jednotlivými skupinami. Jak dále uvádí: „*obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, citění a chování a jejich produkty materiální a nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci*“ (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 17-18).

1.2 Vymezení pojmu firemní kultura

V souvislosti s managementem se v odborné literatuře nejčastěji setkáváme s pojmy kultura národní a kultura firemní. Moje práce je zaměřena na popis změny firemní kultury, proto se dále budu věnovat výhradně kultuře firemní. A jak jsem již uvedla v úvodu, o firemní kultuře se v různých materiálech mluví různě – někdy je označována kulturou organizační, jiní autoři mluví o podnikové kultuře. Já budu používat termín firemní kultura.

Armstrong firemní kulturu definuje jako: „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce*“ (Armstrong 2007, s. 257). Definic, popisujících firemní kulturu, je spousta. Například Pfeifer a Umlaufová popisují firemní kulturu jako: „*souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“ (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 19). Dále uvádí, že kultura firmy je produktem myšlení lidí, protože všechny prvky kultury, jak představy,

hodnoty i přístupy, mají základ v lidském myšlení (tamtéž). Oproti tomu Urban (2014) nahlíží na firemní kulturu nejen jako na produkt myšlení, ale firemní kulturu v užším pojetí chápe jako to, co je vidět na povrchu, vnější projevy firmy. Zejména vzhled, uspořádání a materiální vybavení, vzhled firemních dokumentů, dokonce i způsob oblékání zaměstnanců, takzvaný „dress code“. V širším pojetí potom firemní kulturu vidí podobně jako Pfeifer a Umlafová (1993), tedy jako soubor hodnot, norem, zvyklostí a tradic, zároveň sem řadí i to, jakým způsobem firma řídí své pracovníky, jak se chová k zákazníkům a jaké jsou uvnitř firmy mezilidské vztahy (Urban 2014, s. 11-13). Dědina a Odcházal (2007) říkají, že firemní kultura vyjadřuje typické chování a jednání všech, kteří jsou členy firmy, organizace. Tato kultura je podle nich vyjádřena: „*symboly, nepsanými pravidly, zvyklostmi, rituály formou komunikace, interakce, principy řízení, rozhodování a řešení problémů*“ (Dědina & Odcházal 2007, s. 221). S tématem firemní kultury pracují i Vysekalová a Mikeš (2009), kteří shrnují definice několika autorů do pěti bodů. Firemní kultura podle nich zahrnuje působení firmy a jejích pracovníků navenek, dále pak vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení a vzorce chování, na třetím místě uvádí celkové klima firmy, zvyklosti a ceremoniály, dále to, co je považováno za klady a co za zápory, a jako pátý bod uvedli hodnoty, které jsou sdílené většinou pracovníků (Vysekalová & Mikeš 2009, s. 67-68).

1.3 Prvky firemní kultury

V předchozí kapitole je s pomocí několika různých autorů definována firemní kultura. V této kapitole se budu věnovat prvkům firemní kultury, tedy tomu, čím je firemní kultura tvořena. Jsou to vlastně nejzákladnější strukturální a funkční jednotky, které utvářejí systém firemní kultury, jsou jeho základními stavebními kameny. Pomocí prvků se firemní kultura projevuje uvnitř i navenek a je tak lépe pozorovatelná. Zároveň se pomocí prvků může kultura firmy předávat. Nejčastěji uváděné prvky firemní kultury jsou základní předpoklady, zastávané hodnoty, pravidla a normy chování a v neposlední řadě i artefakty.

Základní předpoklady: Základní předpoklady jsou podle Scheina (1992) nejhlubší a neuvědomovanou rovinou kultury (In Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 27). Předpoklady bývají tak hluboko zakořeněny, že ani nejsou uvědomovány, jednání pak probíhá na jejich základě automaticky. Jedinec je tak silně o něčem přesvědčen, něco předpokládá, že je pak velice těžké jej přimět ke změně tohoto předpokladu. Předpoklady

pak bývají snáze upravitelné u nového jedince, který vstupuje do skupiny než u celé skupiny.

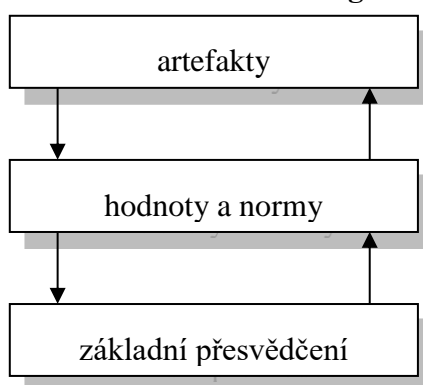
Hodnoty: Hodnoty jsou podle většiny autorů jádro firemní kultury a jsou velice často prezentovány i navenek. Je to něco, co firmy uvádí do svých kodexů, velice často se setkáváme s firemními hodnotami ve firemních vizích a posláních. Hodnoty v této podobě pak bývají komunikovány i zaměstnancům. Ve fungujících firmách by hodnoty měly být sdíleny a uznávány nejen vrcholným managementem, ale i ostatními zaměstnanci.

Pravidla a normy chování: Normy chování jsou jakási nepsaná pravidla, která určují, jak se ve firmě komunikuje, jednak mezi kolegy, ale také jak komunikují nadřízení s podřízenými. Zároveň určují způsob oblékání, který je ve firmě běžný.

Artefakty: „Artefakty (lidské výtvoř) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé vidí, slyší nebo cítí“ (Armstrong 2007 s. 261). Můžou být materiálního i nemateriálního charakteru. Jako materiální artefakty se nejčastěji uvádí architektura firem, materiální vybavení kanceláří, veškeré firemní dokumenty, propagační letáky i firemní produkty. Artefakty nemateriální povahy jsou pak všechny rituály, firemní slang, firemní hrdinové, historky, které se tradují, rituály a ceremoniály, které se ve firmě dodržují.

Pro snazší představu toho, z čeho je firemní kultura složena a jak na sebe jednotlivé vrstvy navazují, nabízí Lukášová a Nový (2004) v současné době nejčastěji využívaný model firemní kultury, a sice **Scheinův model organizační kultury**, na kterém jsou jednotlivé vrstvy znázorněny podle toho, jak jsou viditelné navenek a jak jsou uvědomované.

Obrázek č.1: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 76

1.4 Síla a funkce firemní kultury

Výše uvedené prvky firemní kultury výrazným způsobem ovlivňují firemní kulturu a její sílu. Čím více jsou tyto prvky sdíleny většinou zaměstnanců, tím silnější firemní kultura je. Naopak, když zaměstnanci nedůvěřují firemním vizím, když nesdílejí společně s vedením hodnoty, které má společnost nastaveny, když ve firmě mluví každý „jiným jazykem“, znamená to, že kultura firmy je slabá.

Silná kultura ale nemusí vždy znamenat, že je vše dobré. Vždy záleží na sdíleném obsahu, tedy na prvcích firemní kultury a na tom, jak jsou nastaveny a směřovány. Jaké jsou tedy výhody silné firemní kultury dle Dědiny a Odcházela (2007):

- „*Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků*“ – tím se pochopitelně zjednodušuje komunikace ve firmě, snadněji se dosahuje shody mezi zaměstnanci, rozhodovací proces je rychlejší.
- „*Silná kultura usměrňuje chování lidí*“ – díky nepsaným pravidlům a normám chování, které se mezi zaměstnanci ve firmě předávají a dodržují, se snižuje potřeba vedení kontrolovat zaměstnance na každém kroku, kontrola je zajištěna jaksi neformálně.
- „*Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů*“ – taková firemní kultura se pak stává výrazným zdrojem soudržnosti a motivovanosti pracovníků (Dědina & Odcházela 2007, s 222).

Je nutné se krátce zmínit i o nevýhodách silné firemní kultury:

- „*Silná kultura vede k uzavřenosti*“ – snadno se v takovém případě přehlédnou signály ukazující, že je potřeba někde něco změnit. Jak uvádí Dědina a Odcházela (2007), management takové firmy pak snadno podléhá dojmu, že „co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále“.
- „*Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám*“ (tamtéž). – v tomto případě, přestože management vyslyšel signály a přichází do firmy s novou strategií, má velké potíže přesvědčit své zaměstnance o nutnosti změny. Ti potom hůře akceptují změny a mají tendence zůstat u navykklých způsobů myšlení i chování.

Lukášová a Nový (2004) zmiňují další nevýhodu silné firemní kultury, a sice to, že:

- „*silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách*“ (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 53), což podle nich podporuje konformitu.

Podle Šiguta (2004) se silná firemní kultura vyznačuje těmito znaky:

- Jasnost a zřetelnost – jasně a zřetelně musí být všechny oblasti firemní kultury srozumitelné pro všechny zaměstnance, protože určují, jaké normy a zvyky se ve firmě dodržují, jaké chování je doporučeno a žádoucí a naopak, jaké aktivity a jednání jsou naprosto vyloučena.
- Rozšířenost – všechny prvky firemní kultury musí být rozšířeny v rámci celé firmy a mezi všechny zaměstnance tak, aby se s jejich existencí lidé setkávali každodenně, na každém kroku.
- Zakotvenost – vyjadřuje, jak silně mají zaměstnanci jednotlivé prvky firemní kultury zakotveny ve svém chování, protože „*teprve tehdy, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná*“ (Šigut 2004, s. 16).

Co je klíčem k vytvoření žádoucí a silné firemní kultury je otázka, kterou si kladou mnozí manažeři. Dědina a Odcházal (2007) definovali několik klíčových faktorů, z nichž jsou všechny stejně důležité, nedá se říct, že by jeden měl větší váhu či význam než ten druhý.

- Pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům – ti, kdo velkou měrou ovlivňují spokojenost a motivovanost zaměstnanců, jsou manažeři. Mají ve svých rukou velkou moc a svým přístupem mohou buď zaměstnance správným způsobem motivovat a být jim dobrým příkladem nebo naopak mohou zaměstnance výrazně demotivovat. Zvláště důležitou roli proto v manažerských dovednostech hraje emoční inteligence.
- Efektivní firemní komunikace – nejedná se jen o komunikaci mezi jednotlivými odděleními, ale zejména o včasný přenos informací všem zaměstnancům tak, aby byli vždy seznámeni s novými strategickými záměry, s novými plány vedení, se vším, čím si firma zrovna prochází. Zároveň by mělo být umožněno zaměstnancům, vyjadřovat své názory, připomínky případně náměty na zlepšení.

- Jasně stanovený strategický plán – zaměstnanci musí vědět, co firmu čeká v následujících měsících, letech. Kam se chce firma ubírat? Co se přesně od zaměstnanců očekává? To vše musí být včas a srozumitelně komunikované a pochopené všemi.
- Týmová práce – podpora týmové práce pomáhá jednoznačně k vytvoření silné firemní kultury.
- Otevřenost vůči změnám – pokud je firma otevřená novým technologiím a umí případné inovace vysvětlit svým zaměstnancům, získá tak snadněji jejich potřebnou podporu a může tak získávat výhody v silném konkurenčním prostředí.
- Přístup ke vzdělávání zaměstnanců – vzdělávání je velmi důležité pro vybudování silné firemní kultury. Nejen nejnnutnější školení, které zaměstnanci potřebují pro výkon své profese, ale mnoho dalších školení, zaměřených zejména na takzvané „měkké“ dovednosti, tedy práce s počítačem, time management, komunikační techniky, jazykové znalosti.
- Odměňovací model – jedná se o transparentní spravedlivý systém odměňování založený na výkonu a výsledcích. Tak, aby odměňování bylo pro zaměstnance motivační.
- Osobní plán rozvoje každého zaměstnance – pakliže zaměstnanec cítí, že se mu firma věnuje, že spravedlivě hodnotí jeho výkon a zároveň mu umožňuje i rozvoj a případně kariérní postup, je pak více loajální, motivovaný a ve firmě zůstává.
- Zainteresovanost zaměstnanců na zisku – pro vytvoření většího pouta s firmou pomáhá jednoznačně i to, pokud mají zaměstnanci nastavené odměňování mimo jiné založené i na výsledcích a ziscích celé firmy, tedy měsíční, půlroční případně roční prémie a bonusy vycházející z výsledků hospodaření firmy.
- Pozitivní a přátelská atmosféra ve firmě – ta je alfou a omegou silné firemní kultury. Pokud je atmosféra ve firmě přátelská, dochází méně ke konfliktům a když už k nějakým dojde, snáze se najde řešení. Zaměstnanci si vycházejí vstříc, týmová práce i komunikace se daří (Dědina & Odcházal 2007, s. 222-225).

Tyto výše uvedené faktory pomáhají vytvářet silnou a žádoucí firemní kulturu. Takto vytvořená firemní kultura potom plní několik funkcí, které najdeme v odborné literatuře

opět vymezeny různými autory různě. Pfeifer a Umlaufová (1993) dělí funkce firemní kultury na vnější a vnitřní, dle jejího působení. Vnější funkcí je podle nich způsob adaptace firmy na okolní podmínky. Společně sdílené hodnoty a normy pomáhají firmě rychleji se přizpůsobit novým okolnostem přicházejícím zvenčí, například změnám na trhu. Druhou vnější funkcí je tvář firmy, její image, což lze zjednodušeně popsat jako to, jak je firma vnímána zvenčí a jak se sama firma prezentuje.

Vnitřní funkcí firemní kultury je pak způsob integrace uvnitř firmy. Toto můžeme chápat jako způsob toho, jak se do firmy integrují její noví zaměstnanci, nové postupy řízení, případně nové technologie. Velmi přitom záleží, dle autorů, na normách chování, které si kolektiv vytvořil a dodržuje na základě společně sdílených hodnot. Druhou vnitřní funkci potom autoři označují jako průbojnost strategie firmy, kdy je velmi důležité to, nakolik jsou v souladu strategické záměry firmy a její zažitá a fungující kultura uvnitř firmy (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 33).

