

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podniková kultura

Bc. Kateřina Jungová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Jungová

Podnikání a administrativa

Název práce

Podniková kultura

Název anglicky

Corporate Culture

Cíle práce

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

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

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu/odvětví.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

podniková identita, podniková kultura, prvky podnikové kultury, typologie podnikové kultury, diagnostika podnikové kultury, změna podnikové kultury

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. – Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vydání, Management Press s.r.o., 2007, 798 s. ISBN 978-80-726-169-0
- BĚLOHLÁVEK, František a kol. Management. 1. vydání, Computer Press a. s., 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. 2003. 287 s. ISBN 80-7226-763
- HOFSTEDE, G. Kultura a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, ISBN 80-85899-72-8.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PŘÍBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi, 1. vyd., Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-245-0761-7
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7.
- VEBER, Jaromír a kol. Management. 1. Vyd., Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podniková kultura" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala i předešlé vedoucí práce, Ing. Kateřině Kuralové, která je na rodičovské dovolené a udělila mi cenné rady v počátku psaní mé diplomové práce.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala marketingovému řediteli společnosti ESA logistika, panu Mgr. Jindřichu Karasovi na poskytnutí materiálů a konzultační činnost v praktické části mé práce.

Podniková kultura

Company culture

Souhrn

Souhrn

Diplomová práce pojednává o podnikové kultuře dané společnosti a míře ztotožnění se zaměstnanců s tím, co je psáno a co je skutečností. Původně se jedná o českou logistickou společnost, která postupným vývojem stala jednou z největších společností na trhu ve střední Evropě, pobočky má nejen v České republice, ale také na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy související s kulturou podniku, názory jednotlivých autorů na prvky podnikové kultury, dále odlišnosti národních a podnikové kultury. Součástí teoretické části je také popis změn podnikové kultury, jejich druhy a způsobem implementace. Zabývá se i popisem typologií podnikových kultur podle názorů různých autorů a poslední částí v teoretické rovině jsou metody diagnostiky kultury podniku. Praktická část je zaměřena v první řadě na popis dokumentu Filozofie ESA a jednotlivých jeho částí, dále přiřazení mezi typologie podnikových kultur na základě teoretických shrnutí v první části práce, v řadě druhé na konfrontaci tohoto dokumentu s výsledky globálního průzkumu mateřské společnosti. V závěru práce jsou shrnuty nejdůležitější fakta, která vyplynula z výsledků konfrontace, dále jsou doplněny návrhy a zlepšení.

Klíčová slova: podniková identita, podniková kultura, prvky podnikové kultury, typologie podnikové kultury, diagnostika podnikové kultury, změna podnikové kultury

Summary

This thesis discusses the corporate culture of the company and the level of identification of employees with what is written and what is reality. Originally it was a Czech logistics company that has become one of the largest companies on the market in Central Europe by gradual evolution. Branch offices of the company are in the Czech Republic, in the Slovak Republic, Poland and Hungary as well. In the theoretical part, there are described basic concepts related to the culture of the company, opinions of individual authors about elements of corporate culture, as well as national and corporate culture differences. The theoretical part also describes changes in corporate culture, their types and way of implementation. It also deals with the description of typology of corporate cultures according to opinions of different authors and the last part of the theoretical part are methods of diagnostics of business culture. The practical part is focused primarily on describing the document Philosophy ESA and its individual parts, as well as assigning the typology of corporate cultures based on the theoretical summary of the first part, in a secondary series to confront this document with the results of a global survey of the parent company. The conclusion summarizes the most important facts, the results of a confrontation, added are suggestions and improvements as well.

Keywords: corporate identity, corporate culture, elements of corporate culture, typology of corporate culture, diagnostics of corporate culture, change of corporate culture

OBSAH

1	Úvod.....	6
2	Cíl práce a metodika	7
2.1	Cíl práce	7
2.2	Metodika práce.....	7
3	Teoretická východiska	8
3.1	Pojem kultura	8
3.2	Podniková identita a image společnosti.....	8
3.3	Odlišnosti národní a podnikové kultury.....	11
3.4	Pojem podniková kultura	14
3.5	Prvky podnikové kultury.....	15
3.6	Význam kultury podniku.....	17
3.7	Změny podnikové kultury	21
3.7.1	Druhy změn.....	21
3.7.2	Implementace změn	22
3.8	Typologie podnikové kultury.....	24
3.8.1	Typologie R. Harrisona a C. Handyho.....	24
3.8.2	Typologie F.Trompernaarse.....	28
3.8.3	Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho	30
3.8.4	Typologie R.E. Milese a C. C. Snowa	31
3.8.5	Typologie L. M. Millera.....	32
3.9	Metody diagnostiky podnikové kultury	33
4	Charakteristika zvoleného subjektu.....	36
4.1	Struktura společnosti.....	37
4.2	Politika životního prostředí	37

4.3	Politika vztahů s dodavateli	38
4.4	Politika bezpečnosti práce.....	39
4.5	Historie společnosti.....	40
5	Vlastní zpracování.....	42
5.1	Motto společnosti	42
5.2	Dokument Filozofie ESA obecně.....	42
5.2.1	Úroveň požadované znalosti dokumentu	43
5.2.2	Způsob komunikace dokumentu k zaměstnancům	44
5.3	Jednotlivé části Filozofie ESA - rozbor	45
5.3.1	Mise.....	45
5.3.2	Vize	45
5.3.3	Kréda.....	46
5.3.4	Zásady práce a odpovědnosti pracovníků	46
5.3.5	Vnitřní filozofie.....	47
5.3.6	Klíčový produkt	49
5.4	Kodex ESA - rozbor.....	50
5.4.1	Zásada 1	50
5.4.2	Zásada 2	50
5.4.3	Zásada 3	51
5.4.4	Zásada 4	51
5.4.5	Zásada 5	51
5.4.6	Zásada 6	52
5.4.7	Zásada 7	52
5.4.8	Zásada 8	52
5.4.9	Zásada 9	52

5.4.10	Zásada 10	53
5.4.11	Zásada 11	53
5.4.12	Zásada 12	53
5.4.13	Zásada 13	53
5.4.14	Zásada 14	54
5.5	Globální průzkum zaměstnanců – konfrontace výsledků	54
5.5.1	Vyhodnocení kategorií otázek jako celku	56
5.5.2	Vyhodnocení otázek s nejvyšším hodnocením	57
5.5.3	Vyhodnocení otázek s nejnižším hodnocením.....	60
5.5.4	Otázky s nejvyšším WGI skóre.....	62
5.5.5	Položky vykazující nejvyšší změnu preferencí	65
5.5.6	Položky vykazující nejnižší změnu preferencí.....	67
6	Návrhy a doporučení	70
7	Závěr.....	72
8	Seznam použitých zdrojů	74
9	Přílohy	76
9.1	Příloha 1 – Dokument Filozofie ESA	76
9.2	Seznam obrazových příloh v práci.....	87

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

2.1 Cíl práce

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.

2.2 Metodika práce

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 Teoretická východiska

3.1 Pojem kultura

Pojem kultura lze obecně definovat jako „komplexní souhrn materiálních i duchovních hodnot vytvářených lidstvem v celé jeho historii, tyto hodnoty nejsou výhradně biologické povahy a nejsou dědičně předávány z generace na generaci“ (Velký naučný slovník, 1999, str. 767). Původně je ale vznik pojmu kultura spojen s obděláváním zemědělské půdy – tedy *agri cultura*“(Lukášová, Nový a kol. 2004)

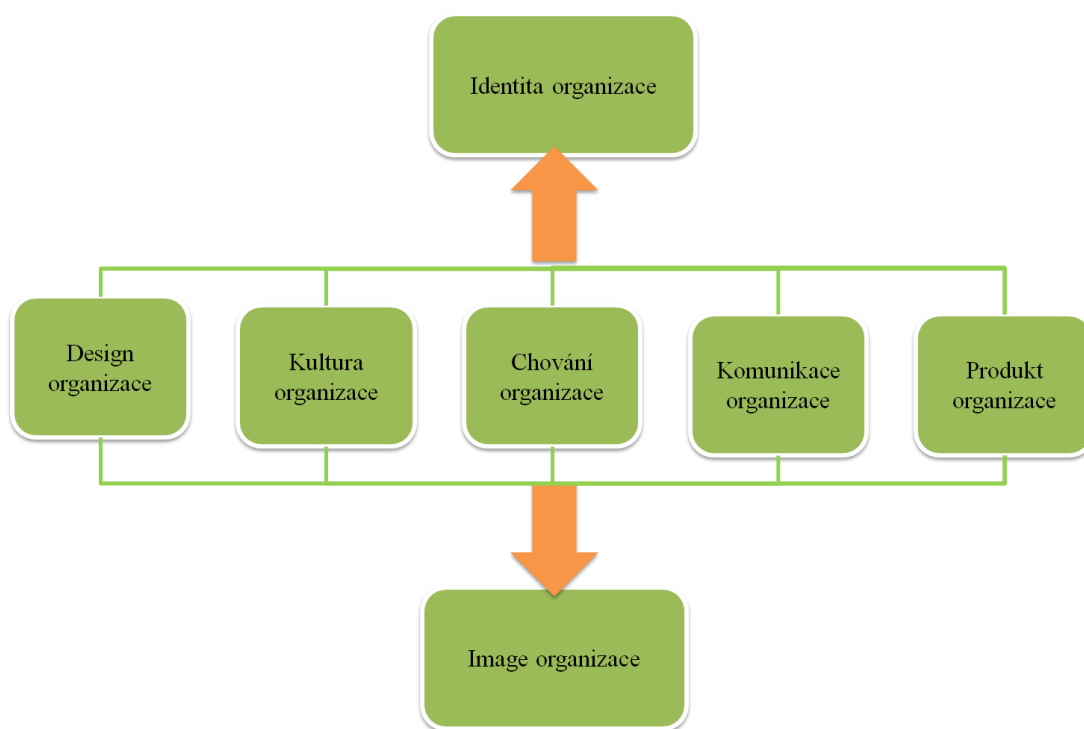
Definováním pojmu kultura se obecně zabývalo mnoho autorů z různých hledisek, například z hlediska sociologické, kde vystupuje pojem kultura jako relativně autonomní a adaptivní systém mající specifický obsah. Předmětem studia zde jsou v první řadě explicitní kulturní vzory postavené na systému názorů, norem a hodnot. (Lukášová Nový a kol. 2004)

Kulturní znalosti jednotlivců nejsou vždy totožné. Různé rozdíly, které vycházejí z odlišného zázemí, výchovy a společenských kontextů způsobují vnitrokulturní odchylky. Existují rozdíly uvnitř kultury, dokonce i uvnitř subkultury. Vyspělé kultury jsou k těmto rozdílům tolerantní, je třeba si uvědomit, že prakticky poskytují mechanismus pro kulturní změny. (Brooks, 2003)

3.2 Podniková identita a image společnosti

Identita podniku je termín, u kterého je možné například na webových stránkách najít mnoho špatných, neúplných a matoucích definic. Podívejme se na výčet těchto nesprávných definic: „CI = vizuální identita, CI naší společnosti představuje komplexní grafický manuál, CI znamená jednotný vizuální styl, včetně loga, dopisních papírů, vizitek, vzhledu služebních vozů,... Také se zde dozvíme, že CI tvoří logotyp a také souhrn pravidel, který určuje možnosti využití v tiskovinách. Jednoduše lze říci, že je velmi často termínu *corporate identity* zaměněn s *corporate designem*. (Vysekalová, Míšeš, 2009).

Důležitým faktorem ovlivňujícím stále rostoucí potřebu odlišení výrobců od konkurenčních výrobků a služeb je také image podniku nebo konkrétního produktu. Dojem, kterým je podnik vnímán, se tak stává významným prvkem úspěchu organizace, ovlivňuje to, jak je podnik vnímán vnějším okolím. V souvislosti s identitou a image podniku jsou užívány různé pojmy. Jejich řazení, významová interpretace či vzájemná souvislost, nejsou však vždy jednotné. (Veber a kol., 2000). Tyto vzájemné vztahy znázorňuje Obrázek č. 1



Obr. č. 1 Komponenty identity a image organizace, Zdroj: vytvořeno podle Veber a kol., (2000)

Identita organizace je v Obrázku č.1 určována pěti základními faktory:

- a) Podnikovým designem (corporate design) – obsahuje přesné určení vizuálních a případně zvukových atributů, které jsou uplatňovány jako součást loga podniku, styl písma, podnikové barvy a další symboly.
- b) Kulturou podniku (corporate culture) – obsahuje souhrn hodnot, zvyků a norem, mýtů a obyčejů, rituálů, ceremonií, pořádků a pravidel, postojů a

vzorů, nepsaných zákonů, které jsou určující, směrodatné pro všechny členy podniku.

- c) Chováním podniku (corporate behaviour) – jde o způsob chování a jednání pracovníků podniku ne jen mezi sebou, ale také ve vztahu k vnějšímu okolí podniku, zde mají dominantní úlohu manažeři.
- d) Komunikací podniku (corporate communications) – představuje přístupnost informací pro interní i externí subjekty tak, aby došlo k příznivému vnímání podniku. Není možné aby chování, které podnik popisuje jako žádoucí bylo v rozporu se skutečným chováním zástupců podniku.
- e) Produktem podniku (corporate product) – jde o vnější styl, tvar a provedení výrobku, barevnost, obal výrobku, podoba ochranné známky. To vše platí za předpokladu, že výrobek funguje standardním způsobem. (Veber a kol.,2000)

Identita lze rozdělit na několik částí, dělení na materiální a nemateriální a s tím spojené vnitřní a vnější je jeden z pohledů autora Vebera a kol. 2000. Vnější materiální aspekt chápeme jako produkt podniku rozšířeno o vnější vzhled podniku, tedy vstup do budovy, okolí budovy včetně údržby a úpravy zeleně, jednotný vzhled všech prodejen, nebo také oblečení pracovníků podniku (například uniformy). Vnější nemateriální identita je zde spojena v první řadě s chováním pracovníků směrem ven z podniku tj. k dodavatelům, zákazníkům, ale také souvisí se stylem komunikační politiky, charitativní činností, nebo vzhledem reklamy. Vnitřní materiální identitu lze spojovat s aspekty, jako jsou vybavení pracoviště, vzhled sociálního zařízení, nebo kanceláří podniku, úprava prostor uvnitř podniku. Vnitřní nemateriální aspekt identity je spojován s navozením sociálního klimatu, postoji managementu v krizových situacích, stylu řízení podniku, povyšování pracovníků a s tím spojená pravidla. (Veber a kol., 2000)

Pokud se zamyslíme nad rozdíly identity a image podniku, pak je třeba říci, že identita je obecně spojení mnoha faktorů, mezi něž patří design, kultura podniku, chování, komunikace, vlastní produkt či služba. Naproti tomu image je tím, jak je tato identita vnímána veřejně, a to zákazníky, dodavateli, investory. Image určuje, jakou představu, obraz a podobu podnik získal. Pomocí identity podniku si veřejnost,

tedy také zákazníci vytvářejí názor na podnik a jeho produkty. Budování image organizace je dlouhodobou záležitostí, která může být v případě špatných zkušeností velmi rychle znehodnocena. Můžeme tedy říci, že image podniku je výsledkem působení identity podniku. (Veber a kol., 2000)

3.3 Odlišnosti národní a podnikové kultury

Od 70. let minulého století probíhá intenzivní globalizace a koexistence odlišných národních kultur však rozhodně není takto novým prvkem, z historického hlediska byla však provázena často válkami a zabíjením. Po druhé světové válce bylo vyvinuto velké úsilí k pokojné koexistenci různých kultur, sebeurčení národů a s nimi spojenou kulturu. Přesto, že se na první pohled zdá, že tato myšlenka zní vzdáleně, je součástí reality, ve které dnes žijeme. (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013)

Národní kultura je jedním z determinantů kultury podniku. Bývá pravidlem, že podniky pocházející z odlišných národních kultur se také částečně liší svou podnikovou kulturou. Mezinárodní rozdíly v kultuře podniků pramení z národních a kulturních odlišností a také z dalších faktorů, kterými mohou být například podmínky na trhu práce, legislativa dané země, nebo politický systém. V praxi se stává stále běžnější spolupráce mezi osobami z různých národních kultur. Taková spolupráce má pozitivní vliv nejen ve formě získávání nových podnětů ale skrývá i různá úskalí, například může docházet k různým nedorozuměním plynoucím z odlišnosti a střetu různých kultur. Předjet těmto střetům lze znalostí podnikového chování v jednotlivých kulturách a respektováním hlavních pravidel dané země. Tato manažerská schopnost se označuje jako „řízení kulturní různorodosti“. (Urban, 2014)

Vliv národní kultury na podnik je dán sdílením a předáváním si z generace na generaci různých specifik a základních předpokladů, hodnot, vzorců chování a norem. Zdrojem odlišností národů v chování, myšlení a vnímání není jen historie, a náboženství. Dalším silným faktorem je zde například politický systém, jazyk, vzdělávací systém, masmédiá, apod.. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Výzkumy, které byly provedeny (Hofstede, 1991, Laurent, 1983, podle Adler 1991 a další) poukazují na fakt, že obsah národních kultur určuje především souvislost s tendencí organizace při tvorbě a volbě podnikových struktur, dále míra akcentace manažerských funkcí, způsob rozhodování v podniku a styl řízení vedoucích pracovníků, motivační vzorce a představy pracovníků o roli manažera. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Lukášová (2010) podle Nancy Alder (1980) tvrdí, že manažeři mezinárodních podniků musí řešit otázky, jakými jsou například, zda mohou aplikovat koncept řízení z vlastní země také v dceřiných společnostech v jiných zemích, nebo zda vybudovat jednotnou podnikovou kulturu a popisuje tři základní modely řešení této situace:

model kulturní dominance – podle autorky patří k častým modelům, v podstatě říká, že je v dceřiných společnostech používán stejný koncept vedení pracovníků a kultury podniku obecně, jako v mateřské společnosti.

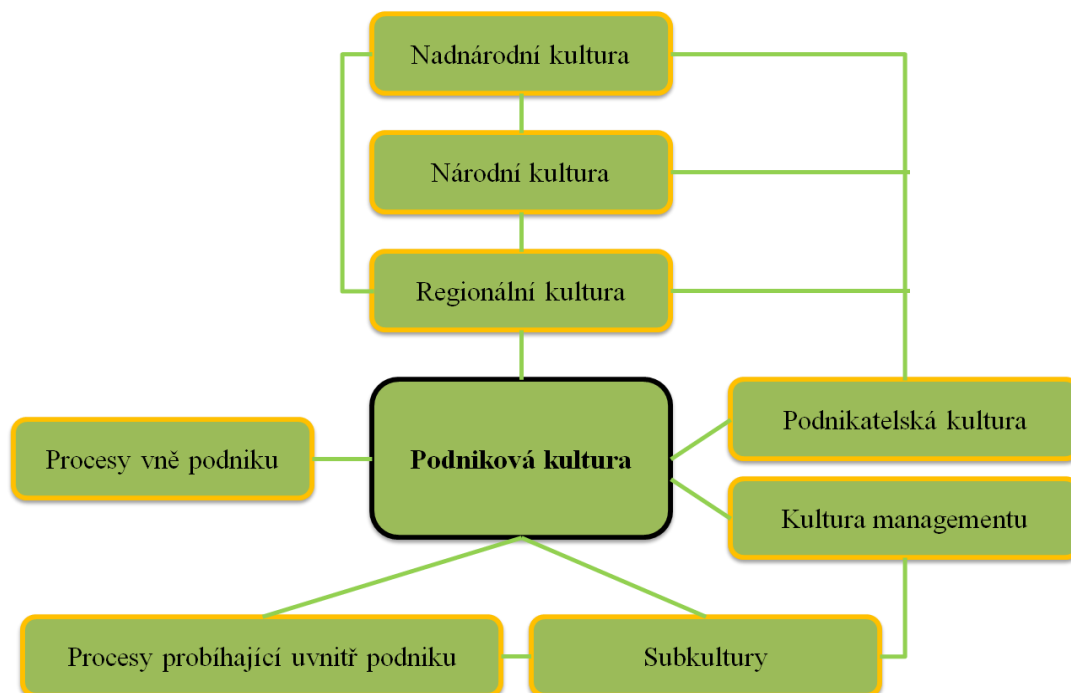
model kulturního kompromisu – v tomto případě se jedná o kombinaci mezi manažerskými koncepty a styly vedení, zároveň bere v úvahu existenci subkultur každé pobočky paralelně.

model kulturní synergie – zde jsou kulturní rozdíly ve vzorcích chování a hodnotách lidí brány jako výchozí materiál pro vznik synergického způsobu vedení, jehož podoba bude lépe korespondovat s nároky mezinárodních podmínek. Tento model je dle autorky nejnáročnější avšak nejpřínosnější, protože vyžaduje vyvinutí nové filozofie a praxe řízení lidí, s tím souvisí tlak na inovativní myšlení a jednání manažerů.

