

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze k diplomové práci Podniková kultura

Bc. Kateřina Jungová

© 2016 ČZU v Praze

1 Úvod

Termín podniková kultura je v českých společnostech znám ve větší míře až od 90.let minulého století, přesto že se jeho problematikou zabývali zahraniční autoři již od 60.let minulého století. Hlavním důvodem je především otevření trhu po pádu komunistického režimu v roce 1989 a s tím spojený vstup nadnárodních společností na český trh.

Většina lidí v produktivním věku věnuje poměrně značnou část svého života pracovní činnosti, aby dokázala pokrýt své základní životní potřeby, i ty vyšší jako jsou pocit bezpečí a jistoty, potřeba uznání a úcty, nebo seberealizace. V práci tráví každý zaměstnanec okolo 40ti hodin týdně, to je přibližně 1880 hodin za rok. Tato čísla však souvisí pouze s časem, nikoli s produktivitou a kvalitou práce, spokojeností zaměstnanců, mírou jejich angažovanosti, nebo již zmiňovaným pocitem uznání a úcty, seberealizací. Od pracovníků je automaticky očekáváno, že práce, kterou odvádí je kvalitní, že znají své povinnosti, na druhou stranu očekávají, že jsou od svého zaměstnavatele po zásluze odměněni.

Pokud se však pracovníků zeptáme na podnikovou kulturu, často neví, co všechno si pod tímto pojmem představit. Nabízí se otázka proč to tak je? Problémem může být například přístup nejvyššího managementu podniku, který zastává názor, že kultura podniku je něco, co mohou ovlivnit jen oni, staví tím pomyslnou „zeď“ mezi sebe a své zaměstnance, zaměstnanci pak mají pocit, že se jich podniková kultura tolik netýká, že ji nemohou ovlivnit, nesnaží se poté se jí přiblížit. V tomto případě je pak třeba se zaměřit na komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, požadovat zpětnou vazbu a hlavně - reagovat na ni, zaměstnanci se pak cítí více zapojení, to způsobuje jejich vyšší angažovanost, prohlubuje to motivaci a napomáhá k jejich spokojenosti. Komunikace je zde klíčovým faktorem. Zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem každé organizace, a komunikace směrem k zaměstnancům se vedení vyplatí z dlouhodobého hlediska právě při budování podnikové kultury, a také při její změně.

2 Cíl práce a metodika

Cílem teoretické části práce je v teoretické rovině vymezit problematiku kultury z pohledu odborných autorů.

Cílem praktické části je charakterizovat a zhodnotit podnikovou kulturu zvoleného podniku a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Samotná práce bude rozdělena do dvou částí. V první části, literární rešerši, bude nejdůležitější studium relevantních informačních zdrojů. V druhé, praktické části práce bude zaměřena charakteristiku zvoleného subjektu, rozbor dokumentu Filozofie ESA, následné určení konkrétního typu podnikové kultury, kterému společnost odpovídá. Dílčím cílem bude konfrontace výsledků dotazníkového šetření mateřské společnosti s dokumentem Filozofie ESA. Otázky v dotazníku budou také zjišťovat také míru ztotožnění se zaměstnanců s filozofií podniku. Dalším krokem bude vyhodnocení sesbíraných informací, sestavení případných doporučení pro doplnění dokumentu Filozofie ESA, který povede k hlubší informovanosti a angažovanosti zaměstnanců, dále vyhodnocení a nalezení případných nedostatků a navržení řešení, která pomohou k naplnění podnikových cílů v této oblasti.

3 Návrhy a doporučení

Přílišná inspirace knihou Jak to dělá Toyota (J.K.Liker, 2007) při tvorbě Kodexu ESA, který je součástí dokumentu Filozofie ESA mohlo způsobit nepochopení podstaty a hlavních myšlenek. Vzhledem k zaměření knihy na výrobní podnik je zde jistá nekompatibilita se společností ESA vzhledem k tomu, že ESA je převážně společností poskytující služby. Doporučením je tedy v tomto případě přehodnocení a zjednodušení reformulace myšlenek Kodexu ESA aby došlo k pochopení všemi pověřenými pracovníky při zachování jejich obsahu. Inspirací může být část Filozofie ESA, která se nazývá Zásady práce a odpovědnosti, v tomto případě došlo ke zjednodušení nejdůležitějších myšlenek, které byly komunikovány plošně všem zaměstnancům.