Lukášová a Nový (2004) byli konkrétnější a popsalí celkem pět základních funkcí kultury firmy. Jako první uvedli redukování konfliktů uvnitř organizace, přičemž vychází z toho, že je-li firemní kultura silná, „*podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a konsenzu, je tím, co organizaci spojuje a stmeluje*“ (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 40). Druhou funkcí je zabezpečování kontinuity, zprostředkovávání a usnadňování koordinace a kontroly. Podobně, jako je uvedeno výše u popisu výhod silné firemní kultury i tady autoři zmiňují to, že společně uznávané a dodržované normy chování pomáhají udržovat organizaci v harmonii a pomáhají zajišťovat žádoucí chování a disciplínu ze strany zaměstnanců. Třetí uvedenou funkcí je redukce nejistoty pracovníků a ovlivňování jejich pracovní spokojenosti a emocionální pohody. Pakliže zaměstnanci ví, jak je třeba se chovat, jak se ve firmě určité věci řeší, snižuje se tím jejich nejistota, zvyšuje klid a pokud jsou navíc ještě firemní hodnoty v souladu s těmi jejich, cítí se ve firmě spokojeněji. Čtvrtou funkcí firemní kultury je to, že slouží jako zdroj motivace. Zaměstnanci se cítí být motivováni, pokud vnímají svoji práci pro firmu jako užitečnou a smysluplnou. Silná a obsahově relevantní kultura firmy je podle Lukášové a Nového (2004) konkurenční výhodou, což je pátá a poslední funkce firemní kultury. Pokud shrneme popisy předchozích čtyř funkcí (podpora konzistence vnímání, usnadňování koordinace a kontroly, a tedy udržování disciplíny, ovlivňování spokojenosti a motivace zaměstnanců), zjistíme, že firma, ve které vládne taková firemní kultura, má oproti jiným silnou konkurenční výhodu, protože všechny tyto faktory vedou

k větší efektivitě firmy. Tolik tedy k vymezení pojmů silná firemní kultura a funkce firemní kultury.

1.5 Typologie firemní kultury

Cílem mé práce je popsat změnu firemní kultury v konkrétním výrobním závodě, srovnat postup v zavádění změn s tím, co doporučuje odborná literatura, vyvodit závěry a doporučení, která by mohla usnadnit zavádění změn v dalších částech závodu. Proto, abychom se mohli bavit o tom, že nějakou kulturu chceme měnit, musíme ji nejdříve správně definovat, popsat a zařadit.

Protože ale samotná diagnostika a určení typu firemní kultury nejsou předmětem mé práce, budu následujícím dvěma kapitolám věnovat jen nezbytně nutný prostor. Krátce tedy uvedu některé nejznámější typologie, které jsou v odborné literatuře popsány, v další kapitole jen stručně shrnu metody diagnostiky firemní kultury.

Nejdříve je třeba uvést, že každá firma je svým způsobem jedinečná a individuální. Stejně tak i kultura uvnitř firmy je jedinečná a individuální. Přesto se najdou některé společné znaky a charakteristiky, co se obsahu a síly firemní kultury týče, což může pomoci k snazšímu zařazení ke konkrétnímu typu firemní kultury.

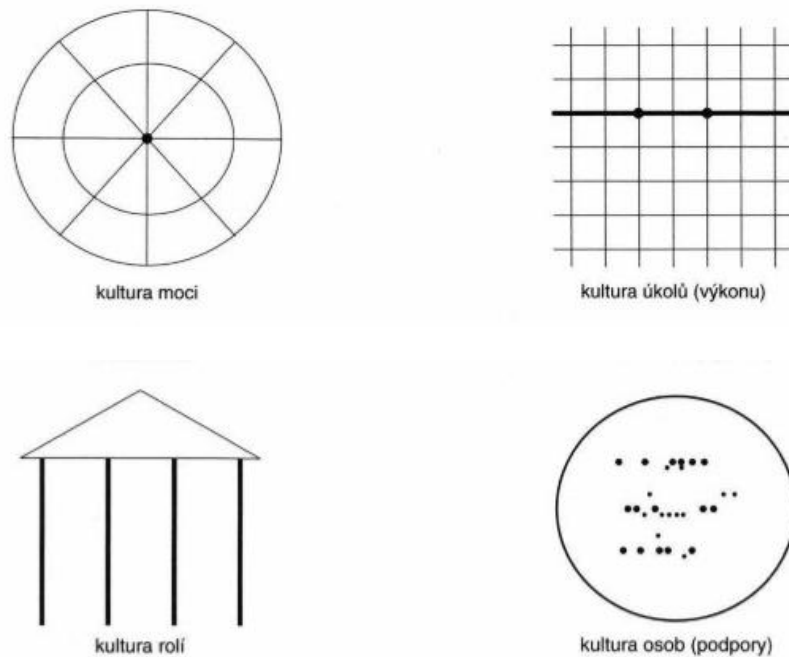
Lukášová a Nový (2004) vzali v úvahu nejznámější typologie, které byly v odborné literatuře publikovány a ty rozdělili do tří základních oblastí:

- „*typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře*“
- „*typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizací na prostředí*“
- „*typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace*“
(Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 76).

Ke každé z výše uvedených skupin vždy zmíním jen jeden konkrétní příklad, který danou skupinu nejvíce charakterizuje.

Do první skupiny můžeme zařadit typologii, kterou jako první publikoval Roger Harrison (1972). Určil čtyři základní typy – kulturu moci, rolí, úkolů a osob. Na Harrisona později navázal Charles Handy (1993) a rozpracoval jeho myšlenky, zároveň každému typu přiřadil jednoduchý piktogram v souvislosti s organizační strukturou (In Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 76).

Obrázek č.2: Typologie dle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová & Nový a kol., 2004, s. 76

Kultura moci – je znázorněna jako pavučina, kde střed pavučiny označuje centrum moci ve firmě. Od něj se pak rozbíhají paprsky do různých směrů, což vyznačuje různé specializace a funkční vztahy. Moc v takové firmě se soustřeďuje v rukou několika málo lidí. Firmy tohoto typu jsou zpravidla menší podniky případně rodinné firmy.

Kultura rolí – na piktogramu je znázorněna jako řecký chrám, kde střecha chrámu ve tvaru trojúhelníku znázorňuje vrcholný management firmy, který řídí a koordinuje nižší stupně vedení znázorněné několika pilíři. Firma, kde vládne kultura rolí, je založená silně na pravidlech, postupech, normách a standardech. Roli, kterou má každý ve firmě vykonávat, mají všichni jasně popsanou a definovanou v popisech práce a nic navíc, než co je psáno, není vyžadováno ani očekáváno. Jak uvádí Lukášová a Nový (2004), kultura rolí je „úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku, kde hloubka specializace a míra technické odbornosti jsou důležitější než inovace či náklady. Hlavním negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně“ (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 77).

Kultura úkolů – tato kultura je orientována na úkoly, na výsledky, kterých má být dosaženo, na projekty, které je třeba realizovat. Vysoce ceněná je odbornost, která je potřeba pro úspěch jednotlivých projektů. Lukášová a Nový uvádí, že nejdůležitějšími principy typickými pro tuto kulturu není jen zaměření na výsledky, ale také ztotožnění

individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy, vzájemný respekt, a to vše založeno spíše na schopnostech a výkonnosti než na věku a postavení (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 77). Problémy nastávají, pakliže není dostatek zdrojů pro jednotlivé projekty, pak má management potřebu větší kontroly jak metod, tak výsledků. Může se tak snadno stát, že se kultura úkolů snadno změní na kulturu moci.

Kultura osob – centrem veškerého dění je jednatel. Na piktogramu je tato kultura znázorněna jako shluk osob, z nichž žádná nemá dominantní roli, jejich vztahy jsou více méně partnerské. V kulturách tohoto typu nebývají nastaveny týmové cíle, zpravidla převažují cíle individuální, cíle jednotlivce. Pfeifer a Umlaufová ještě dodávají, že uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi nemusí být vždy jen silnou stránkou této kultury, ale můžou znamenat i jakési nebezpečí, když se těmto hodnotám bude dávat přehnaný akcent (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 38).

Do druhé skupiny, tedy do skupiny typologií formulovaných ve vztahu k vlivu prostředí a reakcí organizací na prostředí, řadíme typologie popsané T. E. Dealem a A. A. Kennedym. Ti po prostudování několika set firem identifikovali čtyři typy kultur: kulturu „drsných hochů“, kulturu „tvrdé práce“, kulturu „sázky na budoucnost“ a kulturu „procesní“.

Obrázek č.3: Typologie dle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 80

Tyto čtyři kultury určili na základě dvou základních aspektů trhu, a sice rychlosti zpětné vazby ze strany trhu a mírou rizika, která je spojena a aktivitami, kterým se firma věnuje.

Kultura drsných hochů – typické znaky pro tuto kulturu, která je spojena s vysokou mírou rizika ze strany trhu i s vysokou rychlostí zpětné vazby, jsou tvrdost nejen k sobě, ale i k ostatním, soupeřivost, napětí. Typické bývá také „vyhoření“ ještě před dosažením

středního věku. Trpělivost a vytrvalost jsou naopak znaky, které se v kultuře tohoto typu příliš nevyskytují. Pfeifer a Umlaufová doplňují typické heslo pro tuto kulturu, a sice: „*jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch*“ (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 37).

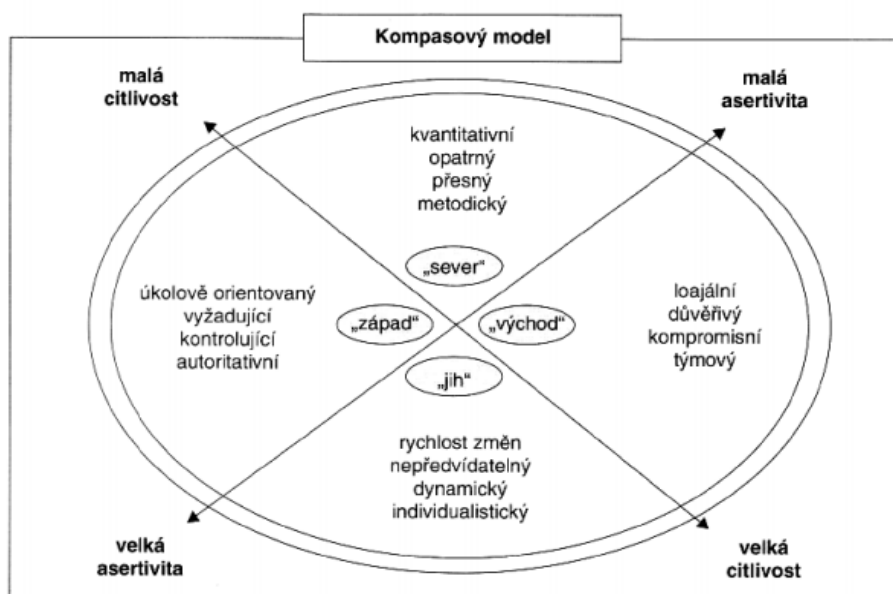
Kultura tvrdé práce – typické firmy reprezentující tento typ kultury jsou ty, které jsou soustředěny na zákazníka, masového konzumenta. Dle Lukášové a Nového (2004) je v takových firmách kladen důraz zejména na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Dále uvádí, že „*příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky a přijdou o iluze, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí jinak*“ (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 80-81). Tuto kulturu Pfeifer a Umlaufová označují jako „kulturu přátelských experimentů“ a doplňují opět typické heslo: „*za hodně muziky – hodně peněz!*“ (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 37).

Kultura sázky na budoucnost - v těchto firmách je míra rizika poměrně vysoká, ale odezva z trhu pomalá. Jedná se zejména o firmy, které hodně investují do velkých projektů, vývoje nových produktů (například farmaceutický průmysl, letectví), ale trvá léta, než se dozví o úspěšnosti či neúspěšnosti produktu. Je tedy třeba pečlivě zvažovat veškerá rozhodnutí. Typické je dodržování a respektování hierarchie a autority včetně technických kompetencí členů firmy a pomalý kariérní vzestup. Pfeifer a Umlaufová tento typ uvádí jako „kulturu jízdy na jistotu“ a jako typické heslo přidávají „*je tu pět let a nic o tom neví*“ (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 37).

Kultura procesní – typická kultura pro banky, pojišťovnictví, státní správu. Typické pro tuto kulturu je zaměření na detaily, přesnost, technickou dokonalost a správný postup – jinými slovy jde o nastavení a následné přesné dodržování nastavených procesů. Není tak důležité, co se dělá, ale jakým způsobem. Pfeifer a Umlaufová dodávají, že „*není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...*“ (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 37).

Do třetí skupiny definované Lukášovou a Novým (2004), tedy typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace odborná literatura řadí kompasový model americké autorky Wendy Hall (1995).

Obrázek č.4: Kompasový model W. Hall



Zdroj: Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 88

Typické znaky jednotlivých typů jsou jasně a přehledně vyznačeny v obrázku č.4, proto se jimi dál nebudu podrobněji zabývat.

Urban (2014) se ve své knize *Firemní kultura a identita* zmiňuje i o **kultuře zaměstnanecké participace**. Jde podle něj o kulturu, která podporuje informovanost zaměstnanců a povzbuzuje je k vyjadřování vlastních názorů, vede k většímu uspokojení potřeb zaměstnanců, což vede k jejich spokojenosti a motivovanosti, s čímž bývá spojena i jejich větší produktivita, zvyšuje se samostatnost pracovníků, a naopak se snižuje potřeba jejich časté kontroly (Urban 2014, s. 51). Metody participace podle něj existují přímá a nepřímá. Při přímé participaci, jak název napovídá, se zaměstnanci přímo podílejí na rozhodování, jsou více a přímo informováni, kdežto nepřímá participace znamená, že jsou o dění ve firmě zpravidla informováni zprostředkovaně některým zástupcem z řad pracovníků či zástupcem odborů. Užitečné je i zmínit formy přímé participace, které Urban vidí dvě, a sice formu konzultativní a formu delegativní. Konzultativní forma se vyznačuje tím, že zaměstnanci jsou povzbuzováni a podporováni k vyjádření vlastních názorů při řešení problémů, finální rozhodnutí je ale vždy na managementu, delegativní forma se vyznačuje tím, že na zaměstnance je delegována větší zodpovědnost a ti se přímo podílejí na rozhodování při řešení problémů (tamtéž).