Můžeme říci, že kultura podniku do jisté míry to, jaké chování je od členů podniku očekáváno, jaké chování vede k ocenění a jaké naopak k postihu. V případě, že jsou tato kritéria jednoznačná a jasná, navíc jsou přijímány většinou členů podniku, jedná se o silnou podnikovou kulturu. Opakem je zde slabá podniková kultura, kde nejsou normy pro chování jednotné a existují různé odchylky. V kultuře každého podniku dochází k prolínání několika úrovní (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

- a) Nadnárodní podniková kultura - rozdíl v chování a jednání lidí na pracovištích v průmyslových státech napříč vyspělým světem jsou poměrně malé. Tato kultura byla formována po staletí na základech euroamerické civilizace. Její šíření probíhalo pozvolna s rozvojem průmyslu a hospodářství po celém světě.
- b) Národní kultura – obsahuje zvláštnosti dané národní tradicí. Existují různá specifika a kulturní vzory různých kultur, příkladem může být rysy japonské podnikové kultura, ty se vyznačuje především velmi vysokým citem pro povinnost a kolektivismem. Dále lze sledovat výrazné rozdíly mezi kulturami v rámci Evropy, například chování v italském podniku oproti německému.
- c) Kultura vlastního podniku – je utvořena rozdílným vývojem a s příspěvkem pracovníků v rámci jedné země
- d) Subkultura – jedná se o pracovníky v rámci podniku, které spojuje specifikace jejich práce, může jít například o vrcholný management, nebo účetní. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Ujasnění vztahů a vzájemných vazeb kultur je nutností, vzhledem k tomu, že role managementu se stává mezinárodní záležitostí (tuto nutnost vidíme například u podniků a zahraniční majetkovou účastí). Kultura podniku je ovlivňována kulturou společnosti, podnikatelskou kulturou, subkulturami, kulturou top managementu, nebo také procesy, které probíhají uvnitř a vně podnik. Tento názor uvádí Šigut (2005). Názorně je problematika vyobrazena na Obrázku č. 2.



Obr. č. 2, Východiska formování podnikové kultury, Zdroj: vytvořeno podle Šigut (2005) podle Jakubíková (1997)

3.4 Pojem podniková kultura

První zmiňky o podnikové kultuře v odborné literatuře jsou z dob 30. let minulého století, ve větší míře je však tento pojem užíván až od 60., 70. 80. let minulého století. Hlavní příčinou zaměření amerických manažerů a organizačních teoretiků na kulturu podniku a témata s ní související, byl tzv. „japonský ekonomický zázrak“. Ekonomický růst Japonska tehdy vyvolával otázky týkající se efektivnosti západního vedení a manažerských technik. To způsobilo velký zájem o filozofii a způsob řízení japonských firem. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Veber a kol., (2000) popisuje, že pojem podniková kultura odráží lidské dispozice, chování lidí a jejich myšlení v rámci podniku. „Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích“ (Veber a kol, 2000, str. 632)

Podniková kultuře je často přikládána zodpovědnost za neduhy podniku, jen výjimečně se jí připisuje vytvoření kladných vlastností. (Brooks, 2000)

Barták, 2006, str. 77 popisuje pojem kulturu podniku jako skupinu trvalých hodnot (nebo dlouhodobě udržovaných), přístupů a představ sdílených ve společnosti, které pomáhají k vnější adaptaci a vnitřní integraci pracovníků, projevují se jednotnou orientací hodnot, chování a jednání. Projevují se především v těchto oblastech:

- ochotě hledat nové přístupy, efektivnosti řízení, úsporám, zvýšení hodnoty
- iniciativě zaměstnanců
- týmové spolupráci
- směřování k učící se organizaci
- podpora inovací managementem
- péče o zákazníky
- celkové otevřenosti vůči změnám
- zvyšování výkonnosti a ziskovosti, atd.

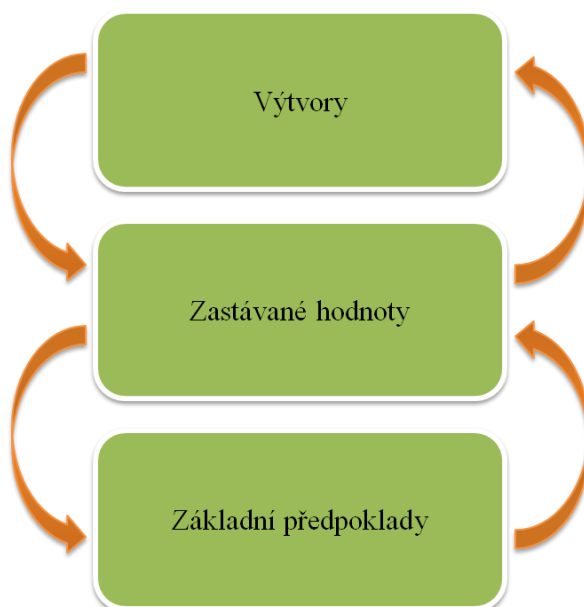
„Mezi kulturou povolání a podnikovou kulturou leží ještě úroveň kultury odvětví, v němž jsme činní. Odvětví průmyslu a obchodu zaměstnává pracovníky určitých povolání a také zachovává konkrétní organizační praktiky, ať již z důvodů logických, nebo kvůli tradici“ (Hofstede, 2006, str. 216)

3.5 Prvky podnikové kultury

Podle Bělohlávka a kol. (2006), se pokusil Edgar Schein (1990,1992) o rozřídění různých prvků kultury podniku na tři skupiny. První skupinou byly **výtvo**ry, jde o projevy, které můžeme vidět, slyšet a cítit, tedy všechny zjevné projevy kultury – výrobky, technologie, pracovní prostředí, způsob oblékání, jazyk, historiky z dějin podniku aj. Výtvory jsou snadno viditelné, o to složitější je vysvětlení jejich smyslu, ale ten kdo žije v podniku, časem pozná význam výtvořů a pochopí souvislosti. Druhou skupinou jsou **zastávané hodnoty**, v podniku mají lidé jasnou představu o špatných a správných věcech, o tom jaké chování je žádoucí a jaké naopak ne. Stává se, že silní jedinci časem prosadí své hodnoty a dokáží ovlivnit skupinu, přebírají roli vůdce. Názory, které prezentují vůdci ostatním lidem, ukazují, jak mají reagovat v určitých situacích, snižuje se tak nejistota lidí. Třetí skupinou jsou **základní**

předpoklady. V případě, že se nějaký problém opakuje, s ním se opakuje i jeho řešení, časem pak lidé berou toto řešení jako jediné správné a možné. Jednání, které se těmto předpokladům vymyká je bráno jako nepřijatelné, jejich význam se v podniku mění jen velmi těžko a i diskuze a pochybování nejsou na místě. Je to věc považována za danou. Člověk se cítí špatně v konfliktu a nejistotě, to je důvodem proč se snaží vidět vše kolem sebe v souladu se základními předpoklady a skutečnost potlačuje. Grafické schéma zobrazující prvky kultury podle E. Scheina na Obrázku č.

3



Obr. č. 3 Prvky kultury podniku, Zdroj: vytvořeno podle Bělohlávek a kol. (2006)

Prvky podnikové kultury nejsou vymezeny různými autory jednotně, autoři Lukášová, Nový a kol. (2004) popisují prvky podnikové kultury jako **základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje** a tzv. **artefakty**, což jsou prvky materiální i nemateriální (behaviorální) povahy. Do artefaktů materiální povahy spadá materiální vybavení budov, produkty tvořené podnikem, propagační brožury, atd., oproti tomu artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, firemní hrdinové, historky a mýty, zvyky, rituály. **Postoje**, tento prvek je používán ve vztahu pozitivních či negativních pocitů, týkající se osoby, události, problému, věci. **Normy chování** tyto normy nám říkají, jaká jsou nepsaná pravidla a zásady chování v různých situacích v souladu s tím aby

je skupina – tedy podnik akceptoval jako vhodné. Tyto normy se mohou týkat komunikace ve skupině, způsobu pracovní činnosti tj. rychlost práce, jednání s klienty, kvalita práce, nebo také oděvu v podniku. Dodržování takových norem je členy skupiny v podniku „odměňováno“ a nedodržování naopak „trestáno“. Forma těchto odměn, nebo trestů má citovou povahu to znamená, že pokud nový člen skupiny nedodrží dané normy, chovají se k němu členové skupiny odmítavě a chladně, případně omezují komunikaci, vyhýbají se společnému kontaktu. Členové, kteří normy dodržují, jsou odměněni akceptováním a projevy vstřícného a přátelského chování. Normy zajišťují v podniku stabilitu a předvídatelnost prostřednictvím regulace každodenního chování pracovníků. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Autor Hofstede (2006) řadí navíc mezi prvky podnikové kultury také symboly – sem patří například logo podniku.

3.6 Význam kultury podniku

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí, že základním předpokladem koncepce podnikové kultury a řízení je předpoklad významného vlivu na vliv na jednání pracovníků. S tím souvisí otázka, jak významně k tomuto vlivu dochází. Proto je třeba se zaměřit pojmy silná a slabá podniková kultura. U podnikové kultury slabé, jak název napovídá, se jedná o slabý, nebo velmi málo zřetelný vliv na pracovníky podniku, naopak silná podniková kultura má mimořádně vysokou schopnost ovlivňovat průběh a charakter podnikových jevů. Silná podniková kultura by měla splňovat následující kritéria:

- a) Jasnost a zřetelnost – všechny oblasti podnikové kultury musí dávat pracovníkům najevo, jaké jednání je žádoucí a jaké naopak nežádoucí, a to způsobem jasně srozumitelným. To funguje za předpokladu, že je kultura podniku popsána a založena dostatečně, a opírá se o soubor hodnot, symbolů a standardů, které na sebe vzájemně zavazují a tvoří logicky uspořádaný celek.
- b) Rozšířenost – celek podnikové kultury musí v rámci systému podniku rozšířen, všichni pracovníci musí být seznámeni s jednotlivými prvky nejen

formálně, měli by se setkávat s existencí těchto prvků v každé situaci a na každém místě.

- c) Zakotvenost – říká, v jaké míře proběhla identifikace s jednotlivými hodnotami, vzory a normami.

Pouze v případě, že se podniková kultura stane nedílnou součástí jednání a chování všech pracovníků, nebo alespoň velké většiny, můžeme jí nazvat silnou podnikovou kulturou mající význam. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Význam podnikové kultury spočívá v ovlivňování jednání a vzájemných vztahů interně – uvnitř společnosti i externě – směrem ven ze společnosti. Tím je ovlivněna také výkonnost celého podniku. Podle mezinárodních odhadů je možné, aby „dobrá“ podniková kultura zvýšila výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí, jejíž kultura „ničím nevyniká“ a to o 20-30%. Význam podnikové kultury pro obchodní partnery i členy podniku spočívá také v tom, že způsob chování zaměstnanců se stává do značné míry předvídatelný. (Urban, 2014)

Armstrong (1999) uvádí, že podniková kultura může působit také kontraproduktivně v případě, že nejsou její obsah a forma tvořeny s přihlédnutím ke konkrétním cílům a strategii podniku.

Tuto myšlenku doplňuje Nový (1993), který zdůrazňuje, že význam podnikové kultury těsně souvisí s řídicími procesy v podniku, dále hovoří o efektu synergie mezi podnikovou kulturou a procesy motivace, integrace a koordinace.

Šigut (2005) je ze své praxe přesvědčen o významu podnikové kultury jako prostředku pro překonávání bariér, které jsou, jak popisuje téměř v každém podniku v různých mírách. Jedná se o bariéru ekonomických zájmů (č.1), dále bariéru kompromisů mezi nařízeními vedení v podobě vlastníků a top managementu a motivací pracovníků (č.2), a bariéru nedůvěry (č.3), myšleno ve smyslu nedůvěry řadových pracovníků k vedení a vlastníků podniku. Tuto problematiku graficky znázorňuje Obrázek č. 4.



Obr. č. 4 Bariéry v podniku, Zdroj: vytvořeno podle Šigut (2004)

Bariéry způsobuje také to, že jsou od sebe jednotliví skupiny pracovníků izolováni a to jak přirozenými hranicemi svého povolání, poslání v podniku, tak hranicemi, které si pracovníci sami vytvářejí v oblasti komunikace a mezilidské interakce. Konkrétním příkladem mohou být mistři ve výrobě, ve většině případů pocházejí z řad dělníků a současně patří do skupiny managementu, může pro ně být náročné se identifikovat s cíly managementu a zároveň vyhovět požadavkům podřízených, takový manažer je vystaven tlaku ze dvou stran – ze shora od svých nadřízených a ze spodu od podřízených dělníků. Nemůže si dovolit vytvářet další bariéru, z toho vyplývá, jak náročný úkol musí tato skupina řešit, jako nositelé žádoucí podnikové kultury je pro její utváření a změny často tato role středního managementu doslova klíčová. (Šigut, 2004)

Urban (2014) zastává názor, že podniková kultura funguje jako **nástroj řízení zaměstnanců** – využívají nepřímých forem ovlivňování a motivování pracovníků. Význam tohoto nástroje se projevuje nepřímo, tedy tam, kde je důležité, aby pracovníci mimo své jasně stanovené osobní cíle a úkoly dodržovali také obecné hodnoty a zásady, které přispívají ke správnému fungování podniku. Konkrétně se jedná o zásady, které se týkají pracovního nasazení, otevřenosti a odpovědnosti.

Tady funguje podniková kultura jako *společenský tlak*, který správné jednání v souladu s podnikovou kulturou vyžaduje.

Dále podle Urbana (2014) vidí význam podnikové kultury jako **faktoru efektivity řídicích opatření** – který spočívá v tom, že podmiňuje úspěšnost řídicích opatření, jedná se hlavně o opatření, která vyžadují aktivní až iniciativní spolupráci zaměstnanců. Nevítaným problémem může být kultura, která v podniku vzniká spontánním způsobem, tj. naprosto bez kontroly managementu, nebo kultura neodpovídající podmínkám aniž by si to manažeři či vedení podniku uvědomovali. Význam podnikové kultury jako **nástroje řízení vztahů se zákazníky** – z pohledu zákazníka je podniková kultura důležité především proto, že umožňuje předvídat chování podniku a jeho zaměstnanců a tím dává zákazníkovi možnost se připravit na konání podniku a to v pozitivním i negativním smyslu. Této skutečnosti využívají hojně nadnárodní podniky, které tím dávají zákazníkům najevo, že shodný přístup na jaký jsou zvyklí v jedné zemi, mohou očekávat i v zemi jiné.

Armstrong (2002) podle Furnham a Gunter (1993) vidí význam podnikové kultury jako „tmelu společnosti“, který v zaměstnancích plodí pocit „to jsme my“, tím působí na proces odlišení se od jiných společností, což posiluje pocit sounáležitosti, který je žádoucím jevem.

3.7 Změny podnikové kultury

„V současné době je svět charakterizován soustavně sílícím konkurenčním prostředím globální ekonomiky, nástupem a rychlým rozšiřováním nových technologií dalšími agresivními změnami, stává se tak pro podnikání stále proměnlivějším prostředím. Tyto změny v podnikovém okolí mohou být vnímány značně rozdílně – buď jako ohrožení, nebo jako příležitosti. Hlavním úkolem managementu na tomto poli je umět vzbudit v pracovnících pozitivní vztah ke změnám a využít je tak ve prospěch podniku.“ (Šigut, 2004, str. 73)

Podnik mající úspěšnou podnikovou kulturu, která podporuje pracovní jednání a mezilidské vztahy tím přispívá k růstu společnosti, zvyšuje kvalitu produkce a spokojenost zákazníků, nebo příznivé vnímání podniku u veřejnosti atd. V případě, že tomu tak není, stává se podniková kultura brzdou konkurenceschopnosti a dalšího vývoje podniku, a právě zde nastává situace, kdy je třeba ji změnit. (Urban, 2014)

Potřeba změny může být výsledkem působení mnoha faktorů. V průběhu posledních několika desetiletí se množství změn, které musí organizace podstupovat, významně zvyšuje. Souvisí to především s čím dál silnějšími makroekonomickými vlivy, ty kladou neustálý tlak na zvyšování produkce, snižování náklad, zlepšení kvality, atd. (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2006)

3.7.1 Druhy změn

Jsou rozlišovány dva základní druhy změny podnikové kultury, a to z hlediska průběhu a charakteru dané změny. (Lukášová, 2010, podle Sackmann 2002). **Revoluční změna** – často bývá označována také jako strategická, transformační či diskontinuální. K takové změně dochází obvykle v případě, že existuje silný vnější nebo vnitřní tlak, který chápe tuto změnu jako východisko k zachování existence podniku. Vnější tlakem může být například výrazná změna podnikatelského prostředí, vnitřní tlak může být způsoben špatnými výsledky společnosti, výrazným nárůstem fluktuace, nebo ztrátou trhu. První a také správnou reakcí na špatné výsledky podniku je často analýza aktivit a postupů. V případě, že tato analýza

nepřinese žádná východiska, dochází ke krizi a management je nucen k radikální změně. Pokud jde o podnikovou kulturu, znamená to potřebu vytvoření naprosto nové kultury podniku. Tento druh změny je velmi všestranný a svojí povahou zasahuje do téměř všech subsystémů podniku (změna organizační struktury, systému práce,..). Takový druh změny je náročný z mnoha pohledů a to nejen obsahového, ale také časového, proto je důležité důkladné rozplánování dílčích změn na časové období. **Evoluční změna** – tento druh změny je prováděn nejčastěji v případě, kdy je potřeba v podniku něco změnit, nebo zlepšit. Změna se týká pouze dílčí částí nebo částí problémových oblastí podniku. Příkladem takové evoluční změny může být posílení orientace na zákazníka. Způsob vedení změny je prováděn postupně a dlouhodobě, a dochází zde k rozvoji rysů kultury, které jsou žádoucí. Uskutečnění evoluční změny je efektivní v době fáze růstu či zrání podniku, není možné tento druh změny aplikovat ve fázi úpadku, v takovém případě je doporučena změna revoluční. (Lukášová, 2010)

Dalším dělením změn, které popisuje Lukášová (2010), je **primární změna podnikové kultury** – tento druh změny se provádí v případě, že obsah kultury škodí výkonnosti podniku a kultura je klíčovou příčinou problémů. **Doprovodná změna** – uskutečňuje se v situaci, kdy provází jiné typy podnikových změn, tedy v případě, kdy úspěšnost provedení dané změny vyžaduje změnu kultury. Oba druhy změn, jak primární, tak doprovodná mohou být zároveň změnami evolučními, revolučními, v závislosti na míře a charakteru řešeného problému.

3.7.2 Implementace změn

Zavedení změn podnikové kultury by mělo probíhat ve spolupráci a pod vedením managementu, personálních specialistů a zástupců zaměstnanců, důležitou součástí je analytické řízení změny koncepčními postupy. Kroky, kterých by se měl podnik dodržet při tvorbě nové podnikové kultury, jsou následující:

- Analýza a zhodnocení současné podnikové kultury – průběžným pozorováním a rozvohy se skupinami pracovníků
- Zmapování situace a pojmenováním slabých míst podnikové kultury, které je třeba změnit

- Formulování nových základních norem a pravidel, hodnot podniku
- Prolnutí nových prvků podnikové kultury do nástrojů personálního řízení (odměňování, hodnocení výkonů)
- Promítnutí nově vzniklých hodnot podniku do manažerského stylu, s tím souvisí zásady jednání manažerů a zároveň nacvičení tohoto stylu
- Osvětlení hodnot, norem a předání nejdůležitějších myšlenek pomocí setkání pro různé skupiny zaměstnanců. (Urban, 2014)

Lukášová (2010) uvádí, že specifikem změny podnikové kultury je fakt, že musí dojít ke změně chování, myšlení a cítění pracovníků podniku. Proto je důležité dosáhnout zpochybnění navyklého způsobu chování a myšlení, a to v souvislosti s nefunkčností a neadekvátností stávající kultury. Důležitou součástí je také „přeučení“ se novým zvyklostem a daným hodnotám a opuštění těch starých.

