

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Podniková kultura

Irena Hellerová

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Irena Hellerová

obor Veřejná správa a regionální rozvoj - Most

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Podniková kultura**

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní výsledky práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

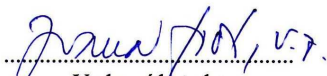
Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BROOKS, Ian. Firemní kultura. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 295 s. ISBN 80-7226-763-9.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert J. Kultury a organizace. 1. vydání. Praha: Linde, 2006. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NOVÝ, Ivan, LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Königová, Ph.D.**

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Podniková kultura“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

28.3.2011 *Kukuřina!*

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Königové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Fujikoki Czech, s.r.o., zejména personálnímu řediteli panu Pavlovi Škorpilovi za poskytnuté informace a čas, který mi věnoval.

Podniková kultura

Souhrn:

Bakalářská práce je vypracována na téma Podniková kultura. V teoretické části práce je specifikován pojem kultura obecně. Práce analyzuje teorii podnikové kultury, její složky a typologii se zaměřením na podnikovou kulturu japonských společností. V závěru teoretické části jsou shrnuty rozhodující ukazatele, které potvrzují existenci podnikové kultury v japonských společnostech.

Předmětem praktické části je analýza existující podnikové kultury zvoleného objektu zkoumání, společnosti Fujikoki Czech, s.r.o. Úroveň podnikové kultury je vyhodnocena z dostupných podnikových dokumentů a osobního pohovoru se zaměstnanci společnosti.

Na základě vyhodnocení provedené analýzy a stanovení základních odlišností podnikové kultury japonské společnosti v českém prostředí, je navrženo jediné opatření, které poukazuje na vhodnost zavedení etického kodexu zaměstnance společnosti. Společnost toto opatření nemá.

Corporate culture;

Summary:

The graduation theses topic is Corporate Culture. In the theoretical part of the thesis is specified the term "culture" generally. The thesis is analyzing theory of corporate culture, it's parts and typologies with focus to corporate culture of Japanese companies. The conclusion of the theoretical part is giving a summary of decisive factors which confirm the corporate culture in Japanese companies. The subject of the practical part is analyze of existing corporate culture of selected research object, company Fujikoki Czech s.r.o. The level of corporate culture is valuated according to available internal documentation of Fujikoki company and personal discussions with staff. According to valuation of analyses

and setting up the main differences of Japanese corporate culture in Czech environment is proposed only one solution, that adverts to implement ethics rules for company employee as a sufficient solution.

Klíčová slova:

kultura, podniková kultura, typologie, Japonsko, společnost, zaměstnanci

Keywords:

culture, corporate culture, typology, Japan, company, employees

Obsah

1.	Úvod	- 10 -
2.	Cíl práce a metodika	- 11 -
2.1	Cíl práce	- 11 -
2.2	Metodika řešení	- 12 -
3.	Literární rešerše	- 13 -
3.1	Pojem kultura	- 13 -
3.2	Podniková kultura	- 13 -
3.2.1	Podniková kultura a její zdroje	- 14 -
3.2.2	Faktory ovlivňující kulturu podniku	- 14 -
3.2.3	Podniková kultura a její složky	- 16 -
3.2.4	Význam podnikové kultury	- 18 -
3.2.5	Typologie podnikové kultury	- 19 -
3.2.6	Národní kultura a její vliv na podnikovou kulturu	- 22 -
3.3	Podniková kultura japonských společností	- 23 -
3.3.1	Zeměpisná charakteristika Japonska	- 23 -
3.3.2	Obecně politické faktory	- 23 -
3.3.3	Obyvatelstvo, osídlení, národností menšiny	- 24 -
3.3.4	Kulturní faktory	- 24 -
3.3.5	Stručný přehled japonské teorie řízení	- 25 -
3.3.6	Rozhodovací systémy	- 25 -

3.4	Kaizen.....	- 25 -
3.5	Japonské motivační systémy	- 28 -
3.6	Motivační strategie.....	- 28 -
3.7	Závěr z teoretické části	- 30 -
4.	Vlastní výsledky práce	- 32 -
4.1	Charakteristika společnosti Fujikoki Czech, s.r.o.	- 32 -
4.2	Zajímavosti společnosti	- 34 -
4.3	Analýza podnikových dokumentů společnosti	- 36 -
4.3.1	Vyhodnocení podnikových dokumentů	- 40 -
4.4	Osobní pohovory	- 42 -
4.4.1	Osobní pohovor s personálním ředitelem.....	- 42 -
4.4.2	Osobní pohovor se zaměstnancem společnosti.....	- 45 -
4.4.3	Vyhodnocení osobních pohovorů	- 46 -
4.5	Prvky podnikové kultury společnosti Fujikoki Czech, s.r.o.	- 47 -
4.6	Shrnutí	- 49 -
5.	Závěr	- 51 -
6.	Seznam použitých zdrojů	- 52 -
7.	Přílohy	- 54 -

1. Úvod

V každé firmě je vlastní vnitřní klima, kterým daná firma působí na okolí. Při analýze firemního prostředí jakékoliv firmy, je možné nalézt shodné znaky a znaky, které jsou odlišné. Odlišnosti jsou podmíněné rozličnou podnikovou kulturou, která je odrazem vlastních a společenských zájmů. Jejich celkové působení a projevy jsou pak zachytitelné v podobě specifik a zvláštností a to jak v rovině vertikálních nebo horizontálních vztahů.

Rozsáhlý výzkum problematiky podnikové kultury byl zahájen již v osmdesátých a devadesátých letech minulého století. V popředí zájmu byly a jsou především úspěšné ekonomiky západního světa, např. USA a Německa, ale také ekonomika Japonska, nazývaná nejčastěji jako „Japonský ekonomický zázrak“.

Japonské společnosti obsadily téměř všechny světové trhy a Česká republika není výjimkou. V roce 1993 vyhlásila Česká republika nezávislost a Japonsko bylo jednou z prvních zemí, která naši nezávislost uznala. Politická situace a ekonomické pobídky v ČR nastavily vhodné klima pro investice japonských koncernů, zakládání dceřiných společností a rozvíjení dalších ekonomických aktivit.

V České republice působí přes 250 japonských podniků, specializujících se především na automobilový průmysl, strojírenství a elektroniku. Japonské podniky zde zaměstnávají přes 45 tisíc lidí. Tento počet převážně českých zaměstnanců je významný a to i při skutečnosti, že kulturní a sociální odlišnost české pracovní síly a japonských tradic a zásad podnikové kultury je odlišná, tyto společnosti fungují a prosperují.

Provede-li se analýza úspěšnosti japonských firem v celosvětovém měřítku, pak je nutné přijmout myšlenku jisté schopnosti japonské podnikové kultury k universálnosti a schopnosti přizpůsobit vlastní podnikovou kulturu, kultuře akceptovatelné v dané zemi, jejím tradicím a kultuře a přitom zachovávat vysokou konkurenceschopnost na všech trzích.

Analýza podnikové kultury japonských podniků, představuje především analýzu vnitřního klima, spokojenosti zaměstnanců a vlivu japonské mentality a způsobu vedení a řízení lidí.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnotit podnikovou kulturu vybrané japonské společnosti Fujikoki Czech, s.r.o., působící v Severních Čechách. Na základě analýzy dostupných podnikových dokumentů a osobního pohovoru se zaměstnanci společnosti je vyhodnocena úroveň podnikové kultury. Dále jsou nalezeny významné odlišnosti od známého modelu podnikové kultury společností západního typu. Jsou navržena opatření, která poukazují na vhodnost zavedení etického kodexu zaměstnance společnosti. Společnost toto opatření nemá.

Prvním dílčím cílem práce je vymezení základních teoretických pojmů podnikové kultury, zvláště se zaměřením na vznik, charakteristiku a typologii ovlivňující podnikovou kulturu. Dále pak určit odlišnosti japonské podnikové kultury a vývoje, které jsou známy v literatuře. Pro určení odlišností musí být nejprve provedeno zhodnocení teoretických poznatků. Tím je dosaženo definicí odlišností podnikové kultury japonské společnosti v porovnání s podnikovou kulturou západního typu.

Druhým dílčím cílem je v praktické části bakalářské práce provedení vyhodnocení dostupných podnikových písemných materiálů, které byly získány od společnosti. Vyhodnocení je první částí celkového hodnocení podnikové kultury ve společnosti. Dále analyzovat organizaci a řízení práce s cílem porovnat teoretické poznatky s praktickou realizací. Na základě tohoto porovnání pak stanovit, zda japonská podniková kultura je v českém prostředí shodná nebo odlišná s uváděnými poznatky v literatuře.

Třetím dílčím cílem je vyhodnocení osobních pohovorů s vybranými zaměstnanci. Pro hodnověrnost výsledků je osobní pohovor vybrán se zaměstnancem managementu a zaměstnancem ve výrobě. Vyhodnocení těchto osobních pohovorů bude využito pro celkovou analýzu skutečné realizace a vnímání japonské podnikové kultury.

Zvolené dílčí cíle bakalářské práce napomůžou ke splnění hlavního cíle.

2.2 Metodika řešení

Bakalářská práce je rozdělena na část praktickou a teoretickou. V teoretické části práce jsou uvedeny dosavadní poznatky podnikové kultury na základě analýzy dostupné literatury, která popisuje stav a vývoj podnikových kultur z různých národních prostředí. Hlavní metodou v teoretické části bakalářské práce byla analýza dostupné literatury, zabývající se podnikovou kulturou a analýza specifík japonské podnikové kultury. Byla zvolena metoda systematického postupu analýzy od nejjednodušších pojmů k pojmům složitějším.

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost Fujikoki Czech, s.r.o., která podle počtu zaměstnanců patří do středně velkého podniku. V praktické části nebylo možné využít metody dotazníkové šetření z důvodu nepřístupnosti vedení japonské společnosti, která neumožnila především distribuci a oslovení většího množství zaměstnanců.

Základními technikami metodiky v praktické části práce se tak stala analýza podnikových dokumentů, které zpřístupnilo vedení společnosti a nestandardizované osobní pohovory s vybranými zaměstnanci. Nestandardizované pohovory nemají stanovenou přesnou formulaci otázek a ani jejich závazné pořadí. V takovýchto pohovorech, je možné podle aktuální potřeby rozebírat jednotlivé otázky do větší hloubky.

Pro nestandardizované osobní pohovory byl osloven personální ředitel a zaměstnanec z výroby. První osobní pohovor s personálním ředitelem obsahoval 8 otázek a byl veden po dobu 30 minut. Druhý pohovor se zaměstnancem z výroby obsahoval pouze 5 otázek a byl veden po dobu 15 minut. Oba respondenti splňovali podmínku, kterou byla délka zaměstnání ve společnosti po dobu delší než jeden rok. Průběh osobních pohovorů byl zaznamenáván písemně formou poznámek, které byly respondenty následně odsouhlaseny.

Pro závěr praktické části byla využita metoda porovnání výsledků analýzy písemných dokumentů a analýzy osobních pohovorů. V závěru práce je navrženo jediné opatření, které poukazuje na vhodnost zavedení etického kodexu zaměstnance společnosti. Společnost toto opatření nemá.

3. Literární rešerše

3.1 Pojem kultura

Pojem kultura (z latinského slova *colere* = pěstovat, obydlovat, starat se, hlídat a chránit) souvisí primárně, podle filozofky H. Arendtové (2002), se stykem člověka s přírodou, s kultivací a péčí, která z přírody činí místo vhodné k lidskému obývání (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005). *M. T. Cicero v Tuskulských hovorech* (r. 45 př.n.l.) nazval filozofii „kulturou ducha“ a tím položil základ pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti (Matějů, Soukup In Vodáková a kol., 1993).

Je-li základním předpokladem života člověka vůbec jeho fyzická, biologická existence, pak teprve kultura z této biologické existence vytváří jeho skutečně lidskou existenci. Vznik člověka je předpokladem kultury (člověk je tvůrcem kultury), ale zároveň bez kultury by nemohl vzniknout dnešní člověk ani samotná společnost. O kultuře v pravém slova smyslu je tedy v tomto pojetí možné hovořit jen ve vztahu ke člověku a společnosti, k jejich činnostem a k výsledkům těchto činností (Petrušek, 1994).

3.2 Podniková kultura

Přesná definice podnikové kultury není striktně vymezena. Autoři, kteří se jí zabývají, zpravidla vytvářejí své vlastní definice. Zde je uvedeno několik definic s odlišným přístupem.