Na závěr je třeba uvést, že typologie kultur má především poznávací význam. Manažeři firem díky znalosti jednotlivých typů mohou rozpoznat některé významné rysy

kultury svých firem a snadněji je tak zařadit do nějaké kategorie, nicméně je třeba zdůraznit, že každá z těchto typologií je pouze zjednodušením. Mnohé rysy jednotlivých kultur se vzájemně prolínají a některé firmy se dají přiřadit k více typům.

1.6 Diagnostika firemní kultury

Informace o jednotlivých typologiích a jejich teoretická znalost ale nejsou vše, přestože poznání firemní kultury je vlastně prvním krokem k tomu, abychom ji mohli začít případně měnit. Nestačí jen dle subjektivních pohledů přiřadit firmu k nějakému typu. Proto, abychom získali spolehlivé informace, musí být provedena diagnostika firemní kultury. K dispozici jsou dva typy výzkumných metod, a sice kvalitativní a kvantitativní metody.

Kvalitativní metody – jejich cílem je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů pak porozumět zkoumanému jevu (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 101). Základními kvalitativními metodami jsou pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů, využívá se i projektivních technik.

- **Pozorování** – může být zúčastněné, kdy se pozorovatel přímo účastní každodenního života uvnitř firmy anebo nezúčastněné, při kterém sleduje život ve firmě zvenčí. Pravidelně například navštěvuje jednání vedení, ale přímo se života ve firmě neúčastní.
- **Hloubkový rozhovor** – dle Lukášové a Nového se jedná o nestandardizovaný rozhovor, uskutečňovaný na základě předem připraveného schématu, kdy tazatel nemá připraveny konkrétní otázky, ale spíše tematické bloky (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 102).
- **Skupinový rozhovor** – průběh je podobný jako u individuálního rozhovoru, jen s tou výhodou, že u skupiny lze využívat interakce zúčastněných, ti se zpravidla ve větší skupině dokážou i otevřeněji vyjádřit
- **Analýza dokumentů** – bývá využívána spíše jako doplněk jiných metod diagnostiky. Cílem této analýzy je získání základních informací o fungování ve firmě, zejména se jedná o studium různých interních směrnic, kodexů, výročních zpráv a podobně.

- **Projektivní metody** – respondentovi je předložen podnět (věta, obrázek, situace), a ten na něj nějak reaguje. Interpretuje jej dle jeho vlastního vnímání a citění kultury, která je touto cestou zkoumána.

Kvantitativní metody – jsou oproti kvalitativním technikám založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 101). Mívají standardizovanou předem připravenou podobu stejnou pro všechny respondenty. Základními technikami jsou pozorování a dotazování, které může být jak písemné (dotazník), tak ústní (rozhovor).

- **Pozorování** – důležité je mít předem připravené záznamové archy, kde se zaznamenávají frekvence pozorovaných jevů, případně míra na předem stanovených škálách
- **Strukturovaný rozhovor** – důležité je opět mít předem připravené otázky, které musí být respondentům kladeny jednotně. Velmi často se ale využívá spíše rozhovorů polostrukturovaných, kdy jsou sice kladeny stejné dotazy, ale mohou být tazatelem doplňovány, upřesňovány a podobně.
- **Dotazník** – nejčastěji využívaná technika sběru dat, navíc u početných vzorků se jedná o metodu nejméně nákladnou.

Na závěr lze říci, že výsledky diagnostiky firemní kultury můžou významným způsobem pomoci managementu v lepší orientaci ve firemní atmosféře, v tom, jak jejich zaměstnanci přemýšlí, jak přistupují k jednotlivým činnostem v organizaci. Jak říkají Vysekalová a Mikeš: „*mentální schémata zaměstnanců a nevyslovené, implicitně stanovené normy jsou často klíčovým prvkem, který rozhoduje o výkonnosti celé společnosti a o její úspěšnosti na trhu. Průzkum firemní kultury může být způsobem, jak tato schémata zachytit – učinit je přístupnými náhledu, a tím i změně*“ (Vysekalová & Mikeš 2009, s. 73).

1.7 Změna firemní kultury

Jak je v práci již zmíněno, určitou kulturu má vlastně každá firma. A pakliže tato kultura funguje tak, že napomáhá lepší výkonnosti podniku, že pomáhá realizaci firemní strategie, není třeba takovou kulturu měnit. Nutnost změny firemní kultury nastává tehdy, je-li ona sama překážkou ve výkonnosti firmy, jestliže se v rychle se vyvíjejícím podnikatelském prostředí mění podmínky a to, jak fungovala firma dříve, již nestačí.

Armstrong (1995) uvedl několik důvodů, které podle něj vedou k nutnosti změny kultury firmy. Změna firemní kultury je podle něj žádoucí tehdy:

- pokud je podnik průměrný až horší,
- jestliže je podnik malý, ale velmi rychle roste,
- jestliže má podnik postoupit do sféry velmi velkých společností,
- je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí (In Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 115).

Pfeifer a Umlaufová (1993) uvádí důvody pro změnu firemní kultury tyto:

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další
- řádová změna ve velikosti firmy
- generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii
- závažná změna v předmětu podnikání
- změna v postavení firmy na trhu
- převzetí nebo fúze firmy (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 64).

Samotná změna firemní kultury je velmi náročný proces a jeden z mimořádně obtížných manažerských úkolů. Rozhodně je to proces velmi náročný časově, kulturu ve firmě nelze změnit v rádech dnů, možná ani měsíců. Dědina a Odcházal říkají, že ve vyspělých kulturách se nové hodnoty přijímají v rádech měsíců, v nezralé kultuře to trvá i několik let (Dědina & Odcházal 2007, s. 229).

Proto, aby změna proběhla co nejrychleji a efektivně, je zapotřebí postupovat systematicky, v několika krocích. Lukášová a Nový (2004) popsali celkem devět kroků vedoucích k vytvoření žádoucí kultury. Jako první krok uvedli vytvoření a stanovení strategie, jednoznačné, srozumitelné a dlouhodobě udržitelné. Dále je třeba stanovit očekávání vůči zaměstnancům. Co by měl konkrétní zaměstnanec vykonávat a jak. Měl by tedy být popsán jakýsi „ideální zaměstnanec“ jednak z hlediska odborného a výkonového, ale také osobnostního. „*Silnou organizační kulturu je totiž možné ze sociologického pohledu definovat jako systém relativně přesně a srozumitelně vymezených pracovních rolí, které jsou všeobecně známé, zaměstnanci jsou s nimi seznámeni a pokud možno i ztotožnění*“ (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 116). Dalším

krokem je formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí, organizační kultury. Popis stávající kultury by měl následovat, protože je třeba nutně znát výchozí stav. Pátým krokem je vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení (organizační struktura, procesy a jejich řízení, technické vybavení, fyzické pracovní podmínky, a podobně). Šestáým krokem je informování zaměstnanců. K vysvětlení je třeba dodat, že nestačí pouze popis jednotlivých změn, které zaměstnanci čekají, ale je třeba vysvětlit, proč se firma k těmto krokům rozhodla. Zaměstnanci musí změny pochopit a věřit jim, musí být motivováni k tomu, aby novou kulturu pomáhali spoluvytvářet. K tomu jim, mimo jiné, pomůže i vzdělávání, vysvětlování a trénink, což je sedmý krok, který autoři uvedli. Po něm potom následuje kontrola a sankce, což vysvětlují tak, že v průběhu změny firemní kultury je nutné stav kontrolovat, průběžně vyhodnocovat a případně korigovat. Posledním krokem vedoucím k vytvoření žádoucí kultury je diagnostika změn v kultuře, tedy vyhodnocení celého procesu, vyhodnocení toho, jak byla změna kultury úspěšná a efektivní (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 115-118).

John Kotter (2008) podobně jako Lukášová a Nový (2004) popsal několik kroků, které by podle něj měly jednoznačně pomoci tomu, změnit kulturu ve firmě. Nazval je „*procesem úspěšné změny o osmi krocích*“ (Kotter 2008, s 139). Těchto osm kroků rozdělil do čtyř etap.

První etapou je příprava scény, která v sobě nese **vytvoření pocitu naléhavosti (1)** a **sestavení vedoucího týmu (2)**. Zaměstnanci by měli jasně porozumět tomu, co je čeká za změny a hlavně proč. Tyto změny potom podle autora musí řídit tým sestavený z těch, kteří mají silné vůdcovské schopnosti, jsou důvěryhodní, mají autoritu a umějí vytvořit potřebný pocit naléhavosti. Důležité je, vysvětlit všem, kterých se změny budou týkat podrobně to, co je důvodem, který vedl k rozhodnutí, se změnami začít. Na úvod tedy musí všichni pochopit „**PROČ**“.

Druhou etapou je rozhodnutí o tom, co a jak dělat. Zásadní je tedy **vytvořit strategii a vizi změny (3)**. Vedoucí tým by měl jasně vysvětlit, jak se budoucnost bude lišit od současnosti a jakými kroky se bude postupovat, aby změny bylo dosaženo. Zároveň by s touto vizí měli být všichni seznámeni, mělo by to být jednoduché, srozumitelné.

Třetí etapou je samotné uskutečnění plánu. Následuje tedy **sdělení všeho ostatním (4)** tak, aby ti pochopili a byli o změně přesvědčeni. Co nejvíce lidí musí přijmout novou vizi a strategii. Dále následuje **zplnomocnění druhých k jednání (5)**, odstranění bariér, aby ti, kdo chtějí vizi uskutečňovat, to skutečně dělat mohli. **Dosažení úspěchů** (alespoň minimálních) **v co nejkratší době (6)** a **neustávání v konání (7)** (je třeba neustále pracovat a zavádět změny i po prvních úspěších, dokud se nová vize nestane skutečností).

Čtvrtou etapou a posledním osmým krokem je vytrvání, respektive **vytvoření nové kultury (8)**. Kotter radí, aby se udržovaly nové způsoby chování, aby bylo zajištěno, že tyto způsoby chování jsou úspěšné a silné natolik, že nahradí staré tradice (Kotter 2008, s. 139-140).

Tyto postupy o několika krocích mají ale řadu kritiků, jak uvádí Dědina a Odcházal (2007). Hlavním argumentem pro takové tvrzení je podle nich to, že *„tyto recepty kalkulují s tím, že se každá změna skládá z logických sekvencí, že klíčoví pracovníci mají jasně definované role a odpovědnosti, zavádění změn je pečlivě sledováno a jakékoliv odchylky jsou okamžitě regulovány“* (Dědina & Odcházal 2007, s. 218). Collins ale tvrdí, že tyto jednoduché recepty selhávají, a to hned ve třech aspektech:

- nabízejí zjednodušený pohled, který opomíjí jedinečnost každé organizace
- nepočítají se složitou, neuspořádanou a opakující se povahou procesu změn
- nezahrnují kritické pohledy na uvedené recepty (jinými slovy, dle kritiků těchto jednoduchých postupů – tyto postupy jsou kontextově, procesně i politicky naivní) (In Dědina & Odcházal 2007, s. 218).

1.8 Aktéři a nástroje změn firemní kultury

O tom, kdo je aktérem probíhajících změn firemní kultury píšou Pfeifer a Umlaufová (1993). Ti uvádí na prvním místě **iniciátory**. Iniciátoři jsou ti, od nichž vychází prvotní impulz ke změně. Můžou to být vysocí manažeři, kteří podrobně znají firmu, stejně tak to může být nejvyšší vedení, zejména v případě velkých korporací, kdy se centrála společnosti rozhodne pro zavádění změn v rámci celé společnosti. Na dalším místě pak autoři uvádí **projektanty**, což jsou podle nich ti, kteří probíhající změny řídí. Dalšími aktéry jsou **instruktoři**, kteří zpravidla stojí nejbliže první linii a pomáhají jednotlivé kroky změn zavádět, kontrolovat. Stojí tedy u bezprostřední realizace změn. **Nositelé** změny jsou potom všichni zaměstnanci, po kterých chceme, aby začali sdílet a

rozvíjet strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty (Pfeifer & Umlaufová 1993, s.74). Jako poslední uvádí oba autoři **katalyzátory**, což jsou ti, kteří pomáhají celému procesu vdechnout potřebnou dynamiku. Bývají to především poradenské společnosti, které pomáhají s celým procesem implementace změn (tamtéž).

Stejní autoři potom rozpracovali a uvedli i nástroje, které lze ke změně firemní kultury použít, ty dělí na přímé a nepřímé.

Přímé nástroje, jejichž dopad lze sledovat, jsou tyto:

- tvorba pracovního prostředí
- projekty změn kultury firmy
- změny způsobů přidělování zdrojů
- změny v organizační struktuře
- změny v užívané technice a technologii
- změny v řídicích procesech
- personální změny
- vzdělávání a výcvik

Nepřímé nástroje, jejichž vliv se projevuje zprostředkovaně a většinou i s časovou prodlevou, jsou tyto:

- jiný způsob komunikace (všestrannost, otevřenost)
- cílený rozvoj neformálních sítí
- šíření rituálů, historek
- nové „oslavy hrdinů“
- osobní příklad – prezentace a podpora jiných postojů a norem chování
- counselling
- vedení spolupracovníků
- použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (Pfeifer & Umlaufová 1993, s. 75-77).

2. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části nejdříve představím závod, jenž jsem si vybrala pro svoji bakalářskou práci. Krátce představím historii, portfolio výrobků i organizační strukturu závodu. Představím výrobní oddělení a jeho konkrétní dílnu Marshmallow, protože právě na Marshmallow se zaváděly změny, které jsou předmětem mé práce, jako první. Následně představím program TPM (Total Productive Maintenance), který se v závodu od roku 2011 implementuje a který s sebou nese změny firemní kultury, které budu dále popisovat poté, co vysvětlím souvislost mezi TPM a firemní kulturou ve třetí části. Poslední pátou část věnuji srovnání postupu změn firemní kultury, které se odehrály ve zkoumaném závodu s tím, co doporučuje odborná literatura, blíže rozebraná v teoretické části této práce, vyvodím závěry a dám doporučení, která by mohla pomoci v implementování změn do zbývajících částí závodu, čímž bych měla naplnit cíl své práce.

Všechny informace a data potřebná k praktické části jsem čerpala z interních dokumentů a materiálů, které mi firma poskytla, z vlastních zkušeností a z vlastního zúčastněného pozorování (dvanáct let jsem v závodu byla zaměstnána, prošla si různými pozicemi a poslední čtyři roky do září roku 2016, kdy jsem pracovní poměr ukončila, jsem pracovala jako vedoucí personálního oddělení, byla jsem tedy jednou z těch, kteří byli zodpovědní za zavádění změn a byla jsem jich přímo účastna). Posledním zdrojem mých informací byl polostrukturovaný rozhovor s TPM koordinátorkou závodu. Rozhovor s ní jsem vedla telefonicky. Předem jsem měla připraveno několik otázek, které jsem potřebovala ujasnit či dovysvětlit, další otázky pak vyplynuly z našeho rozhovoru. Metody, které jsem tedy pro účel mé práce použila, jsou výhradně kvalitativní, jak je popsáno blíže v kapitole 1.6 této práce.

2.1 Profil závodu SFINX

Závod SFINX před několika lety oslavil již 150 let své existence, jeho počátky se píší v roce 1863, kdy továrnu na výrobu cukrovinek založil Philip Kneisl. Původně to byla továrna vyrábějící cukrové špalky a pišťalky, později se přidaly čokoládové výrobky, máčené a kandované ovoce a fondán. V padesátých letech začala výroba lentilek a karamel, po přesunu výroby ze závodu Maryša v Rohatci v letech 2002-2004 začala výroba želé bonbonů, které jsou dnes tím nejdůležitějším výrobkem pro celý závod. Kromě želé výrobků (značky JOJO, Mixle Pixle, Power Bar) se ve SFINXU vyrábí

kandyty (značky BonPari, Hašlerky, Slavie, Anticol, Klokánky), karamely (značky Toffo, Sisi), Marshmallow a Lentilky. Zajímavostí jistě je, že mezi lety 2007–2010 začal závod nahrazovat umělá aromata těmi přírodními. Dnes již vyrábí své výrobky čistě s přírodními aromaty i barvivy. Ukázka části portfolia na obrázku č.5.

Obrázek č.5: Ukázka portfolia výroby



Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

Pro závod SFINX je důležitý rok 1992, kdy tehdejší společnost Čokoládovny, a.s., zprivatizovala švýcarská firma Nestlé, s centrálou ve městě Vevey ležícím vedle Ženevského jezera. Následně po sedmi letech společnost Nestlé Čokoládovny převzala výrobu čokolády a nečokoládových cukrovinek, tedy závody ZORA Olomouc a SFINX Holešov. Tím se závod SFINX stal součástí největší potravinářské společnosti na světě, což s sebou nese vysoké požadavky na kvalitu výrobků a na bezpečnost pracovníků a na dodržování všech interních i legislativních norem, na dodržování etického kodexu, na chování uvnitř organizace, ale i směrem k zákazníkům, stejně jako na dodržování hodnot společnosti. Pro Nestlé je klíčové udržet si dobré jméno a významné postavení na trhu, pro Nestlé je důležité, mít silnou kulturu uvnitř firmy a totéž vyžaduje od všech závodů, které jsou jeho součástí.

Loga, která můžeme na výrobcích najít, patří jednak společnosti Nestlé, na tradičních výrobcích, které mají svoji letitou historii najdeme ale i dochované logo závodu SFINX (Obrázek č.6). Jak název napovídá, závod je pojmenovaný podle sochy sfingy, kterou si původní zakladatel továrny postavil na svém pozemku a která dodnes stojí před vstupem do závodu.

Obrázek č.6: Logo Nestlé (vlevo) a logo závodu SFINX

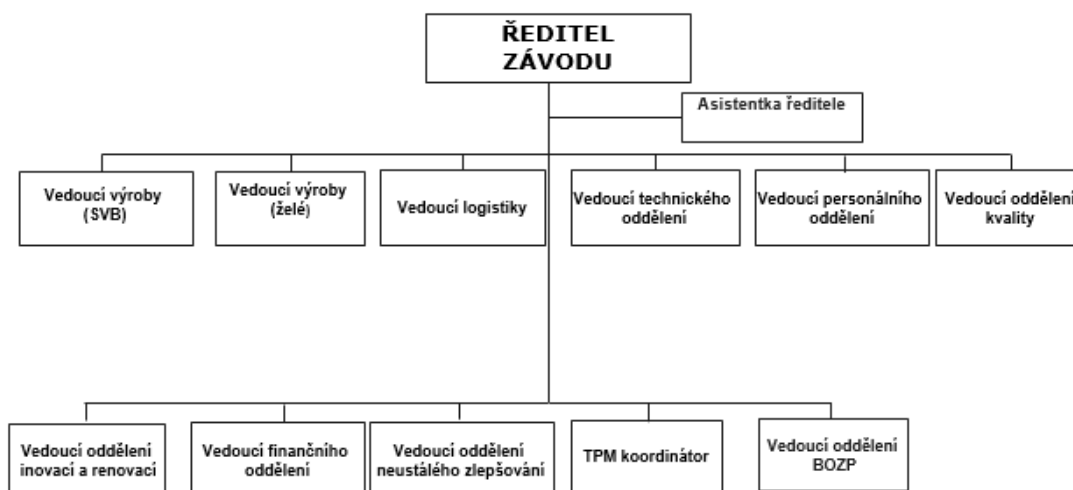


Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

Organizační uspořádání závodu:

Jak je vidět na obrázku č.7, závod řídí ředitel společně s jedenáctičlenným týmem managementu. Každý člen managementu má potom svůj tým podřízených (různě početný), přičemž jen jeden člen managementu (TPM koordinátor) nevede žádné přímé podřízené pracovníky.

Obrázek č.7: Organizační uspořádání závodu



Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

Závod SFINX zaměstnává v současné době přibližně 440 zaměstnanců, což ale v průběhu roku mírně kolísá (oběma směry), podle toho, jaký je aktuální vývoj výroby. Rozvržení pracovníků je následující: v závodě k 30.9.2016 pracovalo 288 výrobních dělníků, 49 pracovníků údržby, 6 pracovníků kotelny, 18 skladových dělníků a expedientů a 79 pracovníků administrativních. Mezi administrativní pracovníky firma počítá výrobní a technické mistry, úředníky, střední i vyšší management a ředitele závodu.

Závod je dlouhodobě poměrně stabilní a vyrábí přibližně stejné objemy (okolo osmnácti tisíc tun), v průběhu let se samozřejmě mění jednotlivé složky výroby dle toho, co zákazníci požadují. Nejvýznamnějšími zákazníky pro závod jsou trhy anglický, americký, ruský a polský a pochopitelně i ten český. Výrobky exportní tvoří nepatrně větší polovinu celkové výroby. Pro ilustraci uvádím obrázek č.8.

Obrázek č.8: Přehled objemů výroby

SFINX - přehled celkových objemů výroby v tunách					
	Aktuál	Aktuál	Aktuál	Aktuál	Aktuál
	2012	2013	2014	2015	2016
Tuzemsko	8 131	8 532	9 008	8 834	9 379
Export	9 459	8 908	9 284	9 570	8 419
Přímí odběratelé	519	190	171	176	210
TOTAL SFINX	18 109	17 630	18 463	18 580	18 008

Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

Výroba je rozdělena na dvě části, jedna část nazývaná interně „stará výrobní budova“ (dále jen SVB), se specializuje na výrobu kandytů, karamel, marshmallow a lentilek. Stará výrobní budova je to proto, že se jedná o původní historickou budovu, která byla postavena ve čtyřicátých letech a jejíž půdorys zůstal zachován. Druhá část výroby je nově přistavená budova vyrábějící želé. SVB, stejně jako želé, řídí vždy jeden vedoucí výroby, který má několik výrobních mistrů, dle směnnosti a dle potřeb.

Podrobněji představím jen dílnu Marshmallow (dále jen MM), která je součástí SVB a která je pilotní linkou, na které se TPM začalo zavádět. Je tedy klíčová pro moji práci. Ostatní dílny představovat nebudu, stejně jako se blíže nebudu věnovat ostatním skupinám zaměstnanců, tedy operátorům skladu, expedice, ani kotelně, jichž se zaváděné změny týkají jen okrajově.

Marshmallow patří pod SVB a je nejmenší dílnou (linkou) v závodu SFINX. Má v současné době dvacet výrobních operátorů a čtyři pracovníky údržby. Dílnu řídí dva mistři výroby (kteří společně s MM řídí ještě i dílnu Kandytárna I) a jeden technický mistr (který stejně tak spravuje i Kandytárnu I). MM vyrábí zpravidla ve dvou směnách, ranní

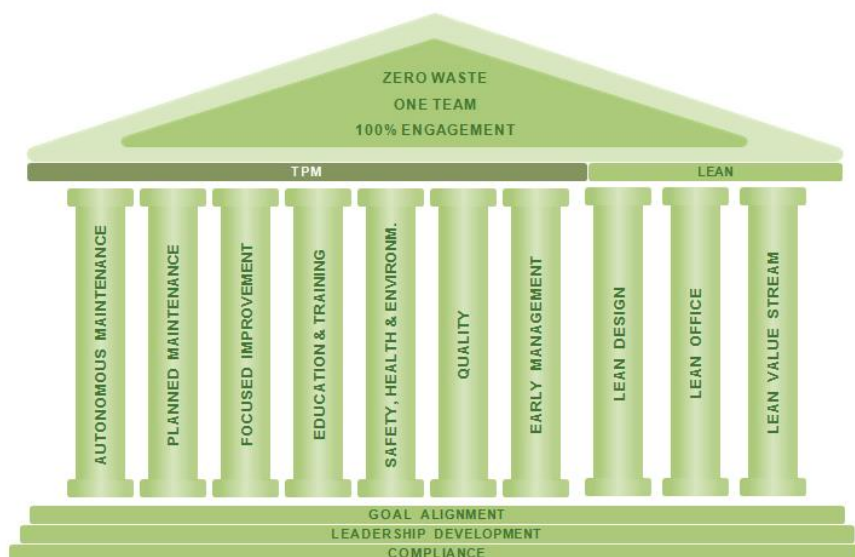
a odpolední, několikrát do roka se přidává i třetí, noční, směna. Výjimečně se linka rozjíždí nepřetržitě, na směny čtyři.

2.2 Představení TPM

TPM (anglická zkratka pro Total Productive Maintenance – totálně produktivní údržba) je metodika původně vyvinuta v Japonsku, která je založena na tom, že všichni zaměstnanci participují na zlepšování svého pracoviště, na zvyšování výkonnosti strojů, na snižování jejich poruch, na zefektivňování čisticích, výrobních i údržbových procesů. Z uvedeného je patrné, že se s touto metodikou setkávají zejména výrobní firmy různých odvětví. Cílem TPM je zapojit všechny zaměstnance, přimět je ke větší participaci na chodu firmy, naučit je větší samostatnosti a zodpovědnosti při každodenní práci, zvýšit jejich kompetence neustálým vzděláváním, naučit je vyhledávat a řešit abnormality a poruchy strojů, na kterých pracují tak, aby se co nejvíce minimalizovaly ztráty na materiálu, surovinách, na lidské práci, ale zejména ztráty způsobené častými prostoji a poruchami strojů.

A jak je TPM vyobrazeno v referenční příručce, která slouží pro školení všech klíčových zaměstnanců SFINXU? Na čem je postaveno, k čemu má vést? Opět demonstruji na obrázku č.9 a krátce vysvětlím.

Obrázek č.9: TPM



Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

TPM společně s LEAN (štíhlá výroba – v závodu se nezavádí, proto jej ve své práci více představovat nebudu) poskytují metodiku, pomocí které by závod měl dosáhnout toho, že se 100 % zaměstnanců zapojí (**100 % Engagement**) do probíhajících aktivit, budou pracovat společně jako jeden tým (**One Team**) a podaří se jim dosáhnout nulového plýtvání (**Zero Waste**). Na již dříve v závodu vystavěných a zavedených základech (**Goal Alignment** = nastavení cílů a standardů pro každou výrobní operaci, **Leadership Development** = neustálý rozvoj lídrů a jejich schopností a **Compliance** = shoda s legislativními i interními normami) pracují skupiny zaměstnanců složených do jednotlivých pilířů, podle TPM metodiky a společně, koordinovaně postupují v jednotlivých krocích a fázích na základě předem definovaného implementačního plánu. Pilíře se v začátcích implementují pouze čtyři základní, posléze, se zvyšujícími se nároky metodiky, se přidávají další.

Základní čtyři pilíře jsou:

- **Autonomous Maintenance (AM)** = pilíř soběstačné údržby – sdružuje zaměstnance výrobního oddělení, technology, mistry – vedoucím je pak vedoucí výroby. Podskupinou pod AM je několik pracovních skupin (**Autonomous Working Group – AWG**) složených z výrobních operátorů (počet pracovních skupin je závislý na počtu operátorů na dílně i na směnnosti) – vedoucím AWG je jeden z výtípaných operátorů, zpravidla „předák“, tedy ten, který má na lince nejvíce zkušeností a k tomu má i jiné kvality, které mu umožňují být takzvaným AWG lídrem.