Podle Armostronga (2002) začínají vždy změny podnikové kultury analýzou existující, poté proběhne definování žádoucí kultury a tím se identifikují „mezery“ v kultuře stávající, které je třeba vyplnit. Program změny kultury podniku je vhodné zaměřit na konkrétní prvky kultury – kvalitu, oddanost, týmovou práci. Nutností je definování zastávaných hodnot a také rozhodnutí, která oblast vyžaduje pozornost naléhavě.

„Mnoho výzkumníků předložilo modely kulturní změny. Například Dobson (1988) stanovil čtyřstupňový přístup: a) politika přijímání, povýšení a propouštění za účelem ovlivnění složení pracovních sil. To zahrnuje aktivní roli řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) na určení zaměstnanců, kteří projevují víru a vztah k organizaci a organizace je chce povýšit, a na ty, kterých se to netýká, b) reorganizovat a restrukturalizovat organizaci tak, aby bylo zajištěno, že pracující a manažeři prokazující požadované kvality dosáhnou vlivných pozic, c) účinně sdělovat nové hodnoty, d) změnit systémy za účelem posílení nových názorů a hodnot. Takové modely naznačují, že kulturní změny lze dosáhnout kombinací personálních, strukturálních a systémových změn. Avšak politická moc požadovaná k zahájení a uskutečnění takové změny přivedla Dobsona (1988) k tvrzení, že změna je řízena z nejvyšší úrovně a je vnucena.“ (Brooks, 2003, str. 226)

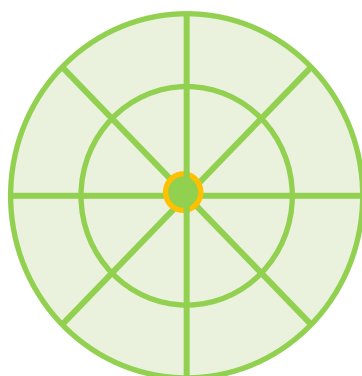
3.8 Typologie podnikové kultury

„Klasifikace firemních kultur do hlavních typů dospívá většinou k typologiím založeným na čtyřech typech. Důvodem je fakt, že typologie většinou vycházejí z popisu firemních kultur na základě dvou vybraných vlastností (dimenzí). Jednotlivé typy kultur odpovídají pak určité kombinaci vysokých či naopak nízkých hodnot u obou dimenzí.“ (Urban, 2014, str.40)

3.8.1 Typologie R. Harrisona a C. Handyho

Typologie Rogera Harrisona z roku 1972 bývá označována za první popsanou typologii podnikové kultury v odborné literatuře. Rozděluje ji na čtyři druhy – kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. O několik let později na jeho typologii navázal autor Charles Handy, který se zaměřil na zpracování v závislosti na organizační struktuře podniku a typy jednotlivých kultur popsal pomocí piktogramů. (Lukášová, 2010)

Kulturu moci je podle popisu Handyho kulturou, kde dominují samotní jedinci nebo skupiny jedinců v centru podniku. Tento typ struktury tzv. pavučiny názorně představuje Obrázek č. 5 pod odstavcem. „Vlákna pavučiny, rozbíhající se ze středu, představují paprsky síly a vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy“ (Lukášová, 2010, str. 100). Rozhodující vliv u tohoto typu kultury mají osoby v centru dění, které mají tu moc, a dá se říci také povolení dělat téměř cokoli. Platí zde mnoho byrokratických pravidel, přesto je podnik závislý na důvěře a mezilidské komunikaci. Hodnocení pracovníků probíhá podle výsledků práce. Kontrolní činnost se zde provádí pomocí jednotlivců k tomu určených, nebo také předvoláním pracovníka k vedení. Není důležité, jakým způsobem a s pomocí čeho pracovník výsledku dosáhl, cení se výsledek jeho snažení. Kultura moci je schopna pružně reagovat na změny, stojí na silných základech a mezi její schopnost patří také dobrá reakce na případné hrozby. Jsou zde spokojení pracovníci, jejichž orientace je spíše na moc, nezávislost. Ostatní pracovníci ji mohou vnímat jako tvrdou a příliš drsnou, přesto, že její úspěch je znatelný.



Obr. č. 5 Kultura moci, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Závislost úspěchu kultury moci je orientována na osoby v centru, tedy jinými slovy osoby „vyvolené, nebo povolané“, jednoduše ti, kteří mají moc věci měnit. Krizový okamžik může nastat v případě, že je podnik příliš rozvětvený – ona pavučina je rozprostřena přes velké množství aktivit nebo geografické území, hrozba protrhnutí pavučiny se pak zvyšuje. Způsobem jak této situaci předejít a zároveň má být zachován růst podniku je produkce jiných podniků. Tím budou vytvořeny nové pavučiny schopné pokrýt velikost podniku nebo podniků. Tento typ kultury je obvyklý u zločineckých organizací, nebo u společností zabývajících se obchodní činností či financemi, dále také v malých a rodinných podnicích. (Lukášová, 2010)

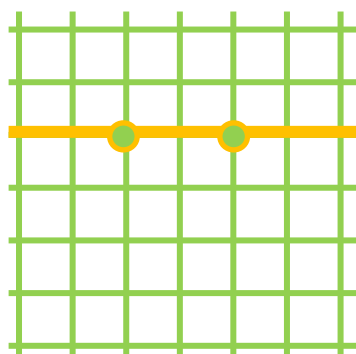
Kultura rolí je kulturou založenou především na pevně daných postupech, pravidlech, plánech, logice a racionalitě. Termín role je zde chápán jako způsob chování, které se očekává od pracovníků v jednotlivých pozicích, toto chování je většinou jasně stanoveno popisem pracovních činností a odpovědností. Názorně vyobrazuje tento typ kultury Obrázek č.6. Kultura moci je vyobrazena jako řecký chrám, kdy vrchní štít je přirovnán k vrcholnému vedení podniku, přičemž tato část koordinuje spodní pilíře, protože na nich stojí síla a stabilita podniku. Jednotlivé pilíře mohou být důležité oddělení v podniku, jako ekonomické, právní, personální, nebo výrobní oddělení. Výběr pracovníků probíhá na základě schopnosti plnit požadované role, více od nich není očekáváno. Tento typ kultury je úspěšný ve stabilních podnicích kde se pohybují na předvídatelném trhu a životní cyklus

výrobku je dlouhý, není žádný tlak na tvorbu inovativních řešení a náklady, důraz je kladem spíše na hloubku specializace a technickou odbornost. Reakce takové kultury podniku na změny je však velmi pomalá, nabízí však pracovníkům bezpečí a předvídatelnost, spolu s možností stoupat po kariérním žebříčku bez rizku. Nevyhovující se zdá tento typ kultury pro osoby silně ambiciózní orientující se na získávání moci. V praxi se tento typ kultury aplikuje nejčastěji v armádě, státní správě, nebo ve velkých komerčních podnicích. (Lukášová,2010)



Obr. č. 6 Kultura rolí, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Kultura úkolů je zaměřena na splnění úkolů, projektů a jejich realizaci. „Strukturálním základem bývá obvykle síť, nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde je pravomoc spojená spíše s odborností, než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků.“ (Lukášová, 2010, str. 101). Více názorně na Obrázku č.7

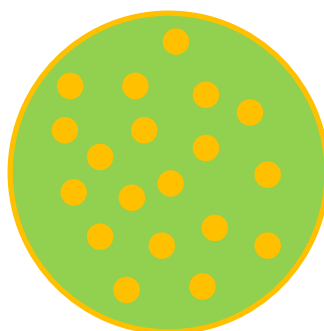


Obr. č.7 Kultura úkolů, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Hlavním posláním managementu podniku je zde zabezpečení realizace klíčových projektů, výběr vhodných pracovníků, sestavení funkčních týmů a přerozdělení potřebných zdrojů pro splnění oněch klíčových projektů a úkolů. Vyznačuje se rychlostí práce, to je dáno především tím, že jednotlivé týmy disponují pravomocí a silou rozhodování, které je potřebná k fungování podniku. Mezi důležité principy, na něž je kladen důraz patří zaměření na výsledky, ztotožnění se s individuálními i skupinovými cíly, přizpůsobivost, vzájemný respekt pracovníků a s tím spojené dobře fungující vztahy. Důraz je kladen na schopnosti a výkonnost, než na postavení a věk. Tento typ kultury je vhodný pro podniky v tržním prostředí, kde je životní cyklus výrobku krátký a je třeba pružně reagovat. Důležitá je zde rychlost reakcí, sensitivita a kreativita, dokonce více, než například hloubka specializace. Krizová situace může nastat v případě, že podnik nedisponuje dostatečným množstvím zdrojů a management má potřebu kontroly výsledků a metod. Vedoucí pracovníci, manažeři týmů začínají poté soutěžit o dostupné zdroje, tím klesá morálka týmů a skupin, začíná se projevovat prosazování individuálních cílů týmů na úkor druhých. V tomto případě pokud pak začíná uplatňování řízení z centra a tím se kultura úkolů mění na kulturu rolí nebo kulturu moci.

Podle Handyho je tento typ kultury, navzdory zmíněným obtížím, které mohou nastat, velmi rozšířený mezi manažery střední a nižší úrovně. Příkladem fungování z praxe je například reklamní agentura. (Lukášová 2010)

Kultura osob je orientována, jak název napovídá, na jednotlivce. Ten každý jeden z nich je zde středem dění. Praktickým příkladem může být skupina lékařů, která má ve společném zájmu sdílení nákladů na provoz ordinace, nebo polikliniky, vybavení a administrativu. Nikdo ze skupiny zde není nadřazen ani podřazen, funguje rovnost, partnerství. Jak je znázorněno schematicky na obrázku č. 8. Jedná se v podstatě o shluk jednotlivců bez vedení.



Obr. č. 8 Kultura osob, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

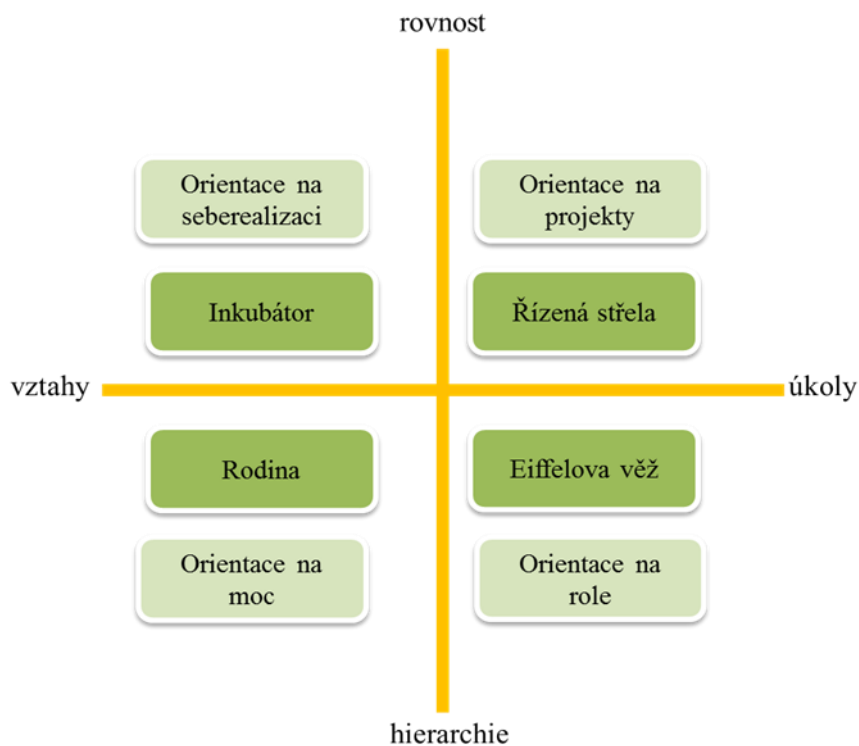
Jednotlivci v tomto typu kultury jsou samotnění, pravomoci jsou pro všechny shodné. Moc se projevuje pouze v případě, že je její použití nezbytně nutné, hlavním kritériem pro její použití je zde odbornost. Tento podnik je podřízen jednotlivci a jeho existence je závislá také na jednotlivci. Podle autora existuje jen velmi málo podniků, které se řídí kulturou osob. Příkladem organizace, jejíž členové praktikují kulturu osob, jsou profesori na vysokých školách, bývají orientováni na osobní kulturu, ale fungují v kultuře rolí. Jejich činnost v organizaci je pro ně základnou pro osobní rozvoj a pěstování zájmů, proto dělají, co musí, aby udrželi a upevnili svoji pozici v organizaci.

Harrisonova a Handyho typologie je v dnešní době považována za zastaralou, nicméně se jedná o typologii, která sehrála významnou roli při popularizaci odvětví podnikové kultury a to nejen díky jasnému výkladu, ale také Handyho piktogramům. (Lukášová, 2010)

3.8.2 Typologie F.Trompernaarse

Základem této typologie vytvořené v roce 1993 Fonsem Trompernaarsem jsou dva pohledy, prvním je orientace na úkoly a druhým zaměřením na vztahy, hierarchie oproti rovnosti. Kombinací těchto pohledů – dvou horizontálních a dvou vertikálních, vznikají v podstatě čtyři druhy kultury podniku. Autor jim přidělil

názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor, graficky to znázorňuje Obrázek č. 9.



Obr. č. 9, Typologie organizační kultury podle Trompenaarse, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Z názvů jednotlivých typů kultur je zřejmé, že jejich popis je částečně inspirován typologií Harrisona a Handyho. Kvadrant **Rodina** popisuje Trompenaarse jako kulturu podniku, pro kterou jsou typické blízké až přátelské vztahy členů ve spojení s hierarchií. Existuje zde především silný morální tlak, který pramení v respektování moci a hierarchie. Důležitou roli má v tomto případě „otec“, který je autoritativním článkem, disponuje zkušenostmi a pracovníci k němu vzhlíží. Druhým kvadrantem je zde **Eiffelova věž**, mezi její charakteristické rysy patří mimo jiné přesné rozdělení funkcí a rolí. Tyto role a funkce jsou koordinovány z vyšších pozic, myšleno hierarchicky. Hlavním rysem je také to, že lidé jsou zde chápáni jako kvalifikovaný prostředek s potřebnými dovednostmi sloužící k plnění cílů podniku. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Dalším kvadrantem je **Kultura řízené střely**, která je popisována jako neosobní a rovnostářská. Její hlavní zaměření spočívá v orientaci na úkoly, nikoli vztahy. Cíle podniku jsou zde prioritou, které chce podnik dosáhnout. Zaměření na úkoly je shodný znak s kulturou Eiffelovy věže, u kultury Řízené střely je však rozdíl v tom, že úkoly, které pracovníci plní, nejsou předem nastaveny, je zde větší prostor pro hledání vlastního způsobu řešení, využívání informací a zpětné vazby expertů. Hodnocení pracovníků se odvozuje od míry úspěšnosti při řešení úkolů a s tím související dosahování cílů. Loajalita pracovníků je zde podstatně vyšší než loajalita přímo k podniku. Posledním kvadrantem v typologii autora F. Trempenaarse je **Kultura inkubátoru**, tento typ podnikové kultury je zaměřen na její pracovníky, můžeme říci, že je prostředkem pro seberealizaci pracovníků. Není zde stanovena přesná hierarchie ani struktura podniku, hlavním ukazatelem, který určuje postavení pracovníka, jsou osobní přednosti a zkušenosti. Zaměření je zde především na inovativní řešení situací a problémů, vytváření nového a jeho testování, přičemž členové podniku slouží jako podpůrná složka, která vznáší námítky a vymýšlí, tvoří nové činnosti a způsoby řešení. Tento autor je přesvědčen o tom, že existuje několik hlavních vlivů, které typ kultury v podniku determinují, jedním z nich je vliv národní, dalším je velikost podniku. (Lukášová, Nový a kol., 2004).

3.8.3 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Tito autoři rozlišují čtyři druhy kultur organizace podle rychlosti zpětné vazby na výsledky činnosti a podle ochoty nesení rizika:

- a) **Kultura frajerů**, jedná se o individualisty, kteří automaticky podstupují riziko, mají však rychlou potřebu zpětné vazby na svůj případný úspěch či neúspěch. Nejčastěji se tento typ využívá v oborech stavebnictví, reklamě, televizi apod.
- b) **Kultura tvrdé práce** je postavena na práci a zábavě, riziko je zde minimální, zpětná vazba je velmi rychlá. Využívá se u nerizikových činností, jako jsou distribuce nemovitostí, nebo počítačů.
- c) **Kultura sázky na budoucnost**, její specifikum spočívá v tom, že důsledky mají vysokou vážnost a úspěch či neúspěch se projeví až po delším časovém

období, je to znatelné především v oblastech výroby, nebo u leteckých společností

- d) **Kultura postupu**, v tomto typu kultury v podstatě neexistuje zpětná vazba, proto je velmi těžké posoudit výsledky práce pracovníků. Soustředění pracovníků je zaměřeno spíše na proces práce, než na výsledek, který přináší. Jsou zde prvky byrokracie, uplatňuje se například ve státní správě, nebo bankách. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

3.8.4 Typologie R.E. Milese a C. C. Snowa

Tato typologie byla popsána s ohledem na způsob adaptace podniku na vnější prostředí, je zde však zohledněn také vliv interního prostředí na obsah kultury. Rozlišuje tři základní typy organizací:

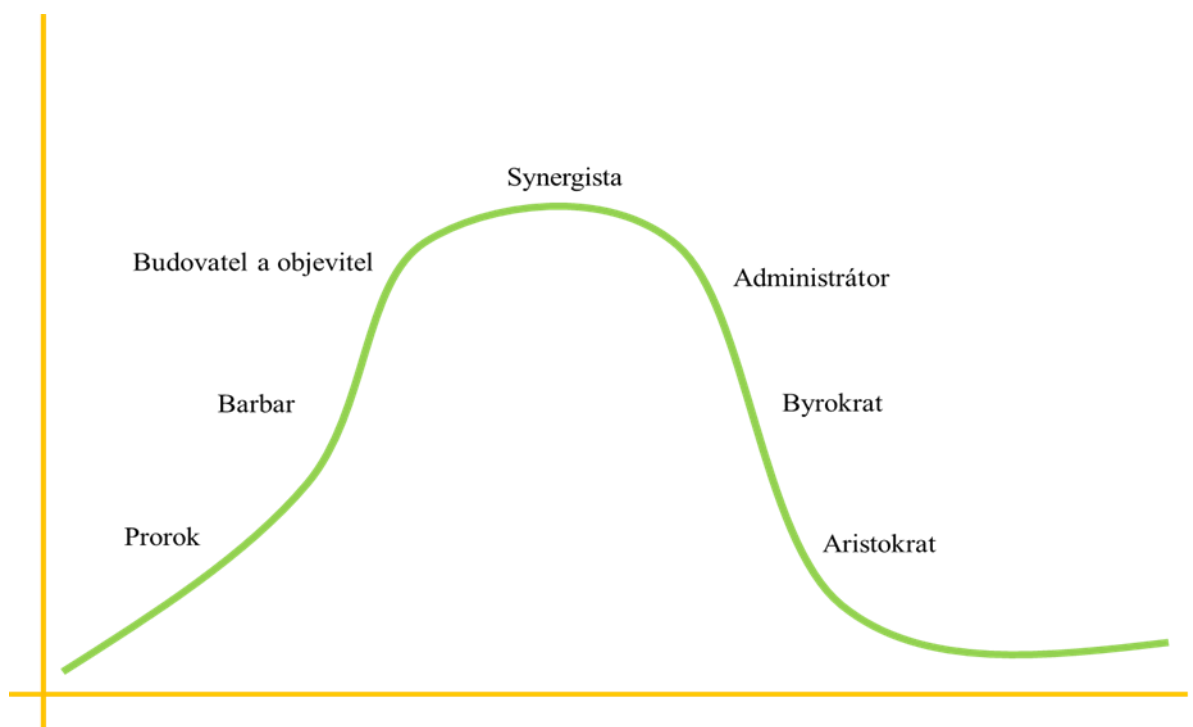
Průzkumník je podnik, který neustále vyhledává tržní příležitosti, s tím souvisí připravenost podniku ve všech ohledech – důležitou složkou je například monitoring podmínek a událostí v rámci vnějšího prostředí, vývoj nových výrobků a služeb, jejich umístění na trhu a další aktivity spojené s růstem podniku. Klíčovými odděleními jsou v takovém podniku marketing, výzkum a vývoj. Velký důraz se zde klade na flexibilitu, využívání nových technologií

Obránce je omezen pouze na úzkou část trhu, jeho cílem je získání stabilní skupiny zákazníků. Klade důraz na účinnost výroby a správnou distribuci zboží a služeb. Není brán v potaz vývoj trhu mimo zvolenou oblast. Klíčovými jsou výrobní a ekonomické oddělení.

