

Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.
Akademická 409
411 55 Terezín



Bakalářská práce

**Začlenění generace Y do firemní
kultury v konkrétním podniku**

**Integration of the Y generation
into corporate culture of a specific
company**

Kateřina Hořejší

Vedoucí práce: Ing. et Mgr. Irena Konečná

Studijní obor: Personální a interkulturní management
Studijní program: Humanitní studia
Zaměření studia: Aplikovaná psychologie
Ročník: třetí – kombi
Datum odevzdání: 30.7.2020
Telefon: 774 290 832
E-mail: katerina.horejsi@constellium.com

„Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci na téma Začlenění generace Y do firemní kultury v konkrétním podniku jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a tato práce nebyla použita k získání žádné jiné atestace.“

V Děčíně dne 30.7.2020

Kateřina Hořejší

„Děkuji vedoucí práce Ing. et Mgr. Ireně Konečné za její trpělivost, odborné vedení a inspiraci. Poděkování patří také firmě Constellium za poskytnutí cenných dat pro výzkum.“

V Děčíně dne 30.7.2020

Kateřina Hořejší

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2019/2020

Jméno a příjmení studenta:	Kateřina Hořejší
Studijní program:	Humanitní studia
Název tématu práce v českém jazyce:	Začlenění generace Y do firemní kultury v konkrétním podniku
Klíčová slova v českém jazyce:	Kultura, firemní kultura, silná firemní kultura, radikální otevřenost, hodnoty a cíle, strategie podniku, leadership, best practice, generace Y
Název tématu v anglickém jazyce:	Integration of the Y generation into corporate culture of a specific company
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Culture, company culture, strong company culture, radically open communication, company values and goals, company strategy, leadership, best practice, generation Y

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): Ačkoliv se od druhé poloviny 20. století dostává téma firemní kultury, jejího obsahu, utváření a změny, stále více do popředí, nedá se říci, že by to bylo téma jednoznačné, srozumitelné a všeobecně chápáné. Přístup k firemní kultuře i k fungování organizace jako celku, se s příchodem globalizace zásadně mění. Mnoho firem tuto změnu buď nezaregistrovalo, nebo se spíše brání nevyhnutelné změně myšlení, která je nutná pro úspěšnou transformaci podniku. Se změnou myšlení podniku úzce souvisí i změna myšlení jednotlivců, a to nejen z řad firemního managementu, ale také zaměstnanců. Generace Y je velmi specifickou skupinou a její smýšlení, hodnoty, přístup k životu i práci je značně odlišný od starších ročníků. Jelikož zástupců generace Y mezi zaměstnanci stále přibývá, je podle mého názoru nezbytné se na tuto narůstající menšinu zaměřit a naučit se s ní úspěšně pracovat.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): Jedním z problémů je již samotný pojem firemní kultura a jeho nesnadná interpretace z důvodu jeho abstraktnosti. Od toho se odvíjí mnohdy až nevole firemní kulturu jakkoliv sledovat a rozvíjet. Problematickým bodem se zdá být i obtížná formulace vize, mise a hodnot firmy, a to takovým způsobem, který by skutečně odrážel podstatu firmy, její jedinečnost a jenž by oslovil zainteresované strany. Početně zvětšující se zainteresovanou stranou je právě generace Y a vzhledem k výše popsaným odlišnostem bude postupem času nutný specifický přístup při začleňování těchto zaměstnanců do firemní kultury. Ve firmě, kde pracuji, je u této skupiny značná fluktuace, obtížná motivace a patrný rozdíl v mentalitě, přístupu k práci a hodnotách. V budoucnu však právě tato generace nahradí stávající management a bude těmi, kdo vizi, misi a hodnoty firmy budou stanovovat. Dá se očekávat, že postupný nárůst generace Y mezi zaměstnanci a v managementu přinese významné změny ve strategii firmy?
3.	Cíl práce max. 5 řádků: Představit firemní kulturu a její vývoj v konkrétním podniku. Rozebrat výsledky spokojenosti zaměstnanců (včetně míry porozumění a souladu s firemní kulturou) s přihlédnutím k odlišnostem konkrétní věkové skupiny. Na základě těchto výsledků navrhnout případný postup pro efektivnější

	začleňování zaměstnanců generace Y do firemní kultury.
4.	Charakteristika použitých metod: Kvalitativní šetření – vyhodnocení dat z několikaletých průzkumů zaměstnanecké spokojenosti – metaanalýza dat, strukturované rozhovory, v podstatě se bude jednat o případovou studii s návrhem řešení pro konkrétní firmu
5.	Struktura práce, pracovní rozdělení kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část Úvod Vysvětlení klíčových pojmů Účel existence podniku Prvky firemní kultury a jejich efektivní formulace Změna firemní kultury Strategické řízení Flexibilní firemní kultura Specifika generace Y Praktická část Závěr
6.	Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy): BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. <i>Psychologie a sociologie řízení</i> . Praha: Management Press 1998. ISBN 8085943573. SINEK, Simon. <i>Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům</i> . Přeložil: Eva Nevrlá. Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 9788087270554. SCOTT, Kim. <i>Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost</i> . Přeložila Simona JAVŮRKOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2018. Žádná velká věda. ISBN 9788075550484. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. <i>Management</i> . Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223. DRUCKER, Peter Ferdinand. <i>To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku</i> . Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 807261066x GODIN, Seth. <i>Nepostradatelní: buďte pilířem firmy</i> . V Brně: Jan Melvil, 2011. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-07-3. JAY, Ros a Richard TEMPLAR. <i>Velká kniha manažerských dovedností</i> . Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. <i>Řízení lidských zdrojů</i> . Praha: Grada, 1993. ISBN 8085623293. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. <i>Sociologie pro ekonomy a manažery</i> . 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0. LUKÁŠOVÁ, Růžena. <i>Organizační kultura a její změna</i> . Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0. <i>Harvard business review on culture and change</i> . Boston: Harvard Business School Press,

c2002. ISBN 1578518369.

COLLINS, James C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.

PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-145-1.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.

LIKER, Jeffrey K. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-173-7.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. V Praze: Grada, 1993. ISBN 8085424924.

ŠIMEK, Dušan, KOWALIKOVÁ, Petra, ed. *Firemní kultura a lidé v organizaci: sborník z odborné konference konané dne 30. listopadu 2012 v Ostravě*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2954-8.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 8024704498.

<http://qaspire.com/2018/06/29/building-a-culture-of-excellence-tom-peters/>

https://www.youtube.com/user/SimonSinek/videos?disable_polymer=1

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího:

Podpis: *Konecny* dne: *3. 9. 2019*



Souhlas prorektorky pro pedagogickou a vzdělávací činnost

Podpis: *Konecny* dne: *3. 9. 2019*

Anotace

Předkládaná bakalářská práce popisuje teoretické pilíře takové firemní kultury, která organizaci významně přispěje k dlouhodobé prosperitě. Představuje několik konceptů, jejichž aplikování v praxi se osvědčilo těm nejúspěšnějším firmám. Charakterizuje jednotlivé generace, které se v současnosti setkávají v pracovním prostředí, a zaměřuje se na specifickou Generaci Y. Zkoumá vývoj firemní kultury v konkrétním podniku s přihlédnutím k odlišnostem vybrané skupiny.

Klíčová slova: kultura, firemní kultura, silná firemní kultura, radikální otevřenost, strategie podniku, leadership, best practice, generace Y

Abstract

The presented bachelor thesis describes the theoretical pillars of such a corporate culture, which will significantly contribute to the organization's long-term prosperity. It presents several concepts, whose application in practice has proved as effective for the most successful companies. It presents the individual generations that currently meet in the work environment, and focuses on a specific Generation Y. It examines the development of corporate culture in a particular company, taking into account the differences of the selected group.

Keywords: culture, company culture, strong company culture, radical candor, company strategy, leadership, best practice, generation Y

Obsah

Úvod.....	1
1. Firemní kultura a její prvky	2
2. Firemní kultura jako nástroj strategického řízení	7
3. Utváření a změna firemní kultury	10
4. Úspěšná firemní kultura	14
5. Jednotlivé generace současnosti.....	19
6. Specifika generace Y	22
7. Analýza firemní kultury v konkrétním podniku	25
7.1 Cíle výzkumu	25
7.2 Představení firmy.....	25
7.3 Metody	26
8. Výsledky výzkumu	26
8.1 Výsledky výzkumu v Constelliu celosvětově	26
8.2 Výsledky výzkumu v Constelliu Děčín	28
9. Diskuse	34
Závěr	35
Použitá literatura a zdroje.....	37
Seznam obrázků, tabulek, grafů	39

Úvod

Od druhé poloviny 20. století se téma firemní kultury, jejího obsahu, utváření a změny, dostává stále více do popředí. Nedá se však říci, že by to bylo téma jednoznačné, srozumitelné a všeobecně chápané. Navíc se přístup k firemní kultuře i fungování organizace jako celku, s příchodem globalizace zásadně mění. Mnoho firem tuto změnu buď nezaregistrovalo, nebo se spíše brání nevyhnutelné změně myšlení, která je nutná pro úspěšnou transformaci podniku. Se změnou myšlení podniku úzce souvisí i změna myšlení jednotlivců, a to nejen z řad firemního managementu, ale také zaměstnanců. Jedním z problémů je již samotný pojem firemní kultura a jeho nesnadná interpretace z důvodu jeho abstraktnosti. Právě od toho se nejspíš odvíjí mnohdy až nevole firemní kulturu jakkoliv sledovat a rozvíjet. Dalším problematickým bodem se zdá být obtížná formulace vize, mise a hodnot firmy, a to takovým způsobem, který by skutečně odrazil podstatu fungování firmy, její jedinečnost, a jenž by oslovil zainteresované strany. Firemní kultura a strategie spolu velmi úzce souvisí, avšak pro management zahlcený operativou je mnohdy obtížné najít si čas pro strategické plánování. Strategie je přitom životně důležitá proto, aby podnik byl vůbec schopen úspěšně fungovat.

V současné době se na pracovištích setkávají čtyři generace. Tato diverzita je bezesporu přínosná, nejprve je však nutné její jednotlivé složky co nejlépe poznat a využít ji jako konkurenční výhodu. Generace Y je velmi specifickou skupinou a její smýšlení, hodnoty, přístup k životu i práci je velmi odlišný od starších ročníků. Ve firmě, kde pracují, je u této skupiny značná fluktuace, obtížná motivace a patrný rozdíl v mentalitě. V budoucnu však právě tato generace nahradí stávající management a bude těmi, kdo vizi, misi a hodnoty firmy budou stanovovat. Proto je podle mého názoru nezbytné se na tuto skupinu zaměřit a naučit se s ní úspěšně pracovat.

Cílem bakalářské práce je podat ucelený pohled na téma moderní a úspěšné firemní kultury a přiblížit některé osvědčené způsoby, pomocí kterých se nejúspěšnějším firmám z praxe podařilo jejich firemní kulturu efektivně vybudovat a udržet. Praktická část práce představí firemní kulturu a její vývoj v konkrétním podniku. Pomocí metaanalýzy dat nasbíraných v rozmezí pěti let, rozebere výsledky spokojenosti zaměstnanců, a to včetně míry porozumění a souladu s firemní kulturou, s přihlédnutím

k odlišnostem vybrané skupiny. Na základě těchto výsledků pak navrhne případný postup pro efektivnější začleňování zaměstnanců generace Y do firemní kultury.

1. Firemní kultura a její prvky

Úvodní kapitola objasní pojmy kultura, firemní kultura a silná firemní kultura. Zaměří se na jednotlivé prvky, které firemní kulturu tvoří a sumarizuje teoretický základ předkládané práce.

Termín **kultura** pochází již z antiky, kdy označoval pěstování, obdělávání či zlepšování půdy. Tento pojem do novodobé společenské vědy uvedl E. B. Taylor, a to ve svém díle *Primitive Culture* (1871). Kulturu neboli civilizaci definoval jako „*složitý celek, jenž zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, obyčej a jiné schopnosti a návyky, získané člověkem jako příslušníkem společnosti.*“

A. L. Kroeber a C. Kluckhohn porovnali asi 300 definic a koncepcí kultury, a to od poloviny 18. století až do 50. let 20. století. Výsledkem jejich práce je tato souhrnná definice: „*Kultura se skládá z vzorů, chování a vzoru pro chování, explicitních nebo implicitních, získaných a předávaných symbolů a představující rozlišující výsledky činnosti lidských skupin včetně jejich ztělesnění v artefaktech; podstatné jádro kultury tkví v tradičních (tj. historicky vzniklých a vydělených) idejích a zvláště v hodnotách, jež se k nim připínají; kulturní systémy mohou být považovány na jedné straně za produkt činnosti, na druhé straně za podmiňující elementy další činnosti.*“ ([https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura_(MSgS)))

Definice **firemní kultury**, někdy označované jako podnikové, či organizační, je velmi obdobná. Zobecníme-li definice většiny současných autorů zabývajících se firemní kulturou (např. Furnham a Gunter, Sonja A. Sackmann, Schein, aj.), lze konstatovat, že firemní kulturu můžeme chápat jako:

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- projevují se v myšlení, cítění, chování členů organizace a v jejich výtvorech, ať už materiálních, či nemateriálních (Lukášová, 2010, str. 17 – 18)

Mohlo by se zdát, že správnou cestou je jednoduše usilování o vybudování **silné firemní kultury**. Ta je bezesporu konkurenční výhodou, neboť v ní dochází ve velké míře ke sdílení firemních hodnot a postojů, redukuje konflikty uvnitř firmy, fungují v ní nadstandardní kolegiální vazby a firemní hodnoty a cíle jsou všeobecně dobře chápány.