Hlavním úkolem AM pilíře je naučit výrobní operátory (členy AWG) ovládat základní dovednosti kolem přiděleného stroje a pracoviště, standardizovat všechny činnosti, aktivity a procesy, a postupně na ně převést některé z jednodušších údržbových aktivit, aby si některé jednoduché poruchy byli schopni sami operativně odstranit.

- **Planned Maintenance (PM)** = pilíř plánované údržby – sdružuje zaměstnance zejména technického oddělení, mistry údržby, a jiné – vedoucím je vedoucí technického oddělení. Podskupinou pod PM je podobně jako u AM několik pracovních skupin (**Maintenance Working Group – MWG**) složených z pracovníků údržby (počet pracovních skupin je závislý na počtu údržbářů na dílně i na směnnosti) – vedoucím MWG je jeden z výtípaných údržbářů, opět zpravidla „předák“.

Hlavním úkolem PM pilíře je odstranit co nejvíce abnormalit a často opakovaných poruch tím, že vyhledají vždy kořenovou příčinu jednotlivých poruch, které odstraní. Dalším úkolem je převést z členů MWG některé jednoduché aktivity na AWG členy, aby se skupiny MWG mohly věnovat plánované, preventivní a prediktivní údržbě, která je klíčová pro předcházení poruchám.

- **Focused Improvement (FI)** = pilíř zaměřený na zlepšování – sdružuje zaměstnance různých oddělení, zejména ale ty, kteří nastavují standardy a normy výrobních linek, průmyslové inženýry, technology – vedoucím je pak ten, který řídí oddělení neustálého zlepšování.

Hlavním úkolem FI pilíře je naučit zaměstnance (členy všech pilířů i pracovních skupin) používat správné nástroje na hledání kořenových příčin poruch, používat správné metody pro řešení problémů, a podobně.

- **Education and Training (ET)** = pilíř zaměřený na vzdělávání a trénink – sdružuje zejména zaměstnance personálního oddělení, ale i zástupce jiných oddělení, kteří společně pracují na vzdělávání, školení a koučování různých dovedností. A mimo jiné učí zaměstnance, jak se správně a s chutí učit. Vedoucím pilíře je vedoucí personálního oddělení.

Hlavním úkolem ET pilíře je podporovat zaměstnance v jejich snažení, upozorňovat na diverzitu zaměstnanců a s tím spojenou nutnost přípravy rozdílných školicích materiálů, vždy dle potřeby pro danou cílovou skupinu, vyhodnocování jednotlivých školicích a koučovacích technik, a podobně.

Pilíře jsou nositeli metodiky a jejich základní rolí je trénování přidělených dovedností a metodik, koučování a následné hodnocení pokroku a průběhu. V každém pilíři (i pracovní skupině) jsou předem rozděleny zodpovědnosti (ty určuje výhradně nadřízený pracovník) za jednotlivé činnosti tak, aby se vždy vědělo, kdo má za úkol jednotlivé aktivity – cílem je, aby všichni nedělali všechno, ale aby vždy byli určeni zodpovědní, kteří se mají danou věc naučit, vykonávat a předávat své znalosti a zkušenosti postupně dál, svým kolegům. Zodpovědnosti jsou určeny v matici zodpovědností (Obrázek č.10).

Obrázek č.10: Matice zodpovědností (příklad)

CONTINUOUS EXCELLENCE		Matice zodpovědností E&T pilíře										
Education & Training Pillar												
Responsibilities		Člen č. 1	Člen č. 2	Člen č. 3	Člen č. 4	Člen č. 5	Člen č. 6	Člen č. 7	Člen č. 8	Člen č. 9	Člen č. 10	Člen č. 11
● Zodpovědný ● 1. zástup												
Přířivá metodika	OPL systém koordinátor (včetně ukazatelů spojených s OPL)		●				●	●	●			●
	Koordinátor pro mapování linky a matice dovedností (včetně příslušných ukazatelů)		●									
	Koordinátor pro organizaci a evidenci tréninků (včetně příslušných ukazatelů)			●	●							
	Capability Building Plan koordinátor (včetně příslušných ukazatelů)		●						●			
	Koordinátor pro certifikaci trenérů				●		●					
	Koordinátor tréninkové místnosti				●						●	
	Koordinátor pro ETWG			●							●	
	Koordinátor programu pro nové příchozí			●	●							
	Koordinátor sebevzdělávání				●		●					
	Koordinátor opětvných potřeb tréninku (včetně kontroly potřeb z BDA, GSTD atd.)	EC	AM		SHE	FI	PM		GA	LC		QA
Linky	Propojka s PM pilířem						●					
	Propojka s QA pilířem											●
	Propojka s SHE pilířem				●							
	Propojka s FI pilířem					●						
	Propojka s AM pilířem		●									
	Propojka s LC			●					●			
	Propojka s EC	●										

Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

Aby bylo vzdělávání všech jednodušší, jsou předem dány matice kompetencí (Obrázek č.11), ve kterých jsou zaznamenány všechny znalosti, dovednosti a schopnosti, které by každý zaměstnanec měl mít i jednotlivé úrovně, kterých by měl dosáhnout.

Obrázek č.11: Matice kompetencí (příklad)

		Definice úrovně způsobilosti					MATICE DOVEDNOSTÍ PRO ET PILÍŘ											
Dovednosti	Definice dovednosti	1	2	3	4	5	člen pilíře		člen pilíře		člen pilíře		člen pilíře					
		Žádná znalost	Teoretická znalost, ale ne dovednost	Může praktikovat s pomoci	Může praktikovat sám	Může trénovat ostatní	Aktuální	Nedostatek	Aktuální	Nedostatek	Aktuální	Nedostatek	Aktuální	Nedostatek				
OPL (One point lesson)	OPL je nástroj pro přenos znalosti rychle, srozumitelně, snadno a objektivně. Tato dovednost je o tom, být schopen používat nástroje, zachycovat přezítosti pro jeho použití, užít tidi prostřednictvím OPL. Vytvářet OPL, používat je a podporovat OPL kulturu.	Žádné znalosti o OPL.	Zaměstnanec byl proškolen a seznámen se čtyřmi typy OPL.	Zaměstnanec je schopen vytvořit OPL a správně j zařadit dle typu. Zaměstnanec je schopen zatrénovat kolegy na vlastní OPL.	Zaměstnanec umí používat schvalovací tok a je schopen sám zavést do databáze vlastní OPL.	Zaměstnanec je díky své hluboké znalosti a zkušenosti schopen rozvíjet ostatní v této oblasti, je schopen trénovat, koučovat a hodnotit kvalitu OPL. Pomáhá ostatním vidět přležitosti k vytvoření OPL a motivuje ostatní k tvorbě OPL i jejich samostudiu.	2	3	1	4	4	0	5	5	0	2	5	3

Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

V případě, že v některých znalostech, dovednostech, ale i schopnostech jsou nedostatky (vyznačené žlutou a červenou barvou), zaplánují se potřebné tréninky do plánů rozvoje. Dle nich se potom trénuje a koučuje to, co je zrovna třeba, tím, kdo je za jednotlivé metodiky zodpovědný.

Kromě běžných dosavadních aktivit nutných pro plnění výroby (před TPM) jsou operátoři i mechanici (členové AWG i MWG skupin) povinni vykonávat další činnosti, které jsou pro ně kompletně nové a musí se je nejdříve naučit. Například sběr dat potřebných pro různé statistiky, pro nastavování cílů, a podobně. Operátoři i mechanici zaznamenávají všechny potřebné definované údaje do různých tabulek, měří a zapisují časy čištění, časy, které potřebují pro přehoz linky z jednoho výrobku na druhý, měří množství sesbíraného odpadu materiálu i surovin za směnu, a to vše proto, aby byly známy výchozí stavy, ze kterých se potom určují cíle pro snížení (například času přehozu), případně zvýšení (například efektivity linek). To vše zaznamenávají do databází v počítači, proto se musí naučit ovládat i základní počítačové programy.

Pravidelně se také účastní schůzek svých AWG případně MWG skupin, na kterých řeší problémy uplynulých směn, každý z členů AWG/MWG vždy zhodnotí to, co je v jeho kompetenci, za co on či ona má zodpovědnost, revidují akční plány a podle plánu implementace připravují další aktivity na další dny a týdny. Toto je činnost naprosto nová a možná jedna z nejtěžších – dříve po zaměstnancích nikdo nevyžadoval, aby si stoupli před skupinou svých kolegů a prezentovali výsledky a plnění akčních plánů, případně komentovali poruchy na strojích a aby společně hledali příčiny oněch poruch.

2.3 Souvislost firemní kultury a TPM

Jakým způsobem změny, které přináší TPM, ovlivňují kulturu firmy, je vidět na následujícím obrázku č.12.

Obrázek č.12: Souvislost TPM a firemní kultury



Zdroj: Escare. ČR. (rok neuveden). TPM (totálně produktivní údržba)

Se změnou prostředí a strojů (úklid na pracovišti, vymezení stanovišť pro všechny věci nutné k provozu, a naopak odstranění všech nepotřebných věcí, úpravy strojů a jejich postupné přivádění k původnímu stavu) se postupně mění i návyky lidí, kdy nejdříve postupují podle zažitých pravidel a zvyklostí, postupně se učí podle metodiky novým způsobům, které nejdříve dodržují jen díky implementačním a akčním plánům, které říkají, co, kdy a kdo má dělat. Nakonec se naučí novým způsobům, zažijí a zautomatizují si nové postupy, jsou samostatnější, s větší zodpovědností za svěřený úsek, jsou schopni učít i nově příchozí a vysvětlovat nové způsoby práce, jsou schopni řešit problémy. Protože je jim dávana mnohem větší zodpovědnost než dříve, každý z členů pracovních skupin má svoji důležitou roli, zaměstnanci se cítí být více potřební, jsou motivovanější a tím pádem mají větší chuť se zapojovat.

Souvislost TPM a firemní kultury komentuje ve svém článku i Mike Bacidore (Plant services, 2012). TPM podle něj, je efektivní pouze tehdy, zahrnuje-li i dlouhodobé změny kultury v rámci celé organizace. Stejný zdroj pak cituje i senior manažera společnosti Ford Motor, Joe Ghislaina, který říká, „*v jakékoli organizaci s jakoukoli změnou kultury musíte mít lidi, kteří rozumí důvodu změn... Pro dlouhotrvající změnu musí být (TPM – pozn.autorky) vestavěno do kultury. Musí být součástí toho, co děláte. Jestliže je to jen program, může spadnout. Ale jestliže je to součástí vaší každodenní práce, operátoři dělají malé změny na strojích, a to se stává týmovou událostí, je to ten pravý klíč. Vždycky je lepší, když je do TPM zapojena celá společnost, než jen jedna osoba nebo jeden tým*“ (Plant services, 2012).

Je tedy patrné, že se obojí vzájemně ovlivňuje. Se změnou prostředí a lidí (které s sebou nese TPM), se mění postupně i zažitá kultura. Zároveň ale pokud se nové činnosti stanou součástí původní kultury a denního konání všech zaměstnanců, může být TPM úspěšné a změny dlouhotrvající.

Kulturu, kterou přináší TPM, bych přirovnala k té, kterou Urban (2014) nazývá kulturou zaměstnanecké participace, o které je blíže pojednáno v závěru kapitoly 1.5 této práce. Z výše uvedeného popisu TPM je jednoznačné, že se zaměstnanci musí více zapojovat, než bylo dříve zvykem, že je jim svěřena větší zodpovědnost. Na pravidelných schůzkách jsou přímo informováni o dění v závodě, přímo se podílí na řešení problémů, ale i na rozhodování o následujících krocích, vzhledem k jejich hluboké znalosti daného pracoviště. Lze tedy v souladu s kapitolou 1.5 konstatovat, že se jedná o kulturu přímé zaměstnanecké participace, formu delegativní.

2.4 Popis změn firemní kultury probíhající v závodu SFINX

Následující část mé práce se věnuje popisu změn probíhajících v závodu SFINX, které budou společně s úvodní teoretickou částí důležitým podkladem pro finální srovnání a zhodnocení toho, jak změny firemní kultury v závodu SFINX korespondují s tím, co je doporučováno odbornou literaturou.

Popisovat budu změny, které se udály na pilotní lince Marshmallow (dále jen MM), a to od příprav před spuštěním TPM až po ukončení první fáze implementace, která skončila úspěšným auditem po téměř dvou letech snažení.

Důvod, proč bylo vybráno právě MM jako pilotní linka, jsem telefonicky konzultovala s TPM koordinátorkou závodu. Ta mi potvrdila, že bylo nutné se vše nejprve naučit na menší dílně, s méně zaměstnanci, poté je třeba TPM postupně zavádět, v souladu s cíli, které jsou stanoveny, na další linky v závodu, těm se pak říká linky expanzní. Klíčovým pro rozhodnutí pro MM bylo i to, že výrobní kapacita a směnnost linek není tak vysoká jako u ostatních linek, a proto mělo být, dle vyjádření TPM koordinátorky, více času pro učení se všech složitých metodik, což zároveň mělo pomoci překonat úvodní těžkosti, které, jak vedení očekávalo, jistě přijdou.

Implementace TPM v závodu SFINX začala koncem roku 2011 a důvodem k ní bylo rozhodnutí centrály ve švýcarském Vevey a centrály v Praze, které se začaly obávat narůstající konkurence v oboru, tedy výrobě cukrovinek. A protože se osvědčilo v jiných závodech právě TPM, bylo rozhodnuto, že dalším závodem, který TPM začne zavádět, bude právě holešovský SFINX. Jak je pojednáno v kapitole 1.8 teoretické části této práce, hlavními aktéry změn jsou iniciátoři, tedy ti, kteří dávají první impulz ke změně, ti, kteří o ní rozhodují. V našem případě tedy můžeme konstatovat, že iniciátorem změn ve SFINXU byly švýcarská a pražská centrála.