Oblasti, ve kterých jsou zaměstnanci spokojeni a se kterými jsou ztotožnění na základě průzkumu, jsou především Týmová práce, Vedení / leadership a Efektivita řízení nadřízeného manažera. Právě tyto oblasti je vhodné posilovat a udržovat. Doporučením je zde zachování způsobu vedení pracovníků, komunikace v pracovních kolektivech, spolupráce nadřízených s podřízenými. V případě příchodu nových manažerů je třeba dbát na převzetí těchto žádoucích zvyků a kultury vztahů, inspiraci a čerpání v obvyklých vzorcích chování. Z výsledku také vyplývá, že je pro společnost výhodnější nástupnictví z vlastních řad formou povýšení pracovníků, než přijmutí někoho z vnějšího prostředí. V případě přijetí z vnějšího prostředí je podstatně náročnější adaptovat manažera na kulturu podniku společnosti ESA, která má zde silný základ a zaměstnanci ho hodnotí velmi pozitivně.

Přesto, že jsou výše uvedené oblasti silnými stránkami společnosti, oblast, kde výsledky tak pozitivní nejsou, je v kategorii Uznání a ohodnocení. Tuto oblast lze zlepšit například

uplatňováním tzv. walking managementu, který umožňuje denní zpětnou vazbu, kterou je možné využít také jako motivační nástroj plošně pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Je třeba, aby si management uvědomil, že dobře vykonaná práce v řádném termínu a s odpovídající kvalitou, není samozřejmostí, a měla by být vhodně oceněna jak neverbálním uznáním, tak finančním ohodnocením, mimořádnými benefity, případně oceněním pracovníka před kolektivem. V tomto případě je doporučením vypracování systému oceňování pracovníků, který bude obsahovat několik stupňů.

Přesto, že v dokumentu Filozofie ESA není popsána oblast genderové, rasové, náboženské, národnostní ani jiné rovnosti, bylo by vhodné tuto oblast popsat i přesto, že zde nedochází k diskriminaci a zaměstnanci jsou k sobě tolerantní, aniž by bylo jejich chování regulováno. Popsání a doplnění Filozofie ESA o toto téma by přispělo k uvědomění tématu.

Důležitou částí vyhodnocení jsou také otázky hodnocené podle WGI skóre, tedy otázky, kterým byla přiřazena nejvyšší priorita a zároveň nejnižší hodnocení. Jsou tedy pro zaměstnance velmi důležité, a jejich řešení by bylo vhodné v co nejkratším čase. Jedná se o okruh otázek týkající se oblasti ohodnocení, platů a benefity společnosti. Tato oblast je důležitá především pro zachování loajality a stálosti zaměstnanců. Jedině spokojení zaměstnanci zůstávají, jsou věrní a angažovaní. Vhodným doporučením by v tomto případě bylo zrevidování platových výměrů zaměstnanců, což ve společnosti právě probíhá, tak aby bylo dosaženo průměrných hodnot mezd na trhu. Vzhledem k umístění centrály společnosti ve Středočeském kraji nedaleko Prahy, byl zvolen trh s největší konkurencí v oblasti výše platů. Při srovnání míry nezaměstnanosti, která v lednu 2016 činila 6,4% (Český statistický úřad), je důležité se zaměřit na udržení stávajících zaměstnanců a také získávání nových. Společnost by také měla zvážit zařazení do svých benefitů například týden dovolené navíc, který se stává u nadnárodních společností již téměř samozřejmostí.