Silná firemní kultura má ovšem také své nevýhody, a to zejména tehdy, když potřebuje firma zavést nějakou změnu. Na stinné stránky silné firemní kultury upozorňuje například studie Kultura organizace autorů Mayerové, Růžičky, Raisové. Hodnotový systém firmy s příliš silnou firemní kulturou je rigidní a uzavřený, management není příliš ochotný měnit své hodnoty a návyky na základě vnějších požadavků. (KRÁL, Petr. *Firemní kultura v čase změn* [online]. 9.5.2008 [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/firemni-kultura-v-case-zmen/>)

Jak je patrné z úvodního vysvětlení firemní kultury, tento pojem je pro svou abstrakci a komplexnost těžko jednoznačně vysvětlitelný. Stejně tak se různí názory jednotlivých autorů na prvky, ze kterých se firemní kultura skládá. Jednotlivé prvky spolu souvisí, vzájemně se ovlivňují a dohromady tvoří ucelený logický rámec. Jedním z nejznámějších je „**Model tří rovin**“ **E. Scheina**, který je zobrazen na obrázku č. 1 níže:

Artefakty/ Symboly řeč, rituály, oblečení, logo	Vědomá, ovlivnitelná úroveň – viditelná, nutnost vysvětlení významů
Hodnoty a normy standards, zásady, pravidla jednání,	Částečně vědomá a částečně ovlivnitelná – zřetelná jen zčásti
Základní přesvědčení předpoklady a východiska vztahu ke světu, představy o povaze člověka apod.	Nevědomá, spontánní – aktéry považovaná za skutečnosti dané, „tak se to u nás dělá“

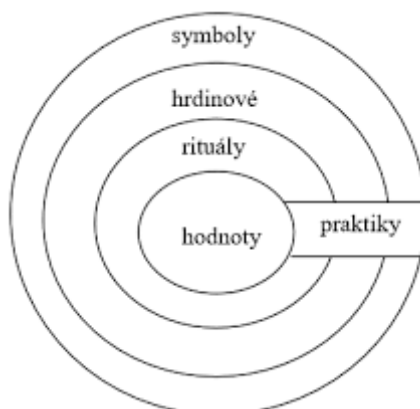
Obrázek č. 1: Model tří rovin E.Scheina. In: Šimek, Kowaliková, 2013, str. 45.

1. úroveň obsahující **artefakty a symboly** je pozorovatelná ve fyzickém a sociálním prostředí a je tedy nejsnáze viditelná a ovlivnitelná. Patří sem například architektura, pracovní oděvy, formy komunikace, specifické výrazy, postupy a udržované tradice.
2. střední úroveň **hodnot a norem** je jen z části vědomou, z části pozorovatelnou pro vnějšího pozorovatele a stejně tak jen z části ovlivnitelnou. Definuje, co je pro

příslušníky organizace důležité a žádoucí. Z hodnot firmy vychází volba cílů a také způsob jejich dosažení. (Pro vysvětlení: přijatelnost chování můžeme usuzovat podle chování ostatních pracovníků, nebo podle kritérií odměňování) (Schein in: Šimek, Kowalíková 2012 str. 26)

3. nejhlubší úroveň zahrnuje nevědomé, ale pro příslušníky dané kultury zcela samozřejmé myšlenky a názory, které jsou skupinou schvalovány a respektovány jako osvědčené. Z těchto **základních přesvědčení** vychází firemní hodnoty a normy. (Lukášová in: Šimek, Kowalíková 2012 str. 40)

Oproti Scheinovi rozlišuje Hofstede jen dvě roviny kultury. Vnější projevy vnímané jako firemní praktiky, které zahrnují rituály, hrdiny a symboly. Jejich pozadí, či kulturní význam je však znám pouze členům kultury. **Vnitřní úroveň** obsahuje hodnoty, které jsou v podstatě určitými preferencemi či tendencemi pro rozhodování určitým způsobem. (Hofstede in: Šimek, Kowalíková 2012 str. 40)



Obrázek č. 2: Hofstedeho cibulový diagram [online]. In: . [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <https://images.app.goo.gl/scZmkzHWfT5gZQk58>

Oba autoři se shodují, že struktura neboli **prvky firemní kultury vykazují následující znaky:**

- firemní kultura je vícevrstvá a multidimenzionální
- její prvky jsou strukturované do několika vzájemně souvisejících rovin
- artefakty a chování, které lze pozorovat navenek je determinováno vnitřní rovinou srozumitelnou pouze pro členy dané kultury. (Bedrnová, Nový in: Šimek, Kowalíková 2012 str. 40 – 41)

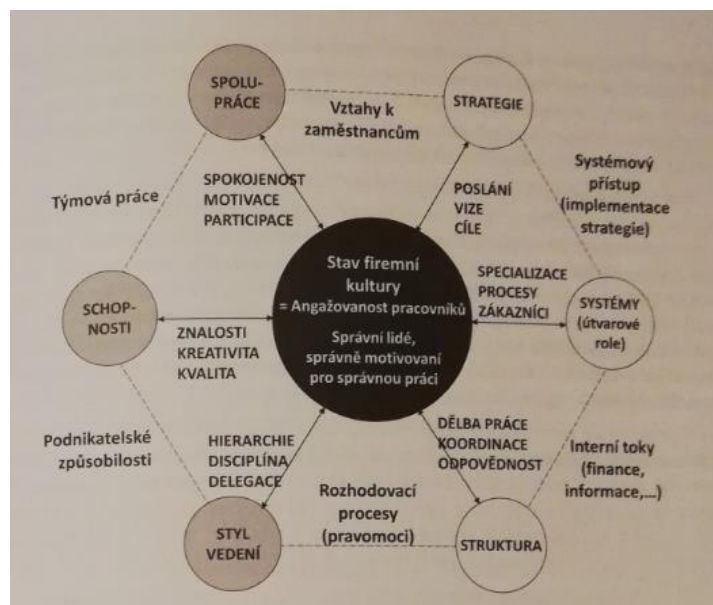
Zjevnost a pozorovatelnost projevů firemní kultury je dobře patrná na obrázku č. 3, kdy jsou vnějším pozorovatelům viditelné projevy zobrazeny jako část ledovce, která

vyčnívá nad hladinu, kdežto skryté normy chování, postoje, hodnoty a základní přesvědčení jsou na první pohled neviditelné, tedy „pod hladinou“.



Obrázek č. 3: Kulturní ledovec. In: Lukášová, 2010, str. 31.

Nejkomplexnější znázornění složek firemní kultury, poskytuje podle mého názoru **McKinseyho „Model 7S“** viz obrázek č. 4.



Obrázek č. 4: Mc Kinseyho Model 7S. In: Pitra, Mohelská, 2015, str. 51.

Výše zobrazených sedm kruhů modelu představuje jednotlivé složky, z nichž všechny začínají písmenem „S“. Vývoj parametrů jednotlivých složek má nejen vliv na centrální, kterou je „Stav firemní kultury“, ale i ostatní složky se vzájemně ovlivňují mezi sebou. Jednotlivé složky přitom nepůsobí izolovaně, ale souběžně. Například nejasná formulace firemní strategie může zapříčinit a vynutit příliš direktivní styl vedení a sníží tak spokojenost, motivaci a celkově kvalitu týmové práce i vztahů mezi zaměstnanci a vedením.

Následný rozbor šesti „S“ přibližuje jejich obsahovou rovinu a důležité zásady pro jejich úspěšné a efektivní řízení.

1. **STRATEGIE ORGANIZACE** – obsahuje poslání neboli misi společnosti, dále pak vizi a dlouhodobé / strategické cíle. Klíčovou roli pro dlouhodobý úspěch firmy hraje správná formulace firemní strategie tak, aby byla jednoznačná a srozumitelná a aby její implementace do firemních systémů probíhala konzistentně. (Pitra, Mohelská, 2015, str. 50)

V čem vůbec spočívá rozdíl mezi misí a vizí společnosti? „*Vize je veřejné prohlášení o záměru zakladatele, tedy PROČ společnost existuje. Je to doslova vize budoucnosti, která ještě neexistuje.*“ Jedná se o střed „zlatého kruhu“ a o skutečný účel existence podniku popsany v kapitole 2.

Kdežto mise neboli poslání společnosti „*je popis trasy a řídicích principů – tedy JAK společnost hodlá tuto budoucnost vytvořit.*“ (Sinek, 2013, str. 148 – 150)

2. **SYSTÉMY** – jedná se o jednotlivé útvary organizace včetně jejich rolí a specializovaných procesů, které zajišťují. Svou činností směřují k plnění cílů stanovených v souladu s výše uvedenou strategií.
3. **STRUKTURA ORGANIZAČNÍCH VAZEB** – vymezuje pracovní i komunikační vazby, které provázejí jednotlivé činnosti v organizaci. Zahrnuje veškeré interní toky, ať už finanční, nebo informační.
4. **STYL VEDENÍ PRACOVNÍKŮ** – způsob, jakým vedoucí pracovníci řídí a vedou své podřízené. Důležité je volit a obměňovat styl vedení podle aktuální situace a potřeb organizace.
5. **SCHOPNOSTI** – vrozené dispozice, vlastnosti, znalosti každého zaměstnance
6. **SPOLUPRÁCE** – žádných cílů stanovených organizací zpravidla nedosáhne jedinec izolovaně, ale vždy je potřeba určitá míra spolupráce, nebo týmová práce. Zaměstnanec, který má vynikající znalosti, dovednosti, je srozuměn a v souladu s firemní strategií, ale neumí pracovat v týmu, v konečném důsledku nebude takovým přínosem, jakým by mohl být. Zaměstnanci se musí efektivní práci v týmech učit a své schopnosti ke spolupráci neustále zdokonalovat. Jedině tak budou mít týmy násobně vyšší výkon, než ti nejlepší jednotlivci. (Pitra, Mohelská, 2015, str. 50)

2. Firemní kultura jako nástroj strategického řízení

Tato kapitola vysvětlí, jakým způsobem některé prvky firemní kultury ovlivňují **strategické řízení firmy**. Dlouhodobý úspěch firmy je totiž podmíněn tím, že podnik nereaguje jen na stávající situaci, ale má jasnou vizi o budoucnosti neboli strategii podniku. Mise, vize i strategické cíle podniku musí být správně formulovány a pochopeny, protože určují směr, kterým se firma bude ubírat. Vrátime-li se k Scheinovu vnímání firemní kultury z předchozí kapitoly, je zřejmé, že vysoká míra shody ve vnímání tacitních přesvědčení usnadňuje procesy interní koordinace i úspěšné adaptace na externí vlivy a změny. Tato nejhlubší úroveň nevědomých základních přesvědčení vytváří hodnoty a normy a ty určují cíle a způsob jejich dosahování. Jinými slovy, **pokud se zaměstnanci osobně ztotožňují s firemními hodnotami a vizí, snadněji budou jako tým dosahovat strategických cílů**. Vhodná formulace účelu existence podniku by měla reflektovat firemní kulturu. Fakt, že firma funguje za účelem zisku, je logickou existenční podmínkou. Ziskovost je však spíše ukazatelem správného vedení a fungování, než jedinečný symbol nezaměnitelné a unikátní firemní kultury.

Podle Druckera existují firmy proto, aby vytvářely zákazníky. Drucker poukazuje na fakt, že v úspěšné organizaci neprobíhá rozhodovací proces jen na úrovni managementu, ale tato pravomoc je delegována i na nižší úrovně řízení, v podstatě až k jednotlivému operátorovi. Každé rozhodnutí by mělo vycházet z představy o tom, **co je předmětem podnikové činnosti, jaký je účel existence podniku a proč byl podnik vůbec založen**. Rozdílné chápání předmětu podnikové činnosti neboli účelu existence podniku, pak logicky vyústí v rozdílné jednání. Všichni zaměstnanci úspěšného podniku by však měli jednat stejně a konzistentně, a proto je klíčovým úkolem vrcholového managementu jasně a srozumitelně formulovat výše uvedený účel existence podniku. (Drucker, 2002, str. 27 – 34)

Při formulaci toho, **PROČ** firma existuje, by firmy měly postupovat zevnitř ven. Covey (2014) i Sinek (2013) se zabývali otázkou, co dělá vynikající firmy tak výjimečnými, co je klíčem jejich dlouhodobého úspěchu? Oba autoři se shodují právě na konceptu „**zevnitř ven**“. Coveyho „zevnitř“ symbolizuje důraz na primární nutnost utvářet náš vlastní charakter. Začít od sebe sama a pak sledovat změny, které se díky tomu začnou dít v našem okolí. Organizace jsou tvořeny lidmi, a čím efektivnější lidé, tím efektivnější, silnější a úspěšnější organizace. Kvalita charakteru jednotlivců a úspěch

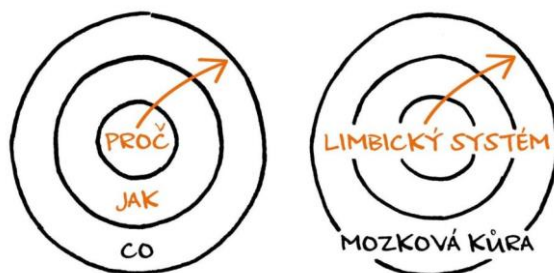
organizace jdou bezesporu ruku v ruce a slovy světového experta na leadership Robina S. Sharmy: Nemůžeme být nikdy lepším vůdcem, než jakým jsme člověkem, což potvrzuje primární důležitost osobního charakteru, jak tvrdí Covey.

Sinek (2013, str. 49 - 66) svou metodu nazval „**zlatý kruh**“. Také klade důraz na přístup ze středu kruhu, tedy zevnitř směrem ven a jak vypovídá název jeho knihy, jeho metoda začíná s „proč“ a pokračuje přes „jak“ k „co“. Nutno vysvětlit, že Sinekovo „proč“, které se nachází ve středu kruhu, je v podstatě právě účel existence podniku. Jinak řečeno proč firma vyrábí to, co vyrábí a proč to dělá tak, jak to dělá.