Krok 1: Před spuštěním: Ze všeho nejdříve byli vytipováni zaměstnanci, kteří budou ti klíčoví v zavádění změn spojených s TPM a ti byli posláni na týdenní školení do závodů v zahraničí, kde již TPM nějakou dobu běželo. Jako klíčoví, tedy ti, kteří budou změny řídit, byli určeni: ředitel závodu, TPM koordinátor (nově vytvořená pozice), vedoucí výroby (jako budoucí vedoucí AM pilíře), vedoucí technického oddělení (PM), vedoucí oddělení pro neustálé zlepšování (FI) a jako poslední vedoucí personálního oddělení (ET). Ti prošli týdenním školením, dostali různé podpůrné materiály, které si museli nastudovat a začali s tím, co bylo potřeba. Tedy nominací členů do svých pilířů, rozdělením operátorů

a mechaniků do AWG a MWG skupin, a zejména pak přípravou plánů implementace (Obrázek č.13). Ty jednak vychází z doporučení metodiky, hlavně ale musí korespondovat s celkovou strategií závodu a s cíli, které byly předem stanoveny centrálou.

Obrázek č.13: Implementační plán TPM (2012-2015)

Počet linek	Místo	2011		2012												2013												2014												2015													
		11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	MM - Pilotní linka	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
4	Želé - přímé balení																																																				
1	Želé - Mogul 3 + Varna 3																																																				
3	Želé - nepřímé balení																																																				
2	Želé - Mogul 2 + Varna 2																																																				
2	Želé - Mogul 1 + Varna 1																																																				
1	Dražírna - Dumoulin																																																				

■ krok 1 ■ krok 2 ■ krok 3 ■ krok 4 ■ krok 5
■ splněno ■ zpožděno

Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

Krok 2: Vedení závodu na základě požadavků z nejvyššího vedení společnosti definovalo a určilo strategii pro následujících několik let. Tato strategie, v závodu známá pod názvem OMP (Operational Master Plan – tedy operační plán závodu), se stanovuje zpravidla na následujících tři až pět let. Obecně jsou už několik let platnými prioritami ve všech Nestlé závodech oblasti: bezpečnost práce a lidé, kvalita, náklady a servis. Ve všech těchto prioritách bylo třeba samozřejmě pokračovat nadále, jak bylo zvykem, aby se i nadále udržovaly vysoké standardy bezpečnosti práce a životního prostředí (bezpečnost), aby se i nadále vyráběly bezpečné a kvalitní výrobky (kvalita), které budou vyráběny s co nejmenšími náklady (náklady) a kvalitně, včas a v potřebném množství distribuovány zákazníkům (servis). Co bylo třeba ke všem aktivitám přidat, byla právě iniciativa TPM, díky které se mělo podařit ještě více snižovat náklady, ještě více zlepšit design pracovišť (zejména z hlediska ergonomického – tedy bezpečného pro lidi a jejich zdraví), ještě více zvýšit výkony na klíčových linkách, a podobně.

Proto je od roku 2012 součástí OMP právě i TPM a projekty, které z metodiky TPM vycházejí. Pro demonstraci uvádím obrázek č.14. Projekty a cíle související jakkoli s TPM jsou znázorněny, po telefonickém odsouhlasení s TPM koordinátorkou závodu, žlutou barvou. Je tedy patrné, že TPM se dostalo do všech klíčových oblastí strategických pro závod na následující léta.

Vizi závodu bylo vybudovat kulturu nezávislých a samostatně pracujících pracovních skupin (AWG i MWG), nejdříve na pilotní lince, později v celém závodu. Tato vize se objevila jako jedna z klíčových oblastí ve strategickém plánu na následující roky (v oblasti LIDÉ).

Vedení závodu své OMP vždy společně s vizí na následující období představilo všem zaměstnancům formou pravidelných schůzek a formou tištěného barevného letáku, který obdržel každý zaměstnanec závodu. Pro závod je důležité, aby každý zaměstnanec znal priority závodu a to, jakými projekty a postupy se budou všichni na prioritách a cílech podílet.

Obrázek č.14: OMP SFINX (2012-2015)

OMP 2012 – 2015									
OBLAST	KLÍČOVÁ PRIORITY	DRIVER	MĚŘENÍ	CÍLE					
				Baseline	2012	2013	2014	2015	
LIDÉ	Úspěch Sfinxu začíná u každého z nás	Vybudovat kulturu nezávislých pracovních skupin a jednotlivců na TPM linkách a pilířích	% času mistrů stráveného na dílně	1,12hod./smě	2,5 hod /smě	3,5 hod /smě	4,5 hod /smě	5 hod /smě	
			N&I skóre pro zapojení	Index zapojení z N&I 66,6%		75%	78%	81%	
			Snižt čas trávený plánováním operátorů						
			CBP pro závod						
			Zatraktivní Sfinxu pro zajištění technických a výrobních profesí	shoda s plánem (uční, stálisté)					
			Bezchybné dodržování standardů na cestě k nulovým ztrátám (ISO9, kvalita, standard routines)	počet dobrovolných odchodů					
			Zlepšit design pracovišť, strojů a pracovní postupy ve výrobních prostorech	checklist score	90%	90%	90%	90%	90%
KVALITA	Spokojení zákazník se vrací	Zajistit dodržování kvalitativních sté na žele (snížení stížností na cizí předměty, defekty)	počet drobných poranění v souvislosti s pohmožděním, resp. naražením končetin a hlavy	10	8	6	4	2	
		Zlepšit přesnost hmotnosti výrobků	Počet stížností na FB	61					
			Stížností na podvačky na žele	37					
NÁKLADY	Dobrá cena prodává	Implementace TPM kroků podle faz roll outu na čas na žele mim dílně	Počet blokováních šarží na hmotnost	40					
		Optimalizovat plánování výroby na žele	Al						
		Snižt materiálové ztráty na Dražimé a žele	% neplánovaných zastavení						
		Snižt spotřebu energií závodu	Průměrná doba mezi dvěma zastaveními						
		Nalézt zdroje v režijních materiálech a službách zlepšením kvality výběrových řízení	Zero loss MUV Dražimé a žele	DR -1,37%					
		Optimalizovat výrobní sté komplexních výrobků na žele (plánování lidí)	GJ/t m3/t	5,47 GJ/t 4,47 m3/t					
SERVIS	Neustálé zlepšování vede k růstu Náskok díky inovacím zavedených h správně v pravý čas	Zajistit správné plnění projektů podle plánu a jejich udržitelnost pomocí sté	OPEx						
		Pracovat na proaktivní spolupráci AG pro udržení hodnotení Sfinxu Sugar center	(spotřeba lidské práce na tun výroby)						
		Zavést EM pilíř pro vývoj a technické oddělení a tím podpořit systémovou připravenost projektů	(projekty na čas, dodržení milestone na čas, počet otevřených/uzavřených)	Neschválení GATE u projektů	0	0	0	0	
		Deročování inovací pro nové i stávající výrobky (OPEX, SIMPLEX)	SIMPLEX YTD	0	0	0	0		
		Start up prvých výrob, Timing v pořádku	90% prvých výrob cíle dohodnutých následných křivek	90%	90%	90%	90%		

Zdroj: Nestlé Česko, s.r.o., intranet

Krok 3: Dalším krokem, ke kterému vedení závodu přistoupilo, bylo proškolení všech zaměstnanců, kteří byli určeni jako členové pilířů (členové pilířů byli vždy úředníci, byli z různých oddělení, aby vždy v každém pilíři bylo složení lidí, kteří budou nejvíce prospěšní pro šíření dané metodiky) a členové AWG i MWG skupin, tedy operátoři a mechanici z dílny, která byla určena jako pilotní, tedy Marshmallow. Školení

proběhlo za účasti vedení závodu, které vysvětlilo a na konkrétních příkladech z jiných závodů ukázalo, co všechny zajímalo, tedy zejména, co je možné očekávat, na co se připravit.

Pro proškolení a seznámení všech zaměstnanců s tím, co přichází, vedení využilo externí prostory a uspořádalo celodenní společný teambuilding, který měl pomoci překonat bariéry, které existovaly mezi výrobními pracovníky a úředníky. Do všech aktivit se zapojili úplně všichni přítomní, včetně ředitele závodu.

Krok 4: Tento krok je rozdělen na několik dílčích kroků, protože všechny ostatní aktivity byly spuštěny paralelně, ve stejný čas. Okamžitě po skončení takzvaného úvodního čištění.

Ostrý start, spuštění TPM: Po tréninku a seznámení se s tím, co všechny čeká v následujících letech, přišel oficiální start. Vše začalo na pilotní lince opět týmovou spoluprací, aktivitou nazvanou úvodní čištění. Všichni nominovaní do pilířů a pracovních skupin se sešli na pilotní lince MM, společně rozebrali všechny stroje téměř do posledního šroubku a vše vyčistili tak, aby stroje byly co nejblíže jejich původnímu stavu, když byly nové. Vše se po seskládání zpět řádně promazalo, vyhledaly a označily se všechny abnormality, označila se všechna poškození strojů, na jejichž odstraňování se v následujících měsících začalo postupně pracovat. Naplánovaly se termíny všech meetingů a schůzek pracovních skupin i pilířů a začalo se s těmi nezákladnějšími školeními. Postupovalo se podle plánů implementace jednotlivých pilířů, které byly zkalibrovány a synchronizovány tak, aby se vzájemně prolínaly, propojovaly, podporovaly.

Definování očekávání: Školení probíhala dle tréninkových plánů, které byly sestaveny na základě matic kompetencí (Obrázek č.11), kde každému byly stanoveny a určeny požadované úrovně, které se musel naučit. Když byl někdo za nějakou konkrétní aktivitu určen maticí zodpovědností (Obrázek č.10) jako osoba zodpovědná, měl automaticky vyšší požadovanou úroveň, které měl školeními dosáhnout než ti, kteří za tuto aktivitu nebyli přímo zodpovědní.

Jednotlivé úrovně pak byly v matici přesně a podrobně popsány tak, aby každý pochopil, co a do jaké hloubky má znát. Co přesně se skrývá za jednotlivými znalostmi, jaké konkrétní dovednosti a schopnosti má prokazovat, zároveň byly určeny i jakési

zkoušky nebo kroky, které měly prokázat, že skutečně dosažená úroveň odpovídá té požadované.

Určení dílčích cílů, parametrů, klíčových ukazatelů: Každá pracovní skupina i pilíř měly metodikou určeny klíčové ukazatele, které měly plnit. Ty byly pochopitelně odvozeny od hlavních cílů, které byly stanoveny na základě strategického plánu závodu (OMP – Obrázek č.14) a plánu implementace TPM (Obrázek č.13). Všechny tyto ukazatele se hodnotily na pravidelných týdenních schůzkách. V případě, že se na schůzce vyskytly problémy, které daná skupina nebyla schopna sama řešit, eskalovala tento problém takzvané lokální radě (Local Committee), kde byli zástupci pilířů, vedení dílny (mistři výrobní i údržboví), ale i zástupci z řad operátorů a mechaniků. Tato rada byla orgánem, který měl průběh implementace TPM na daném pracovišti (lince) řídit a koordinovat. Zároveň byla podřízena výkonné radě (Executive Committee) složené výhradně jen z členů managementu. Ti určovali směr i rychlost implementace, opět ale vycházeli z toho, co již bylo dáno a naplánováno dle cílů, které stanovila centrála.

Informování o průběhu, o dílčích úspěších: Pravidelně každý měsíc vedení závodu začalo pořádat schůzky pro všechny zaměstnance závodu (tedy nejen ty, kteří se přímo účastnili TPM), kde byli všichni společně seznámeni s průběhem implementace, s tím, jaká nastala zlepšení, ale samozřejmě i s tím, co se zatím nedaří tak, jak se očekávalo. Tímto krokem vedení chtělo zabránit tomu, aby se šířily nepravdivé nebo neúplné informace, a docházelo tak ke zkresleným výkladům toho, jak se TPM daří. Ze stejného důvodu se začal vydávat i časopis s názvem SFINX(n)OVINY, který zpravidla jednou za dva měsíce shrnuje to nejpodstatnější, co se v závodu událo (TPM tam je vždy věnována speciální pozornost). Tento časopis je tištěn a vydáván všem zaměstnancům, opět proto, aby měli všichni jednotné informace a ideálně ve stejný čas.

Největším a nejvíce viditelným zlepšením a úspěchem, ke kterému došlo krátce (dle TPM koordinátorky už po dvou měsících, což bylo hodnoceno výrazně pozitivně ze strany vedení) po začátku implementace, bylo výrazné snížení prašnosti na pilotní lince MM. To bylo docíleno několika malými technickými úpravami stroje, které navrhli samotní mechanici z dané dílny. Zároveň se tímto opatřením výrazně snížil počet manipulací s pytli škrobu, který do té doby musely operátorky přesypávat do stroje ručně. Tento i jiné zlepšovací návrhy a úspěšné projekty jsou vždy oceňovány finančně, dle předepsané instrukce, zároveň jsou vždy komunikovány v novinách a prostřednictvím

pravidelných schůzek, aby tím byli povzbuzeni všichni zaměstnanci k většímu zapojování.

Hodnocení, kontrola průběhu: Pravidelně každý měsíc probíhá formální hodnocení dosažených pokroků skupin i pilířů. Tato hodnocení provádí skupiny i pilíře na základě k tomu určeného formuláře. Metodikou jsou dány jednotlivé úrovně, kterých má být v jednotlivých krocích a fázích implementace dosaženo. V případě nějakých nedostatků nebo zpoždění se nastavují vždy akční plány, které mají nedostatky pokrýt.

V případě větších zpoždění, ke kterým docházelo zejména v počáteční fázi, se prováděly analýzy (nejčastěji analýza SWOT – analýza silných a slabých stránek a zhodnocení příležitostí a hrozeb) k odhalení příčin zpoždění. Opět se pak nastavují a určují akce, které mají vše napravit.