Analyzátor je dá se říci kompromisem mezi dvěma předešlými typy. Jeho snahou je stabilita, udržení stávajících zákazníků i dynamická expanze, toho chce docílit rozvojem výrobků a průzkumem trhů. Usiluje o rovnováhu mezi interní kontrolou a externím prostředím. Klade důraz na celkovou koordinaci. Klíčovými odděleními jsou marketing, aplikovaný výzkum a výroba. (Lukášová, 2010)

3.8.5 Typologie L. M. Millera

Je typologií formulovanou ve vztahu k fázi vývoje organizace. Podle L. M. Millera postupně prochází každý podnik přirozenými vývojovými fázemi, životním cyklem. Popisuje sedm fází životního cyklu podniku, fáze Proroka, Barbar, Budovatele a objevitele, Synergisty, Administrátora, Byrokrata a Aristokrata. Viz obrázek č. 10. Pokud management podniku správně rozpozná fázi vývoje, kde se podnik nachází, je schopen tomu přizpůsobit své vedení a tím posílí jeho rozvoj. Pro každou fázi jsou typické problémy a úkoly, které je třeba vyřešit. V průběhu růstových fází je třeba reagovat kreativně, dojde-li k ní, podnik se rozvíjí, naopak vedení podniku zareaguje špatně = použije již osvědčená řešení bez rozmyslu, může nastat začátek úpadku podniku. Ne vždy je úpadek nevyhnutelný. Pokud je podnik dospěje do vrcholu vývoje a její vedení je schopno podnik na tomto vrcholu udržet díky kombinaci více stylů vedení, může dojít k udržení výkonné a trvale zdravé kultury. (Lukášová, 2010)



Obr. č.10 Fáze životního cyklu organizace podle L.M.Millera, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

3.9 Metody diagnostiky podnikové kultury

Diagnostika podnikové kultury může být prováděna dvěma způsoby. V současné době se většina odborných autorů přiklání k názoru, že oba druhy – kvantitativní i kvalitativní výzkum mají výhody a také nevýhody. Za ideální řešení je považováno kombinovat oba způsoby v souladu s cíly a účely výzkumu. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Analyzováním a diagnostikou podnikové kultury se zabývá také Jan Urban (2014, str. 89), který se domnívá, že kulturu podniku je třeba jednou za čas ověřit. „Nejspolehlivějším nástrojem tohoto ověření, označovaného též jako analýza, či audit firemní kultury je dotazování zaměstnanců zaměřené na to, do jaké míry se žádoucí hodnoty a normy firemní kultury promítají ve skutečném jednání osob i organizace jako celku.“

Kvalitativní metody výzkumu

Získávají informace o daných jevech, odkrývají význam dat a na jejich základě se snaží porozumět zkoumaným jevům. Osoba, která provádí diagnostiku, neurčuje předem, které oblasti jsou pro diagnostiku podstatné, ani nevybírá proměnné. Zaměstnanci vypovídají podle svého vědomí a toho co považují za důležité ze svého úhlu pohledu a přesvědčení oni sami. (Lukášová, Nový a kol. 2004)

Kvantitativní metody výzkumu

Lze je charakterizovat jako postup, který vychází z kvantitativního zmapování určitých ukazatelů. Pro správné zmapování ukazatelů je třeba tyto ukazatele stanovit. To sebou nese důležité rozhodnutí a určení, které z ukazatelů nám řekne o obsahu kultury podniku nejpodstatněji a také vypovídajícím způsobem. U tohoto typu průzkumu jsou kladeny otázky, na něž jsou nabídnuty možnosti odpovědí. S tím je spojena nevýhoda, tou je zde silná redukce informace. Výhodou je zde například

možnost srovnávání v průběhu let a snadnější způsob sběru dat. (Lukášová, Nový a kol.2004)

Pozorování

Podle Lukášové, Nového a kol., 2004, probíhá cíleným a zaměřeným vnímáním jevu, nebo jevů a to bez zvolených kritérií pozorování. Pozorovatel by měl disponovat kvalitními teoretickými znalostmi, aby dokázal zaznamenat a vnímat všechno podstatné. Existují dva druhy pozorování, zúčastněné a nezúčastněné. U zúčastněného pozorování jsou pozorovatelem zaznamenávány všechny situace podle časového sledu. Nezúčastněné pozorování má podobný postup, s rozdílem možnosti použití technických pomůcek (videokamera, magnetofon). Audio nebo video záznam je vhodný pro analýzu více osobami, tím je také zvýšena objektivnost rozboru. Předmětem pozorování mohou být vnější projevy kultury podniku, jako jsou například artefakty v podobě vybavení podniku, nebo symbolů, dále zvyků a rituálů, ustálených vzorců chování. Tato metoda je kvalitativní.

Hlubkový rozhovor

Prvním krokem je příprava schématu, na jehož základě je nestandardizovaný rozhovor uskutečňován. Nejsou využívány předem připravené otázky, ale spíše témata a okruhy ve kterých jsou kladeny volné otázky. Důležitá je pružná reakce na odpovědi k dokreslení názoru. Tento způsob je vhodný pro získání hlubokých informací, problém může nastat v případě odlišení individuálních subjektivních názorů, pokud mají odpovědi kulturním charakter. Jedná se o kvalitativní metodu. (Lukášová, Nový a kol. 2004 podle Sackmann, 1991)

Analýza dokumentů

Mezi dokumenty sloužící k analýze za účelem diagnostikování podnikové kultury patří různé záznamy dochované v podniku – zápisy z porady, výroční zprávy, aj. Tato metoda bývá jen výjimečně využívána samostatně, častěji slouží jako doplněk dalších metod diagnostiky. Jejím cílem může být jak získání informací, které dokumenty obsahují, tak snaha hloubkově porozumět různým znakům, které byly

v dokumentech použity. Metoda analýzy dokumentů je kvalitativní metodou.
(Lukášová Nový a kol.,2004).

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Skupina ESA je jednou z předních logistických společností se zastoupením ve 4 státech střední Evropy (CZ, SK, PL, HU). V současné době zde pracuje asi 1000 zaměstnanců. Jejím strategickým partnerem se na přelomu let 2007 a 2008 stal japonský lídr v dopravě a logistických službách, společnost Delta Transport (Jedná se o fiktivní název, skutečný není možné vzhledem k ochraně společnosti a jejich dat použít). Delta Transport zajišťuje svým zákazníkům službu 3PL po celém světě.

ESA se zaměřuje na poskytování komplexních logistických řešení s maximální mírou ohleduplnosti k životnímu prostředí. V roce 2010 zde byl zaveden logistický produkt „Green 3PL solutions“, který spojuje komplexní logistiku s environmentálním chováním a zodpovědností.

ESA též zajišťuje jednotlivé logistické služby, jejími hlavními pilíři jsou dopravní řešení, skladování, distribuční logistika, outsourcingová řešení, prodej FMCG, celní deklarace a služby přidané hodnoty (VAS), a projekty nadrozměrných přeprav nazývané v oboru spíše termínem Heavy Cargo.

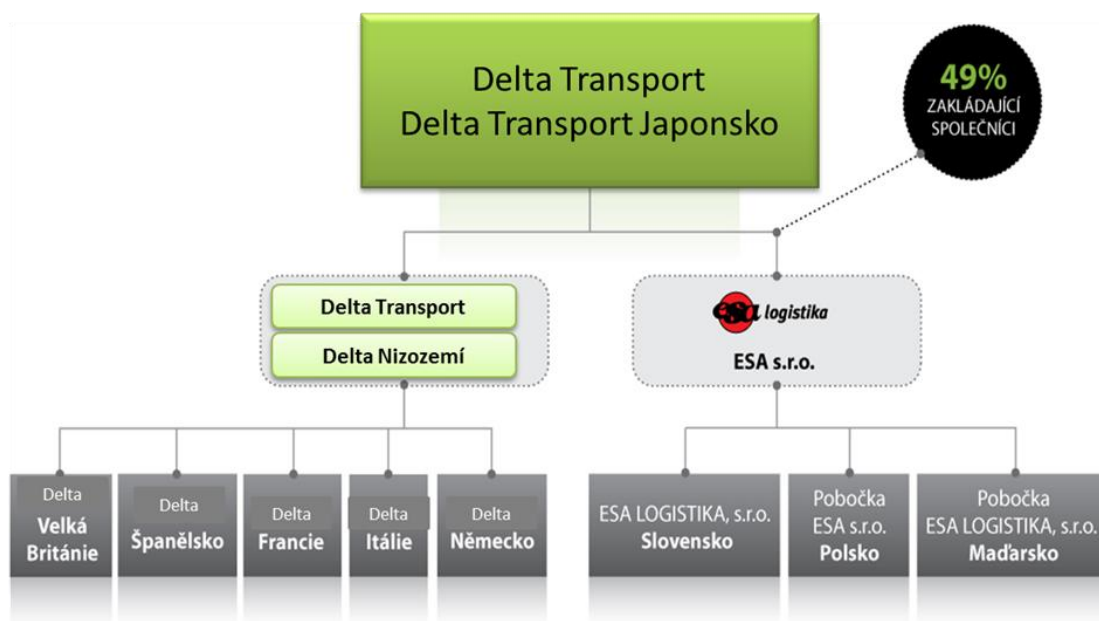
V návaznosti na potřeby zákazníků přebírá ESA odpovědnost za komplexní logistické řešení a systémové zlepšování. Jejím cílem je vždy dlouhodobá spolupráce a ve vztahu k zákazníkům se řídí mottem: „Společnou cestou k nejlepšímu řešení.“

Přidanou hodnotou spolupráce se společností ESA je:

- efektivní a špičkově provedená logistická služba
- individuální řešení šité na míru; naše motto: „Přemýšlíme ve prospěch klienta“
- zajištění logistických činností po celém světě
- ohleduplnost k životnímu prostředí
- inovativnost, neustálý rozvoj technologií a procesů

4.1 Struktura společnosti

Následující schéma na obrázku č. 11 znázorňuje strukturu společnosti a její zařazení ve skupině Delta:



Obr. č. 11 Struktura společnosti Zdroj: přepracováno dle webové stránky společnosti ESA (www.esa-logistics.eu)

4.2 Politika životního prostředí

Vedení společnosti ESA si uvědomuje svoji zodpovědnost za ochranu životního prostředí

při realizaci podnikatelských aktivit. Proto přijalo tyto zásady environmentální politiky:

- dodržování právních i jiných požadavků na ochranu životního prostředí, zachování přírodních zdrojů a zajištění bezpečného pracovního prostředí,
- udržování, rozvoj a soustavné zlepšování systému environmentálního managementu, který je zaveden podle normy ČSN EN ISO 14001 a dokumentovaný v Příručce integrovaného systému managementu (IMS) a navazujících organizačních směrnicích,

- rozhodování o investičních záměrech a jejich realizaci s ohledem na životní prostředí,
- řízení a vychovávání zaměstnanců k zodpovědnému chování vůči životnímu prostředí a dosažení toho, aby plně chápali, podporovali a prosazovali environmentální politiku společnosti,
- vytvoření podmínek pro ekologické chování svých zaměstnanců,
- řízení provozu, servisu vozidel a skladování zboží tak, aby dopady na životní prostředí byly pod kontrolou a co nejnižší,
- prevencí rizik a znečišťování předcházet možnostem vzniku mimořádných situací, jejichž důsledky by mohly mít negativní dopad na životní prostředí,
- řádné provádění plánované preventivní údržby a tím současná minimalizace negativních environmentálních dopadů spojených s provozem vozidel, strojů a zařízení,
- každoroční stanovení environmentálních cílů k naplnění této politiky - splnění stanovených cílových hodnot a následná kontrola v rámci pravidelného ročního přezkoumávání integrovaného systému managementu,
- sdělování této politiky všem zaměstnancům a předávání vhodnou formou také veřejnosti,
- vyžadování od smluvních partnerů respektování této environmentální politiky.

4.3 Politika vztahů s dodavateli

Politika společnosti ESA vůči dodavatelům je vedena následujícími strategickými zásadami:

- a) Zdůrazňování a prosazování spravedlivých obchodních praktik, otevřenost, etika a rovnost příležitostí jak vůči dosavadním, tak i novým dodavatelům.
- b) Ve vztazích s dodavateli podpora týmové spolupráce s ohledem na neustálé zvyšování hodnoty jak pro ESA, tak i pro obchodní partnery.
- c) Za strategické dodavatele jsou považováni zejména externí dopravci, dodavatelé přepravní, manipulační a skladové techniky, informačních systémů a servisní dodavatelé. S nimi budují partnerské vztahy.

- d) V případě, že dodavatelé prokážou opakovaně vysokou způsobilost plnit požadavky podniku, bude jim nabídnuta dlouhodobá spolupráce.
- e) Hodnocení výkonnosti dodavatelů se vykonává podle kritérií jakosti, profitability, nákladů, pružností reakce, respektování zákonů a norem v oblasti BOZP, právní ochrany, rozvoje jejich aktivit v oblasti sociální odpovědnosti a respektování legislativních norem v oblasti ochrany životního prostředí
- f) Přitom očekávají, že jejich dodavatelé přijmou za své hodnoty a principy, které se snažíme prosazovat oni sami ve svých vlastních činnostech.

4.4 Politika bezpečnosti práce

Vedení společnosti ESA stanovuje politiku na základě vlivů činností, produktů a služeb na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců.

Vedení společnosti se plně ztotožňuje s následujícími základními prioritami a cíli v oblasti bezpečnosti práce a zavazuje se k jejich dodržování a naplňování:

- Zabezpečování a dodržování veškerých platných právních předpisů a norem z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Včasná identifikace zdravotních a bezpečnostních rizik včetně jejich klasifikace dle závažnosti a pravděpodobnosti.
- Přijmutí opatření k minimalizaci identifikovaných rizik jako např. školení, výcvik, zavádění nejmodernějších technologií a bezpečnostního vybavení.
- V rámci porad a setkání vedení společnosti pravidelné zhodnocení plnění cílů stanovených k zajištění bezpečnosti práce. Současně i přezkoumání všech podnětů a zjištění, dle kterých by mohlo dojít anebo již došlo k závažným zraněním osob, poškození zdraví, havarijním situacím anebo ztrátám. K vyhodnoceným zjištěním poté přijmutí takových opatření, která zabrání opakování těchto situací.
- Zvyšování povědomí všech zaměstnanců o skutečnosti, že svým chováním ovlivňují bezpečnost svou i svých spolupracovníků. Vhodně motivovat

všechny pracovníky společnosti k dodržování bezpečnosti na všech úrovních. U vedoucích pracovníků společnosti na všech úrovních neustále navyšovat a prověřovat znalosti v bezpečnosti práce.

- Spolupráce se smluvními partnery, dodavateli a zákazníky, pro dosažení zlepšení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech našich pracovištích.

Zásady politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti.

4.5 Historie společnosti

- 1992 Založení ESA - dopravně spediční společnost v ČR (zkratka ESA = expresní stěhovací autodoprava)
- 1993 Zahájení skladových operací v České republice (dále jen ČR)
- 1994 Založení ESA Slovakia - doprava, spedice, skladování ve Slovenské republice (dále jen SR)
- 1997 Zahájení operací - balení, přebalování zboží v ČR
- 1998 Akvizice distribuční společnosti v SR
- 2002 Zahájení skladování v chlazeném režimu v ČR
- 2002 Založení logisticko - distribuční firmy ESA LOGISTIKA s.r.o. / sloučením společností ESA Slovakia s.r.o., Vestra Plus s.r.o. a Progamex s.r.o./
- 2002 První projekt Outsourcing Expedice výrobního závodu
- 2002 Založení ESA Servis Palet
- 2004 Výstavba vlastního distribučního centra v Senci na Slovensku
- 2005 Zahájení distribuce chlazeného zboží

- 2005 Otevření logistického centra Senec se skladovou kapacitou více než 7.000 paletových míst
- 2006 Outsourcing skladových operací pro společnost Danone ve skladě Trnava - Modranka
- 2007 Kapitálová účast společnosti Delta Transport v ESA (51%)
- 2007 Rozšíření kapacity skladových prostor v logistickém centru Senec na 22.000 paletových míst
- 2008 Provoz daňového skladu na Slovensku
- 2009 Založení pobočky ESA v Polsku ve městě Gliwice
- 2010 Otevření další pobočky ESA ve městě Kraków
- 2011 Založení pobočky ESA v Maďarsku v Budapešti
- 2012 Otevření nového skladu v Ostravě
- 2013 Zahájení outsourcingu logistiky pro společnost TCL v Polsku
- 2014 Otevření nového skladu pro chlazené zboží - Jažlovice
- 2015 Spuštění nové sběrné linky na Balkán

5 Vlastní zpracování

5.1 Motto společnosti

Společnost ESA je silně pro-zákaznický orientovaná společnost. Jejím hlavním mottem (které je uvedeno na titulní straně dokumentu Filozofie ESA), je věta „**Zákazník je hlavním hodnotitelem naší práce**“. Tuto myšlenku doplňuje také skutečnost, že obor služeb, které ESA poskytuje, spadá do kategorie „složitá a drahá“. Jejimi zákazníky jsou převážně střední a velké výrobní a obchodní společnosti. Poskytuje služby nezbytně nutné pro většinu výrobních a obchodních společností. Na tomto trhu vládne velmi konkurenční prostředí, tudíž je důležité, aby všechny prvky logistického procesu navazovali, šetřili zákazníkovi čas, peníze a nabídli také něco navíc. Tím něčím navíc je u společnosti ESA právě silná orientace na zákazníka a snaha vyhovět požadavkům klientů. Společnost se snaží budovat dlouhodobé vztahy, které jsou založené na důvěře obou stran – jak zákazníka ve společnost ESA, tak ESA ve své zákazníky. Motto ESA a jeho faktické uplatňování v praxi probíhá jak v komunikaci jak uvnitř podniku, tak směrem ven. Základní myšlenka motto je více rozvedena v dokumentu Filozofie ESA.

5.2 Dokument Filozofie ESA obecně

Společnost ESA má popsaná a definovaná pravidla chování a jednání podniku v oficiálním dokumentu nazvaném Filozofie ESA. Tento dokument vznikl v roce 2013 ve spolupráci marketingového oddělení ESA s vrcholným vedením společnosti. Je k dispozici všem pracovníkům k nahlédnutí v případě potřeby, nebo zájmu, při příchodu nového pracovníka apod. Byl vytvořen v několika jazykových mutacích, aby byl přístupný plošně skutečně pro všechny pracovníky. Existuje tedy verze v českém jazyce, ve slovenském jazyce, polském jazyce a maďarském jazyce. Můžeme říci, že v každé zemi, kde má ESA pobočku, mají k dispozici svoji jazykovou mutaci Filozofie ESA.

Filozofie ESA je tvořena z celkem z osmi celků.