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2002).

Edgar Schein (1992) definoval podnikovou kulturu jako: *„Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům“* (Bělohávek, 1996).

Uvedené citace je možné shrnout do výchozího poznatku. Podniková kultura není kulturou v prvním slova smyslu, ale odráží obecné znaky kultury. Jde především o společenské vztahy lidí, kteří mají společný cíl nebo záměr. Podniková kultura zvýrazňuje složky vzájemných vztahů a to jak mezi pracovníky navzájem, tak vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které napomáhají organizaci efektivně dosahovat společných cílů. Podnikovou kulturu jednotlivých firem, je možné vzájemně porovnávat. Je však také skutečností, že jednotlivé podnikové kultury jsou ve vybraných oblastech odlišné. Tyto odlišnosti pak můžou představovat KNOW- HOW firem a je možné je považovat za konkurenční výhodu.

3.2.1 Podniková kultura a její zdroje

K hlavním zdrojům podnikové kultury patří především: vliv prostředí (národní kultura podnikatelské prostředí, profesionální kultura atd.), vliv zakladatele či vůdce, vlastníků a manažerů, dále vliv velikosti a délky existence organizace a také vliv využívaných technologií. Přitom jednotlivé vlivy, které se při utváření kultury uplatňují, mohou mít zcela protichůdné tendence a kultura tak vzniká jako výsledek interakce a dynamické tenze, která je v tomto procesu neustále přítomna (Lukášová, Nový, 2004). Samozřejmě v souvislosti se zdroji organizační kultury nelze opomenout ani organizační strukturu, metody a systémy řízení, styl vedení apod. (zde je však nutno upozornit, že stejně jako jsou uvedené faktory zdroji kultury, jsou zároveň i jejími manifestacemi) (Lukášová, Nový, 2004).

3.2.2 Faktory ovlivňující kulturu podniku

Personální řízení, jeden z hlavních prvků ovlivňující podnikovou kulturu. Má vliv i na personální obsazení ve firmě a finanční prostředky. Tedy jací zaměstnanci budou součástí podnikové kultury a jakým směrem se bude odrážet finanční zajištění. Mezi další působící faktory na personální management spadá velikost a profil společnosti. Obecně mohou být rozděleny na malé, střední a velké. U malých firem se jedná o stabilitu personálu, vše si firma spravuje sama, kdežto u velkých podniků dochází mnohdy k externím auditům,

nájmu specialistů na daný problém a podobně. U profilu se jedná o předmět činnosti firmy, jak je zařazena do obchodního rejstříku, odbornost firmy a zaměstnanců, zda je autorizovaným prodejcem, nebo neautorizovaným, tok lidských zdrojů. Z finančního hlediska se jedná o omezení a ovlivnění například při náboru nových zaměstnanců, stanovování jejich platů. Strategie společnosti je velmi důležitým ovlivňujícím faktorem. Plánuje se na mnoho let dopředu, takže faktory, které si firma stanoví a kterými se řídí, ovlivňují celý podnik, tedy i kulturu. Jedná se o strategie podnikatelské, personální, strategie vývoje a výzkumu, nákladové nebo také výrokové, finanční a další. Personální management je ovlivněn i technologiemi. Musí rozvrhnout personální obsazení jednotlivých pozic, jejich zaškolení, aby zaměstnanci byli schopni pracovat s nejmodernějšími technologiemi firmy. I podniková kultura je pochopitelně úzce spjata s personálním útvarem firmy. Protože právě kultura je velmi silným článkem, vede k dosažení stanovených cílů, rozvoji a vzdělanosti zaměstnanců, ale i zákazníků. A nakonec styl řízení firmy shora dolů, které stanovuje normy, stanovy, řády a další dokumenty, je odpovědné za chod a chování celé firmy a všech zaměstnanců. Jakou kulturou pracovníky vedou k tíženým cílům a jak se vypořádají s problémy a nástrahami (Šigut, 2004).

Obr. č. 1: Ovlivnění podnikové kultury (Šigut, 2004).



3.2.3 Podniková kultura a její složky

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy (Lukášová, Nový, 2004).

➤ Artefakty

Artefakty (lidské výtvořky) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednájí s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat (Armstrong, 2002).

➤ Artefakty materiální povahy

Jsou k nim obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. (Lukášová, Nový, 2004).

➤ Artefakty nemateriální povahy

Jsou to jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorie artefaktů také symboly (Hofstede, 1991), mezi něž patří například logo firmy, jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly (Brown, 1995) (Lukášová, Nový, 2004).

➤ **Hodnoty**

Představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici (Mikeš, Vysekalová, 2009).

➤ **Zvyky**

Jsou v organizacích zažitě, mohou být například oslavy narozenin či vánoční večírky. Ty významně přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají proto cílevědomě organizovány. Dalším příkladem mohou být zvyky spojené s povýšením či s odchodem do důchodu (dárky, oslavy), usnadňující změny společenské role a statusu pracovníka, nebo zvyky, uplatňované při řešení problémů (ustavení speciálních týmů, využití externích expertů), vedoucí k redukci konfliktů apod. (Lukášová, Nový, 2004).

➤ **Rituály**

Rituály znamenají totéž, ovšem mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase očekávány. Jedná se například o rituály zdravení (například při ranním příchodu do zaměstnání) či komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci. Některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány (příkladem organizace, spojené s množstvím takových rituálů, je armáda). Rituálem může být rovněž hlasování na poradě, každoměsíční referování prodejců o situaci v jejich regionu či přijímání nového pracovníka do organizace. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury (Lukášová, Nový, 2004).

➤ **Ceremoniály**

Jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Jsou to v podstatě oslavy kultury organizací (Brown, 1995), zahrnující emocionálně působivé projevy a aktivity. Pracovníkům často zprostředkovávají silné zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací (Lukášová, Nový, 2004).

3.2.4 Význam podnikové kultury

Podniková kultura může působit kontraproduktivně, když nejsou její cíle definovány konkrétně na dané úlohy a je zvolena špatná strategie firmy. Má také vliv na zlepšení efektivnosti organizace a na řízení změn. Dalším významem je těsný vztah k řídicím procesům, což usnadní průběh a realizaci procesů. Každý i prosperující podnik se tu a tam potýká s problémy nebo bariérami, které musí odstranit. K tomu opět poslouží kultura podniku. Bariéry mohou být na úrovni řadových pracovníků, středního a nižšího managementu nebo dokonce i v řadách vlastníků nebo top managementu. Působení vlivu podnikové kultury se vztahuje také na oblasti situování podniku do zdravého rámce a rozmnožování motivačních faktorů k pracovním výkonům. Tedy cíle stanovené vlastníky a vedením by měly být reálné, dosažitelné a měřitelné. Podnik deleguje pravomoci, vytváří týmové klima pro jednotlivé projekty. Motivujícími prvky pro zaměstnance v podniku mohou být například bonusy, podpora stravování, vybavení kanceláří a pracovišť nebo parkoviště pro pracující. Závěrem je uveden význam podnikové kultury jako nástroje kontroly. Ten se opírá o analytické činnosti ve firmě, vyhodnocování zjištěných informací a následné řešení a určení nových cílů. Obecně se provádí tři analytické činnosti. Organizační, kam spadají lidské zdroje, organizace podniku, lidí a sociální klima firmy. Analýza pracovních činností, kam můžeme zařadit třídění zaměstnanců dle schopností, analýzu pracovního prostředí a činností jak zaměstnanců, tak i řídicích pracovníků. A také jde o odborný rozvoj pracovníků, jejich vzdělávání, zvyšování možností a schopností individualit (Šigut, 2004).

3.2.5 Typologie podnikové kultury

Rovněž typologie podnikové kultury není autory jednoznačně charakterizována. Např. Pfeifer a Umlaufová (1993) navrhli členění dle dvou vnějších faktorů a to v míře rizikovosti v předmětu podnikání a rychlosti zpětné vazby trhu.

Podnikovou kulturu je také možné posuzovat podle podnikatelských aktivit a významných specifik firem. Je možné sestavit typologické schéma, které bude vycházet ze složek a jejich síly vlivu a významnosti na celkovou podnikovou kulturu v závislosti na oboru, předmětu podnikatelských aktivit.

➤ Kultura ostrých hochů

Kultura ostrých hochů je typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, firmy produkující kosmetiku). Je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím důležitým, životně nezbytným nástrojem je účelný marketing. Pracovníci žijí často pod vlivem hesla „jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993). Ta to podniková kultura je vhodná pro firmy, které mají v čele mladé lidi a její využívání vsází významně na individuální přístup. Zřejmě bude významnou složkou orientace především na hodnoty a postoje. Tradice, historiky či mýty nebudou v těchto společnostech sehrávat významnou pozici nebo ji nebudou mít vůbec. Kultura ostrých hochů je představitelem dravého a rychlého podnikání se zvýrazněním pouze úspěchů.

➤ Kultura přátelských experimentů

Kultura přátelských experimentů často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Je díky relativně malé míře ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí toho, co se povedlo a co ne, příznivá pro inovace, experimentování. Přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sehrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány, při neúspěchu se „svět neboří“ - hlavně aby se to povedlo zítra... S úspěchem jsou využívány inovační týmy. Heslo zní „Za hodně muziky - hodně peněz!“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993). Uvedená podniková kultura

představuje především firmy s tradicí a dlouhodobou účastí na trhu. Pro podnikovou kulturu budou důležité složky hodnot, norem, postojů, nemateriální artefakty.

➤ **Kultura jízdy na jistotu**

Kultura jízdy na jistotu panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví bůhvídkdy, zato s tím větší parádou. Eliminace rizik, nechť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury, např. v leteckém průmyslu, chemickém, farmaceutickém, jaderném výzkumu. Často můžeme slyšet: „je tu pět let, nic o tom neví“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993). Charakteristickým prvkem podnikové kultury bude kontrola (normy). Podniková kultura bude obsahovat především striktní pravidla řízení firmy, bohatou kontrolní a dozorovou činnost a to téměř po všech úkonech zaměstnanců.

➤ **Kultura mašliček**

Kultura mašliček je založena na principu malého rizika a malé rychlosti zpětné vazby. Časová prodleva zpětné vazby je velká - orgány státní správy, školství... Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť „není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993). Firma bude pokládat důraz ve své podnikové kultuře na tradice postupů a norem. Bude požadovat po zaměstnancích vysokou loajalitu. Významnou roly budou hrát materiální artefakty.

Obr. č. 2: Typologie založená na vnějších determinantech (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		Velká	Malá
Rychlosti zp. vazby trhu	Velká	kultura "ostrých hochů"	kultura "přátelských expedimentů"
	Malá	kultura "jízdy na jistotu"	kultura "mašliček"

Jiné dělení typologie podnikové kultury, zejména dle převažujícího vlivu řízení, zpracoval Handy (1985), kterou v české odborné literatuře představil také např. Barták (2006).

➤ **Mocenská kultura**

Mocenská kultura tzv. pavučina, se odvozuje z jediného zdroje vlivu. Je typická pro menší a rodinné podniky. Charakterizuje ji autoritativní řízení a rozhodování dominantním jedincem či úzkou skupinou. Výhody: neexistují složité hierarchie a byrokracie, což umožňuje operativní reagování na změny a přináší konkurenční výhody. Rizika: možnost nekompetentnosti a zneužití moci. (Barták, 2006). Mocenská kultura může být představována kulturou ostrých hochů. Základem je řízení firmy úzkou skupinou v centrální úrovni. Od zaměstnanců se požaduje vysoký stupeň loajality a poslušnosti.

➤ **Kultura rolí**

Kultura rolí je typická pro hierarchické, funkcionální, centralizované byrokracie, v nichž cíle, strategie a politika jsou stanovovány dominantní elitou vybavenou výkonnou mocí. Jde o kulturu připomínající řecký chrám. Specializované funkce s jasně stanovenými úkoly a odpovědností fungují jako jednotlivé „pilíře“ podpírající fronton (štít) strategie a směru. Řízení a rozhodování je jednosměrné, vertikální. Efektivita závisí na dobré komunikaci a spolupráci. Od každého pracovníka se očekává, že „bude dělat věci správně“, podle předepsaných pravidel a postupů, aniž by uplatňoval vlastní přístup, iniciativu, samostatnost. Přežívá v relativně stabilních podmínkách (např. státních institucí). Výhody: stabilizace pracovníků, sociální jistoty. Rizika: chybí zpětná vazba, resortismus, nepružnost, těžkopádnost, pomalé reagování na změny, malá orientace na cíl. Chybí inovace, kreativita, flexibilita, dynamika (chybějí tedy vlastnosti nezbytné pro úspěšné podnikatelské organizace) (Barták, 2006).