Větší hodnocení probíhají i na kvartální a pololetní bázi, ta ale provádí tým čtyř externích spolupracovníků, kteří jsou zodpovědní za implementaci TPM v několika závodech v rámci jednoho trhu (Nestlé Česko a Slovensko spadají do jednoho trhu společně se závody v Polsku, Maďarsku a Rumunsku). Tito čtyři kolegové (AM, PM, FI a ET pilířový koordinátor trhu) dohlíží nad dodržováním metodiky jim určené a zároveň mají být jakousi metodickou podporou pro závody. Vyjdu-li z teoretické části, z kapitoly 1.8, kde jsou uvedeni jednotliví aktéři změn, tito čtyři působí jako katalyzátory změn.

Tito čtyři společně ještě s jim nadřízeným TPM koordinátorem pro celé Nestlé pak provedli po dvaadvaceti měsících implementace audit, kde na základě předem určených měření a cílů, kterých mělo být dosaženo, vyhodnotili, že závod splnil všechny požadavky pro to, aby úspěšně ukončil první fázi implementace na pilotní lince, což jej opravňovalo k tomu, spustit TPM implementaci na dalších, takzvaných expanzních linkách, dle předem připraveného plánu. Následovaly kroky spadající do fáze druhé (na pilotní lince), která ale nebude předmětem popisu, jak je již uvedeno v úvodu této části.

Výsledek první fáze. Operátoři a mechanici se naučili vést schůzky svých skupin (AWG i MWG), naučili se řešit problémy a hledat s pomocí pilířových členů jejich kořenové příčiny, naučili se pracovat s maticemi kompetencí, sami si nyní plánují svůj rozvoj a potřebná školení si na základě tréninkového plánu i u zodpovědných pilířových členů objednávají. Naučili se udržovat své pracovní prostředí tak, aby vše mělo své dané místo. Dokonce i v údržbových koutech mají mechanici naprostý pořádek a každý kus náradí má své předem určené a znázorněné místo. Všichni se zdokonalili v práci

s počítačem, protože součástí denní práce byla práce s různými databázemi v počítači, kam museli zapisovat různá data. Po mnoha různých hodnoceních a auditech se všichni natolik zocelili, že byli schopni prezentovat před vedením i externími návštěvami. Díky dodržování metodiky v jednotlivých krocích se jim podařilo společně dosáhnout výrazných zlepšení v efektivitě linek, snížili výrazně časy čištění, aniž by to mělo vliv na kvalitu výrobku. Na MM je nyní mnohem méně poruch a prostojů, než bývalo před TPM.

Co je ale největší posun, kterého díky TPM bylo dosaženo, jak mi potvrdila TPM koordinátorka v rozhovoru, je to, že všichni znají mnohem lépe své prostředí, svou linku, mají za ně větší zodpovědnost a mají je za své. Nyní nenechávají problémy rozrůst do obřích rozměrů, ale proaktivně včas vše řeší, eskalují na vedení, co nejsou schopni vyřešit sami a mnohem otevřeněji komunikují. Co jsou schopni řešit sami, s pomocí nástrojů a metodik, které se naučili používat, prostě řeší, samostatně, v týmu, ve svých AWG a MWG skupinách. Ze dvou operátorek, které před TPM byly na dílně téměř neviditelné, se dokonce staly ty, které nyní na expanzních linkách pomáhají svým kolegům vše správně pochopit, vysvětlují, co je třeba, školí je a koučují (to vše se postupně naučily, ve všem se během těch necelých dvou let perfektně zdokonalily). Jsou výrazně motivovány, protože dnes mají mnohem pestřejší práci, cítí se být důležité a užitečné.

TPM tímto ale nekončí. Po úspěšném auditu se pilotní linka přesunula do další, druhé, fáze implementace. První fáze zároveň byla spuštěna na expanzních linkách a takto to půjde pořád dokola, než bude TPM zavedeno do celého závodu, na všechny linky, než budou všichni zaměstnanci stoprocentně zapojeni a než se TPM stane stoprocentní součástí každodenní práce každého jednotlivého zaměstnance závodu.

2.5 Zhodnocení průběhu změn, srovnání s teoretickými východisky, závěrečné doporučení

Na úvod této části zmíním to, že jako pomůcku pro implementaci všech kroků v první fázi TPM si vedení závodu vzalo knihu Johna Kottera *Náš ledovec se rozpouští*. Logicky bych tedy očekávala, že kroky, kterými pak v implementaci postupovalo, budou korespondovat s tím, co doporučuje právě Kotter (2008) a co je popsáno podrobněji v kapitole 1.7. Jestli tomu tak bylo nebo nebylo a jestli se vedení závodu při implementaci drželo toho, co doporučuje odborná literatura obecně, bude touto částí potvrzeno či vyvráceno.

Krok 1: Před spuštěním. Prvním krokem, ke kterému ve SFINXU přistoupili, bylo vytipování zaměstnanců, kteří budou klíčoví pro implementaci TPM, kteří se na něm budou přímo podílet, tedy ti, kteří budou všechny změny řídit. Tento krok je v souladu s tím, co doporučuje John Kotter (2008) a je popsáno v kapitole 1.7 této práce. Kotter tento krok uvádí až na druhém místě poté, co se nejdříve vytvoří pocit naléhavosti. Jako první doporučuje „pomoci všem, vidět potřebu změny a důležitost okamžitého jednání“ (Kotter, 2008, s. 139).

Tento první Kotterův krok vidím jako důležitý a po zkušenostech a těžkostech, které změny provázely v počátečních fázích, dokonce jako zásadní. Jak je patrné z popisu změn v části 2.4, k tomuto kroku se vedení nedostalo. Pravidelně sice zaměstnance informovalo o všem, co se děje, ale to, co mělo přijít na úvod, tedy vysvětlení natolik podrobné, aby každý pochopil, **PROČ** se k implementaci TPM vedení rozhodlo, nikdy nepřišlo.

To, že se na úvod nevěnovalo dostatek času přípravě lidí, zaměstnanců na nižších úrovních, ale i zaměstnanců vedení firmy, vidím jako velké podcenění za strany závodu vzhledem k tomu, jak velké změny měly přijít. Týdenní proškolení klíčových pracovníků a následné samostudium hodnotím jako nedostatečné, což mi v rozhovoru potvrdila i TPM koordinátorka. Také pro ni bylo týdenní školení k tomu, aby vše pořádně pochopila a mohla být správnou podporou pro zaměstnance, příliš málo.

Krok 2: Druhým krokem bylo definování dlouhodobé strategie. Tento krok je v souladu s tím, co je uvedeno v kapitole 1.7. Stejně jako Kotter (2008) i Lukášová a Nový (2004), dle této kapitoly, uvádějí srozumitelnou strategii jako klíčovou pro vytvoření nové žádoucí kultury firmy.

Závod SFINX zakomponoval TPM požadavky do svého strategického plánu (OMP), s těmito cíli pak každoročně seznamoval své zaměstnance na pravidelných schůzkách, zároveň každý zaměstnanec dostal letáček s cíli závodu a jeho dlouhodobou vizí tak, aby je měl neustále po ruce.

V tomto kroku neshledávám žádné nedostatky, je plně v souladu s tím, co doporučuje odborná literatura.

Krok 3: Třetím krokem v implementaci změn bylo seznámení všech zaměstnanců konkrétní vybrané linky (pilotní linka MM) a ostatních (pilířových – tedy všech úředníků, kteří byli vybráni do pilířů) s tím, co je čeká, co je TPM, co bude následovat v dalších

měsících a letech. Pro toto informování a proškolení nové strategie bylo vybráno externí prostředí a zároveň i teambuildingová aktivita.

Tento krok je v souladu s doporučením Kottera (2008), popsaného v kapitole 1.7. i v souladu s tím, co je ve stejné kapitole uvedeno od Lukášové a Nového. Ti informování zaměstnanců vidí jako nutnou podmínku úspěchu (Lukášová & Nový a kol., 2004, s. 118). Říkají, že je třeba zajistit informovanost u všech zaměstnanců, což vedení závodu splnilo. Zároveň je tento krok vedení závodu v souladu s tím, co oba autoři uvádí dále, a sice, že je užitečnější a autentičtější, když informování proběhne bezprostředně a přímo od tvůrců strategie (tamtéž). Jak bylo popsáno v kapitole 2.4 (Krok 3), vedení závodu se přímo účastnilo nejen oněch školicích aktivit, ale i těch, které měly týmy vytvořit a stmelit.

Pozitivně hodnotím zejména to, že se pro informování zaměstnanců vedení rozhodlo uspořádat právě teambuildingovou aktivitu a k tomu využít externí prostředí. Jednak to vedlo k tomu, že se zaměstnanci v externím prostředí více uvolnili, měli možnost se vzájemně více poznat, stmelit a zároveň to celé vedlo k posílení důvěry ve vedení. Důvěra zaměstnanců v management a naopak, je ostatně jeden z klíčových znaků ideální firemní kultury, o které píše Bednář a kolektiv (Bednář a kol., 2013, s. 39). V kapitole 1.4 teoretické části jsou zmíněny prvky, které jsou klíčem k vytvoření silné firemní kultury podle Dědiny a Odcházela (2007) a pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům je hned na prvním místě, to tedy potvrzuje mé pozitivní hodnocení.

Krok 4: Po ostrém startu, spuštění všech aktivit TPM, začala probíhat školení na základě předdefinovaných požadavků metodiky. V každé matici kompetencí bylo u každého zaměstnance jasně určeno, co se má naučit, jaké úrovně ve svých znalostech, dovednostech a schopnostech má dosáhnout. Každý tedy věděl, co jeho či ji konkrétně čeká. Co má umět. Jak moc to má umět. Proč to má umět, což bylo dáno maticí zodpovědností, kde byly rozepsány jednotlivé zodpovědnosti ve skupině či pilíři. Tím, že každý měl danou svoji zodpovědnost, byl jaksi formálně zplnomocněn k tomu, že bude tuto aktivitu vykonávat a následně předávat znalosti a zkušenosti ostatním. Všichni tedy měli jasně nastavené to, co od nich firma očekává, že se naučí a budou vykonávat.

Tento krok je v souladu s tím, co je popsáno v kapitole 1.7, kde je doporučení Kottera (2008) zplnomocnit druhé k jednání. Paralelu vidím i v tom, co jako druhý krok k formulaci žádoucí kultury uvádí Lukášová a Nový. Ti jasně říkají, že je třeba mít popsána očekávání vůči zaměstnancům a to tak, aby toto zahrnovalo jak odborné a

výkonové hledisko, ale i to osobnostní (Lukášová & Nový a kol. 2004, s. 116). Z mého pohledu je tento požadavek maticemi kompetencí plně pokryt.

Jako riziko ale vidím to, co oba autoři uvádí dále, a sice, že je ideální, když je s tímto každý zaměstnanec nejen seznámen, ale hlavně ztotožněn. Tuto část vedení závodu nenaplnilo, respektive naplnilo jen z jedné poloviny. Všichni zaměstnanci byli seznámeni. Ne všichni ale byli ztotožněni. Výběr jednotlivých zodpovědností, které se členům pilířů i AWG a MWG skupin přidělovaly, probíhal na základě rozhodnutí vedoucích pracovníků. Nikdo se neptal konkrétních zaměstnanců, jestli jim daná aktivita, zodpovědnost, vyhovuje či nikoli. Nikdo se neptal, jak moc se s tím, co je psáno, kdo ztotožňuje.

Proto mohla jednotlivá zpoždění v počáteční fázi implementace, zmíněná v kapitole 2.4 (Hodnocení, kontrola průběhu) této práce, souviset právě i s tím, že to, co doporučují Lukášová a Nový (2004) nebylo dodrženo zcela, ale jen napůl.

Dalším postupným krokem bylo nastavení dílčích cílů, klíčových ukazatelů a ostatních parametrů, které se měly vždy vyhodnocovat na pravidelných pilířových nebo AWG a MWG schůzkách. O tomto kroku se Kotter (2008) nezmiňuje. Lukášová a Nový (2004) formulaci parametrů a charakteristik budoucí žádoucí kultury uvádějí na třetím místě, ale zde se jedná spíše o vizi a to, jak by měla budoucí nová kultura vypadat, jak by v budoucnu mělo vypadat žádoucí chování zaměstnanců, a podobně. Kdežto v podání závodu SFINX je tento krok jen o nastavení dílčích ukazatelů, které mají pomoci sledovat plnění jednotlivých kroků a fází implementace.

Tento krok tedy není v souladu s odbornou literaturou uvedenou v kapitole 1.7, nicméně osobně hodnotím tento krok jako důležitý z pohledu zaměstnance. Dosahování těchto dílčích cílů je mnohem snazší, a hlavně rychlejší než dosahování těch velkých cílů, které jsou dané metodikou a jsou dlouhodobé. Čekání na velký výsledek, který má přijít někdy v budoucnu, je únavné, stresující, demotivující. Kdežto dosahování menších, krátkodobějších ale trvalých úspěchů, působí z mého pohledu jednoznačně motivačně.

Dalšími dílčími kroky, ke kterému vedení závodu přistoupilo, bylo nastavení pravidelných schůzek, které měly sloužit k informování všech a vydávání interního časopisu. V kapitole 1.7 této práce je pojednáno o informování zaměstnanců jen v počáteční fázi, kdy se zaměstnancům sděluje vize a nová strategie, pro kterou se firma rozhodla. O dalším průběžném informování nepíše ani Kotter (2008) ani Lukášová a Nový

(2004), nicméně znovu musím tento krok hodnotit jen pozitivně. Janišová a Křivánek totiž uvádí, že „*kromě samotného zavádění změn je nutné věnovat velkou pozornost komunikaci*“ (Janišová & Křivánek 2013, s. 159). Dále říkají, že k tomu, abychom minimalizovali odpor ke změnám, je třeba různými způsoby komunikovat důvody pro změnu a její cíl (což se na schůzkách i v novinách děje), oceňovat úsilí všech, kteří podporují změnu (opět se totéž děje jak na schůzkách, tak v novinách), jak je uvedeno v kapitole 2.4 (Informování o průběhu, o dílčích úspěších) a mimo jiné i zdůrazňovat výhody, které zavedením změn získáme (Janišová & Křivánek 2013, s. 160).