- a) Mise ESA logistika
- b) Vize ESA logistika
- c) Kréda ESA logistika
- d) Zásady práce ESA logistika
- e) Vnitřní filozofie – Chytrá logistika
- f) Klíčový produkt – Green 3PL
- g) ESA Kodex
- h) Kodex chování skupiny Delta

5.2.1 Úroveň požadované znalosti dokumentu

Dokument Filozofie ESA je vcelku obsáhlý a jeho znalost není vyžadována plošně pro všechny zaměstnance jako celku. Jsou zde oddíly a části, kde je znalost vyžadována u naprosto všech zaměstnanců, tyto části jsou Mise, Vize, Kréda, Zásady práce a odpovědnosti, Vnitřní filozofie a Klíčový produkt. U obsáhlejších a složitějších částí Filozofie ESA je vyžadována pouze informativní znalost a znalost základních bodů, toto platí u Kodexu ESA a Kodexu Delta pro tzv. červené = vrcholný management, žluté = střední management a specialisty, modré = nižší střední management v podobě administrativy, vedoucích skladníků, pro skupinu zelené = řidiči a ostatní pracovníky např. dělníci ve skladu, pomocní pracovníci apod. není nutné Kodex ESA znát, postačí povědomí o jeho existenci. Schematicky je rozdělení znalosti znázorněno na Obrázku č. 12

Rozdělení Filozofie dle obsahu a znalosti	Červení, žlutí, modří	Zelení, ostatní
Mise ESA	znalost	znalost
Vize ESA	znalost	znalost
Kréda ESA	znalost	znalost
Zásady práce a odpovědnosti	znalost	znalost
Vnitřní filozofie	znalost	znalost
Klíčový produkt	znalost	znalost
ESA Kodex	Informativně její body	Vědomí existenci
Delta Kodex	Informativně její body	Vědomí o existenci

Obr. č. 12 Úroveň požadované znalosti pracovníky, Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Způsob komunikace dokumentu k zaměstnancům

K uvedení dokumentu Filozofie mezi zaměstnance bylo využito mnoho kanálů, tedy pro zaměstnance možností jak se s dokumentem mohou seznámit. Prvním krokem bylo seznámení prostřednictvím firemních novin ESA NEWS o obecné existenci tohoto oficiálního dokumentu, následovala komunikace prostřednictvím nástěnek, které jsou umístěné na všech pracovištích a všech pobočkách ESA. Nedílnou součástí bylo také seznámení s dokumentem vedoucí pracovníky na poradách a předání vytištěných dokumentů k dispozici pro jejich podřízené, umístění na každém pracovišti je samozřejmostí. Dalším využitým kanálem komunikace se stal „Welcome book ESA“, tento dokument slouží jako seznamovací materiál pro nově příchozí zaměstnance, kromě důležitých kontaktů, obecných informací o společnosti zde mohli nalézt také prvky Filozofie ESA. Kromě již zmíněných kanálů byla využita také možnost připomenutí a informace o existenci tohoto dokumentu v průběhu školení BOZP, dále prostřednictvím newsletteru zaslaném emailem všem zaměstnancům. Proces

seznámení se s dokumentem byl doplněn o televizní promítání na chodbách v centrále společnosti ESA.

5.3 Jednotlivé části Filozofie ESA - rozbor

5.3.1 Mise

„Efektivní a špičkově provedená služba je nástrojem naší expanze. Vytváříme vysokou přidanou hodnotu, která zaručuje nadprůměrnou motivaci a růst našich úspěšných a schopných lidí, generuje zdroje na inovace, na rozvoj technologií a procesů, což umožňuje budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a dosahovat jejich plné spokojenosti“ (Filozofie ESA, 2013).

Tento proces si můžeme představit jako kruh, společnost se snaží o vytvoření přidané hodnoty, která motivuje pracovníky a investuje do nich prostředky, ať už se jedná o finanční či odborné, poté přetváří zdroje na inovace což je možné pouze za řízení schopných pracovníků, rozvíjí technologie a procesy. Pokud se tento proces podaří, umožňuje to budování dlouhodobých vztahů. To znamená, že společnost kvalitativně roste a nabízí víc, než konkurence, pracuje efektivněji, s nižšími náklady, protože se o ně dlouhodobě dělí se zákazníkem, tím je vytvořena ona přidaná hodnota a na to navazující spokojenost zákazníků.

5.3.2 Vize

„Do roku 2015 překročíme obrát 3,5 miliardy Kč a hospodářský výsledek 120 milionů Kč.“ (Filozofie ESA, 2013)

Tato část byla pojata poněkud netradičním způsobem. Obecně totiž vize představuje dlouhodobý výhled, směřování společnosti. Měla by být tedy popsána spíše obecným způsobem, než konkrétními čísly. Této „vizi“ můžeme rozumět spíše jako finančnímu cíli, který společnost stanovila za svůj a snaží se ho dosáhnout pomocí různých prostředků, například i prostřednictvím mise.

5.3.3 Kréda

Základní kréda byla formulována managementem ESA již v době vzniku společnosti v roce 1992. Tomu předcházelo krédo, které znělo: „Co neumíme, a zákazník potřebuje, nebo to využívá konkurence, to se naučíme“. Z něho byla vyvinuta finální podoba kréd ESA:

„Splň očekávání klienta – ESA splní tvá“

První z kréd, popisuje vztah pracovníka směrem ke společnosti. Toto krédo lze tedy chápat spíše interně, souvisí s motivací zaměstnanců vztaženou k uspokojování potřeb společnosti a zároveň poukazuje na hrdost založenou na znalosti know-how a dlouhodobé existence společnosti. Nabádá pracovníky ke korektnímu jednání s kolegy.

„Přemýšlíme ve prospěch klienta“

Poukazuje na vztah pracovníka ke klientovi a nabádá ho k inovacím, zefektivňování činnosti a plnému uspokojení zákazníka. Potřeby zákazníka znají nejlépe ti, kteří jsou s ním v každodenním kontaktu, dovedou identifikovat jeho přání a zlepšit, nebo zjednodušit procesy.

„Společnou cestou k nejlepšímu řešení“

Poslední krédo poukazuje na vztah mezi společností jako celku a klientem. Klade důraz na customizaci společnosti. Poukazuje na důležitost odlišení se od konkurence technologiemi nebo realizací inovací.

5.3.4 Zásady práce a odpovědnosti pracovníků

„Kaizen – Každoročně zlepšuji zavedené procesy a postupy i výsledky své práce“

„Jidoka – Špatný produkt odhaluji ještě na pracovišti, kde vznikl“

„Andon – Mé pracoviště je kontrolním prvkem předcházejícího procesu.“

„Genchi genbutsu – jdu se přesvědčit na vlastní oči“

„Kultura podpory – problém kolegy mi není lhostejný“ (Filozofie ESA)

„Hodnocení jako prostředek rozvoje – Vždy poskytuji otevřenou zpětnou vazbu“

Jedná se o světově uznávané postupy, které zefektivňují práci společnosti a vedou k dosažení vysoké kvality. Jsou to de facto nástroje, které umožňují lidem správně pracovat a plnit misi a kréda společnosti.

Kultura podpory a popis, který říká, že problém kolegy se týká také mě samotného a není mi lhostejný, koresponduje s krédu ESA a vyjadřuje korektnost vztahů mezi spolupracovníky, nejen v pracovní oblasti.

Hodnocení jako prostředek rozvoje. Popisuje pravdomluvnost ve smyslu říkání věcí tak, jak jsou, bez přikrášlování, zmírňování, nebo zkreslování pravdy. To je jediný způsob, jak se dají změnit špatné návyky, nebo postupy – pojmenovat je a poučit se z nich. To funguje také v opačné rovině – při kladné zpětné vazbě je také třeba ji pojmenovat, pochválit.

5.3.5 Vnitřní filozofie

Hlavním produktem tzv. vnitřní filozofie je myšlenka „**Chytrá logistika nás baví**“. Má vlastní logo, které je s dalším popisem schematicky je vyobrazeno na obrázku č. 13.

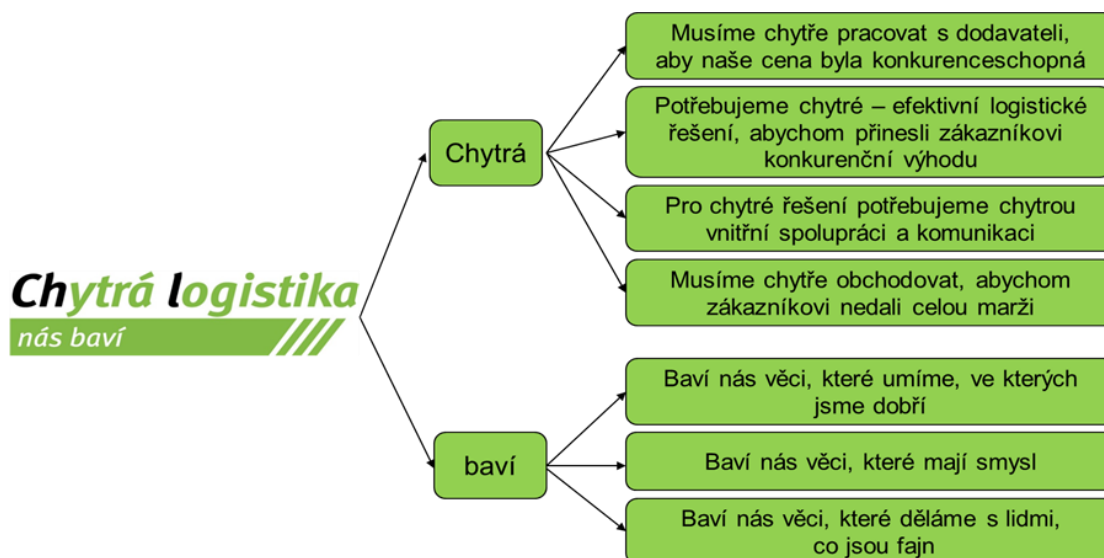
Slouží ke komunikaci směrem uvnitř společnosti. Vyjadřuje to, jakým způsobem si společnost přeje, aby její pracovníci přistupovali k práci, uvažovali, přemýšleli a také konali v každodenním pracovním životě.

Říká, že pracovník se má **chytře** řídit svým rozumem při práci s dodavateli tak, aby cena, kterou získá, byla konkurenceschopná, tedy aby se nenechal okrást neúměrně

vysokými náklady. Zdůrazňuje **chytrá** řešení, inovace, efektivitu a zlepšování úrovně služby oproti konkurenci. Poukazuje na důležitost **chytré** vnitřní spolupráce mezi kolegy a správné komunikace. Dále popisuje **chytré** obchodování, tedy způsob, kterým pracovníci naceňují služby. Říká, že službu je třeba zákazníkovi prodat, ne dát zadarmo.

Každého člověka **baví** to, co umí, v čem dosahuje úspěchu a čemu rozumí. Lidé **baví** dělat věci, které mají smysl, aby přispěli svou činností a cítili se angažovaně, smysluplně. To souvisí se vztahy na pracovišti, pracovníky **baví** práce s kolegy, kteří jim pomohou, když potřebují, vzájemně si pomáhají a dosahují tak lepších, plnohodnotných výsledků.

Logo chytrá logistika je vždy uvedeno na všech interních dokumentech, podkladových listech pro prezentace, hlavičkových papírech, na různých interním oznámením apod.



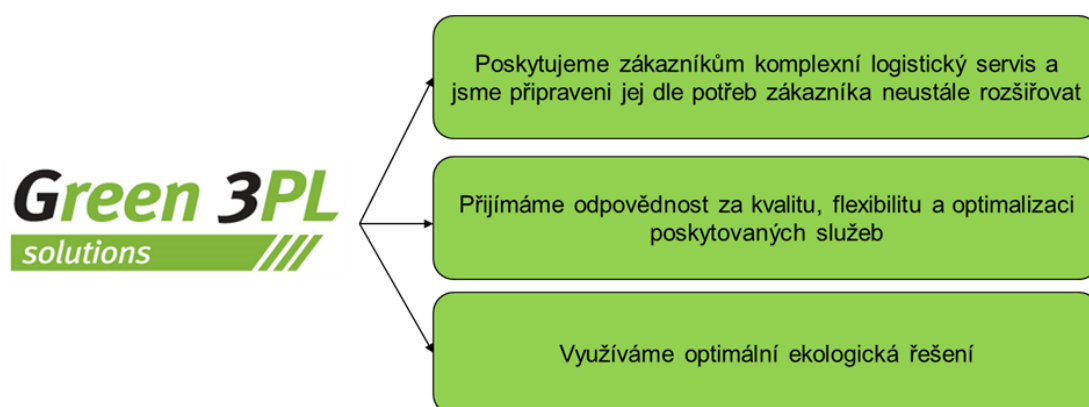
Obr. č. 13 Chytrá logistika, Zdroj: Filozofie ESA (2013)

5.3.6 Klíčový produkt

Logo Green 3PL je vždy uvedeno na všech externích dokumentech, podkladových listech pro prezentace, hlavičkových papírech, na polepech firemních vozů ať už osobních nebo nákladních, inzerci v odborném tisku, vlajkách, bannerech, rollupech, na různých interním oznámením apod. Green 3PL má své standardizované logo.

ESA má za cíl získat zákazníky, pro něž poskytuje celé portfolio logistických služeb, tedy Green 3PL. Dochází tím k využití synergií a možnosti řízení služby v souladu s potřebami ESA a klienta bez „cizích mezičlánků“ v logistickém procesu. Za předpokladu využití služby Green 3PL je také možná optimalizace nákladů zákazníka, což je jistě velmi atraktivní.

3PL tedy představuje komplexní logistickou obsluhu klienta jedním poskytovatelem ve všech prováděných logistických procesech. Důraz je zde kladen na úzké vztahy s klientem založených na důvěře a spolupráci. Termín **Green** vyjadřuje skutečnost, že tyto služby jsou poskytovány způsobem šetrným k životnímu prostředí. Schematicky je služba Green 3PL znázorněna na obrázku č. 14



Obr. č. 14 Klíčový produkt Green 3PL, Zdroj: Filozofie ESA (2013)

5.4 Kodex ESA - rozbor

Společnost ESA se při tvorbě Kodexu inspirovala u společnosti Toyota s použitím knihy od Jeffreyho K. Likera, Jak to dělá Toyota (2008). Jedná se o poměrně složitou a rozsáhlou oblast zaměřenou na výrobní společnosti. ESA je typickou servisní společností a proto došlo k drobným úpravám originálu od Toyoty. Důraz byl kladen na pochopení pravidel přenesených do praxe servisní společnosti. Úkolem Kodexu ESA je do jisté míry také určení směru řízení společnosti. Je rozdělen na čtyři oddíly a do čtrnácti zásad, které budou popsány v následujících kapitolách.

Základní informativní znalost této části Filozofie ESA je dle kapitoly 5.2.1 povinná pro manažery ESA tzv. červené = top management, žluté = střední management a specialisty, modré = nižší střední management v podobě administrativy, vedoucích skladníků apod. Pro ostatní zaměstnance je k dispozici informace o tom, že rozsáhlý ESA Kodex existuje a je jim dostupný. Nevyžaduje se jeho znalost. Vzhledem k tomu, že v Kodexu jsou obsaženy i body podstatné pro všechny pracovníky společnosti, byly tyto důležité části povýšeny do části Zásady práce a odpovědnosti pracovníků ESA logistika (kapitola 5.3.4), u kterých se vyžaduje znalost napříč společností.

5.4.1 Zásada 1

První se zásad ESA Kodexu říká: „Zakládejte svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filozofii, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů.“. Tato zásada nabádá všechny zaměstnance k systematické práci a spolupráci mezi pracovníky podniku, odpovědnosti, vytváření hodnoty pro zákazníka, společnost i zaměstnance v ní pracující. Management podniku pro změnu nabádá k vyhodnocování funkcí z hlediska jejich schopnosti vytvářet hodnotu.

5.4.2 Zásada 2

„Vytvořte nepřetržitý procesní tok, který umožní odkrýt problémy“. Popisuje, že je třeba změnit procesy pro vytvoření nepřetržitého toku dosahující přidané hodnoty. To znamená vytvoření toku ve smyslu materiálů, informací, a procesů spojených

s lidmi, aby mohly být odstraněny všechny případné problémy. Tento krok je považován za velmi důležitý ke skutečnému procesu zlepšování a rozvoje pracovníků.

5.4.3 Zásada 3

„Využijte systém tahu, abyste se vyhnuli nadvýrobě“. Tato zásada a její znění je původně myšleno pro výrobní společnosti. Její princip se však dá aplikovat také u společnostech zaměřených na prodej služeb. Zásada nabádá k poskytování zákazníkům toho, co chtějí, v množství, které chtějí, ke snižování zásob na co nejnižší úroveň a doplňování těchto zásob až po odebrání zákazníkem. Na téměř shodném způsobu je založena metoda just-in-time. V kontextu ESA říká, že, je důležitá připravenost na sezónní špičky, plánování kapacit dopravy a to vše s ohledem na předpoklad potřeby zákazníka.

5.4.4 Zásada 4

„Vyrovnávejte pracovní zatížení a pracujte jako želva, ne jako zajíc“. Hlavní myšlenkou je důraz na odstranění přetížení, ať je to v podobě lidí, nebo procesů. Úsilí o vyrovnaní zátěže u výrobních i obslužných procesů. Vyzývá k využívání poznatků z řízení procesů.

5.4.5 Zásada 5

„Vytvářejte kulturu, která dovoluje zastavit proces, aby se vyřešili problémy a správné kvality se dosáhlo hned na počátku.“. Klíčovým faktorem, který ovlivňuje rozhodnutí zákazníka, komu svěří své logistické služby, je mimo jiné kvalita. Tato zásada nabádá k vytvoření varovného systému, který upozorní vedoucí projektů, týmů na potřebu zásahu, chyby která musí být ihned opravena. Dále zdůrazňuje nutnost zpomalení procesu pro dosažení kvality již na počátku implementace a dlouhodobé produktivity.

5.4.6 Zásada 6

„Standardizované úkoly / procesy jsou základem neustálého zlepšování a posilování pravomocí našich lidí“. Tato zásada vyzývá pracovníky k užívání stálých a opakovaných metod práce za účelem udržení předvídatelnosti, časového rytmu procesů a také pravidelných výstupů. S tím souvisí také využívání ověřených znalostí a zkušeností o procesu pro vytvoření standardů.

5.4.7 Zásada 7

„Užívejte vizuální kontroly, aby Vám nezůstaly skryty žádné problémy“. Jednoduchý systém vizuální kontroly pomáhá určit, zda se pohybuje v rámci standardů či nikoli. Nabádá k užívání strukturovaných informací, tam, kde je to možné, včetně důležitých finančních rozhodnutí. Ke zvážení je vizualizace prostřednictvím pasivních strojů, nebo prováděnou prostřednictvím aktivních osob.

5.4.8 Zásada 8

„Nasazujte pouze prověřené a důkladně připravené technologie, které pomáhají lidem i procesům.“. Možností je kombinace manuálně propracovaného procesu s následným nasazením technologií jako podpory. Důraz je kladen na zaškolení lidí a kontrolu správnosti nastavení procesu, a také na podněcování pracovníků k hledání nových technologií, které mohou zlepšit procesy podniku (v tomto případě je doporučena rychlá implementace). Technologie slouží jako podpora pracovníků, ne k jejich nahrazení.

5.4.9 Zásada 9

„Vychovávejte své vůdčí osobnosti, které na 100% rozumí své práci, žijí filozofií firmy a učí jí druhé.“ Pro společnost je výhodnější vůdčí osobnosti vychovávat ve svém podniku, než je získávat z vnějšího prostředí. Zásada nabádá k tomu, aby vůdčí osobnosti nebyly brány pouze jako prostředek k plnění cílů, vůdci musí být ztělesněním filozofie podniku a jejího přístupu k podnikání. Vůdce musí porozumět

každodenní práci svých podřízených a být zároveň nejlepším učitelem filozofie a kultury společnosti.

5.4.10 Zásada 10

„Rozvíjejte výjimečné lidi a týmy řídicí se firemní filozofií“. Popisuje jak je důležité vytváření silné a stabilní kultury, kterou se bude společnost dlouhodobě řídit a žít podle ní. Nabádá k využívání multifunkčních týmů ke zvyšování kvality, produktivity a efektivity. Zmiňuje také rozvoj talentovaných lidí a plán jejich kariérního růstu. Trvalá pozornost má být věnována učení lidí jak spolupracovat jako tým.