➤ **Kultura úkolů**

Charakterizuje ji procesně – maticové řízení, volnější struktury víceúčelových týmů a projektů. Záleží více na odborných znalostech jednotlivců než na pracovní funkci či postavení. Moc je rozložena mezi kompetentní pracovníky kooperujících týmů. Umožňuje docílovat synergických efektů využitím společného zájmu participujících jednotlivců

a týmů na konečném výsledku. Výhody: flexibilita, kreativita, schopnost orientovat se v měnícím se turbulentním konkurenčním prostředí a adekvátně reagovat. Vhodná zejména pro organizace dynamické, podnikající s výrobky či službami s vysokou přidanou hodnotou, zároveň však s jejich vysokou morální amortizací – tedy i se značným podnikatelským rizikem (Barták, 2006).

➤ **Osobnostní kultura**

Specifická kultura osob, jež spojuje snaha uspokojit vlastní zájmy. Nikdo nedominuje, moc spočívá v odborných znalostech každého jedince (typické pro lékařské obory, právo, architekturu apod.). Úkoly bývají stanovovány jen rámcově a při jejich řešení se předpokládá vysoký stupeň intelektuálního nasazení, originalita a kreativita. Výhody: možnost uplatnění vysoce kompetentních jedinců. Rizika: nevýrazná loajalita účastníků může ohrožovat zájmy a potřeby organizace (Barták, 2006).

3.2.6 Národní kultura a její vliv na podnikovou kulturu

Národní kultura představuje základní rámec a pozadí pro veškerou aktivitu lidí, vyvíjenou v mezinárodním a multikulturním kontextu, tj. v prostředí různých národních kultur. Národní kultura se prosazuje v myšlení, hodnocení, postojích, jednání i chování lidí. Projevuje se tudíž také na výsledcích vzájemného působení (interakce) mezi příslušníky různých národů a kultur (Bláha, 2005). Národní kultura vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí. V rámci kulturních vzorů celosvětových najdeme četná specifika kultur národních. Tradičně byly studovány zejména rysy japonské organizační kultury, která se vyznačuje kolektivismem a mimořádně vysokým citem pro povinnost (Bělohávek, 1996). Národní kultura významně ovlivňuje podnikovou kulturu především v rovině tradic, zvyků. Je však významným nástrojem pro sestavování legislativních opatření, kterými je možné významně rámcovat podnikovou kulturu (zákonná doba práce, podmínky práce mladistvých, odpočinek,...). Správné spojení podnikové kultury a národní kultury představuje vzájemný respekt a propojení zájmů vyjádřených ve vztazích firmy s širokým okolím.

3.3 Podniková kultura japonských společností

Filozofie japonské podnikové kultury je jasné schéma cílů, norem a hodnot. Má být srozumitelná a má být, lépe řečeno musí být uskutečňována – jinak by sama předem zdiskreditovala. V těchto filozofiích bývá japonská firma často popisovaná jako rodina, svěbytná – odlišující se (jedinečná) firma od všech ostatních firem – rodin.

Filozofie firmy je budována na popularizaci společně sdílených cílů týkajících se poslání firmy vůči lidem, kteří v ní pracují a vůči společnosti, pro kterou vyrábí. Na vytváření filozofie firmy se podílejí i různé příběhy, symboly, mýty (např. o těžkých začátcích firmy, obětavosti lidí, o šťastných rozhodnutích, které založily prosperitu firmy atd.) (Marhoulová, 1989).

3.3.1 Zeměpisná charakteristika Japonska

V současnosti tvoří Japonsko čtyři hlavní ostrovy a více než 3600 malých ostrůvků. Jeho rozloha činí 377 435 km² a více než 80% povrchu tvoří hory. Hlavní souostroví je přes 2000 km dlouhé a rozkládá se mezi 25° a 45° severní zeměpisné šířky, což odpovídá poloze mezi Benátkami a Káhirou. Největším ostrovem je Honšú, které tvoří 65% povrchu Japonska, další ostrovy jsou Kjúšú, Šikoku a Hokkaidó. Na JZ patří k Japonsku souostroví Rjúkjú (Okinawa, Amami, Tokara, Ósumi), západ pobřeží Kjúšú lemují ostrovy Amakusa, Gotó a Košiki, v Korejském průlivu leží ostrovy Cušima, proto se tomuto průlivu také říká Cušimský. Při západním pobřeží Honšú leží ostrovy Oki a Sado a při západních březích Hokkaidó ostrovy Okuširi a Riširi. V Tichém oceánu pak skupina ostrůvků Izušičitó (Flanderka, Kopečná, Kraemerová, 1998).

3.3.2 Obecně politické faktory

Japonsko je konstituční monarchie. Základem pro státní správu Japonska je ústava z roku 1947. Podle ní je císař pouze „symbolem státu a národní jednoty, jehož postavení závisí na vůli národa“. To se odráží též v oficiálním názvu státu: „Nipponkoku“ znamená „Japonský stát“ nikoli „Japonské císařství“, jak tomu bylo do roku 1947. Japonsko nemá

oficiálně žádnou armádu - v ústavě je přímo uvedeno, že Japonsko se navždycky vzdává války jako prostředku pro řešení mezinárodních sporů. Nicméně zde existují tzv. síly sebeobran. Ve srovnání s jinými průmyslově vyspělými zeměmi vydává však Japonsko poměrně málo prostředků na obranu - v souladu s podmínkou mírové smlouvy nepřekračují vojenské výdaje 1% hrubého národního produktu, což umožňuje využití téměř všech vzácných zdrojů na produktivní mírové účely (Marhoulová, 1989).

3.3.3 Obyvatelstvo, osídlení, národnosti menšiny

Antropologicky jsou Japonci řazeni k mongoloidní rase kvůli několika charakteristickým znakům: zvláštnímu tvaru očních víček, tmavým vlasům, malému ochlupení a v neposlední řadě kvůli modré skvrně v dolní části zad, se kterou se miminka rodí, ale která mizí kolem druhého roku věku. Ostrovní charakter země, žádná okupace cizím státem v historii až do konce 2. světové války opravňuje k tvrzení, že Japonci jsou nejhomogennějším národem na světě. Kromě toho žije v Japonsku korejská národnostní menšina (asi 682 000) a další cizinci (210 000 Číňanů a Tchajwanců, 154 650 Brazilců z valné většiny japonského původu – potomci vystěhovalců do Brazílie, 76 000 Filipinců, 42 600 Američanů). K národnostním menšinám se také počítá hrstka původních obyvatel nejsevernějšího ostrova Hokkaidó, národa Ainu, ačkoliv to vlastně národnostní menšina není, protože mají japonské občanství. Jejich počet není přesně znám, některé prameny uvádějí 25 000 lidí (podle počtu sdružených ve společnosti Utari kjókai), jiné počet daleko menší. K národnostním menšinám nepatří, ale většinou se při této příležitosti uvádí skupina burakumin nebo eta, což byli tzv. nečistí v japonské společnosti, lidé zabývající se nečistými řemesly jako např. vyděláváním kůží (Flanderka, Kopečná, Kraemerová, 1998).

3.3.4 Kulturní faktory

Japonci jsou vedeni po celý svůj život k tomu, aby vytvářeli stálou a přísnou hranici mezi vnějším zdáním a realitou, nezáleží přitom, v jakém profesionálním nebo společenském prostředí k tomu dochází (rodině, podniku, státu atd.). Udržení vnějšího zdání je všemu nadřazenou prioritou, i když realita může být přitom zcela opačná (Marhoulová, 1989).

3.3.5 Stručný přehled japonské teorie řízení

Prvním zdrojem jsou tradiční japonské školy řízení. Podle významu do nich patří především tzv. konfuciánská škola řízení (Jyukyo Chuyo Keieika), jejímž zakladatelem byl E. Šibuzawa (1840 až 1931) moderní podnikatel, bankéř a „filozof řízení“. Vznik a vývoj této školy byl spojen s obdobím Meidži, jejímž obsahem byla evropeizace japonského hospodářství a společenských organizací.

Druhým významným zdrojem současné teorie řízení v Japonsku jsou západní školy vědeckého řízení, které jsou založeny na funkčních vztazích ekonomického hodnotového systému a mezi jejichž znaky patří např. racionalismus, konkurence, materialismus, individualismus a křesťanství (Marhoulová, 1989).

3.3.6 Rozhodovací systémy

Konkrétní chování japonského rozhodovacího systému je dáno frekvencí a intenzitou jeho reakcí na podněty, které přicházejí z tržního (silně konkurenčního) okolí. Rozbor a vyhledávání problémů rozhodování jako skrytých příležitostí, hledání optimálních či suboptimálních uspokojivých rozhodnutí a rozpracování efektivních způsobů jejich realizace se stávají v současných podmínkách rostoucích rizik významnými faktory přežití japonských firem v urputném konkurenčním boji. Základní analýza japonských rozhodovacích procesů vychází z podmínek mikrojednotek – firem, podniků, od nichž se převážně odvíjejí určité typy rozhodovacích procesů na makroekonomické úrovni (Marhoulová, 1989).

3.4 Kaizen

Strategie Kaizen je nedůležitějším pojmem japonského managementu – klíčem k japonskému hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. Kaizen znamená zdokonalení. Kaizen se týká všech. Tento pojem je klíčem k pochopení rozdílů mezi západním a japonským přístupem k otázkám řízení. Kaizen je v Japonsku jedním z nejčastěji používaných slov. V podnikání je pojem Kaizen tak hluboce uložen v myslích

manažerů i zaměstnanců, že si tito lidé často ani neuvědomují. V pozadí strategie Kaizen je pochopení skutečnosti, že vedení každé společnosti, chce-li zůstat ve hře a vytvářet zisk, musí usilovat o uspokojení potřeb zákazníka. Zdokonalení v takových oblastech, jako je kvalita, výše nákladů a dodržování termínů, jsou naprosto nezbytná. Kaizen je strategií zdokonalení, jejíž hnacím motorem jsou potřeby zákazníka. Základem této strategie je názor, že všechny aktivity by měly v konečném důsledku vést ke zvýšené spokojenosti zákazníka. Kaizen je neustálou součástí činnosti většiny japonských společností a většina společností přiznává, že jejich vedení věnuje alespoň 50% své pozornosti právě strategii Kaizen. Japonští manažeři neustále hledají způsoby, jak vylepšit vnitřní firemní systémy a postupy a jejich využití myšlenek Kaizen zasahuje i do takových oblastí, jako jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením, marketingové postupy a dodavatelské vztahy. Aktivními účastníky všech aktivit v rámci strategie Kaizen jsou rovněž příslušníci středního managementu, předáci a dělníci. Technici v japonských továrnách jsou často varováni: „Žádný pokrok se nedostaví, budete-li všechno dělat vždy stejným způsobem“. Dalším důležitým aspektem strategie Kaizen je to, že klade důraz na výrobní proces. Kaizen vede ke způsobu myšlení, jenž je zaměřen na výrobní proces, a k systému řízení, který podporuje a uznává lidské úsilí zaměřené na zdokonalování výrobních procesů. To je v ostrém kontrastu k západním manažerským praktikám, které hodnotí lidský výkon čistě na základě výsledků a neodměňuje vynaložené úsilí a snahu (Imai, 2007).

Obr. č. 3: Střešní pojem Kaizen (Imai, 2007).

<u>Kaizen</u>	
- Orientace na zákazníky	- Kamban
- Absolutní kontrola kvality	- Zdokonalování kvality
- Robotika	- „Právě včas“
- Kroužky kontroly kvality	- Žádné kazové zboží
- Systém zlepšování návrhů	- Aktivity malých skupin
- Automatizace	- Dobré vztahy management - zaměstnanci
- Disciplína na pracovišti	- Zvyšování produktivity
- Absolutní údržba výrobních prostředků	- Vývoj nových produktů

Pozn. Slovo kamban znamená zjednodušeně štítek, kartičku, lístek. Ve výrobním procesu typu „právě včas“ dělník z následující výrobní fáze při přebírání dílů z předchozí výrobní fáze nechá na místě kamban, označující dodávku určitého množství specifických dílů. Když jsou všechny tyto díly spotřebovány, kamban je poslán zpět a slouží jako objednávka dalších dílů. Jelikož se jedná o důležitý nástroj celého výrobního procesu typu „právě včas“, stalo se slovo kamban synonymem pro označení tohoto výrobního systému. Systém „právě včas“ byl poprvé zaveden v Toyota Motor Corporation, aby bylo možné minimalizovat zásoby a předcházet tak plýtvání. Základním principem je to, že nezbytné části pro výrobní proces by měly dorazit „právě včas“ (Imai, 2007).