4 Závěr

Dokument Filozofie ESA, jak bylo zmíněno v Kapitole 10, je k dispozici všem zaměstnancům společnosti nejen v rámci České republiky, ale také Slovenska, Maďarska a v Polsku v jejich mateřských jazycích, je tedy skutečně korporátním materiálem pro všechny pobočky i dceřinné společnosti. Samotný dokument je strukturován od obecného k detailnímu a tvoří jej sada samostatně použitelných materiálů – například Kréda společnosti ESA patří

mezi částí dokumentu, které byly formulované již v roce 1992 - v době založení společnosti, doplněn je o nové části inspirované východní filozofií a knihou Jak to dělá Toyota (J.K.Liker, 2007). Dá se tedy říci, že dokument Filozofie ESA byl vytvořen podle časové osy událostí ve společnosti, neboť je vysledovatelné kdy a z jakého důvodu byly připojeny jednotlivé části k celku. Říká, jak by společnost chtěla vypadat, jak by se lidé měli chovat, co je od nich v rámci společnosti považováno za správné a co naopak není. V roce 2013 došlo ve společnosti na základě projektu Filozofie ESA ke konsolidaci a spojení dříve známých skutečností do jednoho dokumentu se stejným názvem jako projekt – Filozofie ESA.

Společnost ESA spadá do typologie popsané Fonsem Trompenaarsem, konkrétně je podle názoru autorky práce kombinací „Rodiny“ a „Eiffelovy věže“, je zde znát kompromis mezi zaměřením na úkoly a zaměřením na vztahy. Důvodů pro zařazení do typologie „Rodina“ je více, hlavním je pravděpodobně způsob vzniku společnosti, dá se říci „od nuly“ ji vybudovali dva společníci, jeden z nich působí ve společnosti dodnes jako generální ředitel a jeho role je dá se říci otcovská, stejně jak bylo popsáno Fonsem Trompenaarsem v typologii „Rodina“. Přistupuje ke společnosti jako ke svému dítěti, o které se staral od jeho prvních kroků, mnoho pracovníků společnosti zná celý život, je autoritativním článkem, protože disponuje mnohaletými zkušenostmi a pracovníci k němu vzhlíží jako k „otci společnosti“, což mu nebrání mít vize o rozvoji společnosti. Druhou typologií, do které ESA, můžeme říci, dospěla přirozeným vývojem po kapitálovém vstupu zahraniční japonské společnosti, je typologie „Eiffelova věž“, pro kterou je charakteristické přesné rozdělení funkcí, rolí a úkolů. Způsob koordinace zde probíhá ze shora. Ve společnosti ESA, stejně jako u této typologie jsou lidé vnímání spíše jako prostředek, který disponuje znalostmi a zkušenostmi a sloužící k plnění cílů společnosti, avšak společnost si uvědomuje, že musí uspokojovat i potřeby zaměstnanců, nejen z důvodu zachování lidských a pracovních kapacit. Kombinace těchto dvou typologií odpovídá dle názoru autorky nejen na základě dokumentu Filozofie ESA, ale také ve skutečnosti a na základě vlastního několikaletého pozorování jako zaměstnance podniku.

5 Seznam použité literatury

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. - Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, Jan – Skryté bohatství firmy, Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vydání,

Management Press s.r.o., 2007. ISBN 978-80-726-169-0

BĚLOHLÁVEK, a kol., Management, Computer Press a. s., 1.vydání, 2006. ISBN 80-251-0396-X

BROOKS, Ian, Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání, Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

HOFSTEDE, G. Kultura a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, ISBN 80-85899-72-8

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Organizační kultura a její změna. 1. vydání, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2

MÜLLER, David, a kol., Kultura organizace je cestou ke strategii. 1. vydání, Praha: Management Press: TC Business School, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9

ŠIGUT, Zdeněk, Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání, Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

URBAN, Jan Ústav práva a právní vědy o. p. s., Firemní kultura identita, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6

VEBER, Jaromír a kol. Management. 1. Vyd., Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, Image a firemní identita, Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

Seznam použitých elektronických zdrojů:

<http://www.esa-logistics.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>