5.4.11 Zásada 11

„Projevujte ohled vůči svým partnerům a dodavatelům tím, že je budete inspirovat a pomáhat jim zlepšovat se.“ Tato zásada popisuje jak se chovat k dodavatelům a partnerům jako by byly rozšiřující součástí firmy. Nabádá k podněcování jejich růstu a dalšímu rozvoji (například logistických řešení)

5.4.12 Zásada 12

„Jděte a přesvědčte se na vlastní oči, abyste důkladně poznali situaci.“ Popisuje, jak řešit problémy a zlepšovat procesy osobním seznámením a ověřením reality bez zbytečného teoretizování na základě popisu třetích osob, nebo monitoru počítače. Důležité je přemýšlet a vyjadřovat se při řešení problému pouze na základě osobně ověřených faktů, to platí i pro nejvyšší manažery, získávání informací v místě problému, ne pouze povrchní znalost situace.

5.4.13 Zásada 13

„Rozhodnutí přijímejte pomalu, po zvážení všech možností, na základě širší shody a implementujte je rychle.“ Doporučuje neupínat se na jeden způsob řešení dokud nejsou důkladně zváženy i jiné alternativy, pokud je způsob vybrán, je vhodné ho praktikovat rychle avšak opatrně. Vhodné je použít proces prodiskutování problémů a možných řešení se všemi pracovníky, kterých se dotýkají, cílem je shromáždění

námětů a dosažení dohody o dalším postupu. Tento způsob je časově náročný, ale pokud je řešení přijato, je připravena půda pro jeho rychlou implementaci.

5.4.14 Zásada 14

„Staňte se učící se organizací prostřednictvím neúnavného promyšlení a neustálého zlepšování.“. Tato zásada popisuje, že je vhodné zavádět standardní a ověřené praktické postupy spíše než vše od počátku vynalézat znovu. Popisuje, jak chránit základnu znalostí vytvořením systému stabilních týmů, rozumného povyšování a promyšleného nástupnictví ve funkcích. Důležitý je také systém zpětných vazeb k určení slabých stránek projektu, je hodné vypracovat opatření pro vyvarování stejných chyb v budoucnosti.

5.5 Globální průzkum zaměstnanců – konfrontace výsledků

Průzkum se uskutečnil v roce 2015 prostřednictvím mateřské společnosti, která je v této práci nazývána fiktivním názvem “Delta”. Vyplnění průzkumu probíhalo na dobrovolné bázi, byl však kladen velký důraz na důležitost vyplnění a příslib zpětné vazby. Zhodnocení jednotlivých částí dotazníku je zde uvedeno v porovnání s tzv. “Delta Transport”(mateřská společnost a také vlastník ESA), “Delta Group” (nadmárodní koncern, jehož součástí je divize Delta Transport).

Tento obsáhlý průzkum nebyl zaměřen na zkoumání znalosti zaměstnanců dokumentu Filozofie ESA, ale na širší okruh témat související s kulturou podniku, z nichž se dá určit, do jaké míry se zaměstnanci společnosti ztotožňují s deklarovanou filozofií ESA, ale také jak společnost v očích zaměstnanců tuto filozofii naplňuje.

Mateřské společnost Delta Group pověřila třetí stranu zpracováním dotazníku, lze ho tedy považovat za důvěryhodný.

V rámci průzkumu ve společnosti ESA bylo osloveno 230 pracovníků, celkem 162 průzkumu zúčastnilo, návratnost je tedy 70%. V rámci Delta Transport bylo osloveno 12 339 pracovníků, zúčastnilo se jich 8 275, návratnost 67%, a v Delta Group jako

celku bylo osloveno 211 588 pracovníků, zúčastnilo se jich 161 579, návratnost tedy činila 76%. V rámci celého světa se tedy průzkumu zúčastnilo 161 579 pracovníků.

Průzkum obsahoval 73 otázek zaměřených na čtrnáct klíčových oblastí:

- Porozumění směřování podniku
- Efektivita řízení nadřízeného manažera
- Angažovanost zaměstnanců
- Firemní hrdost
- Kontinuální zlepšování
- Komunikace
- Týmová spolupráce
- Zplnomocnění
- Uznání a ohodnocení
- Zdroje a podpora
- Vzdělávání a rozvoj
- Příležitost je kariérnímu postupu
- Otázky fungování oddělení
- Vedení / leadership

Všechny otázky, na které pracovníci reagovali, hodnotili ve dvou škálách zároveň.

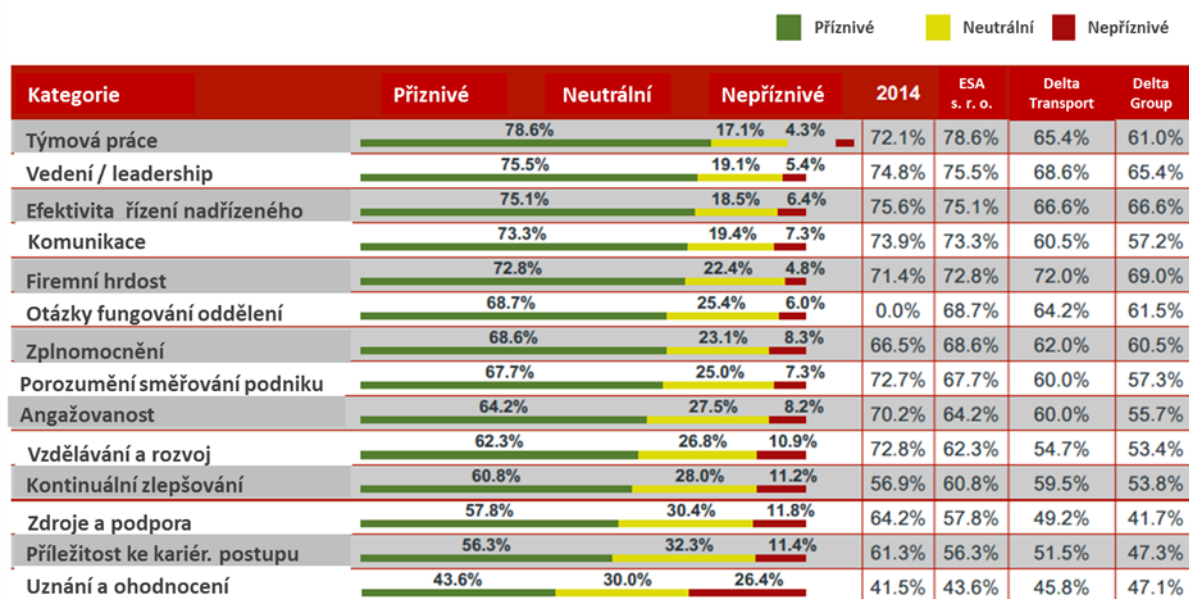
Nejprve přiřazovali bodové ohodnocení od 1 do 5, kdy 1 znamená, zásadně nesouhlasím, 2 znamená, že nesouhlasím, 3 znamená neutrální / nevím, 4 znamená, že souhlasím, 5 znamená, velmi souhlasím. Poté přiřazovali jednotlivým otázkám důležitost, opět podle bodového ohodnocení 1 až 5, kdy 1 znamená absolutně nedůležité, 2 znamená nedůležité, 3 znamená částečně důležité, 4 znamená důležité a 5 znamená velmi důležité.

Výsledky průzkumu, které byly od mateřské společnosti Delta Group dány ESA k dispozici, mapovali oblasti, ve kterých ESA dosáhla velmi dobrých výsledků, ale také definovali oblasti, kde je třeba se zlepšit, a to z různých pohledů.

5.5.1 Vyhodnocení kategorií otázek jako celku

Z výsledků vyplývá, že nejvíce jsou pracovníci ESA spokojeni v oblasti týmové spolupráce (78,6% vyjádřilo spokojenost v této oblasti), vedením / leadership (75,5% je spokojeno) a s efektivitou řízení nadřízeného manažera (zde bylo spokojeno 75,1%). Naopak nejmenší spokojenost byla vyslovena s oblastmi zdrojů a podpory (11,8% hodnotilo nepříznivě), také kategorie příležitosti ke kariérnímu postupu (11,4% hodnotilo nepříznivě) a nejhůře dopadla oblast Uznání a ohodnocení, kde nepříznivě hodnotilo 26,4% zaměstnanců ESA.

Na schémata Obrázek č. 15 můžeme vidět grafické porovnání úspěšnosti čtrnácti okruhů a jejich pořadí od nejlépe hodnocené oblasti až po nejhůře hodnocenou oblast.

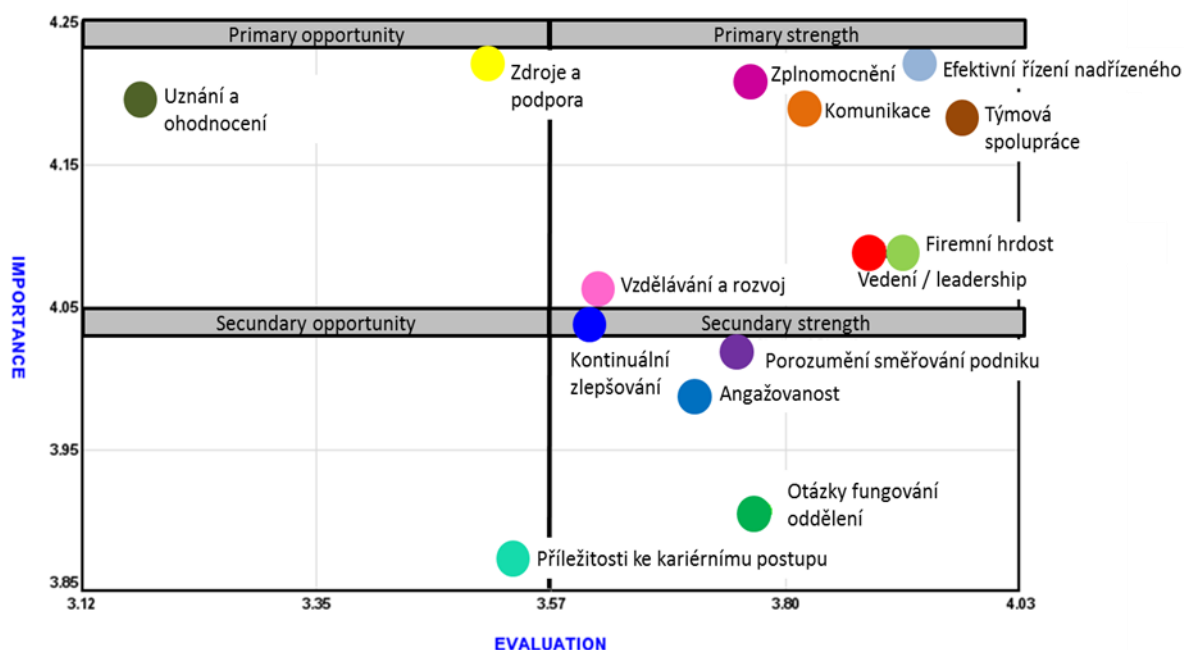


Obr. č. 15 Vyhodnocení kategorií otázek, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

Na obrázku č. 16 můžete vidět graficky pomocí kvadrantů znázorněné příležitosti ke zlepšení (primární a sekundární) a pevné záchytné body (rovněž primární a sekundární).

Primární příležitost ke zlepšení je vyobrazena především v oblasti Uznání a ohodnocení, Zdrojů a podpory, sekundární pak v oblasti Příležitosti ke kariérnímu postupu. Primárními záchytnými body – silné stránky, o které se může společnost opírat, jsou kategorie Efektivního vedení nadřízeného manažera, Zplnomocnění, Komunikace a týmová spolupráce, Leadership, Firemní hrdost a Vzdělávání a rozvoj.

Sekundární záchytné jsou tvořeny oblastmi Kontinuálního zlepšování, Porozumění směřování podniku, Angažovanosti a Otázkách fungování oddělení.



Obr. č. 16 Příležitosti ke zlepšení a záchytné body Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

5.5.2 Vyhodnocení otázek s nejvyšším hodnocením

Jednoznačně nejlépe hodnocenou otázkou je “Můj pracovní tým je odhodlán odvádět práci v co nejvyšší kvalitě”, zde hodnotilo příznivě 93,2%, naopak nepříznivě ji hodnotilo pouze 4,3% dotázaných. Tato otázka spadá do kategorie Kontinuálního zlepšování. Pokud tuto otázku konfrontujeme s dokumentem Filozofie ESA, zjistíme, že velmi úzce souvisí s vysvětlením Vnitřní filozofie – přesněji s hlavním termínem, myšlenkou “Chytrá logistika nás baví” (kapitola 5.3.5), která mimo jiné popisuje,

interní vztahy ve společnosti, to, že pracovníci odvádí dobrou práci, která je baví, protože jí rozumí a dělají jí s lidmi, kterých si váží a rádi s nimi spolupracují.

Druhou otázkou podle pořadí úspěšnosti je otázka “Lidé, se kterými pracuji, spolupracují na tom, abychom dokončili danou práci”, v tomto případě hodnotilo pozitivně 92%, nepříznivě pouze 0,6% dotázaných. Otázka spadá do kategorie Týmová spolupráce. Při konfrontaci s Filozofií ESA zjistíme, že okruh týmové práce a dokončování daných úkolů zahrnuje Zásada 10 uvedená v Kodexu ESA (kapitola 5.4.5). Je zde zdůrazněna důležitost vycvičení pracovníků k práci v týmu tak, aby dosahovali výjimečných výsledků.

Další velmi dobře hodnocenou otázkou byla “Věřím, že Delta je důvěryhodnou značkou”. Zde hodnotilo pozitivně 88,3% a nepříznivě 0%. Otázka spadá do kategorie Firemní hrdost. Tento výsledek ukazuje na víru pracovníků nejen v Delta Group, ale potažmo v ESA. Znamená, nejen důvěru v pozitivní budoucnost, ale také důvěru ve služby, které poskytuje, ve filozofii, která je s ní spjatá a v neposlední řadě v osoby, které zde pracují. Při srovnání s Filozofií ESA dochází ke shodě v kapitole 5.3.3, kde jsou uvedena Kréda ESA logistika, konkrétně první z nich, které popisuje vztah pracovníka ke společnosti “Splň očekávání klienta, ESA splní tvá”.

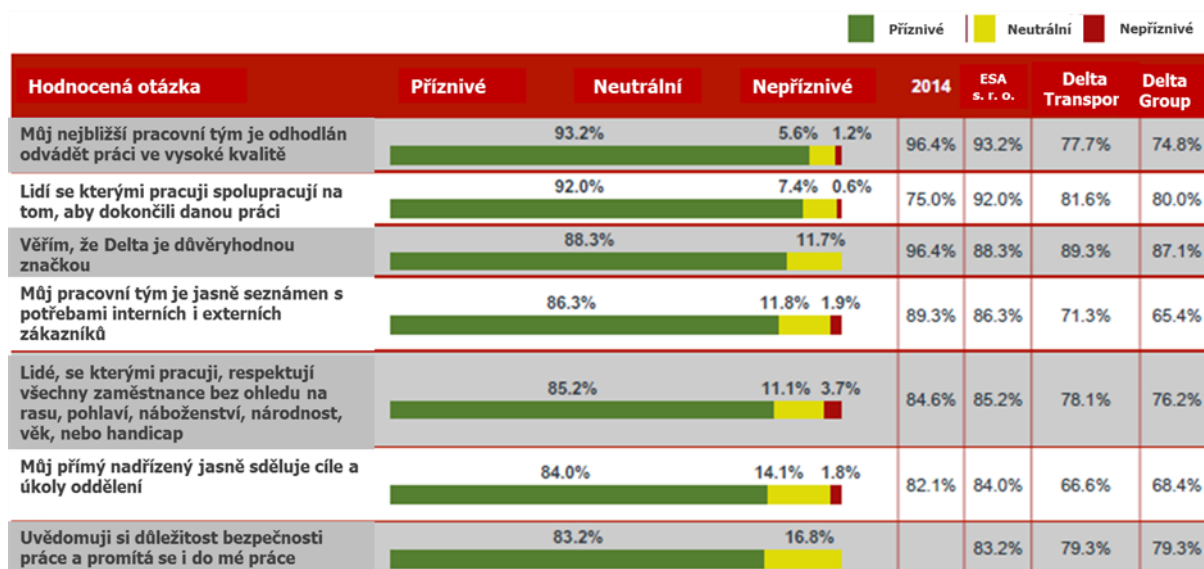
Otázka “Můj pracovní tým je jasně seznámen s potřebou interních i externích zákazníků.” Zde hodnotilo pozitivně 86,3%, nepříznivě pouze 1,9% dotázaných. Otázka spadá do kategorie Týmová spolupráce. Při srovnání s Filozofií ESA dochází ke shodě ve dvou bodech uvedených v kapitole 5.3.3, a to v krédech společnosti, konkrétně ve všech třech, která zní: “Splň očekávání klienta, ESA splní tvá”, tato část nabádá ke korektnímu jednání s kolegy i klienty, “Přemýšlíme ve prospěch klienta”, zde je poukazováno na vztah pracovníka ke klientovi a nabádáno k efektivňování činnosti a plnému uspokojení zákazníka, protože jeho potřeby zná nejlépe pracovník, který je s ním v pracovním kontaktu, “Společnou cestou k nejlepšímu řešení”, toto krédo vypovídá o vysoké customizaci – zaměření na klienta, rozvoj technologií a inovací spolu s hledáním nejvýhodnějšího řešení pro obě strany.

Další úspěšné hodnocenou otázkou byla “Lidé, se kterými pracuji, respektují všechny zaměstnance bez ohledu na rasu, pohlaví, náboženství, národnost, věk, nebo zdravotní postižení.” Příznivě tuto otázku ohodnotilo celkem 85,2% a nepříznivě 3,7% dotázaných. Otázka spadá do kategorie Týmová spolupráce. Pokud konfrontaci s Filozofií ESA nelze nalézt oblast, které by tato otázka odpovídala. Důvodem je pravděpodobně fakt, že se pracovníci s diskriminací ve společnosti ESA nesetkávají a tudíž nebylo považováno za důležité tuto oblast zahrnout do dokumentu Filozofie ESA. Mateřská společnost Delta Group však ve svém Kodexu chování tuto problematiku řeší a zdůrazňuje její důležitost.

Otázka “Můj přímý nadřízený jasně sděluje cíle a úkoly mého oddělení” byla také hodnocena velmi pozitivně. Konkrétně ji příznivě hodnotilo 84% a nepříznivě pouze 1,8% dotazovaných. Otázka spadá do kategorie Efektivní řízení nadřízeného. Pokud porovnáme výsledek s Filozofií ESA, nejvíce koresponduje se Zásadou 9 uvedenou v Kodexu ESA (kapitola 5.4.9). Tato zásada zdůrazňuje důležitost vůdčích osobností v oblasti “výchovy” podřízených k plnění cílů a ztotožnění se s filozofií podniku.

Poslední z výčtu nejlépe hodnocených otázek je “Uvědomuji si důležitost bezpečnosti práce a promítá se i do mého pracovního místa”. Kladně tuto otázku hodnotilo celkem 83,2%, záporně 0%. Otázka spadá do kategorie Otázky fungování oddělení. ESA je zaměřena na bezpečnost práce a na její důležitost upozorňuje různými způsoby, například naučnými články ve firemních novinách ESA NEWS, tzv. „Bezpečnostními pětiminutovkami“, které jsou zasílány v emailové podobě pracovníkům pro připomenutí bezpečnosti, audity bezpečnosti prováděnými na pracovištích, atd. Problematika bezpečnosti práce není v dokumentu Filozofie ESA přímo popsána, souvisí však se zásadami práce a odpovědnosti v kapitole 5.3.4 kde jsou vysvětlena pravidla související také s bezpečností práce – pravidlo „Jidoka = špatný produkt odhaluji ještě na pracovišti, kde vznikl“, toto pravidlo v případě, že je dodržováno, zabraňuje například poranění dalších pracovníků při chybném ukotvení zboží na paletě ve skladu. Pravidlo „Andon = mé pracoviště je kontrolním prvkem předcházejícího procesu“ napomáhá nalézt problém například vady na nákladním automobilu při jeho kontrole v servisní dílně.