Sinek studoval vůdčí osobnosti a organizace, které významně ovlivnily svět, a zjistil, že takoví velikáni, jako Martin Luther King, Ronald Reagan, Henry Ford, Steve Jobs, aj. komunikovali v souladu s teorií „zlatého kruhu“, což je v podstatě velmi účinný princip, na jehož základě lze vybudovat malou firmu i velkou mezinárodní organizaci, vést hnutí a inspirovat ostatní. Člověk má velmi silnou potřebu sounáležitosti. Pokud cítíme, že někam patříme, cítíme se bezpečně a potřeba bezpečí je jednou z primárních potřeb. Proč je tedy tak důležité, aby firma konzistentně a jasně formulovala své hodnoty a začala přitom od „PROČ“ dělá to, co dělá? Pokud dává organizace ve všem, co vyrábí a jak vystupuje jasně najevo své poslání (své proč), a jsou-li tyto hodnoty v souladu s našimi vlastními, budeme ochotni zaplatit i vyšší cenu, abychom začlenili jejich výrobky do našeho života a měli tak pocit sounáležitosti se všemi, kteří tyto hodnoty také sdílí. Navíc má takové rozhodnutí své kořeny v evoluci lidského chování. Z níže uvedeného obrázku č. 1 je patrné, že mozková kůra, tzv. neokortex je ve vnější části kruhu a odpovídá úrovni „CO“. Mozková kůra má na starosti racionální a analytické myšlení a řeč. Naopak dvě střední vrstvy kruhu představují limbický systém, jenž řídí naše pocity, chování, rozhodování, ale nemůže ovlivňovat řeč. Pokud firma zákazníkům sděluje pouhé CO vyrábí, tedy výčet faktů o výrobku, například i to, že je nejvýkonnější a nejlevnější, nevyvolá to u potenciálních zákazníků žádné emoce. Budou nuceni se rozhodovat na základě empirických důkazů, rozhodování jim bude trvat dlouho a stejně si nebudou jistí, zda se rozhodli správně. Komunikace totiž nešla od středu kruhu.

Na druhou stranu zřetelným posláním například firmy Apple je napadat zavedený způsob fungování a uvažování. Jejich cílem není vyrábět nejlepší počítače, nebo přehrávače s nejvíce funkcemi. Nejsou lepší než jiné firmy, jsou jiní a hlavně autentičtí. Když všichni půjdou doleva, oni to zkusí vpravo. Jejich PROČ je zřetelně komunikováno ve všem, co dělají, oslovují náš limbický systém a pokud jste člověk, který jde nerad

s proudem, **PROČ Applu Vás osloví, ztotožní se s ním** a jejich výrobek si rádi koupíte. Pokud Vás ale někdo požádá, abyste mu vysvětlili, proč jste se tak rozhodli? Apple **oslovil Vaše emoce a pocity, komunikuje od středu** a Vaše rozhodnutí má na svědomí limbický systém, který neumí řídit řeč. Bude pro Vás pravděpodobně velice obtížné slovy vyjádřit a vysvětlit důvod svého počínání. Pocity nejsou racionální, a tak začnete nejspíš racionalizovat, pokusíte se to nějakým způsobem odůvodnit.



Obrázek č. 5 „Zlatý kruh“: Sinek, 2013, [online]. In: . [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <https://www.objevsveproc.cz/>

Herbert Kelleher, zakladatel a výkonný ředitel Southwest Airlines, vyslovil jako první zcela opačný názor, a to takový, že na prvním místě jsou zaměstnanci, ne zákazníci. Jeho myšlenka je některými i v dnešní době vnímána jako téměř kacířská, ale podle mého názoru má své opodstatnění. V souladu se Sinekovým modelem „zlatého kruhu“, dochází k působení zevnitř ven. Pokud se zachází správně se zaměstnanci, je jejich spokojenost na vysoké úrovni a spokojení zaměstnanci pak zacházejí stejně dobře se zákazníky, jejichž spokojenost tím pádem také roste. Kelleher měl inovativní přístup i k personalistice a oblasti nábora zaměstnanců. Nenajímal lidi kvůli dovednostem, ale kvůli jejich postoji a hlavně nadšení, protože dovednostem se člověk může naučit. Každý je schopen nadšení, ale úskalím je, že každý se nadchne pro něco jiného. Právě proto do Southwest Airlines přijímal jen takové lidi, kteří již od počátku zapadali do firemní kultury, měli nadšení pro vizi, účel a přesvědčení firmy a jejich hodnoty byly v souladu s těmi firemními. (Sinek, 2013, str. 102 – 119)

Přijme-li firma zaměstnance na základě jeho znalostí a dovedností, které se v daný okamžik mohou jevit jako ideální, není to zárukou toho, že zaměstnanec zapadne do stávající firemní kultury a bude tak mít veškeré podmínky pro to, aby své znalosti a dovednosti naplno uplatnil. Stejně tak nadšený a aktivní člověk může časem zjistit, že se v dané firmě necítí být její součástí a nakonec odejde. Firma tak promarnila čas a finanční

prostředky a daný člověk se může cítit demotivovaný a brát situaci jako osobní selhání. **Pokud ale zaměstnanec do firemní kultury zapadá a firemní hodnoty ho opravdu vnitřně oslovují, pak u něj funguje nejsilnější druh motivace, a to motivace vnitřní. Osobní hodnoty v souladu s firemními vytvářejí vysokou angažovanost. Takový zaměstnanec pak přirozeně v každodenních činnostech jedná konzistentně, je nositelem firemní kultury a vykonavatelem firemní strategie.**

Strategické řízení neboli strategický management je takový způsob řízení organizace, který při správné aplikaci **zaručuje dlouhodobě udržitelný růst a prosperitu**. Analýzy prováděné v praxi navíc dokazují, že organizace, které nemají jasně stanovenou vizi a dlouhodobé cíle, ale jen svým fungováním reagují na vlivy okolí, dosahují pouze krátkodobých tržních úspěchů. (Grant in: Šimek, Kowaliková, 2012, str. 85)

3. Utváření a změna firemní kultury

Tam, kde se management o utváření firemní kultury nezajímá, vzniká její nesystematická podoba, která může být vhodným podhoubím pro nežádoucí chování, konflikty a nízký výkon. Oproti tomu **vhodně vytvořená firemní kultura** usnadňuje průběh řídicích procesů, správné fungování firmy jako celku a příjemné vnitřní klima.

Řízené utváření žádoucí firemní kultury probíhá v určitých dílčích krocích a podle jistých zásad, které formuloval např. Hofstede:

- řízení a změna firemní kultury jsou úkoly vrcholového managementu a nelze je delegovat
- vyžadují moc a odbornost (proto zodpovědnost managementu, možnost využít podpory experta)
- musí vycházet z kulturní mapy organizace (nezbytná vstupní diagnóza firemní kultury)
- předpokládá strategická rozhodnutí (míra vzájemného souladu a provázanosti kultury a strategie, proveditelnost změny z různých hledisek, nutnost různých postupů)
- vytvoření sítě klíčových lidí ve firmě (komunikátoři a zástupci ze všech úrovní, kteří aktivně zavádějí změnu)

- návrh nutných strukturálních změn (útvary, úkoly, jedinci)
- návrh nutných změn procesu (kontrolní mechanismy, komunikační tok, regulace na základě vstupů či výstupů)
- revize personální politiky (přijímací kritéria, vzdělávací programy, podmínky pro povyšování, aj.)
- následné monitorování vývoje firemní kultury (pravidelné opakování diagnostiky firemní kultury v souladu s přístupem PDCA – Plan, Do, Check, Act) (Hofstede in: Šimek, Kowalíková, 2012, str. 41 – 42)

Jak je patrné z těchto zásad, utváření firemní kultury vychází z její **vstupní diagnostiky**. Tato diagnostika musí předcházet i každé změně firemní kultury a rovněž je doporučováno její provedení například tehdy, když firma stojí před zásadní strategickou změnou, zavedením nové technologie, spojením s jinou firmou, nebo když se potýká s nízkou výkonností a hledá její příčiny. (Pavlica in: Šimek, Kowalíková, 2012, str. 42)

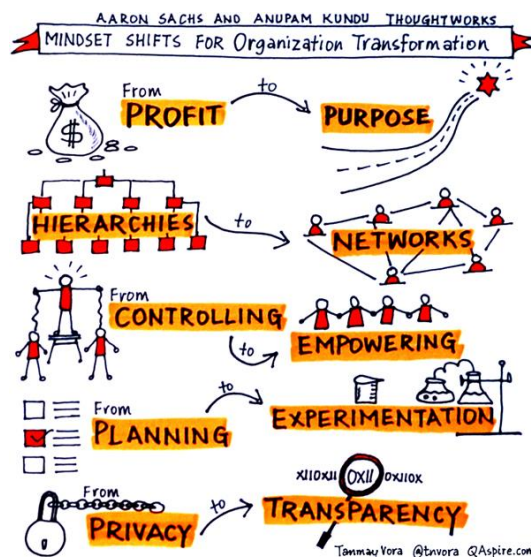
Při formulování žádoucího obsahu firemní kultury musí management specifikovat následující:

- jaká základní přesvědčení by měla být sdílena, aby došlo k naplnění požadované strategie
- jaké hodnoty budou považovány za klíčové
- jaké normy chování by měli členové kultury dodržovat, aby byla požadovaná strategie plněna (např. etický kodex zaměstnance)
- jaké by měly být žádoucí artefakty – jak by mělo vypadat firemní prostředí, jaké zvyky se budou udržovat, atd.

Při formulaci žádoucího obsahu firemní kultury vychází management jak z diagnostiky stávajícího stavu, tak z konkrétní situace, oboru podnikání, prostředí, fáze vývoje firmy, požadavků a očekávání zainteresovaných stran, očekávaných trendů, apod. Předpokladem úspěchu je přitom týmová diskuze zahrnující i nižší úrovně řízení, neboť zvýšená míra participace přináší snazší identifikaci s výslednou strategií podniku. (Lukášová, 2010, str. 167 – 170)

Stejně jako většina lidí cítí přirozenou nechuť k jakýmkoliv změnám svých zaběhlých zvyklostí, tak tradiční způsob fungování některých firem, brání změnám firemní kultury. Na obrázku č. 6 jsou na levé straně charakteristiky typického „vnitřního

nastavení“ firmy, u které se dá očekávat negativní postoj ke změnám a jejich obtížné zavádění. Taková firma je orientovaná na profit, má hierarchickou organizační strukturu a své zaměstnance neustále kontroluje. Veškeré činnosti jsou předem naplánované a informace se přísně střeží. **Pro úspěšné zavádění změn firemní kultury je však potřeba určité „přenasazení myšlení“.** Od pouhého finančního profitu k účelu, od striktní hierarchie k sítím, od kontrolování k posilování, delegování a angažovanosti, od plánování k experimentům a od střežení informací k transparentnosti. Charakteristiky vyobrazené v pravé části, představují ve zkratce to, k čemu by firmy měly postupně směřovat, pokud chtějí být dlouhodobě úspěšné. Jsou to předpoklady pro pozitivní přístup ke změnám a jejich snadnější zavádění a akceptaci. Je pravděpodobné, že pokud se nějaká organizace nachází na začátku cesty a svým fungováním odpovídá spíše levé části obrázku č. 6, bude jí připadat cílový stav úsměvný a možná nedosažitelný. Ale jak řekl čínský filosof Lao-c' „*I ta nejdelší cesta začíná prvním krokem.*“



Obrázek č. 6: Mindset shifts for organization transformation. Sachs, Kundu [online]. [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <http://qaspire.com/2015/11/23/mindset-shifts-for-organizational-transformation/>

Změna firemní kultury se týká všech jednotlivců a zahrnuje nejen změnu chování, ale také citění a myšlení. Přeučit zažitý vzorec není snadný úkol. **Třífázový model A. Browna klade zejména důraz na:**

1. vytvoření **atmosféry naléhavosti změny** (objektivní argumenty, vysvětlení, proč dosavadní postupy již nevyhovují)

2. experimentování a **postupné zavádění změn** v souladu s novými hodnotami tak, aby se s nimi zaměstnanci postupně identifikovali a byly jim srozumitelné
3. **upevnění a integrace** (v této fázi je vhodné provést diagnostiku stavu firemní kultury a porovnat výsledky se vstupními hodnotami, aby bylo zřejmé, nakolik byla implementace změny úspěšná a ve kterých oblastech.) (Lukášová, 2010, str. 180 – 182)

V Brownově modelu postrádám důležitou **přípravnou fázi**. Zavádění změny je ve své podstatě projektem a v projektovém řízení je příprava neboli plánování klíčovou fází. V první řadě manažeři a jejich prostřednictvím i zaměstnanci by měli pochopit, že **změna firemní kultury neznamena v žádném případě zatracení té stávající**. Naopak je vhodné zdůraznit klady a přednosti, ze kterých lze i nadále vycházet. Na druhé straně je třeba si uvědomit, které hodnoty, zvyky či postupy je třeba nahradit, čím a jak. Management by měl počítat s tím, že v průběhu komunikování nutných změn vzniknou **emotivní diskuze**. V zájmu zvýšení pravděpodobnosti úspěchu firemní transformace je však nezbytné, aby management získal na svou stranu klíčové zaměstnance, kteří budou změnu komunikovat a podporovat. Proto by jim měl poskytnout dostatek prostoru pro prezentaci připomínek, návrhů a alternativních postupů. Diagnostiku a vyhodnocení úspěšnosti zavedených změn až ve třetí fázi upevnění a integrace, považuji za nepříliš šťastnou metodu. Přikláním se k přístupu, který doporučuje Pitra s Mohelskou, a tím je **průběžný monitoring**, který poskytuje možnost včas reagovat na neplnění stanovených cílů. Nápravná opatření reagující na nedostatečně úspěšný průběh zavádění změny výrazně zvyšují šance na finální úspěch. Dílčí úspěchy je pak vhodné zdůraznit, komunikovat a využít je jako nástroj k přesvědčení zaměstnanců o správnosti a pozitivním efektu daných změn. (Pitra, Mohelská, 2015, str. 52 – 53)

Důraz na „důstojné rozloučení“ se starými zvyky zmiňuje i Kotter. A v souladu se Sinekovým Zlatým kruhem uvádí, že lidská mysl nemá jen svou analytickou část, kterou by uspokojilo objektivní zdůvodnění. Důležitou roli hrají i emoce řízené limbickým systémem. Dlouholetému zaměstnanci, který pomáhal stanovit výrobní postup, podle kterého firma vyráběla 20 let, nebude stačit tabulka s čísly a výčet faktů, aby přijal skutečnost, že to, do čeho kdysi vložil kus sebe, již nestačí. Třetí a závěrečnou fází Brownova modelu Kotter popisuje jako „zakotvení změny v podnikové kultuře“. Na závěr dochází k většině úprav v normách a hodnotách, a to proto, že se nejprve musí prokázat, že nové přístupy jsou skutečně funkční a lepší než ty předchozí. Tato fáze

vyžaduje velkou trpělivost, podporu a mnoho vysvětlování a i přes veškerou snahu, může být mnohdy personální výměna jedinou cestou, jak podnikovou kulturu skutečně změnit. Bohužel ani dodržení všech doporučovaných a praxí ověřených postupů, vynikající manažerské schopnosti, nadšení, pracovitost či jiné osobní kvality nejsou zárukou úspěchu. Změna podnikové kultury je totiž mimořádně obtížný úkol. I přes možnou počáteční nechuť je třeba si uvědomit, že změny tu jsou od toho, aby nás posouvaly dál, aby nás nutily přemýšlet a poskytovat skutečným lidem při stále nižších nákladech stále lepší výrobky či služby. Poté, co si na danou změnu zaměstnanci zvyknou se zdá, že dokonce většině z nich dynamičtější prostředí vyhovuje. Nehrozí nuda a stagnace a překonávat výzvy je velmi uspokojující. (Kotter, 2000, str. 155 – 175)

4. Úspěšná firemní kultura

V turbulentním prostředí 21. století je více než kdy jindy akcentována nezbytná schopnost **rychlé adaptace na změny**. Aby to bylo možné a firma si zajistila dlouhodobé a úspěšné fungování v silně konkurenčním prostředí, je zapotřebí vytvořit odpovídající firemní kulturu.