Jelikož Kaizen je kontinuálním procesem a týká se všech členů organizace, každý v manažerské hierarchii je součástí některých aspektů Kaizen.

Obr. č. 4: Hierarchie účasti na strategii Kaizen (Imai, 2007).

Vrcholový management	Střední management	Vedoucí pracovníci	Dělníci
Rozhodně zavádět Kaizen jako firemní strategii	Realizovat cíle Kaizen podle direktiv vrcholového managementu prostřednictvím realizace plánů a vicefunkčního managementu	Používat Kaizen v jednotlivých funkcích	Účastnit se Kaizen prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů a činnosti malých skupin
Poskytovat strategii Kaizen podporu a vedení přidělováním zdrojů	Používat Kaizen v náplni práce	Formulovat plány pro Kaizen a poskytovat vedením dělníkům	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro Kaizen a vicefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standardy	Zlepšovat komunikaci s dělníky a udržovat vysokou pracovní morálku	Věnovat se neustálému sebezdokonalování a stát se tak lepším řešitelem problémů
Realizovat cíle Kaizen prostřednictvím realizace příslušných plánů a auditů	Intenzivními školicími programy posilovat vědomí Kaizen u zaměstnanců	Podporovat činnosti malých skupin (třeba kroužků kvality) a systém individuálních zlepšovacích návrhů	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním zkušenosti a vzděláním
Budovat systémy, postupy a struktury napomáhající strategii Kaizen	Pomáhat zaměstnancům osvojit si dovednosti a nástroje potřebné k řešení problémů	Zavádět na pracovišti disciplínu Poskytovat návrhy na Kaizen	

3.5 Japonské motivační systémy

Zdroje motivů vycházejí z tvrdých podmínek kalkulace, srovnání nákladů a zisku (ať jakkoliv dlouhodobého) v silně konkurenčním prostředí, jsou proto primárními motivačními zdroji. Jejich prostřednictvím a kvůli nim se odvíjejí motivační systémy zaměřené „dovnitř“ firem – k zaměstnancům různých kategorií, skupin a profesí. Tyto odvozené „uměle řízené“ motivační systémy, ať už jakkoliv důmyslně konstruované z hlediska japonských norem harmonie, dosažení kolektivní shody (konsensu), jiných vznešených hodnot, jsou zaměřené na dosažení komerčních ziskových hodnot. Bez jejich respektování by se složitá originální architektura japonských motivačních systémů zhroutila. Osud zaměstnanců je spjat s prosperitou firmy, s jejím místem v konkurenci, a proto spontánnost chování firmy představované jejím vedením zásadně ovlivňuje spontánní charakter lidských aktivit (Marhoulová, 1989).

3.6 Motivační strategie

Pro výběr motivačních strategií je determinujícím kritériem optimální využití lidských zdrojů.

- **A) Strategie: dlouhodobá zaměstnanost**

Klíčovou podmínkou efektivního fungování japonských motivačních systémů je strategie dlouhodobé zaměstnanosti, resp. celoživotní zaměstnanosti. Je tomu tak proto, že zásadním způsobem ovlivňuje realizaci ostatních strategií a od nich odvozených metod, technických postupů v řízení, které mají bezprostřední dopad na efektivnost výrobních organizací. Vliv zaměstnávání pracovníků „na doživotí“ má nesmírný vliv i proto, že podporuje určitý způsob myšlení jak vedoucích pracovníků ve vztahu k zaměstnancům, tak obráceně. Základní orientace na dlouhodobé, resp. celoživotní zaměstnání značně ovlivňuje pojetí a funkci trhu pracovních sil a proces tvorby mezd.

Mzda se u západních (evropských a amerických) firem považuje za tržní cenu určité dovednosti, resp. kvalifikační schopnosti na základě dané poptávky a nabídky po těchto

dovednostech na trhu pracovních sil v celostátním měřítku. Velké japonské firmy však nekupují dovednosti, ale celoživotní práci lidí, kteří mají pro firmu pracovat podle svých nejlepších schopností. Nekupují práci, kterou potřebují nyní, tj. z krátkodobého hlediska, ale nakupují budoucí potenciaální práci najatých pracovních sil.

Noví pracovníci, kteří jsou firmou přijímáni na základě odborného (ale stále ještě pro firmu příliš všeobecného) vzdělání, tvoří personální základnu následného profesního výcviku pro specifické potřeby firmy na rozdíl od výcviku pro specifické potřeby určité profese, který probíhá mimo firmy (jak je to u západoevropských a amerických firem). Japonské firmy hledají tedy na prvotním trhu pracovních sil absolventy škol, ale tyto pracovní síly nepovažují ještě za kvalifikované z hlediska zcela speciálních kvalifikačních potřeb firmy. Tyto tzv. „panenské“ pracovní síly jsou velmi ceněny z důvodu jejich „volné“ adaptability pro potřeby firem. Firmy si tak vlastně kupují pouze „pracovní materiál“ a přetvářejí jej postupně tak, aby odpovídal jejich potřebám. (Marhoulová, 1989).

- **B) Strategie: jasná formulace svébytné (jedinečné) filozofie firmy**

Pro Japonce je firma nejen místem, se kterým je smluvně vázán, ale především určitou „účastenskou skupinou“ (kaisha), kde se na něho pohlíží jako na člena rodiny. Rodina – firma je považovaná za sociální skupinu, do které se povoluje vstup vybraným jedincům, ze které však podle očekávání nemá nikdo odcházet, a to dokonce tehdy, když není spokojen s tím či oním aspektem „rodinného života“. Kult svébytnosti „rodiny“ pravděpodobně poskytuje i určité „ideologické“ oprávnění omezených možností mezipodnikové mobility.

Jestliže Japonci pokládají firmu, v níž pracují, za „svou“ firmu a jestliže jsou k ní hluboce loajální a odevzdávají jí všechny své vrozené a získané schopnosti, pak je to jednoznačně důsledkem reciprocit závazků, tj. závazků firem k jejich zaměstnancům. „Rodinná péče“ vůči zaměstnancům se projevuje v odhodlání firmy vystříhat se propuštění ze zaměstnání a poskytovat zaměstnancům pestrou paletu nejrůznějších sociálních výhod. Podle názorů odborníků bez přiměřené pracovní jistoty by prosazování „ducha sounáležitosti“ s firmou různými sebedokonalejšími technikami (např. formou konzultativního rozhodování, kroužky kvality atd.) bylo nesplnitelným úkolem. Ideálem je usmíření dvou rozporných

cílů: dosažení zisku a přežití („zvěčnění“) podniku jako sociální skupiny (Marhoulová, 1989).

- **C) Strategie: začlenění (integrace či tzv. socializace) zaměstnanců do firmy**

Primární funkcí této strategie je úsilí o to, aby zaměstnanci firemní filozofii pochopili a zjišťovali, poznávali „ve všech projevech života firmy“ její reálnou existenci. Rozvoj vnitřní soudržnosti, založené na akceptování firemních cílů a hodnot, je prvořadým úkolem personální politiky.

Intenzivní proces začleňování začíná rozhodnutím o přijetí a počátečním výcvikovým programem a pokračuje pak v mnoha dalších formách. Po čase zaměstnanci přijímají za vlastní různé hodnoty a cíle firmy, učí se formálním a neformálním pravidlům, postupům – zejména prostřednictvím různých forem rotace pracovních úkolů. Tím jak pracovníci rotují z jednoho pracovního místa na druhé, roste jejich integrace s organizací v souladu s kulturou podniku, a s filozofií jako souboru společně sdílených cílů. Tím vším se vyvíjí patřičný cit pro potřeby organizace (Marhoulová, 1989).

3.7 Závěr z teoretické části

V teoretické části byla představena podniková kultura a typologie z pohledu západních civilizací. Podniková kultura a její typologie odráží vývoj myšlení a poznání především evropských ekonomických velmocí a USA. Je skutečností, že orientace na spíše materiální a striktní prvky podnikové kultury jsou typické západním formám.

Po provedené analýze historických a geografických a podmínek Japonska byly popsány základní přístupy japonských firem k podstatě podnikové kultury založené na komunikaci a společném firemním zájmu všech členů firmy. Významnou roli sehrává aktivní a rovnocenný přístup k možnosti zlepšování kvality, produktivity nebo jiné vlastnosti zvyšující konkurenční výhody. Důležité je také dodržování vtaů podřízenosti a nadřízenosti na bázi respektu a obecného respektu.

Japonské pojetí podnikové kultury tedy vychází významně z tradic japonské historie, zejména vztahů mezi lidmi a jejich základní filosofie úcty a pokory. Dále je významným prvkem snaha o objektivní informaci, poznání a prognózu dopadů rozhodnutí na všech stupních realizace. Všeobecný souhlas jako závazek loajality a snahy přispět k co nejlepší realizaci myšlenky či nápadu. Vše je završeno strategiemi, které na straně jedné definují nabídku v podobě dlouhodobé pracovní příležitosti a na straně druhé pak loajalitu a plnohodnotné zapojení zaměstnanců firmy do její strategie a filosofie.

Z obecného pohledu je významný závazek dlouhodobosti pracovního vztahu, dává tím všem zaměstnancům benefity v podobě možnosti dlouhodobého plánování a jistoty. To je významnou celospolečenskou hodnotou, kterou se japonská podniková filosofie odlišuje od ostatních podnikových filosofií západního světa.

4. Vlastní výsledky práce

Pro praktickou část bakalářské práce bylo osloveno několik japonských společností v oblasti Severních Čech. Největší vstřícnost k sdělení důležitých informací a osobnímu pohovoru byla v japonské společnosti Fujikoki Czech, s.r.o., která působí v okrese Louny.

4.1 Charakteristika společnosti Fujikoki Czech, s.r.o.

- **Vývoj a popis společnosti**

Vývoj společnosti Fujikoki začíná roku 1949, kdy její zakladatel, pan Yokoyama Masakazu, spatřil obrovskou budoucnost ve výrobě automaticky řízených chladicích a klimatizačních jednotek. A tak začal postupovat v rozvoji a standardizaci fungování společnosti v tomto odvětví.

- **Sídlo společnosti**

Společnost Fujikoki Czech, s.r.o. má svou hlavní centrálu v Lounech, v Průmyslové ulici 386. Její výrobní závod sídlí v průmyslové zóně Louny Jihovýchod, která se rozkládá jihovýchodně od města Louny. Celková rozloha průmyslové zóny je 26,4 ha a v současné době je zóna již plně obsazena. Budova výrobního závodu je v osobním vlastnictví společnosti. Společnost Fujikoki Czech, s.r.o. byla v České republice založena 14. 3. 2001. Stavba výrobního závodu v Lounech byla zahájena v říjnu 2001 a dokončena v květnu 2002. Výrobní haly se člení na obráběcí a montážní. V listopadu 2002 byl zahájen jednosměnný provoz a v červnu 2003 vícesměnný provoz.

- **Důležitá data společnosti Fujikoki:**

1949 – založeno Fujikoki Seisakusho Co., Ltd. v Himon-ya a Meguro-ku v Tokiu

1950 – počátek produkce výroby expanzních ventilů

od r. 1950 do r. 1978 velký rozvoj výroby a budování silné a stabilní společnosti v Japonsku, rozvoj budování výrobních prostor

1981 – založeno Fujikoki America Inc. v Dallasu, U.S.A.