Celkové shrnutí nejlépe hodnocených otázek je zobrazeno na obrázku č. 17



Obr. č. 17 Otázky s nejvyšším hodnocením, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

5.5.3 Vyhodnocení otázek s nejnižším hodnocením

Otázkou s nejnižší kladnou hodnou ve vyhodnocení dotazníku byla otázka „Věřím že benefity naší společnosti jsou konkurenceschopné“. Kladně tuto otázku hodnotilo pouze 18%, záporně 54,7% dotazovaných. Otázka spadá do kategorie Uznání a ohodnocení. Pokud ji porovnáme s dokumentem Filozofie ESA, zjistíme, že souvisí s Krédy ESA logistika popsanými v kapitole 5.3.3, konkrétně s krédem „Splň očekávání klienta, ESA splní tvá“. Na základě výsledků hodnocení otázky, se ukazuje, že v dokumentu Filozofie ESA se v tomto bodě podle pocitu dotazovaných neshoduje se skutečností.

Další otázkou s nízkým kladným hodnocením byla „Společnost přiděluje správné lidi na správná místa tak, aby se lokální podnikání rozvíjelo.“ Kladně byla otázka hodnocena 32,5% a záporně 19,1% dotazovaných. Otázka spadá do kategorie Zdroje a podpora. Při srovnání tohoto výsledku s dokumentem Filozofie ESA zjistíme, že souvisí hned se dvěma částmi, první je Vnitřní filozofie – „Chytrá logistika nás baví“ (kapitola 5.3.5), která popisuje důležitost práce s lidmi, kteří dělají svou práci dobře,

protože jí rozumí, druhá je se Zásadou 10 (kapitola 10.7.3.2.), která nabádá k rozvoji a vycvičování výjimečných lidí. Shoda v tomto případě nenastala.

Otázka „Moje motivační složka mzdy je konkurenceschopná“ měla také nejnižší bodové ohodnocení. Kladně byla otázka hodnocena 35,2% a záporně 31,4% dotázaných. Otázka spadá do kategorie Uznání a ohodnocení. Je zde souvislost s Krédy ESA (kapitola 5.3.3), kde v prvním krédu „Splň očekávání klienta, ESA splní tvá“ je popsána ve vztahu pracovníka ke společnosti jako ústřední motivace pracovníků vztažena k uspokojení potřeb klienta. Shoda nenastala ani v tomto případě, alespoň podle pocitového hodnocení dotazovaných pracovníků.

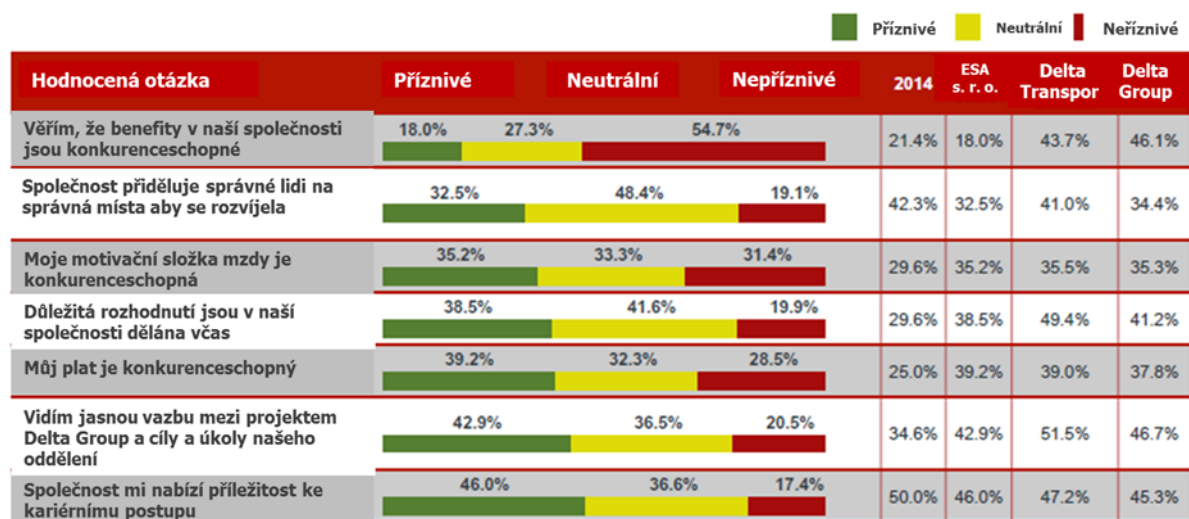
„Důležitá rozhodnutí jsou v naší společnosti dělána včas.“ Tato otázka v hodnocení dotazovaných nedosáhla uspokojivých výsledků. Kladně ji hodnotilo 38,5% a záporně 19,9% dotazovaných. Spadá do kategorie Kontinuální zlepšování. Při konfrontaci s Filozofií ESA zjistíme souvislost na více místech s Kodexem ESA – Zásadou 2 (kapitola 5.4.2), kde je kladen důraz na vytvoření nepřetržitého procesního toku, který umožní pokrýt včas případné problémy. Dále se Zásadou 3 (kapitola 5.4.3), ve které je zdůrazněna důležitost včasné připravenosti na sezónní špičky, s tím související plánování kapacit. Souvislost je patrná také se Zásadou 13 (Kapitola 5.4.13), kde je důraz kladen na pomalý příjem rozhodnutí po zvážení všech možností a základě širší shody, ale zároveň na rychlou a včasnou implementaci.

V pořadí další otázkou s ne příliš kladným hodnocením byla otázka „Můj plat je konkurenceschopný“. Kladně ji hodnotilo 39,2%, záporně celkem 28,5% dotazovaných. Otázka spadá do kategorie Uznání a ohodnocení. Při porovnání s dokumentem Filozofie ESA je shoda, stejně jako u první a nejhůře hodnocené otázky zaměřené na benefity, s částí Kréda ESA logistika (kapitola 5.3.3). Konkrétně s částí „Splň očekávání klienta, ESA splní tvá“. Na základě výsledků hodnocení otázky, se ukazuje, tvrzení v dokumentu Filozofie ESA se v tomto bodě podle pocitu dotazovaných neshoduje se skutečností.

Otázka „Vidím jasnou vazbu mezi projektem Delta Smart Transformation Project a cíly a úkoly mého oddělení“. Hodnocení v tomto případě bylo od 42,9% kladné a od

20,5% záporné. Otázka spadá do kategorie Kontinuální zlepšování. V dokumentu Filozofie ESA není tento problém popsán. Skutečnost, že 20,5% dotazovaných vidí ne příliš jasnou vazbu mezi úkoly oddělení a projektem je dána pravděpodobně nižší informovaností o daném projektu od nadřízeného, případně managementu společnosti. Na druhou stranu, pro 42,9% dotazovaných je souvislost mezi cíly jejich oddělení a projektem jasný. To nelze považovat za špatný výsledek.

Poslední otázkou v tomto typu hodnocení je „Společnost mi nabízí příležitost ke kariérenímu postupu“. Kladně ji hodnotilo 46% a záporně 17,4% dotázaných. Otázka spadá do kategorie Příležitost ke kariérenímu postupu. Při porovnání s dokumentem Filozofie ESA je jasná shoda v Kodexu ESA, konkrétně v Zásadě 9 a 10 (kapitoly 5.4.9 a 5.4.10). Zásada 9 popisuje důležitost výchovy osobností, které dobře rozumí svojí práci a zároveň žijí filozofií podniku a učí ji druhé. Zásada 10 se zaměřena na rozvoj výjimečných lidí a týmů, kariérení plány a rozvoj talentů. Celkové shrnutí otázek s nejnižším hodnocením je graficky znázorněno na Obrázku č. 18



Obr. č. 18 Otázky s nejnižším hodnocením, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

5.5.4 Otázky s nejvyšším WGI skóre

WGI Gap je metoda určování nejvyšší priority umístěním „váhy“ položkám průzkumu, které měli přiřazenou nízkou hodnotu bodování a zároveň vysokou důležitost. Tento způsob zaručuje výběr nejdůležitějších položek s nejnižším

bodovým ohodnocením. (Delta Survey Result, 2015). Graficky jsou otázky s nejvyšším WGI skóre znázorněny na Obrázku č. 19

Hodnocená otázka	Ohodnocení	Důležitost	Gap	Váha Gap
Věřím, že benefit naší společnosti jsou konkurence schopné	2.45	4.12	1.67	34.40
Společnost přiděluje správné lidi na správná místa aby rozvíjela lokální podnikání	3.17	4.32	1.15	24.84
Moje motivační složka mzdy je konkurenceschopná	3.01	4.17	1.16	24.19
Můj plat je konkurenceschopný	3.09	4.17	1.08	22.52
Důležitá rozhodnutí jsou v naší společnosti dělána včas	3.19	4.17	0.98	20.43
Pokud odvedu vynikající práci, mé úspěchy jsou oceněny	3.31	4.26	0.95	20.23
Jako zaměstnanec se cítím ceněný	3.41	4.19	0.78	16.34

Obr. č. 19 Otázky s nejvyšším WGI skóre, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

V přehledu otázek je jasně vidět, že v pořadí podle WGI skóre je pět shodných otázek s vyhodnocením otázek s nejnižším ohodnocením (kapitola 5.3.3). V této bude rozebráno celkem sedm otázek s možnými důvody jejich nevalného hodnocení, doplněných o návrhy, případně opatření, která byla již učiněna.

„Věřím že benefity naší společnosti jsou konkurenceschopné“. Tato otázka spadá do kategorie Uznání a ohodnocení. Při porovnání s dokumentem Filozofie ESA, zjistíme, že souvisí s Krédy ESA logistika popsány v kapitole 5.3.3. Konkrétně s krédem „Splň očekávání klienta, ESA splní tvá“. Na základě výsledků hodnocení otázky pomocí WGI skóre je znatelné, že tento problém zaměstnance tíží nejvíce a přisuzují mu také vysokou důležitost. V době komunikace dotazníkového šetření, mohli mít zaměstnanci pocit, že některé její části nebyly ze strany společnosti naplněny. Tomu odpovídá také nižší angažovanost – chuť se aktivně podílet na fungování společnosti. Jako reakci dle aktuálních informací společnost ESA provedla aktualizaci svých benefitů. Zavedla pro řidiče tzv. „ticket čistý“, což je obdoba stravenek, za které lze koupit služby čistírny, nebo čisticí výrobky v drogeriích. Od poloviny roku 2016 má v plánu zavést oblíbené stravenky plošně pro všechny zaměstnance. Mimo tyto výhody nabízí také příspěvky na životní pojištění, nebo možnosti dalšího vzdělávání.

„Společnost přiděluje správné lidi na správná místa, aby se lokální podnikání rozvíjelo.“ Tato otázka spadá do kategorie Zdroje a podpora. Pokud porovnáme

tento výsledek s dokumentem Filozofie ESA zjistíme, že souvisí hned se dvěma částmi, první je Vnitřní filozofie – „Chytrá logistika nás baví“ (kapitola 5.3.5), která popisuje důležitost práce s lidmi, kteří dělají svou práci dobře, protože jí rozumí, druhá je se Zásadou 10 (kapitola 5.4.10), která nabádá k rozvoji a výjimečných lidí. I v tomto případě je vidět, že problematika přiřazování správných lidí na správná místa je mnoha pracovníky vnímána negativně. O této otázce lze polemizovat, protože je založen na osobním pocitu jednotlivců, který může mít i osobní charakter. Nicméně společnost ESA v posledních měsících udělala velké změny ve vedení a na klíčových pozicích, pokud jde o personální obsazení.

Otázky „Moje motivační složka mzdy je konkurenceschopná“ , „Můj plat je konkurenceschopný“ a „Pokud odvedu vynikající práci, mé úspěchy jsou oceněny“ spadají je kategorie Uznání a ohodnocení. Při srovnání s dokumentem Filozofie ESA zjistíme, že souvisí s Krédy ESA (kapitola 5.3.3), kde v prvním krédu „Splň očekávání klienta, ESA splní tvá“ je popsána ve vztahu pracovníka ke společnosti. Špatné hodnocení v otázkách týkajících se finančního ohodnocení bývá obecně u průzkumů zaměstnanců velmi časté. Společnost ESA na to reagovala průzkumem výše platů na trhu, který toto informaci potvrdil. Došlo tedy na popud výsledků dotazníků v oblasti finančního ohodnocení k revizi platových výměrů napříč společnostmi.

„Důležitá rozhodnutí jsou v naší společnosti dělána včas“. Tato otázka spadá do kategorie Kontinuální zlepšování. Při porovnání s Filozofií ESA zjistíme souvislost na více místech s Kodexem ESA – Zásadou 2 (kapitola 5.4.2), kde je kladen důraz na vytvoření nepřetržitého procesního toku, který umožní pokrýt včas případné problémy. Dále se Zásadou 3 (kapitola 5.4.3), ve které je zdůrazněna důležitost včasné připravenosti na sezónní špičky, s tím související plánování kapacit. Souvislost je patrná také se Zásadou 13 (Kapitola 5.4.13), kde je důraz kladen na pomalý příjem rozhodnutí po zvážení všech možností na základě širší shody, ale zároveň na rychlou a včasnou implementaci. S touto otázkou může také souviset mnoho personálních změn, ke kterým došlo v posledních měsících na klíčových

manažerských pozicích, ale také ve středním managementu. Vedení společnosti tím pravděpodobně řešilo mimo jiné i tento problém.

„Jako zaměstnanec se cítím ceněný“ Tato otázka spadá do kategorie Uznání a ohodnocení. Na rozdíl od předchozích otázek hodnocených v této kategorii, takto se netýká finanční stránky. Jedná se pocit, že to co děláme, má smysl, děláme to dobře a někdo si nás za to váží. Při konfrontaci s dokumentem Filozofie ESA to souvisí s Vnitřní filozofií – a heslem „Chytrá logistika nás baví“ (kapitola 5.3.5), které popisuje mimo jiné to, že pracovníky baví věci, které dobře umí, které mají smysl, které dělají s lidmi, které mají rádi. To aby se pracovník cítil ceněný, lze zařídit obyčejnou jednoduchou pochvalou, poděkováním za práci, slovy uznání. To je to, co plošně, jak ukázal průzkum, pracovníkům ESA schází.

5.5.5 Položky vykazující nejvyšší změnu preferencí

V této kapitole budou srovnány výsledky z předchozích let, které vykazují nejvyšší změnu preferencí u stejného průzkumu Delta Group. Na obrázku č. 20 vidíme otázky, u nichž došlo k nejvyšší změně preferencí. Jedná se o pět otázek.

	2015	2014	2013
Hodnocená otázka			
<i>Count:</i>	(169)	(30)	(36)
V mém pracovním týmu běžně jednáme v souladu s hodnotami Delta Group	77.5 (+25.6)	52.0 (-11.3)	63.3
Naše společnost usiluje o odstranění neefektivity, překážek a byrokracie	53.8 (+21.7)	32.1 (-19.4)	51.5
Lidé, se kterými pracuji, dělají rozhodnutí, která slouží ku prospěchu společnosti, neupřednostňují svůj osobní zájem.	76.4 (+17.1)	59.3 (-22.6)	81.8
Lidé se kterými pracuji, spolupracují na tom, aby byla práce dokončena	92.0 (+17.0)	75.0 (-12.9)	87.9
Můj plat je konkurenceschopný	39.2 (+14.2)	25.0 (-32.6)	57.6

Obr. č. 20 Položky vykazující nejvyšší změnu preferencí, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

Opravdu výrazný nárůst byl naznamenán u otázky „V mém pracovním týmu běžně jednáme v souladu s hodnotami Delta Group“. Takto významný nárůst je dán

pravděpodobně změnou způsobu komunikace mateřské společnosti směrem k dceřinné společnosti, například častějším zasíláním newsletterů prostřednictvím emailu s cíly a hodnotami mateřské společnosti, lepší informovaností středního a nižšího managementu o novinkách a následná komunikace k podřízeným. Při konfrontaci s dokumentem Filozofie ESA byla zjištěna souvislost s obecnou vizí společnosti ESA (kapitola 5.3.2), která se názorově shoduje s vizí mateřské společnosti Delta Transport. „Efektivní a špičkově provedená služba je nástrojem naší expanze“, dále říká, že vytvoření vysoké přidané hodnoty zaručuje nadprůměrnou motivaci a růst pracovníků, generuje zdroje a inovace na rozvoj technologií a také procesů, tím je umožněno budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem tak, aby dosahovala jeho spokojenosti maxima.

U otázky „Naše společnost usiluje o odstranění neefektivity, překážek a byrokracie“ byl významný nárůst zaznamenán také. Důvodem tohoto nárůstu je pravděpodobně snaha společnosti o zjednodušování a zkvalitňování procesů prostřednictvím. Tento program byl komunikován od nejvyššího managementu směrem po všech úrovních a kategoriích zaměstnanců, a jak je vidět z průzkumu, efekt byl zaznamenán. Otázka spadá do kategorie Kontinuální zlepšování. Při porovnání s dokumentem Filozofie ESA byla zjištěna souvislost s Kodexem ESA, konkrétně se Zásadou 6 (kapitola 5.4.6), která popisuje, že standardizované procesy jsou základem neustálého zlepšování, důraz je kladen na užití současných nejlepších ověřených postupů a vytvoření z nich jakýsi standard.

„Lidé, se kterými pracuji, dělají rozhodnutí, která slouží ku prospěchu společnosti jako celku, neupřednostňují svůj osobní zájem.“ Tato otázka spadá do kategorie Týmová spolupráce. Důvodem tak výrazného zlepšení je pravděpodobně změna kontrolního systému v odvětví dopravy a také personální změny. Při porovnání s dokumentem Filozofie ESA byla zjištěna souvislost s Kodexem ESA, konkrétně Zásadou 10 (kapitola 5.4.10), která popisuje důležitost práce v týmech v duchu firemní filozofie, naučení pracovníků práce v týmech je věnováno trvalé úsilí, výsledkem tohoto snažení je očekávané zvyšování kvality, produktivity a efektivity zaměstnanců.

„Lidé, se kterými pracuji, spolupracují na tom, abychom dokončili danou práci“. V pořadí úspěšnosti druhá nejlépe hodnocená otázka v celém průzkumu. Spadá do kategorie Týmová spolupráce. Hlavním důvodem může být změna vedení některých pracovních týmů a lepší popis daných cílů, kterých je poté lépe a snadněji dosahováno. Při porovnání s dokumentem Filozofie ESA byla, stejně jako u předchozí otázky zjištěna souvislost s Kodexem ESA, konkrétně Zásadou 10 (kapitola 5.4.10), která popisuje důležitost práce v týmech v duchu firemní filozofie, naučení pracovníků práce v týmech je věnováno trvalé úsilí.

„Můj plat je konkurenceschopný“. Spadá do kategorie Uznání a ohodnocení. Hodnocení této otázky je zvláštním paradoxem, patří mezi nejhůře hodnocené otázky a zároveň mezi otázky s nejvyšší změnou preferencí - pozitivním zlepšením oproti předchozímu roku. Důvodem je pravděpodobně mimo jiné také revize platových výměrů, která byla provedena v druhé polovině roku 2015. Při konfrontaci s Filozofií ESA byla zjištěna souvislost s Krédy ESA (kapitola 5.3.3), kde v prvním krédu „Splň očekávání klienta, ESA splní tvá“ je popsána ve vztahu pracovníka ke společnosti. Špatné hodnocení v otázkách týkajících se finančního ohodnocení, jak bylo již zmíněno, bývá obecně u průzkumů zaměstnanců velmi časté. Společnost zareagovala průzkumem výše platů na trhu, který toto informaci potvrdil. Momentálně dochází na na popud výsledků dotazníků v oblasti finančního ohodnocení k revizi platových výměrů napříč společností

5.5.6 Položky vykazující nejnižší změnu preferencí

V této kapitole budou srovnány výsledky z předchozích let, které vykazují nejnižší změnu preferencí u shodného průzkumu Delta Group. Na obrázku č. 21 vidíme otázky, u nichž došlo k nejnižší změně preferencí. Jedná se o pět otázek.

Hodnocená otázka	2015	2014	2013
<i>Count:</i>	(169)	(30)	(36)
Jsem inspirován k práci na dosažení globálních strategií podporujících růst Delta Group	57.1 (-20.7)	77.8 (+0.4)	77.4
Můj tým disponuje prostředky (lidské zdroje, finance, apod.), které jsou nezbytné k odvedení kvalitní práce	54.0 (-20.1)	74.1 (-1.7)	75.8
Vidím jasnou vazbu mezi mou prací a cíly ESA	72.6 (-16.7)	89.3 (-1.6)	90.9
Jsem spokojen s možnostmi vzdělávání, které jsou mi dostupné	54.7 (-15.7)	70.4 (+12.8)	57.6
Vím, co je zapotřebí, abych dosáhl postupu v mé kariéře	50.9 (-13.1)	64.0 (+1.8)	62.5

Obr. č. 21 Položky vykazující nejnižší změnu preferencí, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

„Jsem inspirován k práci na dosažení globálních strategií podporujících růst Delta Group“. Tato otázka spadá do kategorie Firemní hrdost. Při konfrontaci s Filozofií ESA nebyla zjištěna souvislost s popisem konkrétní strategie mateřské společnosti.