V globálním prostoru se snáze šíří nové metody, pracovní postupy, či technologie, což podniky neustále nutí k tomu, aby „neusnuly na vavřínech“, ale snažily se o **kontinuální zlepšování**. Mnoho firem, které si stále neuvědomily nutnou „změnu nastavení mysli“ popsanou na obrázku č. 6, funguje stále jako podniky ve 20. století. Bohužel však sdílí takové normy a hodnoty, které zpravidla brání změnám. Vznikaly totiž ve zcela odlišném prostředí, jsou relativně uzavřené a nepružné a jejich kultura imitovala chování zakladatele a jeho případných následovníků. (Šimek, Kowalíková, 2013, str. 17)

Podle Scholze (1989) byla před nástupem globalizace, silná firemní kultura jedním z určujících faktorů dlouhodobé úspěšnosti firmy. Sorensen (2002) však řadou analýz provedených v různých průmyslových organizacích dokládá, že s rostoucí frekvencí změn ve vnějším okolí firem, se silná firemní kultura stává spíše překážkou pro efektivní uplatňování strategického řízení. Vhodným řešením se zdá být tzv. **přizpůsobivá neboli flexibilní firemní kultura**, jak ji popisuje např. Kotter (2000, str. 176 - 177), Pitra s Mohelskou (2015, str. 248), nebo Urban in: Šimek, Kowalíková (2013, str. 68). Uvedení autoři vyzdvihují následující:

- flexibilní firemní kultura je zaměřena ven a je přístupnější riskantním krokům (zohledňuje i vlivy a trendy ve vnějším prostředí)
- co nejméně byrokracie a úrovní managementu
- jasná pravidla hry (management vede, řízení je ponecháno na nižších úrovních, v ideálním případě na samotných zaměstnancích, dostatek prostoru pro samostatné rozhodování a iniciativu, posílení individuálních pravomocí, rychlejší rozhodování)
- vzájemná důvěra, respekt, otevřená komunikace a cílená zpětná vazba (široké využití informačních systémů a prezentace a sdílení výstupů napříč celou organizací)
- neustálý rozvoj profesních kompetencí pracovníků (sdílení nových poznatků, učení se řešením nových problémů, experimentování, inovativní řešení)

Carney a Getz (2011 in Šimek, Kowalíková, 2013, str. 68 – 69) nazývají firmy 20. století „**firmy typu jak**“ a firmy 21. století „**firmy typu proč**“.

- „Firmy typu jak“, jejichž zastaralý přístup je třeba změnit, fungují na základě direktivního či autoritativního stylu řízení, dodržování pravidel a daných postupů, používají vnější motivaci a rozhodovací pravomoc mají jen nadřízení.
- „**Firmy typu proč**“ („**Svobodné firmy**“) vycházejí z Carneyho a Getzova konceptu „**svoboda v práci**“, který říká, že zaměstnanec je rovnocenným partnerem firmy a spoluvůrce firemní kultury, je schopen sebeřízení a sebemotivace. Firmy s takovouto **flexibilní firemní kulturou** svým zaměstnancům ponechávají volnost v rozhodování. Najímají a vychovávají je jako specialisty, kteří jsou tu od toho, aby firmě poradili, co a jak má nejlépe dělat, ne naopak. Proto, aby tento koncept mohl fungovat, je podmínkou výborná znalost a naprosté pochopení a soulad s firemní strategií, hodnotami a aplikování otevřené komunikace všemi směry.

Na začátku 21. století proved Jim Collins a jeho dvacetičlenný tým komplexní výzkum dlouhodobého a markantního úspěchu firem z různých odvětví. Collins je spoluautorem knihy Built to Last, která je několik let americkým bestsellerem s nákladem přes milion výtisků. Zkoumá tzv. trvale skvělé společnosti a působí jako poradce vedoucích pracovníků v podnikatelské i sociální sféře. Pracoval jako pedagog na Stanford

University Graduate School of Business, kde mu byla udělena cena Distinguished Teaching Award, a v současnosti působí v rámci své laboratoře pro výzkum managementu v městě Boulder ve státě Colorado v USA. Po dobu pěti let bylo důkladně prozkoumáváno 28 firem, které v letech 1965 – 1995, vykazovaly soustavně skvělé výsledky po celých 15 let a jejichž výnosy akcií průměrně sedminásobně převyšovaly běžný akciový trh. Collins trefně označil byrokracii za kompenzaci neschopnosti a nedostatku disciplíny. Jako alternativu byrokracie nabízí tzv. **Kulturu disciplíny**. Hlavním rozdílem mezi krátkodobě úspěšnými firmami a těmi dlouhodobě skvělými, se ukázala být právě kázeň neboli disciplína.

Hlavními body kultury disciplíny, tedy takového prostředí, které z úspěšných firem dělá dlouhodobě skvělé, **jsou**:

- **získávat lidi se sebekázní**, kteří disciplinovaně myslí a jednají za všech okolností v souladu s firemní vizí. Dělají svou práci se **zájmem a vášní** a vykazují **velkou píli**
- nejdůležitější formou kázně, která přináší trvalé výsledky je ochota a odvaha **odmítnout příležitosti, které nejsou v souladu s účelem existence podniku**, tedy s firemním „proč“
- poskytovat zaměstnancům **svobodu, ale i zodpovědnost** v pevně stanoveném systému
- disponovat **lídry 5. úrovně**, neboť výzkum ukázal, že ve všech dlouhodobě skvělých a úspěšných firmách se vyskytovali vůdci, kteří byli velmi pokorní až plaší, měli obrovskou vůli, šli osobním příkladem, byli ochotni se neustále vzdělávat a vše co dělali, nedělali pro sebe a svůj osobní prospěch, nýbrž pro firmu. Na druhou stranu firmy, které dosáhly jen krátkodobých úspěchů, měly manažery 4. úrovně. Ti sice mají tah na branku, ale při realizaci firemních cílů uplatňují nekompromisní mocenskou sílu a jsou orientovaní na výsledky, ne na lidi.
- **neplést si kulturu disciplíny s tyranstvím** či autoritářským řízením – pomocí uplatňování síly osobnosti sice lze dosáhnout pozoruhodných výsledků, ale s odchodem takového manažera odchází i výkon. Pod takovou nadvládou se totiž zbytek managementu nemá šanci naučit rozhodování a firma je odchodem autoritářského „vůdce“ ochromena. (Collins, 2008, str. 133 – 156)

Pokud Collins stanovil disciplínu jako klíčový faktor pro dlouhodobě úspěšnou firemní kulturu, pak jako druhý takový faktor vidím „**radikální otevřenost**“. Autorkou konceptu radikální otevřenosti je Kim Scottová, dlouholetá manažerka firem jako jsou Apple, Google a další v oblasti Silicon Valley.

Firmy Google a Apple bývají nejčastěji předkládány jako „**Best practice**“. Tento pojem se překládá jako nejlepší praxe, osvědčená praxe, je pojem pro osvědčené postupy, procesy či metody řízení, pomocí kterých se ve více organizacích dosáhlo dobrých výsledků a používají se proto jako doporučení pro ostatní. (Nejlepší praxe (Best Practice). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 31.08.2015 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nejlepsi-praxe-best-practice>)

Radikální otevřenost potřebuje ke svému vzniku jeden důležitý předpoklad, a tím je vztah založený na **důvěře**. Kupředu nás totiž neposune moc, ale vztahy. Bez vztahů založených na důvěře nelze:

- budovat firemní kulturu, která podporuje nezbytnou zpětnou vazbu
- pochopit individuální motivaci každého člena týmu
- společně usilovat o dobré výsledky

Co si pod pojmem radikální otevřenost představit a proč jeho autorka zvolila zrovna tuto formulaci? Radikální podle Scottové představuje **neskrývat svůj skutečný názor** a otevřenost znamená **přímočarou a jasnou komunikaci**, ale **s důrazem na pokoru**.

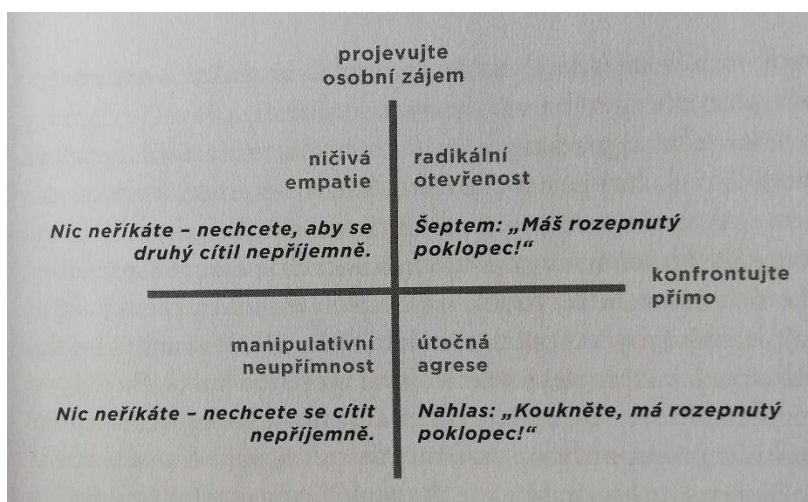
Koncept radikální otevřenosti tvoří dva aspekty:

1. **projevování osobního zájmu** – nestačí si zapsat data narození svých podřízených, ale ani to neznamená vyměňování si osobních informací, či nucenou konverzaci na firemních akcích. Jde o to, aby si manažer našel čas na osobní a důvěrný rozhovor, ve kterém bude prostor se poznat lidsky. O každém zaměstnanci by měl vědět, co ho motivuje k tomu, aby ráno vstal a šel do práce, a co ho naopak odrazuje.
2. **přímá konfrontace** – znamená poskytování tvrdé zpětné vazby, konfrontace není vždy příjemná, ale ukazuje lidem, že je o ně zájem.

Manažeři často odmítají projevovat osobní zájem, protože se domnívají, že synonymem pro profesionální chování nadřízeného, je držet si odstup, neprojevovat city a působit jako dokonalý a neomylný stroj. (Scott, 2018, str. 25 – 39)

Bohužel musím potvrdit, že s touto nesprávnou interpretací profesionality se také setkávám. Někteří nadřízení se snaží působit opravdu nadřazeně, přičemž si neuvědomují, že jejich jednání je kontraproduktivní a že řadoví zaměstnanci by spíše ocenili sebemenší projev lidskosti.

Dobré vedení spočívá v tom, že **aplikuje oba aspekty najednou**, tedy jak projevování osobního zájmu, tak přímou konfrontaci, pak je výsledkem radikální otevřenost. V případě vynechání osobního zájmu, bude výsledkem „útočná agrese“. Pokud se vyhneme přímé konfrontaci, vzniká „ničivá empatie“ a pokud jsou vynechány oba aspekty, vzniká „manipulativně neupřímné jednání“. Pro lepší pochopení uvádí autorka konceptu jednoduchý příklad, který spočívá v následující situaci: kolegyně přišla na společnou poradu s několika dalšími lidmi a má rozepnutý poklopec. Na obrázku č. 7 jsou konkrétní možná řešení takové situace.



Obrázek č. 7: Vzorový scénář radikální otevřenosti. In: Scott, 2018, str. 71.