1987 – založeno Fujikoki Taiwan Inc. v Taiwanu

1994 – založeno Daehan Heating & Cooling Co., Ltd. v Korei

1995 – pojmenování společenství na FUJIKOKI CORPORATION

1997 – založeno první evropské ředitelství v Mnichově, v Německu

2001 – založeno Fujikoki Czech, s.r.o. v Lounech v České republice

2001 – založeno Fujikoki Suzhou Co., Ltd. v Číně

2003 – založeno Fujikoki Thailand Co., Ltd. v Thajsku

- **Produkty a výroba**

Společnost Fujikoki Czech, s.r.o. se ve svém výrobním závodě v Lounech specializuje na termostatické expanzní ventily používané v klimatizacích osobních automobilů. Ventily jsou integrovány do výparníku klimatizačních jednotek. Prostřednictvím expanzního ventilu je vstřikováno chladivo do výparníku.

- **Zaměstnanci**

K roku 2011 se počet zaměstnanců pracujících ve společnosti na hlavní pracovní poměr blíží k 250. Společnost si je vědoma toho, že bez kvalitních pracovníků na všech profesních úrovních nemůžeme dosahovat svých cílů a spokojenosti zákazníků. Proto věnuje k sestavení kvalitního pracovního týmu značné úsilí. Kandidáti na každou pracovní pozici, včetně dělnických pozic, absolvují výběrové řízení. V úzké spolupráci personalistů se specialisty pracovišť, na která jsou volná místa obsazována, sestavuje profily vhodných kandidátů.

Nemalou část zaměstnanců tvoří absolventi středních a vysokých škol. Ve spolupráci s Úřadem práce společnost vyhledává vhodné zaměstnance také z řad rekvalifikantů, kteří zde absolvují stáž a nejlepší z nich zůstávají jako zaměstnanci (Fujikoki, 2011).

- **Politika jakosti**

1. Zákazník je na prvním místě
2. Nulová zmetkovitost je výsledkem úsilí všech pracovníků
3. Při problémech s kvalitou odhalit skutečnou příčinu a zajistit odpovídající nápravu
4. Dodržovat pravidla systému kvality, vždy usilovat o zlepšování

- **Environmentální politika**

1. Citlivý a uvědomělý přístup člověka k přírodě je klíčem k pochopení EMS.
2. Neustále zlepšovat životní prostředí efektivním využíváním zdrojů a plněním přijatých cílů EMS za účasti všech zaměstnanců.
3. Při výrobě a všech ostatních činnostech vést zaměstnance k uvědomělému přístupu a respektování požadavků na ochranu životního prostředí.
4. Plánovitě se podílet na zlepšování životního prostředí v rámci působnosti společnosti. (Fujikoki, 2011).

4.2 Zajímavosti společnosti

- **Členství v profesních a zájmových sdruženích**

Společnost Fujikoki je členem občanského sdružení Klubu personalistů České republiky a od roku 2006 členem Okresní hospodářské komory v Lounech.

Klub personalistů České republiky je: zakládajícím členem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů - člena Evropské asociace personálního řízení EAPM, úzce spolupracuje se státními orgány ČR, s vysokými školami i s nevládními organizacemi a institucemi, což mu umožňuje získávat pro své odborné aktivity špičkové odborníky

Účastní se programů EU v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

- **Obecně prospěšná činnost a sponzorské akce**

Sociální automobil 1

Společnost Fujikoki Czech, s.r.o. se také aktivně zúčastňuje charitativních akcí. Společnost se zapojila do projektu „Sociální automobil“, který organizovala agentura Kompakt. Základní myšlenkou projektu bylo pomoci zdokonalit a obnovit vozový park v ústavech a zařízeních, zaměřených na výchovu, vzdělání, rehabilitaci a integraci zdravotně či mentálně postižených dětí a mládeže. Společnost Fujikoki Czech, s.r.o. tak měla možnost přispět příspěvkem resp. umístěním reklamy na automobil určený pro Dětský domov v Žatci a Lounech. Automobil byl slavnostně předán dětskému domovu 30. října 2006 a dnes je plně využíván v obou městech.

Sociální automobil 2

V roce 2008 společnost pokračovala ve své podpoře projektu „Sociální automobil“. Po poskytnutí sponzorského daru na automobil, používaný pro děti ze žateckého Dětského domova, byl finanční dar tentokrát určen pro automobil užívaný lounským Svazem tělesně postižených. Kromě sponzorského daru poskytnutého firmou, také část zaměstnanců společnosti osobně přispěla na činnost žateckého Dětského domova, vybraná hotovost i věcné dary byly předány ředitelce Domova.

- **Další projekty**

Život studenta v zemi Vycházejícího slunce

Dalším zajímavým projektem, na kterém se společnost podílela, se jmenoval „Život studenta v zemi Vycházejícího slunce“. Tento projekt zahrnuje sociologický výzkum zaměřený na podrobné zpracování situace mezi mladými lidmi v Japonsku. Zabývá se japonským vzdělávacím systémem, životním stylem a mentalitou v porovnání s Českou republikou. Cílem projektu je povědomí české veřejnosti o Japonsku a prohloubení česko-japonských vztahů. Projekt je zpracován skupinou studentů Gymnázia F. X. Šaldy v Liberci. Záštitu nad projektem převzalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Velvyslanectví Japonska v České republice a Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu Libereckého kraje.

Podpora sportovních klubů

Kromě těchto zmíněných sponzorských akcí se společnost také podílí na podpoře místních sportovních činností a to na činnost hokejového oddílu HC Slovan Louny a baseballového týmu TJ Lokomotiva Louny (Fujikoki, 2011).

4.3 Analýza podnikových dokumentů společnosti

Analyzovaná japonská společnost, která působí od roku 2001 v České republice je představitelem aplikace japonského modelu řízení. Odráží však v sobě i specifické modely, které absorbují hodnoty mentality českého prostředí.

Zájemce o práci má dostatečné množství informací již při nástupu do zaměstnání. Společnost nastupující zaměstnance seznamuje s následujícími písemnými dokumenty:

Pracovní řád (všichni).

Organizační schéma (všichni).

Politika jakosti (vedoucí pracovníci, výroba, technika, kontrola jakosti).

Dokumentace systému jakosti (vedoucí pracovníci, kontrola jakosti).

Cíle jakosti na daném pracovišti (všichni).

BOZP (všichni).

PO (všichni).

Seznámení s výrobkem (výroba, technika, kontrola jakosti).

Přehled benefitů zaměstnanců (všichni).

Formulář Kaizen (všichni).

Vedení společnosti pro bakalářskou práci neumožnilo zveřejnit podnikové dokumenty politika jakosti, dokumentaci systému jakosti, cíle jakosti na daném pracovišti, seznámení s výrobkem, jelikož se jedná o vnitřní dokumenty, které jsou společností chráněny z důvodu konkurenceschopnosti. Pro analýzu podnikové kultury nebyly důležité. Podnikové dokumenty BOZP a PO se svým obsahem neodlišují od jiných podnikových

dokumentů a proto nebyly také analyzovány. Jako důležité podnikové dokumenty byly analyzovány dokumenty organizační schéma, přehled benefitů a formulář Kaizen.

- **1. Organizační schéma společnosti**

Organizační schéma společnosti je na první pohled shodné s běžným modelem společností západního typu. V horizontálním členění jsou základem kontrolní útvary, útvary lidských zdrojů a vnějších vztahů a útvary, zabývající se samotnou výrobou. Odlišné je však vertikální členění společnosti, které přikládá manažerům vyšší odpovědnost za kompletní oblast. Ve vertikálním členění lze model řízení považovat sice za vícestupňový, ale obsahující podrobnější členění v jednotlivých podsystémech. Společnost je reprezentována prezidentem (Japonec). President řídí jednotlivé manažery.

Organizační schéma společnosti je možné analyzovat z pohledu základní filosofie japonského přístupu, kdy struktura řízení společnosti je podřízena realizaci produktů a jejich trvalé kontrole.

Základní útvary společnosti tvoří útvar kontroly a plánování, útvar lidských zdrojů, útvar ekonomiky a útvar výroby a montáže. Z pohledu modelu organizační struktury západní společnosti je možné vidět odlišnost ve struktuře kontroly a plánování a ekonomického útvaru. Japonský model předpokládá výraznější útvar kontroly a plánování. Struktura ekonomického útvaru není zatěžována plánováním a plní především úlohu v oblasti financování. Ekonomický útvar je útvar, který realizuje bilancování formou supervize, která však nezahrnuje celkový pohled, ale je doplňována z ostatních útvarů, především z útvaru kontroly a plánování.

Základem přístupu k výrobku je jeho trvalá kontrola. V organizačním schématu společnosti je patrné, že kontrolní a plánovací útvar se zabývá kontrolou jednotlivých operací a kontrolou celé technologie výroby produktu. Důraz je také položen do kontroly vstupů a logistiky zásobování.

Organizační schéma společnosti viz příloha č. 1.

- **2. Přehled benefitů společnosti**

Společnost má pro všechny své zaměstnance zpracovanou přehlednou tabulku v anglickém a českém jazyce, obsahující všechny benefity, které poskytuje. Pro všechny zaměstnance nabízí podnikový kurz anglického jazyka v rozsahu 2 hodin týdně. Kurz je plně hrazen zaměstnavatelem. Podmínkou je pravidelná účast a měsíční přezkoušení znalostí. Dále společnost všem svým zaměstnancům přispívá 50% na závodní stravování. Příspěvek se týká obědů do maximálního počtu pracovních dnů v měsíci a odpracovaných dnů v místě výkonu. Práce o sobotách, nedělích a svátcích za minimálně 3 odpracované hodiny za směnu je zvýhodněna příspěvkem 55%. Opět se týká všech zaměstnanců společnosti.

Po uplynutí zkušební lhůty pracovního poměru vzniká nárok všem zaměstnancům na příspěvek penzijního připojištění. Společnost přispívá částkou 200,- Kč měsíčně. Všem zaměstnancům dále společnost přispívá u příležitosti osobních událostí. Rozhodnutím zaměstnavatele byly stanoveny jednorázové částky k životnímu výročí, k uzavření sňatku, k narození dítěte a k úmrtí blízké osoby. Za životní výročí se považuje dosažení věku 50, 55 a 60 let. K 50 letům společnost přispívá zaměstnancům jednorázovou finanční částkou 2000,- Kč, k 55 letům částkou 2500,- Kč a k 60 letům částku 3000,- Kč. Jednorázové finanční příspěvky k uzavření sňatku a narození dítěte jsou shodné, tedy se jedná o částku 2000,- Kč. Nejvyšší finanční částku stanovila společnost k úmrtí blízké osoby a to částkou 4000,- Kč. Dalším benefitem, který společnost poskytuje zaměstnancům, jsou dárkové poukázky. Na tyto poukázky vzniká zaměstnancům nárok v 1. kalendářním dni měsíce po ukončení zkušební lhůty a je poskytováno vždy po uplynutí kalendářního čtvrtletí. Tento nárok nevzniká při ukončení pracovního poměru před koncem kalendářního měsíce. Základní sazba dárkových poukázek je 100,- Kč. Pro zaměstnance pracující na směny a manuálně, je tato finanční částka zvýšená, tedy je stanovena na 200,- Kč. Pro zaměstnance v nepřetržitém provozu je pak tato částka stanovena na 300,- Kč. Pro dlouhodobě nemocné zaměstnance společnosti platí základní sazba. Zaměstnanci na mateřské dovolené dárkové poukázky nedostávají.

Zvláštností společnosti jsou tzv. věrnostní odměny. Tyto odměny jsou rozděleny na dvě složky. První složka se skládá z jednorázové finanční odměny v daném měsíci při dovršení 5, 10 let nepřetržitého zaměstnání ve společnosti a to v částce 5000,- Kč. Druhá složka

věrnostní odměny navyšuje po 5 a 10 odpracovaných letech ve společnosti příspěvek na penzijní připojištění a dárkové poukázky o 200,- Kč.

Poskytnutí případných jiných benefitů je vázáno na individuální posouzení a rozhodnutí top manažerů společnosti.

Přehled benefitů společnosti viz příloha č. 2.

- **3. Formulář Kaizen**

V celé společnosti je uplatňována základní japonská strategie Kaizen. Tato strategie je všem nově přijatým zaměstnancům podrobně vysvětlena. Na každém úseku výroby je formulář Kaizen k dispozici a může se v něm vyjádřit každý zaměstnanec.