„Můj tým disponuje prostředky (lidské zdroje, technologie, finanční, apod.), které jsou nezbytné k odvedení kvalitní práce.“ Tato otázka spadá do kategorie Zdroje a podpora. Při konfrontaci s dokumentem Filozofie ESA byla zjištěna souvislost se Zásadou 8 (kapitola 5.4.8), obsaženou v Kodexu ESA, která popisuje důležitost prověřených a připravených technologií jako pomoc při tvorbě procesů.

„Vidím jasnou vazbu mezi mou prací a cíly ESA“. Tato otázka spadá do kategorie Porozumění směřování podniku. Při srovnání s Filozofií ESA je souvislost s vizí společnosti (kapitola 5.3.2). Vize je pojata společností jako finanční cíl, říká, že do konce fiskálního roku 2015 překročí společnost obrat ve výši 3,5 miliardy Kč s hospodářským výsledkem 120 milionů Kč.

„Jsem spokojen s možnostmi vzdělávání, které mi jsou dostupné.“ Tato otázka spadá do kategorie Vzdělávání a rozvoj. Ve Filozofii ESA souvisí s Kodexem ESA a Zásadou 10 (kapitola 5.4.10), rozvojem lidí, propracováním kariéerních plánů a vzdělávání, které způsobuje zvyšování efektivity a produktivity jedinců.

„Vím co je zapotřebí, abych dosáhl postupu v mé kariéře.“ Tato otázka spadá do kategorie Příležitosti ke kariérnímu postupu. Shodně jako předchozí otázka při konfrontaci s Filozofií ESA dojde ke shodě v Zásadě 10 (kapitola 5.4.10), která nabádá k rozvoji pracovníků, plánování jejich kariérního vývoje a nástupnictví.

6 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 ztotožněni 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 kruh 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 benefity například týden dovolené navíc, který se stává u nadnárodních společností již téměř samozřejmostí.

7 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 části 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 Trompennarsem, 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 Trompennarsem 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.

8 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. Kultyry 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

8.1 Elektronické zdroje:

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

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

9 Přílohy

9.1 Příloha 1 – Dokument Filozofie ESA



Mise ESA logistika:

Chytrá logistika
nás baví

Efektivní a špičkově provedená služba je nástrojem naší expanze.

Vytváříme vysokou přidanou hodnotu, která zaručuje nadprůměrnou motivaci a růst našich úspěšných a schopných lidí, generuje zdroje na inovace, na rozvoj technologií a procesů, což umožňuje budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a dosahovat jejich plné spokojenosti.

Vize ESA logistika:

Do roku 2015 překročíme obrát 3,5 miliardy Kč a hospodářský výsledek 120 milionů Kč.



member of Hitachi Transport System Group



Kréda ESA logistika:

Chytrá logistika
nás baví

„Splň očekávání klienta – ESA splní tvá.“

(vztah pracovníka a společnosti)

„Dobrou logistiku tvoří jenom úspěšné týmy.“

„Úspěšné týmy tvoří jenom profesionální a korektní partneři.“

„Jenom profesionální a korektní partneři tvoří dobrou logistiku.“

„Přemýšlíme ve prospěch klienta.“

(vztah pracovníka ke klientům)

„Hledíme potřeby a očekávání našeho klienta.“

„Splníme jeho potřeby a očekávání a klient bude spokojen.“

„Pouze spokojený klient nám přináší zisk.“

„Společnou cestou k nejlepšímu řešení.“

(vztah společnosti ke klientům)

„Tvoříme kvalitní logistický systém.“

„Pouze kvalitní logistický systém uspokojí klienta.“

„Pouze spokojený klient umožňuje další rozvoj našeho logistického systému.“

Formulováno v roce 1992 managementem společnosti ESA



member of Hitachi Transport System Group



• Zásady práce a odpovědnosti pracovníků ESA logistika

Chytrá logistika
nás baví

Kaizen – Každoročně zlepšuji zavedené procesy a postupy i výsledky své práce

Jidoka – Špatný produkt odhaluji ještě na pracovišti, kde vznikl.

Andon – Mé pracoviště je kontrolním prvkem předcházejícího procesu.

Genchi genbutsu – Jdu se přesvědčit na vlastní oči.

Kultura podpory – Problém kolegy mi není lhostejný.

Hodnocení jako prostředek rozvoje – Vždy poskytuji otevřenou zpětnou vazbu.



member of Hitachi Transport System Group



• ESA logistika -Vnitřní filozofie

Chytrá logistika
nás baví

Chytrá logistika
nás baví

Chytrá

Musíme chytře pracovat s dodavateli, aby naše cena byla konkurenceschopná

Potřebujeme chytré – efektivní logistické řešení, abychom přinesli zákazníkovi konkurenční výhodu

Pro chytré řešení potřebujeme chytrou vnitřní spolupráci a komunikaci

Musíme chytře obchodovat, abychom zákazníkovi nedali celou marži

baví

Baví nás věci, které umíme, ve kterých jsme dobří

Baví nás věci, které mají smysl

Baví nás věci, které děláme s lidmi, co jsou fajn



member of Hitachi Transport System Group



• ESA logistika – Klíčový produkt

Chytrá logistika
nás baví

Green 3PL
solutions

Poskytujeme zákazníkům komplexní logistický servis a jsme připraveni jej dle potřeb zákazníka neustále rozšiřovat

Přijímáme odpovědnost za kvalitu, flexibilitu a optimalizaci poskytovaných služeb

Využíváme optimální ekologická řešení

Vysvětlení pojmů:

3PL = /Third-Party Logistics/. Jedná se o komplexní logistickou obsluhu klienta jedním poskytovatelem ve všech prováděných logistických procesech. Důležité jsou úzké vztahy s klientem založené na důvěře a spolupráci.

GREEN = služby poskytované společností ESA jsou šetrné k životnímu prostředí



member of Hitachi Transport System Group



ESA Kodex

4 oddíly a 14 zásad

Pzn.

Obsahuje barevně označené důležité myšlenky a zásady



member of Hitachi Transport System Group



• Oddíl 1 – Dlouhodobá filozofie •

Chytrá logistika
nás baví

• Zásada 1

Zakládejte svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filozofii, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů

- Vypracujte filozofické zdůvodnění poslání, které vymezuje krátkodobé rozhodování. Pracujte s celou organizací, rozvíjejte a vyladujte ji s ohledem na společné poslání, které bude vyšší než vydělávání peněz. Vaše filozofické poslání je základem všech ostatních zásad.
- Vytvářejte hodnotu pro **zákazníka, společnost, Vaše lidi...** Každou z funkcí své firmy vyhodnocujte vzhledem k její schopnosti vytvářet hodnotu.
- Buďte odpovědní, usilujte, abyste o svém osudu rozhodovali sami. Spolehejte sami na sebe a věřte svým schopnostem. Přijměte **odpovědnost za své chování, zlepšujte své dovednosti**, které Vám umožní vytvářet přidanou hodnotu



member of  Hitachi Transport System Group



• Oddíl 2 – Správný proces přinese správné výsledky

Chytrá logistika
nás baví

• Zásada 2

Vytvořte nepřetržitý procesní tok, který Vám umožní odhalit problémy

- Změňte procesy, tak aby **tvořily nepřetržitý tok**, který dosahuje vysoké přidané hodnoty. Usilujte, aby **na každém projektu neustále někdo pracoval**.
- Vytvořte **rychlý tok materiálů a informací a procesy propojte s lidmi**, tak aby mohly být rychle odhaleny všechny problémy.
- Tento tok musí být zřejmý v kultuře celé Vaší organizace. Je to klíč ke skutečnému procesu zlepšování a rozvoje lidí.



member of  Hitachi Transport System Group



• Oddíl 2 – Správný proces přinese správné výsledky

Chytrá logistika
nás baví

• Zásada 3

Využívejte systému „tahu“ abyste se vyhnuli „navýrobě“

- Svým zákazníkům poskytněte to co chtějí, když to chtějí a v množství, které chtějí. Doplnění materiálů /kapacit/, které je iniciováno spotřebou, je základní zásada just-in-time.
- Snižte na nejnižší možnou úroveň své zásoby rozpracované výroby /kapacit/ a doplňujte je podle toho kolik zákazníci odeberou.
- Citlivě reagujte na každodenní změny v poptávce a při vyhledávání nadbytečných zásob /kapacit/ se nespolehejte na počítačem řízené harmonogramy a systémy.
- **Buďte připraveni včas na sezonní špičku, plánujte kapacity s ohledem na předpoklad potřeby**



member of Hitachi Transport System Group



• Oddíl 2 – Správný proces přinese správné výsledky

Chytrá logistika
nás baví

• Zásada 4

Vyrovnávejte pracovní zatížení (*heijunka*) „pracujte jako želva, na jako zajíc“

- Odstranění ztrát je jen 1/3 koncepce „štíhlosti“. Stejně důležité je **odstraňovat přetížení lidí i procesů**.
- Usilujte o **vyrovnání zátěže všech výrobních i obslužných procesů**, jako alternativy dávkového, přetržitého přístupu.
- I k práci na projektech, všude kde je to možné, využívejte poznatky z řízení procesů. **(neobjevujte znovu a znovu to co už znáte)**



member of Hitachi Transport System Group



• Oddíl 2 – Správný proces přinese správné výsledky

Chytrá logistika
nás baví

• Zásada 5

Vytvářejte kulturu, která dovoluje zastavit proces /Andon/, aby se vyřešily problémy a správné kvality se dosáhlo hned na počátku.

- Kvalita pro zákazníka je určujícím faktorem Vaší hodnotové nabídky
- Využívejte dostupných moderních metod zajišťování kvality.
- Vybavte svá zařízení a procesy schopností zjišťovat problémy a zastavit chod. Vytvořte vizuální varovný systém, který vedoucí týmů /středisek, BU/ a projektů upozorňuje na potřebu zásahu. *Záznam o neshodě je červená žárovka, = informace o chybě procesu, která musí být hned opravena!*
- Základem „vnášení“ kvality je koncepce *jidoka* „špatný výrobek je odhalen ještě na pracovišti, kde vznikl a současně následující pracoviště pracuje jako výstupní kontrola předcházejícího“
- Začleňte do své organizace a procesů „podpůrné systémy“, které dokáží rychle řešit problémy a zavádět nápravná opatření.
- Pro dlouhodobou produktivitu je nutné zpomalit proces, dosáhnout kvalitu hned na počátku */pečlivá implementace = na 1. dobrou/*



member of Hitachi Transport System Group



• Oddíl 2 – Správný proces přinese správné výsledky

Chytrá logistika
nás baví

• Zásada 6

Standardizované úkoly/procesy jsou základem neustálého zlepšování a posilování pravomocí Vašich lidí

- Užívejte všude **stálé a opakované metody** k udržení předvídatelnosti, **pravidelného časového rytmu** svých procesů, projektů, včetně **pravidelných výstupů** z nich.
- Včas využívejte nashromážděných zkušeností a znalostí o procesu, tím že **ze současných nejlepších ověřených postupů učiníte standard**.
- Dejte prostor pro tvůrčí **individuální iniciativu**, převyšující tento standard, následně ji promítněte do vyššího standardu.
- Tak, aby pokud příslušný pracovník přejde jinam, bylo možné předat nabyté znalosti a zkušenosti jeho nástupci.



member of Hitachi Transport System Group



● Oddíl 2 – Správný proces přinese správné výsledky

Chytrá logistika
nás baví

● Zásada 7

Užívejte vizuální kontroly, aby Vám nezůstaly skryty žádné problémy

- Užívejte **jednoduchou vizualizaci**, aby pomohla lidem okamžitě určit, zda se pohybují **v rámci standardů** /výkonových i kvalitativních/ nebo mimo nich
- V **procesech vytvořte jednoduchou vizualizaci**, podporující tok a tah. /návaznost a sladění navazujících pracovišť /
- Omezte své písemné zprávy na jeden list papíru, i v případě nejdůležitějších finančních rozhodnutí. /využívejte strukturovanou informaci, všude, kde je to možné/
- Pečlivě zvažte, kdy nasadit „pasivní počítačové monitory“ a kdy vizualizaci ovládanou = podporovanou Vašimi lidmi



member of  Hitachi Transport System Group



● Oddíl 2 – Správný proces přinese správné výsledky

Chytrá logistika
nás baví

● Zásada 8

Nasazujte pouze prověřené a důkladně připravené technologie, které pomáhají lidem i procesům

- Často je nejlepší propracovat proces manuálně a následně nasadit technologii, která jej bude podporovat
- Dřív než technologii nasadíte, prověřte ji v provozních podmínkách
- Věnujte pozornost zaškolení lidí a kontrole, zda implementovaná technologie /i SW/ je navázána na proces a podporuje jej
- Podněcujte své lidi, aby uvažovali o nových technologiích, když hledají nové přístupy k práci, pokud byla technologie posouzena a prověřena a může zlepšit tok ve vašich procesech, implementujte ji rychle
- Používejte technologii v procesech k podpoře lidí, ne k jejich nahrazování



member of  Hitachi Transport System Group



● Oddíl 3 – Přidávejte hodnotu organizaci tím, že budete rozvíjet své lidi a partnery

Chytrá logistika
nás baví

● Zásada 9

Vychovávejte své vůdčí osobnosti, kteří na 100% rozumějí práci, žijí filosofií firmy a učí jí druhé

- Vůdčí osobnosti raději vychovávejte ve společnosti, než byste je museli získávat z vnějšího prostředí
- Nevnímejte práci vůdců /vedoucích/ jen tak, že musí dosahovat splnění cílů a musí umět dobře jednat s lidmi. **Vůdci /vedoucí/ musí být vzorovým ztělesněním filozofie firmy a jejího přístupu k podnikání.**
- Dobrý vůdce /vedoucí/ **musí velice podrobně rozumět každodenní práci, takže může být tím nejlepším učitelem filozofie /kultury/ vaší společnosti.**



member of Hitachi Transport System Group



● Oddíl 3 – Přidávejte hodnotu organizaci tím, že budete rozvíjet své lidi a partnery

Chytrá logistika
nás baví

● Zásada 10

Rozvíjejte výjimečné lidi a týmy řídicí se firemní filosofií

- Vytvářejte silnou, stabilní kulturu širokého sdílení firemních hodnot a základních principů, zásad, jimiž se budou lidé ve firmě dlouhodobě řídit a budou podle nich žít
- Vycvičte **výjimečné jednotlivce** a týmy, aby pracovali v duchu firemní filozofie a dosahovali výjimečných výsledků **/kariérní plány a rozvoj talentů/**
- Využívejte mezifunkčních týmů ke zvyšování kvality, produktivity a efektivity.
- Posilování pravomocí se projevuje jen tehdy, když lidé užívají nástrojů společnosti k jejímu zlepšování.
- **Trvalé úsilí věnujte učení lidí, jak spolupracovat jako týmy.**



member of Hitachi Transport System Group



- Oddíl 3 – Přidávejte hodnotu organizaci tím, že budete rozvíjet své lidi a partnery

Chytrá logistika
nás baví

- Zásada 11

Projevujte ohled vůči svým partnerům a dodavatelům tím, že je budete inspirovat a pomáhat jim zlepšovat se.

- Jednejte s ohledem vůči svým partnerům a dodavatelům a chovejte se k nim, jako by byli rozšiřující součástí firmy
- Podněcujte své partnery k růstu a dalšímu rozvoji /logistických řešení a procesů/



member of Hitachi Transport System Group



- Oddíl 4 – Nepřetržité řešení problémů podporuje organizační učení

Chytrá logistika
nás baví

- Zásada 12

Jděte a přesvědčte se na vlastní oči, abyste důkladně poznali situaci (*genchi genbutsu*)

- Řešte problémy a zlepšujte procesy tak, že půjdete ke zdroji, osobně se seznámíte s údaji a realitou a ověříte je. A nebudete teoretizovat na základě toho, co vám říkají jiní nebo obrazovka počítače.
- Přemýšlejte a vyjadřujte se jen na základě údajů, které jste si osobně ověřili.
- I nejvyšší postavení manažeři a vedoucí musí získávat informace v místě problému, aby neměli pouze povrchní znalost situace



member of Hitachi Transport System Group



• Oddíl 4 – Nepřetržité řešení problémů podporuje organizační učení

Chytrá logistika
nás baví

• Zásada 13

Rozhodnutí přijímejte pomalu, po zvážení všech možností, na základě širší shody a implementujte je rychle

- Neupínejte se na jedinou cestu dokud důkladně nezávažíte alternativy
- Když cestu zvolíte, vydejte se po ní rychle, ale opatrně
- *Nemawashi* je proces prodiskutování problémů a potenciálních řešení se všemi jichž se dotýkají. Jeho cílem je shromáždit náměty a dosáhnout dohody o dalším postupu. Je časově náročný, ale dosahování shody pomáhá rozšiřovat záběr hledání řešení a jakmile je přijato řešení je připravena půda pro rychlou implementaci.



logistika

member of Hitachi Transport System Group



• Oddíl 4 – Nepřetržité řešení problémů podporuje organizační učení

Chytrá logistika
nás baví

• Zásada 14

Staňte se učící organizací prostřednictvím neúnavného promýšlení (*hansei*) a neustálého zlepšování (*kaizen*)

- Jakmile zavedete stabilní proces, využijte nástrojů *kaizen* k určení hlavních příčin případů neefektivnosti a přijímejte nápravná opatření
- Učte se spíše tím, že budete standardně zavádět nejlepší ověřené praktické postupy, než že budete v případě nového projektu nebo nového manažera vše vynalézat od samého začátku znovu
- Ochraňte základnu znalostí organizace tím, že vytvoříte systém stabilních týmů, rozumného povyšování a pečlivě promyšleného nástupnictví ve funkcích.
- V klíčových postupových bodech a po dokončení projektu používejte *hansei* (reflexe) k otevřenému určení všech slabých stránek projektu. Vypracujte opatření, abyste se vyhnuli opakování stejných chyb.



logistika

member of Hitachi Transport System Group



9.2 Seznam obrazových příloh v práci

Obr. č. 1 Komponenty identity a image organizace, Zdroj: vytvořeno podle Veber a kol., 2000

Obr. č. 2, Východiska formování podnikové kultury, Zdroj: vytvořeno podle Šigut (2005) podle Jakubíková (1997)

Obr. č. 3 Prvky kultury podniku, Zdroj: vytvořeno podle (Bělohlávek, 2006)

Obr. č. 4 Bariéry v podniku, Zdroj: vytvořeno podle Šigut (2004)

Obr. č. 5 Kultura moci, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Obr. č. 6 Kultura rolí, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Obr. č. 7 Kultura úkolů, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Obr. č. 8 Kultura osob, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Obr. č. 9, Typologie organizační kultury podle Trompenaarse, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Obr. č. 10 Fáze životního cyklu organizace podle L.M.Millera, Zdroj: vytvořeno podle Lukášová (2010)

Obr. č. 11 Struktura společnosti Zdroj: přepracováno dle webové stránky společnosti ESA (www.esa-logistics.eu)

Obr. č. 12 Úroveň požadované znalosti pracovníky, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 13 Chytrá logistika, Zdroj: Filozofie ESA (2013)

Obr. č. 14 Klíčový produkt Green 3PL, Zdroj: Filozofie ESA (2013)

Obr. č. 15 Vyhodnocení kategorií otázek, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

Obr. č. 16 Příležitosti ke zlepšení a záchytné body Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

Obr. č. 17 Otázky s nejvyšším hodnocením, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

Obr. č. 18 Otázky s nejnižším hodnocením, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

Obr. č. 19 Otázky s nejvyšším WGI skóre, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

Obr. č. 20 Položky vykazující nejvyšší změnu preferencí, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results

Obr. č. 21 Položky vykazující nejnižší změnu preferencí, Zdroj: přepracováno podle Delta Survey Results