Radikální otevřenost **není hierarchická**, pokud ji chcete aplikovat, musíte to dělat všemi směry (vůči podřízeným, nadřízeným, i kolegům), protože jedině tak bude Vaše jednání vyzařovat integritu a autentičnost. Radikální otevřenost je také „**kulturně a mezilidsky relativní**“. To, co v jedné kultuře funguje, může být v jiné nemyslitelné. Díky ní ušetří manažeři spoustu času řešením zbytečných sporů, lidé se naučí lépe přijímat

kritiku, ale i pochvalu, budou ochotni manažerovi prozradit, co dělá dobře, ale hlavně i to, co až tak dobře nedělá. Tento koncept však přináší výsledky pouze tehdy, pokud druhá strana chápe, že jednáte v **dobrém úmyslu**. Toho lze dosáhnout například tak, že nejprve k radikální otevřenosti vyzve manažer druhou stranu. Když půjde příkladem a ukáže, že je sám schopen unést kritiku, bude k takovému způsobu jednání ochotnější i jeho protějšek. (Scott, 2018, str. 40 - 41)

Steve Jobs řekl: „*Myslím, že to nejdůležitější, co můžete udělat pro někoho, kdo je vážně dobrý a na koho opravdu spoléháte, je upozornit ho na to, když není...když jeho práce není dost dobrá. Udělat to jednoznačně a formulovat, proč to tak je...a pomoci mu najít zase správný směr.*“ Z Jobsova výroku je patrné, že si dává si pozor na to, aby nekritizoval osobu, ale její práci. Nehledá problém v člověku a jeho osobnostních rysech, ale v externích příčinách. To, že někdo dělá chyby, má možná na první pohled příčinu v jeho nepozornosti, ale co když daný člověk pracuje do noci a o víkendech? Dalším důležitým bodem je, že šéf by měl umět vysvětlit, proč práci svého podřízeného nepovažuje za dostatečně dobrou a hlavně vyjádřit ochotu pomoci. (Scott, 2018, str. 68)

5. Jednotlivé generace současnosti

V současnosti se na pracovišti potkávají zpravidla čtyři, někdy i pět různých generací. Příčin této diverzity je několik. Lidé obecně žijí déle a aktivněji, než dříve. Tradicionalisté, tedy ti, kteří se dle Lancastera a Stillmana (2010) narodili přibližně do roku 1945 a také Baby boomers, narození asi do roku 1964, nejsou dostatečně finančně zajištěni, aby mohli odejít do důchodu. Zároveň však sami pracovat co nejdéle chtějí. Mnoho rodičů z řad Baby boomers navíc finančně podporují jejich již dospělé děti generací Y a Z až do věku 30-ti let. (<https://genhq.com/five-generations-of-employees-in-todays-workforce/>)

Podle amerického Centra pro generační kinetiku se generací rozumí skupina lidí, kteří se narodili přibližně ve stejné době a byli vychováni na stejném místě, nebo ve stejné oblasti. Tato skupina pak vykazuje podobné charakteristiky, preference a hodnoty v průběhu života. Generace jsou konzistentní proto, že zažily podobné trendy v přibližně stejné fázi života a prostřednictvím podobných kanálů (např. Online, TV, mobil atd.). Je důležité si uvědomit, že na individuální úrovni je každý jiný. Pohled na lidi pomocí určitého „generačního filtru“ však nabízí užitečné vodítko pro ty, kteří se snaží oslovit,

napojit, informovat, motivovat nebo přesvědčit velký průřez populace, nebo naopak konkrétní věkovou skupinu.

Roky narození jednotlivých generací se u jednotlivých autorů různí, ale významným vlivem je zejména geografie, protože velké události, které je ovlivňují, se mohou dramaticky lišit regionálně, celostátně i po celém světě. Mileniál v Aténách v Řecku, kde je v současnosti velmi vysoká nezaměstnanost, bude mít jistě zcela jiná očekávání a chování, než ve stejnou dobu mileniál v Austinu v Texasu, kde je pracovní trh ve výborné kondici.

Tabulka č. 1 Rozdělení generací podle roku narození - upraveno (Bejtkovský, 2016, str. 107 – 108)

ZDROJ	NÁZEV GENERACE + časové vymezení				
Howe & Strauss (2005)	Silent Gen. (1925-1943)	Boom Gen. (1943-1960)	13. Gen. (1961-1981)	Millennial G. (1982-2000)	Gen. Z (2004-2025)
Lancaster & Stella (2010)	Tradicionalists (1900-1945)	Baby boomers (1946-1964)	Gen. X (1965-1980)	Millennial G., Echo Boomer, Gen. Y, Baby Busters, Gen. Next (1981-1999)	
Martin & Tulgan (2002)	Silent Gen. (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1960)	Gen. X (1965-1977)	Millennials (1978-2000)	
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (...-1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Gen. X (1965-1980)	Gen. Y, NetGen, Millennials (1981-1995)	Post-Millennials (1995 -...)
Tapscott (2009)		Baby Boom Gen. (1946-1964)	Gen. X (1965-1975)	Digital Gen. (1976-2000)	
Zemke, Raines, Filipczak (2000)	Veterans	Baby Boomers (1937-1960)	Gen. Xers (1905-1980)	Nexters (1980-1999)	

Tři klíčové trendy, které formují generace, jsou rodičovství, technologie a ekonomika. Pro rychlou orientaci mezi jednotlivými generacemi, pochopení jejich motivů, přístupu, očekávání, atd., jsou níže uvedeny některé **významné charakteristiky tří vybraných generací**, přičemž čtvrtá generace (generace Y), je podrobně popsána v následující kapitole.

- **Tradicionalisté** (narození do roku 1945) – jak již napovídá jejich označení, klíčovými hodnotami pro ně jsou disciplína a respekt k autoritám. Právě proto si ideálního lídra představují jako autoritářského velitele. Jelikož pro mnoho z nich zůstalo vzdělání jen neuskutečněným snem, zaměstnání vnímají jako povinnost. Jejich pracovní etika je v souladu s hodnotami, jako jsou tvrdá práce, již zmíněný respekt k autoritám, přinášení obětí, nejprve povinnosti, potom zábava a striktní dodržování pravidel. Komunikaci upřednostňují formální a práci individuální. Ctí tradiční podobu rodiny a nikdy nemíchají rodinu a práci. Vydělané peníze se snaží spořit na horší časy, a když musí, utrácejí v hotovosti. Chtějí se cítit potřební, jsou trpěliví a loajální a loajalitu také očekávají od ostatních.
- **Baby Boomers** (narození v rozmezí let 1946 – 1964) – za životní hodnoty považují optimismus a angažovanost. Ke vzdělání přistupují jako k něčemu, na co má každý člověk od narození nárok. V zaměstnání upřednostňují osobní jednání, jsou to týmoví hráči a svou práci vnímají jako vzrušující dobrodružství. Pracují efektivně, touží po osobním naplnění a jsou zaměřeni na kvalitu. Od nadřízeného nevyžadují zpětnou vazbu, odměnou jsou pro ně peníze a uznávají tituly. Následovali by takového lídra, který by byl myslitel a rozdával rozkazy. Odlišují se tím, že nehledají rovnováhu mezi rodinou a prací, ale naopak pracují proto, aby žili a najde se mezi nimi mnoho workoholiků. Právě to může být jedním z důvodů, proč se jejich rodiny často rozpadají. Další velmi typickou charakteristikou Baby Boomers je to, že jsou zvyklí koupit hned a platit později.
- **Generace X** (narození v rozmezí let 1965 – 1980) – tuto generaci v mnoha pohledech charakterizuje skepticismus. Vyhledávají zábavu a jsou neformální. Jejich styl komunikace je přímý a okamžitý. Vzdělání vnímají jako způsob, kterým se dostanou tam, kam chtějí. S penězi již zacházejí opatrněji a konzervativněji, než jejich rodiče a snaží se šetřit. Jsou podnikaví a mají ty nejlepší předpoklady pro vynikající zvládnání multitaskingu. V práci se nejraději spoléhají sami na sebe, jejich cílem je plnit zadané úkoly, ale vyžadují jasnou strukturu a daný směr. Práce je pro ně obtížnou výzvou a přistupují k ní jako ke smlouvě. Představují si, že ideální lídr by měl nejen umět mluvit, ale hlavně konat a koordinovat. Zdvorně si říkají o zpětnou vazbu, nejlepší odměnou za dobře odvedenou práci je pro ně svoboda a volnost a jsou první generací, která očekává rovnováhu mezi zaměstnáním a rodinou. (Bejtkovský, 2016, str. 108 – 109)

6. Specifika generace Y

Vymezení generace Y, nebo generace „mileniálů“, jak se jí také říká, není tak jednoznačné. Pokud zprůměrujeme šest různých zdrojů, které definují generaci Y podle věku, respektive podle data narození, bude výsledným popisem: „lidé narození v rozmezí let 1980 – 1999“. Věk je však jen jedním a navíc minoritním určujícím faktorem při rozlišování mezi generacemi. Směrodatnější charakteristiku nám poskytne bližší kulturní, finanční a sociální srovnávání (např. osobní hodnoty, přístup k rodině, pohled na vzdělání, vztah k penězům, přístup k práci, styl komunikace a celkově životní styl). V tomto ohledu lze Generaci Y charakterizovat jako společenské sebevědomé realisty, kteří se chtějí bavit, investují velké peníze do vzdělání, ale obecně vydělávají, aby utráceli. Pocházejí často z rodin, které tvoří již jednou rozvedení rodiče, děti z předchozích manželství a společné děti. V zaměstnání jsou tolerantní, orientovaní na dosahování stále nových cílů, zvládají multitasking a nejraději komunikují přes e-mail, nebo jinou elektronickou formou. Chtějí smysluplnou práci, zajímavé odměny na lusknutí prstů a důležitá je pro ně rovnováha mezi prací a volným časem. (Bejtkovský, 2016, str. 107 - 108)

Generace Y, tedy mileniálové, jsou nejkonzistentnější generací globálně, přesto jsou patrné velké rozdíly mezi mileniály, kteří vyrůstali ve městě a těmi z vesnice, nebo těmi, kteří se v průběhu života přestěhovali do jiné země. **Zásadní objev učinilo Centrum pro generační kinetiku: Generace Y se totiž rozděluje na dvě různé skupiny:**

- **Jedna skupina** dosahuje všech tradičních ukazatelů dospělosti, jen o několik let později než předchozí generace. Tato skupina začíná budovat kariéru, hromadit bohatství a stále více ovládá trh.
- **Druhá skupina** naopak netvoří žádnou hybnou sílu a bohužel je právě tato „pasivní“ skupina tou velmi diskutovanou. Díky ní vnímá mnoho lidí mileniály obecně jako ty, kteří stále žijí s rodiči a nechají za sebe platit své účty.

Než však mileniál dosáhne věku 30 let, sám si zvolí, ke které z výše uvedených skupin bude patřit a toto rozhodnutí je již neměnné. Volba jedné z těchto dvou zásadně rozdílných trajektorií determinuje chování daného člověka v životě, práci, i na trhu.

Pro generaci Y byla více než pro kteroukoliv předchozí generaci, součástí života reklama. Jejich rodiče a prarodiče neznali tak širokou nabídku produktů a služeb, ani neměli tolik různých možností a kanálů pro nákup, prodej, pronájem, sdílení, či komunikaci. Mileniálové proto komunikují, nakupují a chovají se jinak a tradiční prodejní, marketingové, či náborové taktiky na ně nefungují.

Mnoho Baby Boomerů vychovávalo své děti v duchu myšlenky: „Chceme, aby to bylo pro naše děti snazší, než pro nás.“ **Tato filosofie pomohla u některých mileniálů (výše popsaných jako druhá skupina) vytvořit a posílit pocit, že mají automaticky na něco nárok.** Ta skupina mileniálů, která žije v souladu s filosofií „Mám na to přece nárok“, očekává neustále narůstající a zajímavější odměny za to, že budou vykonávat dobře svou práci. (<https://genhq.com/faq-info-about-generations/>)

Podle Godina (2011, str. 37) ale tento přístup a očekávání již nefunguje. Fungoval v době, kdy pracovnímu trhu dominovali Baby boomers, tedy rodiče generace Y. Tehdy bylo v kurzu být co nejprůměrnějším dělníkem a hlavně nevyčínat. To se ale změnilo. Dnes „nemáte žádný nárok na aktuální pracovní místo nebo kariéru“ (Godin, 2011, str. 37) a **jediná možnost, jak být pro firmu nepostradatelným, je odlišovat se, vyniknout, umět pracovat s emocemi, vytvářet cenné interakce a dávat do své práce něco navíc.** V opačném případě budete jako spousta jiných a pro firmu snadno nahraditelní. Stejný pohled na nutnost vlastní iniciativy, vůle a vnitřní motivace, má i Carol Dwecková (2017). Dwecková (2017) poukazuje na škodlivost „**fixního nastavení mysli**“, které znamená, že veškerý talent, dovednosti a kvality člověka jsou dané a neměnné. Člověk s fixním myšlením je nucen neustále si potvrzovat svou hodnotu, každý neúspěch znamená věčnou nálepkou nezdaru, a pokud by musel vynaložit úsilí, znamenalo by to, že není dost dobrý. Druhým protipólem je „**růstové nastavení mysli**“. Jeho podstatou je víra v proměnlivost lidských kvalit díky vynaloženému úsilí. Chyby a neúspěchy jsou vnímány jako šance se poučit, zlepšit a rozvíjet. Stejně kontraproduktivní je americké pojetí „hledání a najímání talentů“, které jde ruku v ruce s jejich uctíváním a vyzdvihováním. Jinými slovy tak firma vytvoří toxickou firemní kulturu, která lidi nutí k fixnímu nastavení, kdy si své nedostatky ani nepřipouštějí, natož aby se je pokusili odstranit. **Fixní nastavení prostupuje celou hierarchií firmy a odvaha či inovace v takovém prostředí nemohou fungovat.**

Mileniálům v Čechách je dnes cca mezi 20 a 37 lety. Toto rozpětí zahrnuje široké spektrum životních milníků od ukončení vzdělání, získání titulu, přes přestěhování se do

pronájmu s dalšími spolubydlícími až po svatbu, či narození dětí. **Klíčem pro opravdové porozumění a dobrou spolupráci je vědět, v jaké podskupině se „Váš mileniál“ nachází a podle toho k němu přistupovat.**

Generace Y dává rozhodně přednost vizuálnímu způsobu učení. Některé firmy se bohužel této skutečnosti včas nepřizpůsobily a tím mileniálům značně ztěžují proces zaučování a adaptace. Pracovníci z generace Y mohou být opravdu cennými zaměstnanci. Aby se však mohl naplno projevit jejich potenciál, **potřebují jiné pracovní prostředí, než předchozí generace.** Tradicionalisté, Baby Boomers a generace X byly mnohem rychlejší v přizpůsobování se požadavkům dané pozice, zatímco mileniálové **očekávají hlavně tzv. work-life balance, často chtějí výzvy a aby jejich práce měla smysl a společenský dopad.** Pro mileniály je vcelku typická krátká doba zaměstnání u jednoho zaměstnavatele. Pokud jim práce nevyhovuje, nemají problém s ukončením pracovního poměru a zkouší štěstí jinde. Velice důležité je pro ně to, aby zaměstnavatel investoval do jejich školení a růstu a očekávají povýšení rychleji než předchozí generace. **Mají vysoká očekávání, touhu po rychlém kariéerním růstu** a neochotu porozumět tomu, jak dlouho a tvrdě musely před nimi pracovat jiné generace, než byly povýšeny. Odkud se tato očekávání berou? Generace Y pochází z dob videoher, kde si zvykli na žebříčky, úrovně, neustále dosahování cílů, rychlou zpětnou vazbu a okamžité odměny. Zejména požadavek na rychlou zpětnou vazbu a neustálý postup výš si s sebou přinesli do zaměstnání. (<https://genhq.com/millennials-gen-y-generation-y-info-2/#chapter4>)

Mileniálové jsou mnohem méně orientovaní na peníze a chtějí pracovat pro organizace, které jsou sociálně zodpovědné. Podle studie firmy Deloitte z r. 2014 očekává více než 70 % mileniálů, že firma, pro kterou by chtěli pracovat, bude mít misi s vyššími cíli a bude zaměřena na společenské otázky. Stejný podíl mileniálů chce kreativní práci, nejen striktní plnění předem daného a osvědčeného postupu. A více než dvě třetiny od managementu očekávají příležitosti k rychlejšímu růstu, jinak od firmy odejdou. (Mühlfeit, 2017, str. 160)

Generace Y chce měnit svět a chce svůj dopad vidět hned. Jejich přirozeností je zpochybňovat status quo a právě tato schopnost je tím, co dnešní firmy zoufale potřebují při hledání inovativních řešení.