Základní průběh postupu formuláře Kaizen:

Zaměstnanci popíší problém, který chtějí změnit nebo navrhnou eventuální náčrtek zlepšení problému. Do maximálně 7 kalendářních dnů se k navrhovanému problému vyjádří nadřízený zaměstnanec a zaujme pozitivní či negativní stanovisko. Dalším krokem formuláře Kaizen je vyhodnocení navrhovaného problému Quality kontrol manažerem, který odhadne výši nákladů spojených s popisovaným problémem. Do maximálně 2 týdnů se zrealizuje konečný výsledek, v kterém je stanoveno, zda byl zkoumaný problém schválen, odložen či zamítnut. V situaci, kdy je navrhovaný problém obzvláště závažný, je zrealizována i fotografická dokumentace. Dále následuje kalkulace nákladu na realizaci návrhu, jsou zhodnoceny dosažené výsledky, případně jiná doporučení, atd.

Formulář Kaizen viz příloha č. 3.

4.3.1 Vyhodnocení podnikových dokumentů

Z dokumentů uvedených v předcházející části práce je patrné, že pracovníci jsou seznamováni s jednotlivými dokumenty podle stupně zařazení. Důraz je položen především na znalost struktury společnosti.

- **Hodnocení podnikových dokumentů:**

Organizační schéma společnosti ukazuje, že společnost je sestavena tak, aby prvotní byla vždy kontrola výrobku ve všech etapách jeho výroby. Struktura je členěna podle známých modelů západních společností a odlišnost je patrná především v rolích a úkolech jednotlivých útvarů a jejich velikostí. Útvar kontroly a plánování je samostatným útvarem ve struktuře společnosti. V struktuře řízení a organizace společnosti je mu přiřazována významná role.

Útvar zpracovává samotné plánování a to jak v zásobování, tak ve struktuře produktů. Toto je zásadní odlišnost od struktury jiných společností, protože kontrolní a plánovací útvar je řešen v ekonomických útvarech.

Tato skutečnost naznačuje, že analyzovaný podnikový doklad ukazuje na prvky japonské podnikové kultury v systému řízení a organizace společnosti.

Struktura společnosti je tak významně orientována na kontrolu kvality výrobku a plánování jeho výroby. Tím je tedy naplněn princip politiky jakosti.

Druhým analyzovaným podnikovým dokumentem je přehled benefitů zaměstnanců. V analyzovaném dokumentu je uváděna řada standardních benefitů. Významné jsou věrnostní benefity, které jsou vyvozeny z dlouhodobosti vzájemného vztahu zaměstnance a zaměstnavatele a jsou odrazem filosofie japonské podnikové kultury.

Nastavení věrnostních benefitů je odrazem uzavíraného pracovního vztahu, kdy je zaměstnanec po uplynutí zkušební doby zaměstnáván na základě smlouvy na dobu neurčitou. Je tím naplněn charakteristický a odlišný přístup japonské podnikové kultury od ostatních podnikových kultur.

Zaměstnanci jsou tak motivováni k dlouhodobému závazku ke společnosti. Ostatní benefity jsou obdobné jako u jiných společností. Benefity jsou využívány také jako marketingový tah pro zviditelnění v rodinách zaměstnanců.

Na druhou stranu v benefitech není patrná možnost kariérního růstu a zvyšování mzdy, ale jde pouze o vyjádření trvalosti vztahu (není podmíněno kvalifikací nebo hodnocením pracovníka).

V analyzovaných dokumentech byly nalezeny odlišnosti, které ukazují na japonské pojetí podnikové kultury.

Odlišný přístup Japonců od zaměstnavatelů ostatních západních společností je v chápání odměny za vykonanou práci, tedy mzdu. Japonské společnosti neznají snahu o maximalizaci mzdy zaměstnance. Mzda je sestavována na základě řady vstupních faktorů. Do mezd se promítají i některé japonské hodnoty – věk zaměstnance, délka jeho zaměstnání ve společnosti.

V doložených dokumentech je patrná filosofie japonské podnikové kultury, která však postrádá např. etický kodex zaměstnance.

Třetím analyzovaným dokumentem je formulář Kaizen, popisující způsob řešení připomínek nebo zlepšení pracovních postupů v rámci společnosti. Uvedený dokument naplňuje známé informace o strategii Kaizen. Je však nutné podotknout, že tento dokument je v jistém slova smyslu modifikován na národní prostředí a některé jeho formulace a uplatnění ukazují na volnější formu strategie Kaizen realizované mimo Japonsko. Tento dokument je odrazem známých informací o strategii Kaizen a v zásadě naplňuje snahy o kolektivní vylepšování pracovních podmínek a procesů z kteréhokoliv stupně řízení směrem ke všem zúčastněným. Z dokumentu je patrná snaha o co nejširší názor všech potencionálně možných účastníků. Tento princip japonské podnikové kultury umožňuje všem zaměstnancům aktivně se podílet na rozvoji nových přístupů k prováděným technologickým operacím nebo k provádění organizačně technických opatření. Princip kolektivního angažovanosti je zde významným nástrojem zavádění nových postupů s maximálním efektem úspěšnosti celkové technologie.

Uplatňování strategie Kaizen jednoznačně ukazuje na přítomnost prvků japonské podnikové kulturu v systému řízení a organizace společnosti.

4.4 Osobní pohovory

4.4.1 Osobní pohovor s personálním ředitelem

Pro získání informací o společnosti Fujikoki Czech, s.r.o. bylo využito metody osobního pohovoru s personálním ředitelem, jako zástupcem českého managementu. Byl využit nestandardizovaný rozhovor.

1. Jaké jsou hlavní hodnoty společnosti?

„Naše společnost je výrobcem termostatických expanzních ventilů klimatizačních jednotek osobních automobilů. Společnost za prioritní považuje politiku jakosti, která představuje především kontrolu kvality a jakosti výrobku po každé provedené technologické operaci. Výsledkem rozsáhlého systému kontrolní činnosti je nulová zmetkovitost finálních výrobků. Společnost pokládá velký důraz na environmentální politiku s důrazem na životní prostředí v rámci působnosti společnosti a politiku jakosti, která reprezentuje především spokojenost zákazníka“.

2. Jaké základní vstupní předpoklady musí splňovat budoucí zaměstnanec?

„Z hlediska lidských zdrojů je prvotní snaha přitáhnout lidi, kteří nemusí být špičkou ve svém oboru nebo „zázračným dítětem“, ale spíše ty, kteří jsou pokud možno stálí a z hlediska hodnot stavějí na přední místo potřebu pracovní jistoty.

Netajíme, že možnosti kariérního postupu jsou omezené – totéž platí přes všechny deklarace i pro většinu západních firem. Na rozdíl od japonského přístupu však nepopíráme individualitu, což je patrné již na praxi přijímání pracovníků - i uchazeč na místo řadového operátora výroby prochází ne nábořem, ale výběrovým řízením, s každým osobně je veden pohovor.

Ve srovnání s praxí společností v Japonsku máme výlučně kmenové zaměstnance. V tom se lišíme i od většiny jiných firem v ČR, bez ohledu na jejich původ. Zatímco v Japonsku se

system agenturního zaměstnávání osvědčil, u nás není dobře aplikovatelný jednak z nutnosti zvládat náročnější pracovní postupy (což vyžaduje systematický on-job-training prováděný v týmech) popř. umět pracovat se sofistikovanými výrobními technologiemi (automaticky řízená obráběcí centra)“.

3. Co nabízí společnost zaměstnancům?

„Naši zaměstnanci mají v drtivé většině případů smlouvu na dobu neurčitou, kvůli výkyvům v objednávkách (nutnosti rychle a pružně reagovat na požadavky zákazníků) od počátku roku 2010 najímáme pracovníky na všechna předtím nevytvořená místa na smlouvu na dobu určitou.

V zásadě nepropouštíme zaměstnance po zkušební lhůtě, jen velmi zřídka ve skutečně vážných případech – míra fluktuace z důvodu ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je dlouhodobě pod jedním procentem.

Nepropouštěli jsme ani v době ekonomické nestability na přelomu 2008/2009“.

4. Vychází společnost v oblasti řízení lidských zdrojů z tradiční japonské společnosti?

„Ano, ale není bez zajímavosti, že role firmy jako rodiny vychází z pojetí výchovy dětí. V tradiční japonské rodině, to velmi brzy nejsou rodiče, ale škola a obecně okolí, kdo formuje dítě. Děti se s rodiči vídají stále méně, s těmi členy rodiny, kteří pracují, takřka vůbec.

Po citové stránce je vztah rodičů a dětí spíše odcizený, to ale platí i v případě „moderních“ rodin. Proto není obtížné akceptovat začlenění do firmy jako nové rodiny, která navíc poskytuje trvalejší a dlouhodobější vazbu.

Rozdíl je v motivaci – u Japonců byla a stále do značné míry je potlačována individualita, přijetí do firmy, kde mají zůstat celý život, je srovnatelné se začleněním do rodiny, jen s tím rozdílem, že postup od „dítěte“ k „založení vlastní rodiny“, případně stát se její hlavou, není realizován: firma o své „děti“ pečuje, klade na ně určité nároky (působící nezřídka stresové stavy), pokárá je, ale až na výjimky z „rodiny“ nevyklučuje. Zodpovědnost, která je

vštěpována, je sice formálně přenášena, ale ve skutečnosti je velmi omezena, o nějakých právech s tím spojených se ani nedá mluvit“.

5. Jak je chápána odměna za práci?

„Do mezd se promítají i některé japonské hodnoty – věk zaměstnance, délka jeho zaměstnání ve firmě. Teprve postupně se silněji projevuje faktor odměny za individuální výkon (zlepšovací návrh, splnění cíle), i tu dochází k určitému rozmělnění osobních zásluh a s tím i odměny, ve prospěch spolupracujícího týmu popř. celé společnosti.

To se ostatně promítá i při revizích mzdy – zvláště tam, kde je akcentována práce v týmu (výrobní linka, údržba apod.).

Mzdy jsou dány smluvně – u výrobních pracovníků na montáži je jednotná nástupní základní mzda, po 3 - měsíční zkušební lhůtě dochází (pokud ne k odchodu, což je výjimečné) k úpravě dle prokázaných dovedností a schopností.

Jednou ročně k 1. dubnu je prováděno přehodnocení všech pracovníků.

Naší zásadou je nepřebíjet konkurenci, nicméně snažíme se být konkurenceschopní v regionu a oboru činnosti (současný průměrná mzda je okolo 26.000,- Kč brutto, z toho u řadových operátorů cca. 21.000,- Kč). Rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší mzdou ve firmě je však procentuelně výrazně menší než ve srovnatelných podnicích“.

6. Jaké konkrétní akce pořádá společnost pro naplňování volnočasových aktivit pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky?

„Společnost pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky provádí každoročně vánoční večírek, který se koná na počátku prosince. Pro zaměstnance je připravené pohoštění, tombola, taneční zábava a každý zaměstnanec dostává dárek, jako poděkování za odpracovaný rok.

„Dále firma pro své zaměstnance a rodinné příslušníky pořádá pravidelně rodinné dny, kdy je členům rodin umožněna prohlídka obráběcích a montážních hal. Pro děti jsou připravené zábavné atrakce“.

7. Jaké jsou způsoby ukázky japonských národních tradic?

„Společnost poskytuje zaměstnancům stravování s příspěvkem na stravování a možnost využití denní nabídky národních japonských jídel v denní nabídce“.

8. Byl jste v Japonsku navštívit mateřský závod?

„Ano byl, ale to byl program pořádaný Evropsko-japonským centrem pro průmyslovou spolupráci.“

Pobyt v Japonsku se týkal pouze pracovníků, kteří zajišťovali transfer výrobních linek, eventuelně jejich upgrade.

Kromě toho mateřské závody navštívili manažeři výroby a kvality“.

4.4.2 Osobní pohovor se zaměstnancem společnosti

Tento pohovor je opět veden jako nestandardizovaný rozhovor s cílem získat informace o vnímání podnikové kultury českým zaměstnancem společnosti Fujikoki Czech, s.r.o.

1. Jak dlouho pracuje ve společnosti a na jaké pozici?

„Do společnosti jsem nastoupil v roce 2005. Předtím jsem pracoval v jiných českých společnostech. Ve společnosti Fujikoki Czech, s.r.o. pracuji jako mistr v montážní hale“.

2. Jaké odlišnosti vnímáte jako zásadní v porovnání s předcházejících zaměstnání?

„Jako odlišnost vnímám stabilitu pracovního vztahu, který je vyjádřen pracovní smlouvou na dobu neurčitou a jistou odměnou za vykonanou práci. Dále sociální podmínky a benefity, které nám společnost poskytuje“.