Proto jak jsem uvedla výše, tento krok rozhodně hodnotím kladně, má jistě své místo a velký smysl v implementaci jakýchkoli změn. Informací není nikdy dost.

Souvislost ale přece jen s tím, co je uvedeno v kapitole 1.7 jako šestý Kotterův krok, vidím. Kotter (2008) totiž doporučuje dosáhnout v krátké době úspěchů. Jak je následně popsáno v kapitole 2.4 této práce, takového úspěchu se podařilo SFINXU dosáhnout. Jednalo se o viditelnou změnu na pilotní lince, kdy bylo docíleno výrazného snížení prašnosti na lince i snížení počtu manipulací operátorek se škrobem. Přestože tedy Kotter nepíše nic o informování, shodu s jeho doporučením „*dosáhněte v krátké době úspěchů*“ (Kotter 2008, s. 140) můžeme hodnotit pozitivně.

Posledním dílčím krokem závodu bylo nastavení hodnocení průběhu a jeho kontrola. Tento krok koresponduje jednoznačně s tím, co je uvedeno v kapitole 1.7 této práce jako doporučení Lukášové a Nového (2004). Ti doporučují kontrolu, sankce a diagnostiku změn v kultuře jako osmý a devátý krok, které by měly vést k vytvoření žádoucí kultury. Oproti těmto autorům Kotter (2008) nic takového neuvádí, můžu tedy konstatovat, že s Kotterem vedení závodu ve shodě opět není, s Lukášovou a Novým ano.

Rozhodně vidím jako přínosné průběžně hodnotit a kontrolovat průběh změn. Včas se tak může odhalit špatně zvolený směr nebo jiné okolnosti, které můžou úspěšnou implementaci nové firemní kultury znemožnit. Nastavení pravidelných hodnotících schůzek a pravidelné audity, kterých se účastní i externí pracovníci, vnímá pozitivně i TPM koordinátorka. Ta mi v telefonickém rozhovoru potvrdila, že pro vedení závodu bylo důležité, domluvit si schůzky s externími pilířovými koordinátory ještě častěji, než je doporučováno metodikou TPM. Díky těmto návštěvám a častějším konzultacím se utvrzují v tom, že jsou na správné cestě.

Shodu s Kotterovým doporučením, neustávat v zavádění změn, uvedeným v kapitole 1.7 ale spatřit lze, přestože se nejedná o žádný speciální krok ze strany závodu. Oni se prostě jen snaží postupovat dál a implementovat změny do zbývajících částí závodu tak, jak si stanovili v počáteční strategii. Tak, jak je popsáno v samotném závěru kapitoly 2.4. Jestli se podaří naplnit osmý Kotterův krok k úspěšné změně, tedy vytvoření nové kultury, bude možné vyhodnotit možná za několik let, až se TPM stane součástí celého závodu. Snahy o vytvoření nové kultury ale jednoznačně spatřovat lze.

Doporučení:

Vedení závodu se rozhodlo jako podpůrný materiál pro šíření osvěty o tom, jak lépe přijímat změny, využít Kotterovu knihu. Jak je patrné z hodnocení průběhu změn, které závod zaváděl, držel se jeho doporučení jen v několika případech, na druhou stranu aplikoval zase jiné kroky, které byly v souladu s Lukášovou a Novým (2004).

Na závěr této části uvedu pár doporučení, která by mohla pomoci v dalších snahách o šíření TPM do zbytku závodu.

Jako první bych vedení závodu doporučila, aby si před tím, než přistoupí k zavádění jakýchkoli změn, provedli diagnostiku kultury firmy (ta nebyla předmětem zkoumání této práce a jak lze z popisu změn v části 2.4 vysledovat, ani závod SFINX k ní v praxi nepřistoupil). Diagnostiku a popis výchozího stavu ostatně doporučuje Lukášová a Nový a je v kapitole 1.7 uvedena jako čtvrtý krok k vytvoření žádoucí kultury. Pomůže to k lepšímu pochopení výchozího stavu, toho, v jakém stavu se firemní kultura nachází. To jednoznačně usnadní zavádění strategií a vytyčování směrů pro žádoucí změny firemní kultury.

Druhým doporučením je věnovat více času přípravě lidí na to, co je čeká. Vedení závodu by mělo v dostatečném předstihu představit všem lidem, čeho budou v následujících několika letech přímou součástí a proč. TPM koordinátorka mi potvrdila, že počátky zavádění TPM v závodu byly hodně hektické, doslova řekla: „*všichni prostě byli hozeni do vody, nikdo tomu nerozuměl, všechno jsem se učili metodou pokus omyl*“.

Vysvětlovat dostatečně **proč**, nikoli jen **co** a **jak** budou všichni dělat, což odpovídá prvnímu kroku, který doporučuje Kotter (2008) – vytvořit pocit naléhavosti, je prvním předpokladem úspěšného přijetí změn. Lidé musí rozumět tomu, co je důvodem pro změny a musí sami chtít. Jinak se s tím, co prezentuje vedení, nikdy neztotožní a jak je

psáno v úvodu této práce, firemní kultura je silná jen tehdy, jestliže se zaměstnanci ztotožňují s jejími hodnotami, cíli a strategií.

Mým třetím doporučením je při přidělování jednotlivých zodpovědností komunikovat právě s těmi, kterých se to týká. Pokud jim jenom sdělíme, co budou dělat, aniž bychom znali jejich názor, aniž bychom si předem ověřili, jestli k výkonu dané aktivity má dotyčná či dotyčný správné schopnosti a kompetence, nemůžeme očekávat stoprocentní ztotožnění zaměstnanců se svými novými povinnostmi.

Doporučila bych tedy věnovat více času mapování různorodosti zaměstnanců, zjišťování jejich schopností, znalostí a dovedností ještě před spuštěním TPM (nebo před rozšířením na další expanzní linky). Jen to umožní lépe určit, kdo je vhodnější k aktivitám a činnostem, které potřebujeme přidělit. Tím minimalizujeme to, že zaměstnanci nebudou se svými přidělenými zodpovědnostmi ztotožnění, budou se trápit a postupně začnou být demotivováni, což může mít vliv na rychlost implementace změn. *„Ne vždy bude možné využít nadání zaměstnanců přesně tím způsobem, kterým by chtěli, ale minimálně budou vědět, že jste se o to pokusili“*, radí Leigh Branham (2009, s. 78) ve své knize 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.

Čtvrtým a posledním doporučením je pokračovat v tom, co vedení závodu dělá. A sice, komunikace, komunikace, komunikace. Pořád a neustále informovat o tom, co se událo, co se naopak očekává, **proč** se dějí zrovna ty věci, které se dějí. Oceňovat každé proaktivní počínání a snažení se ze strany zaměstnanců a otevřeně to vždy následně všem komunikovat. Když budou ostatní vědět, že TPM pomáhá, přináší zlepšení, usnadňuje práci, a navíc díky němu můžou být zaměstnanci i oceněni či povýšeni, povede to k jejich většímu zapojení, což je vlastně cílem celého TPM.

ZÁVĚR

Pro svou práci jsem si zvolila téma firemní kultury a její změny. V dnešní době plně turbulentních změn je pro všechny firmy důležité, udržet si své postavení na trhu, být konkurenceschopný a být něčím výjimečný oproti své konkurenci. Tomu všemu může pomoci právě firemní kultura. Firemní kultura ovlivňuje dění ve firmě, zároveň je děním ve firmě utvářena.

Cílem mé práce bylo popsat změnu firemní kultury v konkrétním výrobním závodě, srovnat postup v zavádění změn s tím, co doporučuje odborná literatura, vyvodit závěry a doporučení, která by mohla usnadnit zavádění změn v dalších částech závodu.

Po prostudování odborné literatury, které jsem věnovala první část této práce, jsem přistoupila k části praktické. Tu jsem nejdříve věnovala představení konkrétního závodu, ve kterém se popisované změny udály. Poté jsem představila metodiku TPM, která s sebou přinesla velké změny pro všechny zaměstnance závodu. Zároveň jsem vysvětlila a pomocí obrázku znázornila, souvislosti mezi TPM a firemní kulturou, což bylo důležité pro představu toho, jak velký vliv změny přicházející s TPM na firemní kulturu uvnitř závodu měly. Další část jsem věnovala popisu konkrétních změn, které závod implementoval a v poslední části jsem přistoupila ke srovnání změn v konkrétním závodě s tím, co doporučuje odborná literatura, zhodnocení a několika doporučeními. Po zhodnocení a srovnání postupu jsem došla k závěru, že změny, které závod SFINX zavádí, jsou částečně v souladu s tím, co doporučuje odborná literatura. Nicméně i přesto jsou vidět patrná zlepšení na pracovišti i na lidech samotných a nic by nemělo bránit tomu, aby se závodu podařilo dosáhnout toho, co si naplánoval, tedy zavedení TPM do celého závodu, na všechny linky a zapojení všech zaměstnanců.

Pokud se navíc vedení závodu bude držet mých doporučení, která jsem uvedla závěrem poslední kapitoly, mohly by se změny v dalších oblastech závodu zavádět snáz a rychleji.

Cíle, který jsem si v úvodu své práce stanovila, tedy popsat změnu firemní kultury v konkrétním výrobním závodě, srovnat postup v zavádění změn s tím, co doporučuje odborná literatura, vyvození závěru a doporučení, která by mohla usnadnit zavádění změn v dalších částech závodu, bylo z mého pohledu dosaženo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009.

DĚDINA, J. & ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007.

ESCare ČR. (rok neuveden). *TPM (Totálně produktivní údržba)*. Citováno 15. listopadu 2016. Dostupné z: <http://escare.cz/lean-healthcare/metodika/metodika-snizovani-nakladu/tpm-totalne-produktivni-udrzba>

JANIŠOVÁ, D. & KRIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.

KOTTER, J. *Náš ledovec se rozpouští*. Praha: Pragma, 2008.

LUKÁŠOVÁ, R. & NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004.

PFEIFER, L. & UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, a.s., 1993.

PLANT SERVICES. (2012). *Total productive maintenance requires culture change*. Citováno 15. listopadu 2016. Dostupné z: <http://www.plantservices.com/articles/2012/02-from-the-editor-total-productive-maintenance/>

SMOLÍK, J. *Subkultury mládeže. Uvedení do problematiky*. Praha: Grada Publishing, 2010.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014.

VYSEKALOVÁ, J. & MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009.

INTERNÍ ZDROJE:

TPM REFERENČNÍ PŘÍRUČKA

INTRANET

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK:

AM – Autonomous Maintenance – pilíř pro soběstačnou obsluhu

AWG – Autotnomous Working Group – soběstačná pracovní skupina

ET – Education and Training – pilíř pro vzdělávání a trénink

FI – Focused Improvement – pilíř zaměřený na zlepšování

MM – Marshmallow – pilotní linka

MWG – Maintenance Working Group – pracovní skupina údržby

OMP – Operational Master Plan – strategický plán závodu

PM – Planned Maintenance – pilíř pro plánovanou údržbu

SVB – Stará výrobní budova

SWOT – (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - Analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

TPM – Total Productive Maintenance – Totálně produktivní údržba

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek č.1 – Scheinův model organizační kultury	(s. 9)
Obrázek č.2 – Typologie dle Ch. Handyho	(s. 15)
Obrázek č.3 – Typologie dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho	(s. 16)
Obrázek č.4 – Kompasový model W. Hall	(s. 18)
Obrázek č.5 – Ukázka portfolia výroby	(s. 26)
Obrázek č.6 – Logo Nestlé (vlevo) a logo závodu SFINX	(s. 27)
Obrázek č.7 – Organizační uspořádání závodu	(s. 27)
Obrázek č.8 – Přehled objemů výroby	(s. 28)
Obrázek č.9 – TPM	(s. 29)
Obrázek č.10 – Matice zodpovědností (příklad)	(s. 32)
Obrázek č.11 – Matice kompetencí (příklad)	(s. 32)
Obrázek č. 12 – Souvislost TPM a firemní kultury	(s. 33)
Obrázek č.13 – Implementační plán TPM (2012-2015)	(s. 36)
Obrázek č.14 – OMP SFINX (2012-2015)	(s. 37)

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Šárka Kalíková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název bakalářské práce: Změna firemní kultury

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 90050

Počet příloh: 0

Počet použitých zdrojů: 17

Klíčová slova: kultura, firemní kultura, změna kultury, silná kultura, TPM, zapojení zaměstnanců

Key words: culture, organizational culture, culture change, strong culture, TPM, employee engagement

Anotace: Cílem bakalářské práce bylo popsat změnu firemní kultury v konkrétním výrobním závodě, srovnat postup v zavádění změn s tím, co doporučuje odborná literatura, vyvodit závěry a dát doporučení, která by mohla usnadnit zavádění změn v dalších částech závodu. Nejdříve jsem v teoretické části vymezila teoretická východiska, v praktické části jsem pak představila konkrétní závod a metodiku, která do závodu změny přinesla. Jednotlivé změny jsem popsala, v závěru srovnala s teoretickou částí, vyhodnotila, jestli se změny v závodě děly v souladu s odbornou literaturou a dala několik doporučení, která by měla pomoci v implementaci změn do dalších částí závodu.

Annotation: The goal of this bachelor thesis was to describe the organizational culture change in specific factory, to compare the procedure of changes implementation with the professional literature's recommendation, make a conclusion with some recommendation which could help to make the next changes implementation in the factory easier. First I defined the theoretical resources, in the practical part I introduced specific factory, specific method which brought the changes to the factory. Then I described those changes, in the final part I made a comparison with the theoretical part, evaluated if those changes in the factory were made in correlation with the professional literature and gave some

recommendations, which could help with the changes implementation in the next parts of the factory