7. Analýza firemní kultury v konkrétním podniku

7.1 Cíle výzkumu

Cílem této části bakalářské práce je popis a analýza vývoje firemní kultury ve firmě Constellium, a to jak z pohledu celosvětového koncernu, tak v užším zaměření na její českou pobočku a vybranou generaci Y. Z tohoto cíle vyplynuly **dvě výzkumné otázky**:

1. Jak se mezi lety 2014 – 2018 měnila firemní kultura?
2. Jak souvisí věk zaměstnance a míra ochoty pracovat nad rámec stanovených povinností?

7.2 Představení firmy

Firma Constellium Extrusions Děčín je významný evropský hráč na trhu výlisků z hliníku a jeho slitin. Závod vyrábí výrobky z těžce i lehce tvářitelných slitin pro evropské i zámořské trhy a je součástí nadnárodní skupiny Constellium. Koncern Constellium tvoří 28 výrobních závodů, a to v Evropě, Severní Americe, Mexiku a v Číně. Evropské závody se kromě Česka nacházejí na Slovensku, v Německu, Švýcarsku, Francii a v Anglii. Celosvětově má Constellium asi 13 tisíc kmenových zaměstnanců. Výlisky z Děčína se používají ve velkém počtu aplikací po celém světě, především v automobilovém průmyslu, dopravě, všeobecném strojírenství, stavebnictví a v oborech jako je sport a volný čas. Pobočka Constellium Děčín na trhu působí již od roku 1909. Výroba je komplexní a plně integrovaná. V současné době zahrnuje 3 tavírenské provozy, 6 výrobních linek s kapacitou 140 000 tun čepů za rok, 3 lisovenské provozy s celkovou kapacitou 100 000 tun výrobků za rok, 13 průtlačných lisů pro přímé i nepřímé lisování, závod disponuje vlastní nástrojárnou, laboratořemi a zkušebnou, 3 pracovišti pro ultrazvukovou kontrolu a vířivé proudy. Dále pak zajišťuje pro zákazníky i dokončovací operace, jako jsou tepelné zpracování, tažení za studena, srážení hran, značení, CNC obrábění a přesné řezání. Firma má platné certifikáty v oblastech řízení kvality pro náročnou oblast automobilového průmyslu (IATF 16949:2016), prioritou je i ochrana životního prostředí, což dokládá certifikát ISO 14001:2015. Usiluje o co největší energetickou hospodárnost (certifikát ISO 50001:2011) a také bezpečnost svých provozů (certifikát OHSAS 18001:2001). V roce 2020 bylo Constellium Děčín ohodnoceno jako zaměstnavatel, který plní požadavky na sociální odpovědnost a trvalou udržitelnost.

7.3 Metody

Co se týče pravidelného monitoringu stavu firemní kultury, za tímto účelem je každé dva roky oslovena specializovaná externí firma, která pomocí internetové aplikace a rozsáhlého online dotazníku, zkoumá současný stav firemní kultury. Tato práce vychází z celofiremních dat z let 2014 – 2018. Počet respondentů, a to jak Constellia celosvětově, tak i závodu Děčín, je uveden v tabulce č. 2 níže.

Tabulka č. 2 Počet respondentů (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)

Rok:	Počet respondentů – Constellium celosvětově	Počet respondentů – Constellium Děčín
2014	5920	425
2016	7804	468
2018	9066	671

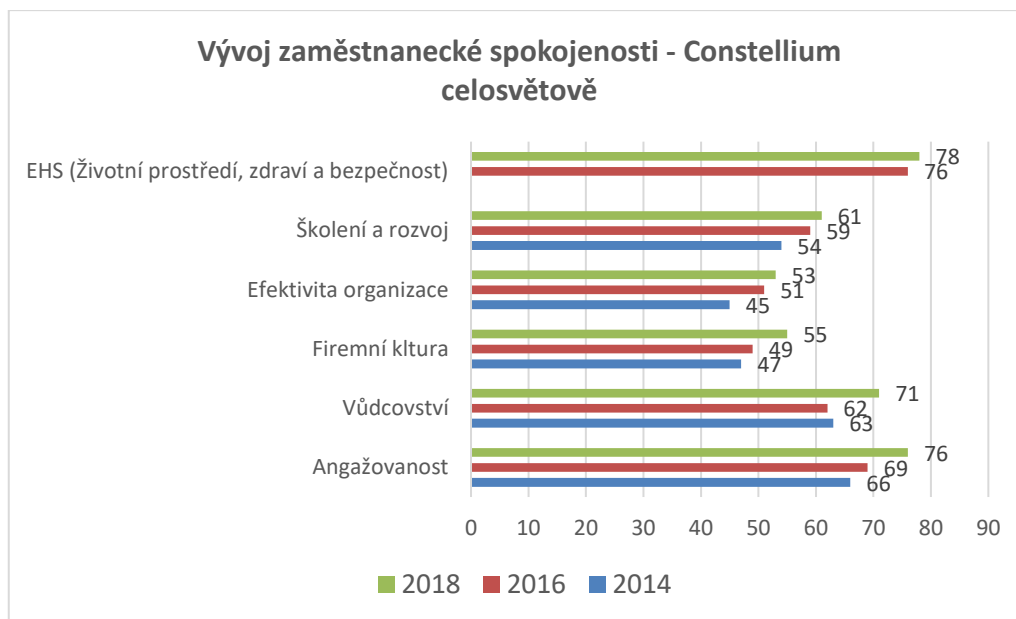
Dotazník obsahuje celkem 18 otázek a je členěn do šesti oblastí: Angažovanost, vůdcovství, firemní kultura, efektivita organizace, školení a rozvoj a EHS (Životní prostředí, zdraví a bezpečnost). **Hodnocení probíhá prostřednictvím Likertovy škály:** Plně souhlasím/ Souhlasím/ Nevím/ Spíše nesouhlasím/ Nesouhlasím.

8. Výsledky výzkumu

Uvedené hodnoty v grafech č. 1 a 8 představují procenta kladných odpovědí, tedy součty odpovědí „Plně souhlasím“ a „Souhlasím“. U kategorie EHS chybí hodnota za rok 2014, protože tato kategorie v daném roce ještě nebyla sledována.

8.1 Výsledky výzkumu v Constelliu celosvětově

Níže na grafu č. 1 je zobrazen vývoj výsledků spokojenosti zaměstnanců společnosti Constellium celosvětově v letech 2014 – 2018.



Graf č. 1 Vývoj zaměstnanecké spokojenosti Constellium celosvětově (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)

V Constelliu celosvětově se meziročně podařilo zlepšit ve všech šesti kategoriích. Průměrně nejlépe hodnocenou kategorií je Angažovanost. Výrok, se kterým zaměstnanci nejčastěji souhlasili, byl: „Jsem hrdý na to, že pracuji v Constelliu“. V roce 2018 byl podíl kladných odpovědí 82 %. **Angažovanost v průběhu sledovaných pěti let také zaznamenala nejvyšší celkový meziroční nárůst, a to o 10 % z počátečních 66 % na 76 %.** Tento nárůst v angažovanosti zaměstnanců je jistě významný a pro firmu potěšující, pokud jako „Benchmark“ tedy srovnávací kritérium, slouží vlastní meziroční výsledky. **Když bychom chtěli firmu v této oblasti porovnat s konkurencí (tzv. Manufacturing Norm, která je tvořena 149 057 respondenty napříč výrobními firmami v různých odvětvích), zjistíme, že i přes vlastní neustálé zlepšování, za ostatními firmami zaostává o 14 %.**

Pokud nebudeme brát v potaz rok 2014, kdy nebyla hodnocena **kategorie EHS**, pak bychom mohli za nejlépe hodnocenou považovat právě tuto kategorii, což **je pro firmu s heslem „EHS First“**, tedy „Ekologie, zdraví a bezpečnost na prvním místě“, vynikající vizitka.

Nejhůře hodnocenými kategoriemi v průběhu daných let jsou **Firemní kultura** s průměrnou spokojeností 50,3 % a **Efektivita organizace** s 49,7 %. Celých 46 % zaměstnanců nepovažuje styl managementu vhodný k tomu, aby je podněcoval vydat ze sebe to nejlepší. **Nejvíce negativních odpovědí přitom pochází z věkové skupiny 26 –**

35 let, což jsou „starší mileniálové“. Rovněž 46 % zaměstnanců si myslí, že firma nevytváří prostředí, které by pro ně bylo výzvou dělat věci jinak, než je zavedená praxe a nerozvíjí jejich potenciál naplno. V kategorii „Firemní kultura“ vyšlo najevo, že **firemní hodnoty nejsou jasně a srozumitelně formulovány a tím pádem rozhodnutí managementu nejsou vnímána jako konzistentní se stanovenými hodnotami.** V oblasti komunikace se ukázalo, že **firma nedostatečně informuje o hodnotách a strategii firmy.** Zaměstnanci v jednotlivých závodech nerozumí tomu, jak jejich konkrétní závod přispívá k plnění celkových cílů společnosti. A jak bylo na tyto skutečnosti reagováno?

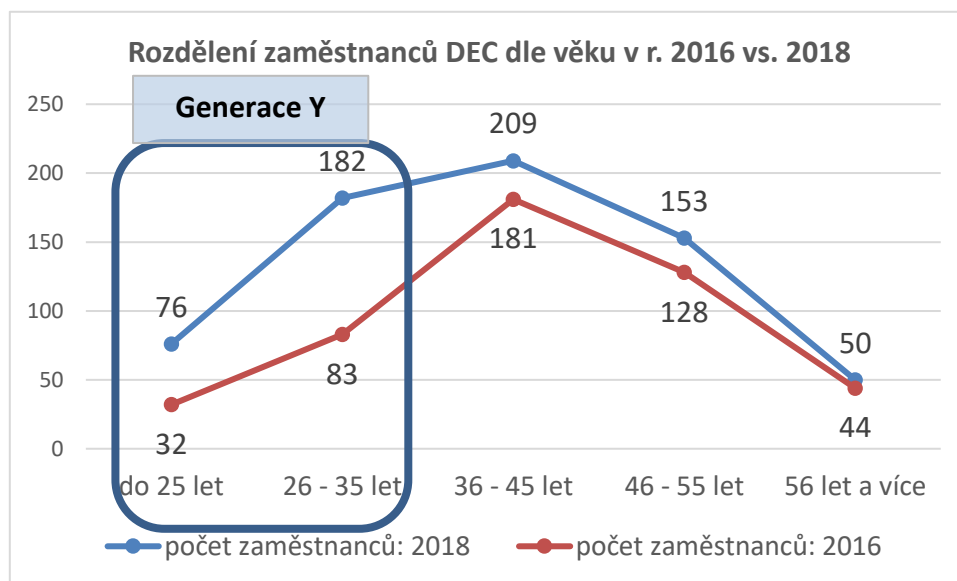
Firma se rozhodla implementovat rozsáhlé aktivity: Začala tím, že své **hodnoty** (Bezpečnost, důvěra, respekt, samostatnost, spolupráce a transparentnost) **lépe formulovala** a jejich vysvětlení **doplnila o příklady, jak to vypadá, když se daná hodnota podporuje a naopak jak poznat jednání, které je v rozporu.** (zdroj: interní firemní propagační materiály „Momentum – vytváříme pro Constellium cestu k růstu“)

Dále byly vydány brožury vysvětlující jak hodnoty firmy, tak i její vizi. Na každém kroku jsou vizualizovány **piktogramy jednotlivých hodnot a zaměstnanci na všech úrovních byli svými nadřízenými znovu proškoleni.** Vrcholový management musel podstoupit několikaměsíční **školení Leadershipu a osobní efektivity.** Bylo **zavedeno hodnocení manažerů jejich přímými podřízenými** a výstupy z těchto hodnocení jsou podkladem pro následný osobnostní a profesní rozvoj daného manažera. Tyto aktivity byly zavedeny začátkem roku 2018, proto je jejich výsledný pozitivní efekt zatím jen málo patrný ve viditelných ukazatelích. Úspěšnost těchto nápravných opatření bude možné opravdu efektivně zhodnotit až po roce 2020, kdy budou k dispozici výsledky dalšího hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