3. Můžete uvést některé společenské akce pořádané zaměstnavatelem za poslední období?

„Společnost pro nás a naše rodinné příslušníky pořádá společenské akce (rodinné dny), pořádá vánoční a jiné večírky za účasti většiny zaměstnanců, kde je vyhodnocován a odměňován každý pracovník, který dlouhodobě pracuje pro společnost“.

4. Jaké základní hodnoty nejvíce ovlivňují samotný proces práce?

„Z mého pohledu je to absolutní pořádek na pracovišti a důslednost dodržování ekologických norem a pravidel. Významná je i trvalá kontrola kvality práce, která následuje vždy po každé operaci každého pracovníka“.

5. Jak vnímáte úroveň pracovního prostředí?

„Pracovní prostředí je ovlivněno japonskou technologií, která představuje především vysokou úroveň prostředků pro výrobu. Není to jenom výroba, ale jsou také prostředky pro pracovní sílu a její zázemí. Jde např. o společenské prostory, závodní jídelnu nebo o kanceláře. Z mého podle je vše moderně zařízeno a udržováno v precizní čistotě a pořádku“.

4.4.3 Vyhodnocení osobních pohovorů

Pro osobní pohovory byli vybráni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují několik let. Tito zaměstnanci už dobře znají klima společnosti a jsou s ním ztotožnění. Provedené osobní pohovory, které proběhly s vybraným pracovníkem managementu a řadovým zaměstnancem společnosti ukazují na odlišnosti ve stylu řízení a chápání těch částí podnikové kultury, kterou přetavuje japonský model.

Osobní pohovory byly provedeny s cílem zjistit vnímání a stav japonské podnikové kultury na úrovni managementu a úrovni zaměstnance. Pro časovou zaneprázdněnost a neochotu zejména řadových zaměstnanců byl jako významný a ucelený vybrán osobní nestandardizovaný pohovor se zástupcem řadových zaměstnanců na úrovni mistra výroby. Jako významný pro analýzu je především nestandardizovaný pohovor se zástupcem managementu. Oba uvedené rozhovory je možné považovat za dostatečně popisující reálné vnímání podnikové kultury a to jak managementem, tak řadovým zaměstnancem.

Z pohovoru je možné učinit závěr, že japonská podniková kultura je nejen zakotvena v základních analyzovaných dokumentech, ale je i prakticky realizována v každodenní činnosti na zkoumaných úrovních (top management a řadový zaměstnanec) řízení společnosti. Z pohovorů je patrné, že japonská podniková kultura je vnímaná zaměstnanci

společnosti především v jejich odlišnostech. Jedná se zejména o známé požadavky na pořádek, požadavky na vztah k životnímu prostředí a požadavky trvalé kontroly. Oslovení zaměstnanci vnímají pozitivně ty prvky, které především zpříjemňují pracovní prostředí, stabilizují pracovní vztah. Negativně je vnímána skutečnost, že případný kariérní růst a to jak z pohledu profesního tak mzdového je omezený. Výsledky analýzy osobních pohovorů ukazují na skutečnou existenci prvků japonské podnikové kultury v každodenní činnosti zaměstnanců. Jejich praktická realizace je tedy výsledkem existujících dokumentů, které byly analyzované v předcházejících kapitolách.

4.5 Prvky podnikové kultury společnosti Fujikoki Czech, s.r.o.

➤ Artefakty materiální povahy

Budova společnosti je postavena jako moderní montovaná hala. Největší plochu budovy zabírají montážní a obráběcí úseky výroby, v kterých jsou vyráběny termostatické expanzní ventily, používané v klimatizacích osobních automobilů. V budově se také nachází společná kancelářská místnost středního a vrcholového managementu. Dále jsou zde prostory závodní jídelny a kantýny. Společnost se tak snaží ušetřit čas svých zaměstnanců, aby se nemuseli stravovat v centru města. Prostory budovy jsou moderně vybaveny a udržovány v precizním pořádku a čistotě, pro Japonce tak typické.

➤ Artefakty nemateriální povahy

Řadový zaměstnanci společnosti si mezi sebou tykají. To přispívá k lepším a uvolněnějším vztahům na pracovišti. Při jednání s managementem společnosti si zaměstnanci však už vykají. To je odrazem nadřazenosti a podřízenosti vztahů ve společnosti. Zvláštností pro české zaměstnance je zdravení japonského presidenta společnosti typickým japonským úklonem.

➤ Hodnoty společnosti

Hlavní hodnotou společnosti je kvalitní výroba. Japonská společnost učí své zaměstnance jak kvalitní výroby dosáhnout a od zaměstnanců vyžaduje pracovitost a kázeň. Další hodnotou společnosti je spokojenost budoucích zákazníků. Pro dosažení této hodnoty

považuje společnost sestavení kvalitního pracovního týmu a striktní dodržování již zmiňované politiky jakosti, která staví zákazníka vždy na první místo. Nulová zmetkovitost výrobků je výsledkem úsilí všech pracovníků a je jimi sdílána. Zaměstnanci dodržují nastavený systém kvality a usilují o neustálé zlepšování. Toto úsilí se objevuje a uplatňuje v analyzovaném podnikovém dokumentu- formulář Kaizen.

➤ **Rituály společnosti**

Na nejvyšším stupni je porada vedení 1 x týdně, 1 x měsíčně je Quality Konference, kde jsou prezentovány výsledky dosažené v uplynulém měsíci zástupcům všech oddělení - to je příležitost navzájem důkladněji se orientovat v problematice spojené s činností jednotlivých oddělení. Každý pracovní den je krátká porada vedení s mistry, kteří jsou právě na směně, to je příležitost pro výměnu informací týkajících se provozu, vzniklých výrobních i technických problémů, odchylek v kvalitě atd. Jednou týdně se konají porady ke zlepšování za účasti vedení, techniků údržby a vedoucích pracovníků výroby až po úroveň mistrů (Kaizen). Kromě toho se konají měsíční porady mistrů, zvláště z montáže a z obrábění. Jednou měsíčně se konají školení operátorů - osvěžení postupů, aktualizace stávajících pravidel, představení nových poznatků atd. Porady jednotlivých oddělení - nejsou přesně dány intervaly, trváním nebo strukturou a formou. Pravidelné týdenní porady jsou pouze v případě oddělení plánování a kvality. V častější frekvenci probíhají ranní porady technického oddělení.

➤ **Zvyky a ceremoniály společnosti**

Zvykem ve společnosti je každoroční pořádání vánočního večírku, kterého se účastní většina zaměstnanců a jejich rodinný příslušníci. Pro zaměstnance je připravené pohoštění, tombola, taneční zábava a každý zaměstnanec dostává dárek, jako poděkování za odpracovaný rok. Tento již zažitý večírek významně přispívá k integraci většiny zaměstnanců a k nastavení lepších a přátelštějších vztahů.

Dalším zvykem ve společnosti je příspěvek zaměstnancům u příležitosti osobních událostí. Jako osobní události jsou považovány životní výročí, uzavření sňatku, narození dítěte a úmrtí blízké osoby. Tento zvyk odměňování zaměstnanců není běžný. Zaměstnanci je vnímán velmi pozitivně.

Pro zaměstnance a rodinné příslušníky společnost také pořádá pravidelně rodinné dny, kdy je členům rodin umožněna prohlídka obráběcích a montážních hal. Pro děti jsou připravené zábavné atrakce. Všechny tyto zvyky a ceremoniály přispívají k větší loajalitě zaměstnanců ke společnosti.

4.6 Shrnutí

Analýza zpřístupněných podnikových dokumentů a osobních pohovorů ve společnosti Fujikoki Czech, s.r.o. prokázala existenci japonské podnikové kultury. Tato podniková kultura má jak znaky shodné s teoretickými poznatky o japonské podnikové kultuře a systému organizace práce, plánování a rozvoje lidských zdrojů, tak znaky respektující specifika národní mentality českého prostředí. Podniková kultura se jeví jako silná.

Analyzovaná japonská podniková kultura je sestavena tak, aby proces vztahu zaměstnanec a společnost zabezpečoval vysokou produktivitu práce za široké účasti zaměstnanců. Vedení společnosti dodržuje základní principy japonské podnikové kultury (pracovní poměr – trvalost, mzda a její chápání bez výrazného personálního růstu, jednoduché pracovní úkony, možnost zaměstnávání lidí s nižší odbornou kvalifikací).

Odlišnosti pak představují spíše skutečnost, že střední management je obsazen českými manažery. Japonské vedení společnosti představuje především úroveň strategického řízení a praktické zabezpečení řízení společnosti je tak realizováno českým managementem, který však dodržuje japonskou strategii Kaizen.

Výsledky analýzy dostupných podnikových dokumentů a osobních pohovorů shodně prokázaly existenci znaků japonské podnikové kultury řízení a organizace japonské společnosti. Osobní pohovory vykazují shodné znaky s podnikovými dokumenty. Z podnikových dokumentů a osobních pohovorů vyplývá, že největší důraz je skutečně kladen na politiku jakosti a environmentální politiku. Tento závěr potvrzuje základní principy existence japonského podniku.

Analýzou dokumentů a pohovorů bylo také zjištěno, že existují některé výhrady zaměstnanců k aplikovanému systému podnikové kultury. Jedná se zejména o vnímání

možnosti kariérního a mzdového růstu českých zaměstnanců, kteří jsou zvyklí na systém zabezpečující jak mzdový tak případně kariérní růst. Výhrady jsou především směřovány na skutečnost, kdy pracovník, který nastoupil do společnosti na základní pracovní místo operátora, předpokládá svůj kariérní a mzdový růst na základě praxe získané v průběhu období, kdy je zaměstnán u společnosti. Dochází tak k paradoxu, kdy japonská podniková kultura má velký zájem na udržení pracovníka, ale pouze v základní pozici. Pracovník zase očekává, že na základě dlouhodobé vztahu se může svým růstem kariérně posunout. Dále společnost postrádá jakýkoliv podnikový dokument typu etického kodexu, který je běžný u jiných společností podobné velikosti. Zaměstnanci společnosti nejsou výrazně motivováni k sebevzdělávání a zvyšování své odborné kvalifikace vyplývající ze zastávané funkce. Výjimku tvoří možnost studia anglického jazyka.

5. Závěr

Závěr, který je možný učinit z provedené analýzy, jednoznačně ukazuje, že v japonských společnostech podnikajících v českém prostředí existuje „modifikovaná“ japonská podniková kultura, která pravděpodobně vždy bude respektovat prvky multinárodní, sociální a etnické odlišnosti pracovní síly. Základní prvky podnikové kultury v japonském pojetí je možné spatřit v analyzovaných podnikových dokumentech a v osobních pohovorech. Je možné je obecně popsat jako prvky, které nabízejí zaměstnancům společnosti především trvalé jistoty, nízké nároky na odborné schopnosti a stabilizovanou pracovní pozici bez možnosti kariérního růstu. Tyto prvky jsou v porovnání se západní podnikovou kulturou odlišné a jejich původ je možné odvodit od japonské mentality pracovní síly, která pojímá zaměstnání nebo práci jako jistotu práce na dlouhé období.

Z pohledu konkurenceschopnosti a ekonomické efektivnosti je významným prvkem japonské podnikové kultury snaha o rozložení složitých procesů výroby do velkého počtu jednoduchých technologických operací a jejich následné kontroly. Dochází k zaměstnávání všech kategorií pracovní síly s cílem naučit pracovní sílu jednoduchým technologickým operacím. Japonská společnost může zaměstnávat tímto způsobem široké spektrum pracovní síly.

Japonská podniková kultura představuje především KNOW-HOW, které je vyjádřené jak samotnou podnikovou kulturou, tak kvalitou finálních výrobků nebo produktů. Poznání této podnikové kultury přináší řadu zajímavých ukazatelů, s kterými by západní modely podnikové kultury měly do budoucích období počítat.

Provedená analýza dokumentů a pohovorů ukazuje, že do budoucna bude vhodné řešit i otázky, které souvisí s národním pojetím výkonu práce, možnosti kariéry a mzdy. Tyto aspekty významně působí na českého zaměstnance při rozhodování o délce a typu vykonávané práce v japonské společnosti. Japonská podniková kultura bude muset do budoucna řešit tyto aspekty především z důvodu získávání pracovních sil na trhu práce.

6. Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BARTÁK, Jan. Skryté bohatsví firmy. 1. vydání. Praha : Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
3. BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vydání. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
4. BLÁHA, Jiří; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; MATEICIUC, Aleš. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. FLANDERKA, Pavel; KOPEČNÁ, Regina; KRAEMEROVÁ, Alice. Japonsko : průvodce do zahraničí. 1. vydání. Praha : Olympia, 1998. 176 s. ISBN 80-7033-490-8.
6. HRDÝ, Ladislav; SOUKUP, Václav; VODÁKOVÁ, Alena; Sociální a kulturní antropologie. 1. vydání. Praha : Sociologické nakladatelství, 1993. 157 s. ISBN 80-901424-1-9.
7. IMAI, Masaaki. Kaizen : metoda, jak zavést úspěšnější a flexibilnější výrobu v podniku. 1. vydání. Brno : Computer press, 2007. 272 s. ISBN 80-251-0461-3.
8. LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan, a kolektiv. Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
9. MARHOULOVÁ, Dagmar. Japonské systémy řízení. 1. vydání. Praha : Svoboda, 1989. 280 s. ISBN 80-205-0033-2.
10. MIKEŠ, Jiří; VYSEKALOVÁ, Jitka;. Image a firemní identita. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
11. PETRUSEK, Miloslav. Sociologie : občanská nauka. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1994. 118 s. ISBN 80-04-26588-X.

12. PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura : konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vydání. Praha : Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
13. ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání. Praha: Aspi Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
14. Fujikoki.cz [online]. 2011 [cit. 2011-02-03]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.fujikoki.cz/>>.

7. Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti

Příloha č. 2 – Přehled benefitů společnosti

Příloha č. 3 – Formulář Kaizen

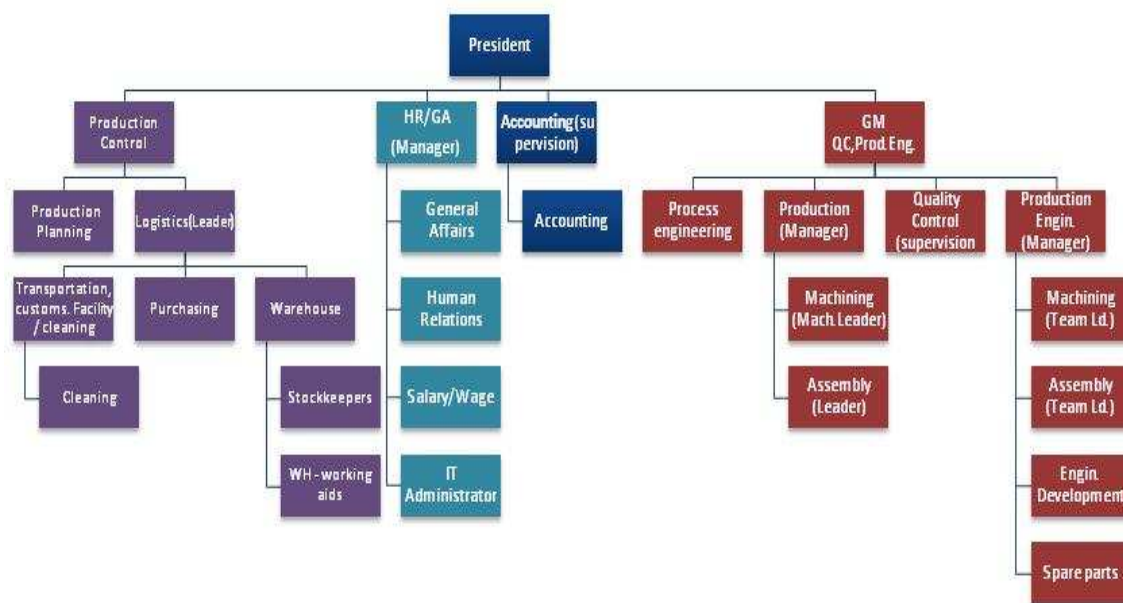
Příloha č. 4. – Seznam otázek pro pohovor s personálním ředitelem

Příloha č 5. – Seznam otázek pro pohovor se zaměstnancem společnosti

Příloha č. 6 – Logo společnosti

Příloha č. 7 – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti



Příloha č. 2 – Přehled benefitů společnosti

	Přehled poskytovaných benefitů / Overview of company benefits 	Num.: WDGWR-22.2 ID: 070423124732 Printed:08.03.2011(1/2)
---	--	---

1. Účel / Purpose:

Přehled benefitů a nastolení pravidel pro jejich využívání. // Overview of benefits, setting rules for using.

2. Platné od // Date of Effectiveness:



Duben 2007 / April 2007

3. Cílové skupiny // Target Groups:

Všichni zaměstnanci, popř. specifikováno u jednotlivých benefitů či jejich částí // All employees if not specified at individual benefits or their parts

4. Přehled benefitů // Overview of nebenefits:

<i>Benefit</i>	<i>Nárok // Concerning</i>	<i>Rozsah a výše plnění // Terms of affording</i>	<i>Podmínky užívání // Conditionned by</i>
Podnikový kurz angličtiny / English course	Všichni zaměstnanci // All employees	2 hod týdně, hradí zaměstnavatel // 2 h.a week, paid by employer	Pravidelná účast, přezkoušení znalostí
Příspěvek na stravování – obědy v prac.dny // Lunch on working days	Všichni zaměstnanci // All employees	50 % + hodnotu salátu hradí zaměstnavatel // 50 % + salad paid by employer	1) Do max. do počtu prac.dnů/směn odpracovaných v místě výkonu práce 2) Za 1 prac.den/směnu odpracovat min.3hod v místě výkonu práce // 1) Up to number of working days/shifts spent in the plant 2) Min. 3 hours attended during 1 day/shift at the plant
Příspěvek na stravování – poukázky // Meal coupons	Práce ve směnách, o sobotách, nedělích a svátcích // Working in shifts, working on week-ends and holidays	55 % hodnoty hradí zaměstnavatel, výše stanovena rozhodnutím zaměstnavatele (t.č. 50 Kč) // 55 % paid by employer, amount set by employer's decision (current. CZK 50)	Odpracování min. 3 prac.hod/den-směna // Min. 3 h/day or shift attended
Mobilní telefony // Handy	Manažeři, vyšší vedoucí, jiní určené pracovníci // Managers, higher leaders, other selected		Řešeno zvláštním vnitřním předpisem // Regulated by a special internal rule ID: 070226133921, 070226134025
Příspěvek na penzijní připojištění // Pension funds	Všichni zaměstnanci // All employees	Stanoveno rozhodnutím zaměstnavatele (t.č. 200 Kč/měs.) // Set by employer's decision (CZK 200)	Nárok vzniká po uplynutí zkušební lhůty // After probation
Příspěvky u příležitosti osobních událostí // Private events	Všichni zaměstnanci // All employees	Stanoveno rozhodnutím zaměstnavatele // Set by employer's decision	Živ.výročí (50 – 2.000 Kč,55 – 2.500 Kč, 60 let – 3.000 Kč), sňatek (2.000 Kč), nar.dítěte (2.000 Kč), úmrtí blízké osoby (4.000 Kč) // Jubilee (50 y.- CZK2,000, 55 – 2,500, 60 – 3,000), marriage, birth of child (2,000), death in family (4,000)
Dárkové poukázky // Coupons	Všichni zaměstnanci // All employees	Diferencováno // Groups: 1. základní sazba (t.č. 100 Kč/měs.) // Basic subsidy 2. směny a manuálně pracující (200 Kč/měs.)	Nárok vzniká 1. kalendářní den měsíce po ukončení zkušební lhůty. Poskytováno vždy po uplynutí kalendářního čtvrtletí // From

	Přehled poskytovaných benefitů / Overview of company benefits 		Num.: WDGWR-22.2 ID: 070423124732 Printed:08.03.2011(2/2)
		// for working both manually and in shifts 3. nepřetržitý provoz (300 Kč/měs.) // continuous operations Dlouhodobě nemocní – základní sazba.// Long-ill – basic subsidy Neplatí pro matřskou dovolenou // Maternity leave not included	the 1st month after probation, provided regularly after each quarter of calendar year. Nárok není při ukončení pracovního poměru před koncem kalendářního měsíce. // Not afforded if termination before the end of calendar month.
Věrnostní odměna // Loyalty reward	Všichni zaměstnanci // All employees	Dvě složky // 2 components: 1. jednorázová odměna v měsíci dovršení výročí // one-shot reward upon the month of the jubilee completion 2. měsíční příspěvek // montly: <ul style="list-style-type: none"> • navýšení příspěvku na penzijní připojišť. nebo // either by increase of FKČZ contribution for employee's pension fund or • navýšení hodnoty poukázek // increase of the subsidy to Coupons 	5, 10, ... let nepřetržitého zaměstnání ve společnosti FKČZ // after 5, 10, ... years of non-interrupted employment with FKČZ. Složka 1. = t.č. 5.000 Kč (po každých 5 letech) // Component 1 is currently CZK 5,000 (after each 5 y.). Složka 2. = t.č. 200 Kč/měs. // Component 2 = currently CZK 200/month.

5. Revize, postup // Revision, Procedure:

- a. Návrh předán HR / GA managerovi // Proposal handed to HR/GA Manager
- b. HR/GA manager zpracuje návrh a informuje vedení společnosti (členové Management Meeting) // HR/GA Manager elaborates the proposal and submits to company management (members of Management Meeting)
- c. Zpracování a realizace // Putting into realization
- d. (Event.) revize – na základě analýz výsledků a účinku // (Event.) revision – based on analysis of results and impact.

Příloha č. 3 – Formulář Kaizen

Jméno a příjmení zaměstnance, funkce/Employee's Name, Position:

.....

Datum / Date:

Popis problému / Problem Description												
Návrh event. náčrtek zlepšení / Proposal or Picture of Proposed KAIZEN												
Do max. 7 kalendářních dnů / Within max. 7 calendar days =												
Vyjádření nadřízeného / Superior Statement Zhodnocení návrhu / Proposal Evaluation:												
Stanovisko / Statement: ANO / YES						NE / NO - proč						
Datum:						Podpis / Signature:						
Do max. 7 kalendářních dnů / Within max. 7 calendar days =												
Vyjádření Quality Control / QuC Statement												
ANO / YES				NE / NO – proč (why)?								
Datum:				Podpis / Signature:								
Odhad nákladů / Cost Estimation:												
Do max. 2 týdnů / Within max. 2 weeks =												
Konečný výsledek / Final Result:												
(nehodící se škrtněte / delete not suitable)												
Schváleno / Approved				Realizace v termínu:				Jméno/Name:				
Odloženo / Postponed				(Realized from)				Datum/Date:				
Zamítnuto / Refused								Podpis / Signature:				

Jméno zaměstnance / Name of Employee:

.....

Podrobný popis návrhu zlepšení / Detailed Description of KAIZEN Proposal:	
Datum /Date:	Podpis / Signature:
Documentation, photograph :	
<i>Before</i>	<i>After</i>
Náklady na realizaci / Cost of Realization:	
Dosažené výsledky, odstraněné ztráty / Results, eliminated loss:	
Jiné, doporučení, atd. / Different, Recommendation, etc.:	Podpis / Signature:

Příloha č. 4. – Seznam otázek pro pohovor s personálním ředitelem

1. Jaké jsou hlavní hodnoty společnosti?
2. Jaké základní vstupní předpoklady musí splňovat budoucí zaměstnanec?
3. Co nabízí společnost zaměstnancům?
4. Vychází společnost v oblasti řízení lidských zdrojů z tradiční japonské společnosti?
5. Jak je chápána odměna za práci?
6. Jaké konkrétní akce pořádá společnost pro naplňování volnočasových aktivit pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky?
7. Jaké jsou způsoby ukázky japonských národních tradic?
8. Byl jste v Japonsku navštívit mateřský závod?

Příloha č 5. – Seznam otázek pro pohovor se zaměstnancem společnosti

1. Jak dlouho pracuje ve společnosti a na jaké pozici?
2. Jaké odlišnosti vnímáte jako zásadní v porovnání s předcházejících zaměstnání?
3. Můžete uvést některé společenské akce pořádané zaměstnavatelem za poslední období?
4. Jaké základní hodnoty nejvíce ovlivňují samotný proces práce?
5. Jak vnímáte úroveň pracovního prostředí?

Příloha č. 6 – Logo společnosti



Příloha č. 7 – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti