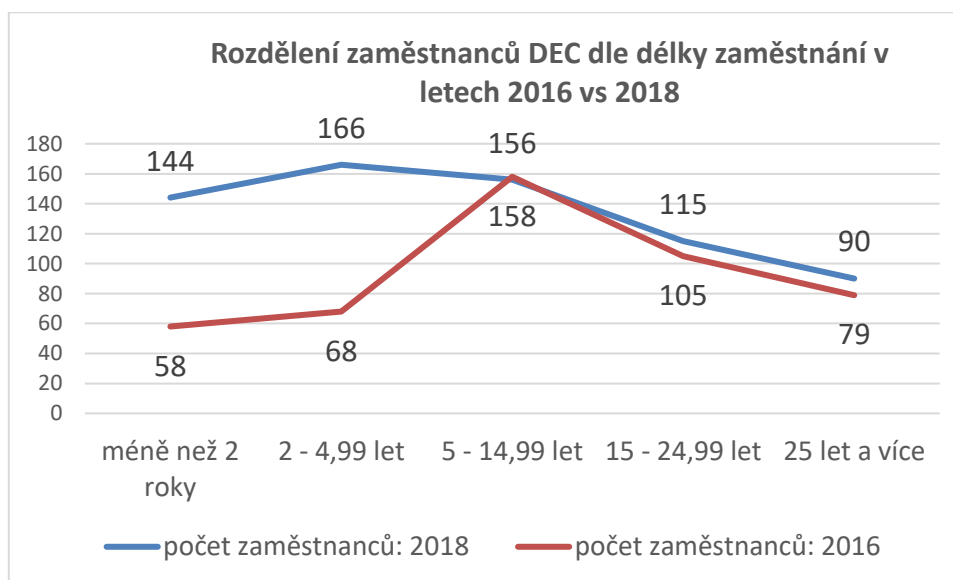
8.2 Výsledky výzkumu v Constelliu Děčín

Na výzkum v závodě Děčín se podíváme více do hloubky. Na grafech níže je zobrazeno složení zaměstnanců z několika pohledů. Na grafu č. 2 je patrný značný nárůst podílu Generace Y mezi lety 2016 a 2018 na celkovém počtu zaměstnanců. Ostatní věkové kategorie narůstaly jen mírně, bez významných výkyvů. Graf č. 3 svým rozložením kopíruje předchozí, protože Generace Y je nejmladší a zároveň postupně nejpočetnější generací, která do firmy vstupuje. Graf č. 4 poskytuje bližší pohled na věkovou skupinu do 25 let, tedy mladší mileniály, z pohledu pohlaví. Tentýž aspekt zobrazuje i graf č. 5

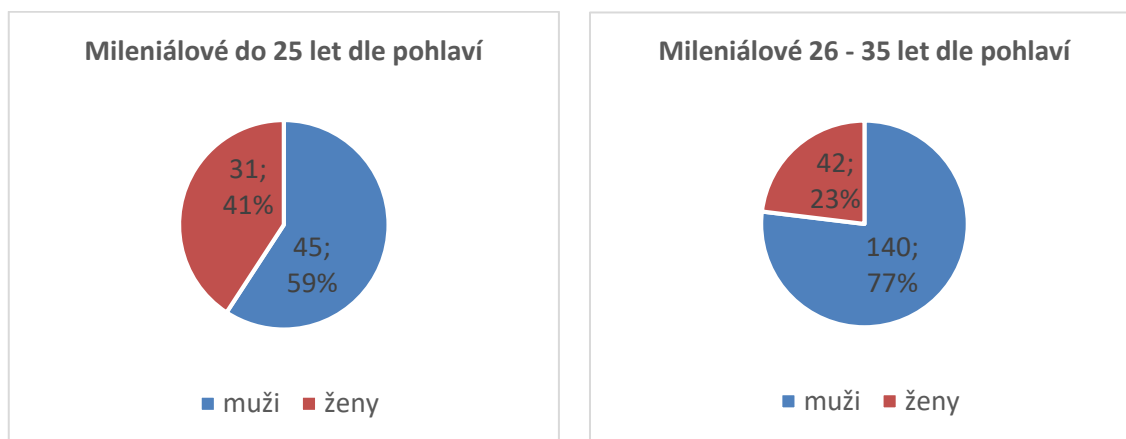
pro starší mileniály, tedy ty ve věku 26 – 35 let. Grafy č. 6 a 7 rozebírají mileniály z pohledu jejich pracovního zařazení.



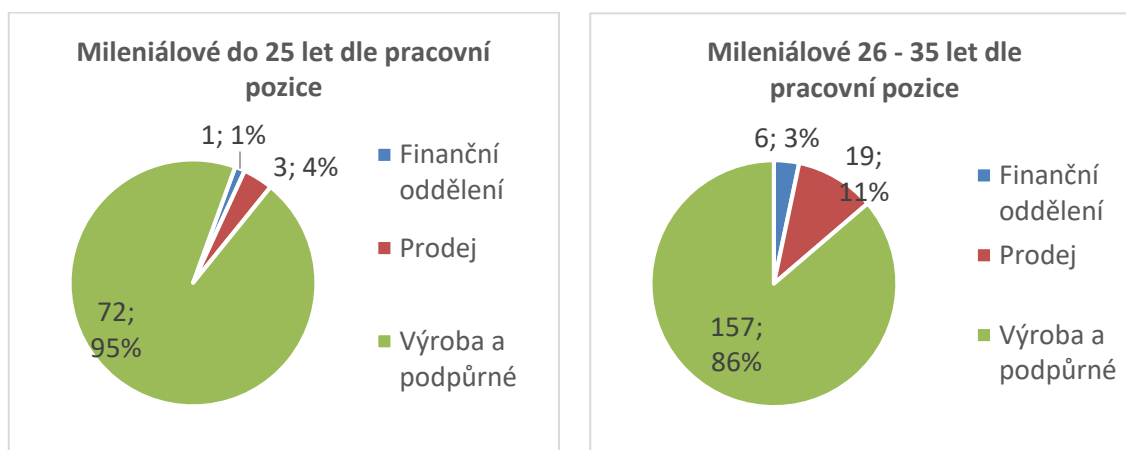
Graf č. 2 Rozdělení zaměstnanců v DEC dle věku v letech 2016 vs. 2018 (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)



Graf č. 3 Rozdělení zaměstnanců v DEC dle délky zaměstnání v letech 2016 vs. 2018 (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)



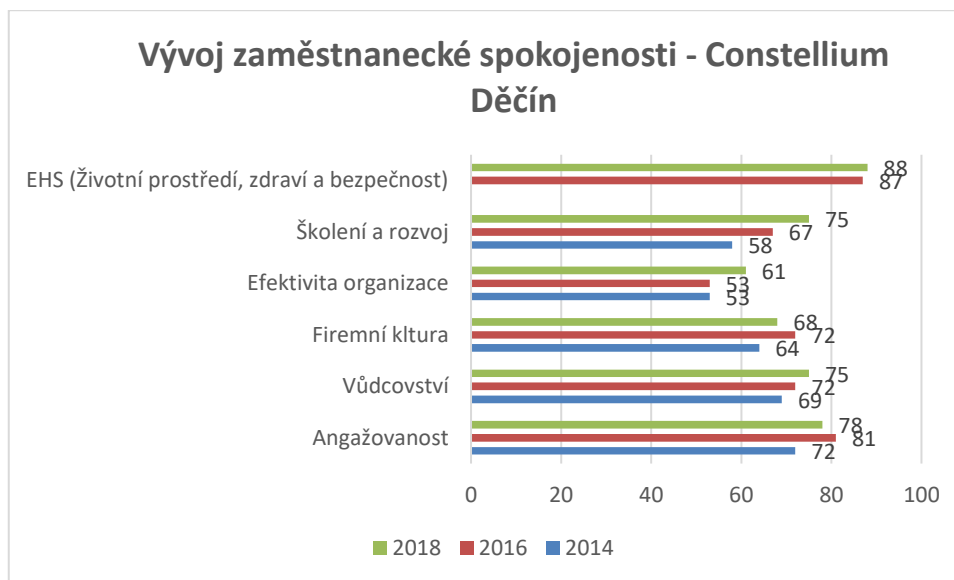
Grafy č. 4 a 5 Složení mladších a starších mileniálů dle pohlaví (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)



Grafy č. 6 a 7 Složení mladších a starších mileniálů dle pracovní pozice (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)

Z grafu č. 8 níže je na první pohled patrné, že ne ve všech kategoriích se Děčínu daří zlepšovat tak, jak tomu je u Constellia globálně. Poměrně kontinuální růst a vzestupnou tendenci vykazuje oblast vůdcovství a školení a rozvoje. EHS, neboli bezpečnost a odpovědnost k životnímu prostředí se drží na téměř stejné, ale vysoké úrovni. Zajímavé je, že **oblast bezpečnosti práce je v Děčíně hodnocena nejlépe ze všech závodů Constellia celosvětově, a to 97 %**. Pět ze šesti otázek v kategorii firemní kultura, hodnotily ženy v průměru o 7 % kladněji, než muži. Zajímavý výsledek byl zaznamenán u výroku: „Se zaměstnanci je zacházeno s respektem, nehledě na jejich pracovní pozici.“ Souhlasně odpovědělo 67 % mužů a dokonce 73 % žen, což by mohlo indikovat, že ženy se ve firmě Constellium Děčín rozhodně necítí diskriminovány. Angažovanost a firemní kultura zaznamenaly oproti výsledkům roku 2014 nejprve vzestupný trend, v roce 2018 se však obě tyto kategorie začaly opět propadat. **Zaměstnanci v Děčíně nejvíc**

negativně hodnotí totéž, co zaměstnanci Constellia globálně. Více než třetina jich firmě vytýká nevhodné prostředí ke zkoušení nových způsobů a chybějící podporu v podávání co nejlepších výkonů. Otázka, zda firma vytváří vhodné prostředí pro změny, navíc zaznamenala při posledním hodnocení propad o 21 % oproti předchozímu hodnocení v roce 2016.



Graf č. 8 Vývoj zaměstnanecké spokojenosti Constellium Děčín (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)

V této kapitole byla doposud zodpovězena první výzkumná otázka: „Jak se mezi lety 2014 – 2018 měnila firemní kultura?“ Byl popsán vývoj firemní kultury v daných letech, a to nejprve z pohledu firmy jako globálního celku a poté v užším zaměření na pobočku Děčín. Z průběžného hodnocení zaměstnanecké spokojenosti je zřejmé, kde má firma své silné i slabé stránky a některé kroky ke zlepšení již provedla. **Ale co zaměstnanci Generace Y, chtějí být jen dobrými zaměstnanci, kteří plní předepsané povinnosti, nebo jsou ochotni udělat něco navíc,** vybrat si cestu růstového nastavení myslí, jak ho definuje Dwecková (2017) a být nepostradatelnými, jak takové „pilíře“ nazývá Godin (2011)?

Nyní se dostáváme ke druhé výzkumné otázce, a to: „Jak souvisí věk zaměstnance a míra ochoty pracovat nad rámec stanovených povinností?“

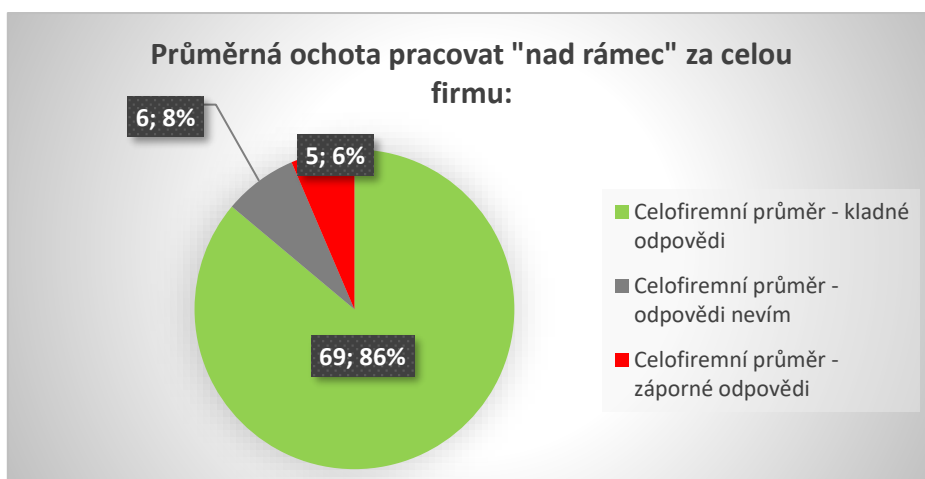
Abychom zjistili, jak jsou na tom zaměstnanci Constellia Děčín s ochotou pracovat nad stanovený rámec povinností, zaměřili jsme se na jednu specifickou otázku z online

dotazníku: „Jste ochoten pracovat nad rámec svých povinností, abyste pomohl firmě k úspěchu?“

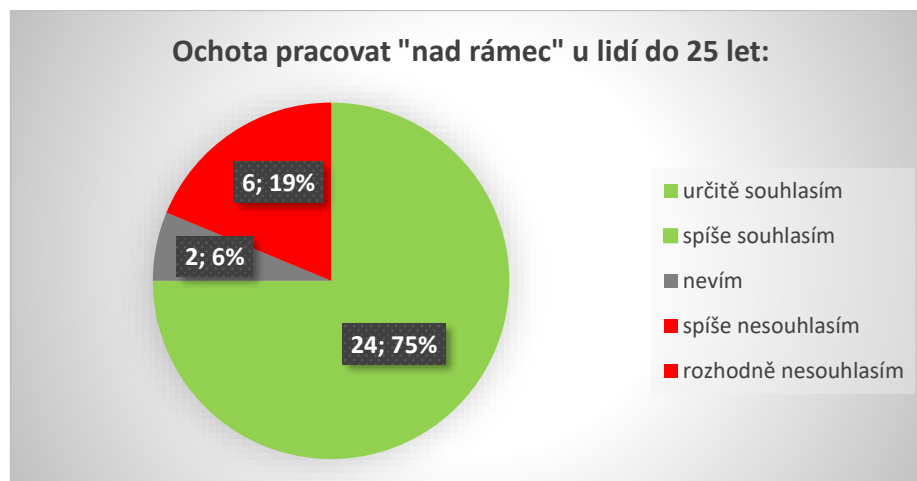
Nulová hypotéza tedy zní: Neexistuje žádná souvislost mezi věkem zaměstnance a jeho ochotou pracovat nad rámec daných povinností.

Alternativní hypotéza: Existuje souvislost mezi věkem zaměstnance a jeho ochotou pracovat nad rámec daných povinností

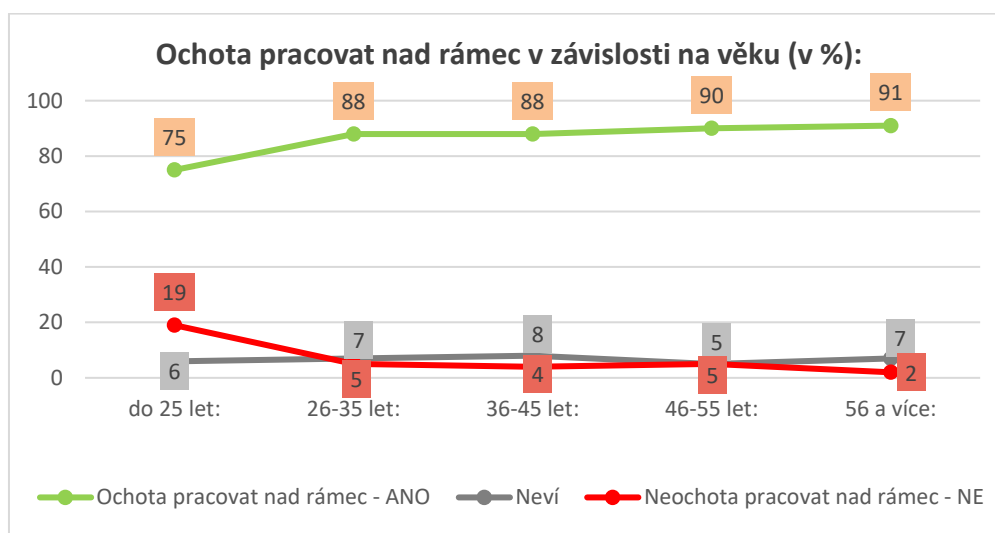
Celofiremní výsledek na grafu č. 9 ukazuje, že nebudeme-li hledět na věk, pak je 86 % zaměstnanců ochotných pracovat nad rámec svých povinností. Když však u odpovědí zohledníme věk respondenta, můžeme na grafech č. 10 a 11 níže vidět, že u skupiny do 25 let, tedy u „mladších mileniálů“, je tato ochota ze všech věkových skupin nejmenší. Čtvrtina „mladších mileniálů“, tedy těch pod 25 let, buď není ochotna pracovat nad rámec svých stanovených povinností, nebo nevědí.



Graf č. 9 Průměrná ochota pracovat „nad rámec“ za celou firmu (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)



Graf č. 10 Ochota pracovat „nad rámec“ u lidí do 25 let (zpracováno autorem dle dat společnosti Constellium)



Graf č. 11 Ochota pracovat „nad rámec“ v závislosti na věku (zdroj: data společnosti Constellium)

Bylo zjištěno, že vstupní soubor dat nemá normální rozdělení, proto byl pro určení případné korelace použit Spearmanův korelační koeficient. Ten je vhodný pro použití i v případě výskytu odlehlých hodnot, protože vychází z pořadí hodnot sledovaných veličin. Tento koeficient vyšel s hodnotou $r_s = 0,89$ při p -hodnotě 0,00235, což je méně, než 0,05 (hladina významnosti) a **nulovou hypotézu tedy můžeme zamítnout**. Výsledky jsou signifikantní a **platí alternativní hypotéza: existuje souvislost mezi věkem zaměstnance a ochotou pracovat nad rámec povinností**. Šance, že se mýlíme, je 5 %. Vzájemný vztah těchto dvou proměnných je silný a přímo úměrný. **Ochota pracovat „nad rámec“ stanovených povinností s věkem roste.**

9. Diskuse

Správně formulované firemní hodnoty, mise, vize a celková strategie firmy jsou důležité aspekty, které tvoří firemní kulturu. V praktické části byl zaznamenán a popsán vzestupný trend ve vnímání zaměstnanecké spokojenosti v globálním měřítku a jedním z důvodů tohoto nárůstu by mohlo být právě srozumitelnější vyjádření firemních hodnot. Pokud zaměstnanci naopak cílům a záměrům firmy nerozumí, nemohou se s nimi ztotožnit, jednat konzistentně a společně jako tým efektivně postupovat. To naznačuje pravděpodobnou spojitost a možný vliv na výkon organizace, což by mohlo být předmětem navazujícího výzkumu. V případě konkrétní firmy bylo zajímavé pozorovat, že plošně zavedená nápravná opatření, neměla všude stejný efekt. Reformulace firemních hodnot, zaměření se na rozvoj leadershipu u Top manažerů a zavedení zpětné vazby zdola, měly pozitivní efekt, který však byl výraznější v globálním, celofiremním měřítku. Horší výsledky na místní úrovni poukazují na existenci dalších vlivů. Může to být rozdílným kulturním prostředím, různou úrovní vůdcovských schopností managementu, mírou efektivit komunikace, místní personální politikou, atd. Top management sice stanovuje strategii firmy platnou pro všechny své závody, ale vykonavateli a tlumočníky této strategie je střední management, jehož schopnosti mohou být značně odlišné.

Dalším teoretickým předpokladem pro budování flexibilní firemní kultury, která přináší dlouhodobou prosperitu, je pozitivní přístup ke změnám. Zaměstnanci však v provedeném průzkumu velmi negativně vnímají pracovní prostředí, které není otevřené změnám a experimentům a neumožňuje jim podávat ty nejlepší výkony. Přitom právě pro generaci Y je zpochybňování statutu quo klíčové. Disponovat oddělením výzkumu a vývoje na jedné straně je bezesporu konkurenční výhodou, ale firma by měla všem řadovým zaměstnancům dopřát trochu více důvěry v jejich individuální schopnosti a umožnit jim hledat kreativní a nová řešení tam, kde je to možné.

Praktická část dále prokázala statisticky významnou korelaci mezi věkem zaměstnanců a jejich ochotou pracovat nad rámec svých povinností a pomoci tak k firmě k úspěchu. Generace Y, na kterou byla práce zaměřena, přitom vykazovala ze všech věkových skupin nejmenší ochotu pracovat více, než je nezbytně nutné. Nakolik je za jejich neochotou „mentalita nároku“, ve které byli mnozí vychováni? Nebo jsou demotivováni výše popsaným prostředím, které není nakloněné změnám? To jsou některé

z dalších výzkumných otázek, které dosavadní šetření nezodpovědělo, ale bylo by bezesporu zajímavé se jim v příštích letech věnovat více do hloubky.

Jak ukázal výzkum společnosti Generational Kinetics, generace Y se dělí na 2 značně odlišné skupiny a momentálně se její příslušníci nacházejí v mnoha různých životních fázích. Správnou cestou k pochopení jejich potřeb, motivů a očekávání je individuální přístup a mnohem hlubší analýza, než může poskytnout ten nejpropracovanější dotazník. Plošné dotazování nám však i přesto poskytuje cenný obraz o stavu firemní kultury a určitých trendech, silných stránkách i hrozbách, na které je třeba reagovat. Časově náročnější individuální přístup by měl být mnohem častěji a intenzivněji praktikován právě na místní úrovni managementu jednotlivých závodů.

Závěr

Cílem bakalářské práce je podat ucelený pohled na téma moderní a úspěšné firemní kultury a přiblížit některé osvědčené způsoby, pomocí kterých se nejúspěšnějším firmám z praxe podařilo jejich firemní kulturu efektivně vybudovat a udržet. Praktická část práce představila firemní kulturu a její vývoj v konkrétním podniku. Pomocí metaanalýzy dat nasbíraných v rozmezí pěti let, představila výsledky spokojenosti zaměstnanců, s důrazem na silné i slabé stránky a s přihlédnutím ke konkrétní vybrané skupině tam, kde bylo její odlišení pozorovatelné.

Prvním krokem k úspěchu se zdá být postup zevnitř směrem ven. Ať už to znamená primární nutnost pracovat na svém vlastním charakteru, nebo zamýšlení se nad skutečným jádrem a důvodem existence podniku, nebo zaměření se na spokojenost zaměstnanců, která pak půjde ruku v ruce se spokojeností zákazníků i dalších zainteresovaných stran.

Firma Constellium již řadu let potvrzuje, že má co nabídnout, a to nejen zaměstnancům a zákazníkům, ale i společnosti. Důraz na sociální zodpovědnost, trvalou udržitelnost, ekologii a bezpečnost je jistě něčím, co do firmy mileniály přiláká a nejen je. Postupné zlepšování v oblastech vůdcovství a školení je také dobrým znamením, že se firma o své zaměstnance a jejich rozvoj stará. Na druhou stranu jak z celofiremního, tak z regionálního výzkumu vyplynulo, že Constellium nevytváří vhodné prostředí pro zpochybňování statutu quo, experimentování a zkoušení nových způsobů. Styl managementu navíc nepodněcuje zaměstnance k tomu, aby se snažili ze sebe vydat to

nejlepší a rozvinuli plně svůj potenciál. Organizace potřebuje svou firemní kulturu více přiblížit flexibilní firemní kultuře, a to pomocí budování vztahů založených na vzájemné důvěře a respektu. Důvěra i respekt již hodnoty firmy tvoří a vzhledem k zavedeným iniciativám ohledně jejich srozumitelnější formulace směrem k zaměstnancům, je firma na dobré cestě k tomu, aby se zaměstnanci mohli s její vizí lépe ztotožnit. Efektivní komunikace a shodná interpretace podnikové vize napříč všemi úrovněmi řízení přináší integritu v jednání a konzistentní přístup při řešení různých problémů. Firma, ve které panuje důvěra, otevřená komunikace všemi směry a která vystupuje a jedná konzistentně, má velmi dobré předpoklady pro dlouhodobý úspěch. Dalším krokem k úspěchu je nehledat talenty, ale vybudovat takové pracovní prostředí, které je umožní tvořit. Vyhledávat lidi se zájmem, vášní a pílí a těm projevovat osobní zájem a individuálně rozvíjet jejich silné stránky.

K tomu, aby se firmy dokázaly rychle přizpůsobovat změnám, které v globalizovaném prostoru probíhají mnohem častěji, než dříve, je nutná určitá transformace myšlení. Moderní a růstový způsob nastavení mysli přitom musí přicházet už od jednotlivců. Velmi specifickou skupinou zaměstnanců jsou ti z „generace Y“. Jejich smýšlení, hodnoty a přístup jak k životu, tak i v práci je totiž značně odlišný. Výchovná filosofie mnoha rodičů mileniálů vytvořila u některých z nich pocit, že mají automaticky na něco nárok. Tento přístup však už není tím, co očekávají od svých zaměstnanců dnešní firmy, kterým jde o dlouhodobou prosperitu. Mileniálové chtějí a nárokují si „work life balance“ a rychlý postup po kariérním žebříčku, ale přitom jsou ti mladší z nich nejméně ochotní dát do své práce něco navíc, aby nejprve zaměstnavateli dokázali, že si to zaslouží. Nakolik tato „mentalita nároku“ souvisí s fixním nastavením mysli, by bylo zajímavým tématem pro případný navazující výzkum.

Použitá literatura a zdroje

BEJTKOVSKÝ, Jiří. *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation* [online]. [cit. 2020-06-13]. – publikováno v *Journal of competitiveness: odborný vědecký časopis vydávaný pod záštitou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009-. ISSN 1804-171X.

COLLINS, James C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3., rozš. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 9788072612680.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 807261066x

DWECK, Carol S. *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. Vydání druhé, aktualizované. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2017. Žádná velká věda. ISBN 9788075550323.

GODIN, Seth. *Nepostradatelní: buďte pilířem firmy*. V Brně: Jan Melvil, 2011. Žádná velká věda. ISBN 9788087270073.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.

KRÁL, Petr. *Firemní kultura v čase změn* [online]. 9.5.2008 [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/firemni-kultura-v-case-zmen>)

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 9788026505914.

PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-145-1.

SACHS, Aaron a Anupam KUNDU. *Mindset shifts for organisational transformation* [online]. In: . 23.11.2015 [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <http://qaspire.com/2015/11/23/mindset-shifts-for-organizational-transformation/>

SCOTT, Kim. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Přeložil: Simona JAVŮRKOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2018. Žádná velká věda. ISBN 9788075550484.

SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Přeložil: Eva Nevrlá. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 9788087270554.

ŠIMEK, Dušan, KOWALIKOVÁ, Petra, ed. *Firemní kultura a lidé v organizaci: sborník z odborné konference konané dne 30. listopadu 2012 v Ostravě*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2954-8.

interní firemní propagační materiály „Momentum – vytváříme pro Constellium cestu k růstu“

data k analýze spokojenosti zaměstnanců firmy Constellium

<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>

https://www.youtube.com/user/SimonSinek/videos?disable_polymer=1

[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura_(MSgS))

<https://managementmania.com/cs/nejlepsi-praxe-best-practice>

<https://genhq.com/generations-gen-y-millennials-research/workforce-solutions/>

<https://genhq.com/millennials-gen-y-generation-y-info-2/>

Seznam obrázků, tabulek, grafů

Obrázek č. 1: Model tří rovin E.Scheina

Obrázek č. 2: Cibulový diagram podle Hofstedeho

Obrázek č. 3: Kulturní ledovec: Lukášová

Obrázek č. 4: Mc Kinseyho Model 7S

Obrázek č. 5: „Zlatý kruh“: Sinek

Obrázek č. 6: Mindset shifts for organization transformation

Obrázek č. 7: Vzorový scénář radikální otevřenosti

Tabulka č. 1 Rozdělení generací podle roku narození

Tabulka č. 2 Počet respondentů

Graf č. 1 Vývoj zaměstnanecké spokojenosti Constellium celosvětově

Graf č. 2 Rozdělení zaměstnanců Constellia Děčín dle věku

Graf č. 3 Rozdělení zaměstnanců Constellia Děčín dle délky zaměstnání

Graf č. 4 Složení mladších mileniálů dle pohlaví

Graf č. 5 Složení starších mileniálů dle pohlaví

Graf č. 6 Složení mlaších mileniálů dle pracovní pozice

Graf č. 7 Složení starších mileniálů dle pracovní pozice

Graf č. 8 Vývoj zaměstnanecké spokojenosti v Constelliu Děčín

Graf č. 9 Průměrná ochota pracovat nad rámec za celou firmu

Graf č. 10 Ochota pracovat nad rámec u lidí do 25 let

Graf č. 11 Ochota pracovat nad rámec v závislosti na věku