

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta**

**ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY  
VE SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA A.S.  
A NÁVRH NA JEJÍ ZMĚNU**

Diplomová práce

---

**Autor:** Bc. Michaela Kočí

**Vedoucí práce:** Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

**Olomouc 2012**

---

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2010/2011

Studijní program: Humanitní studia  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Anglická filologie - Aplikovaná ekonomická studia  
(AF-AE)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KOČÍ Michaela	Bohuslavice 114, Bohuslavice	F100360

**TÉMA ČESKY:**

Analýza firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s. a návrh na její změnu

**NÁZEV ANGLICKY:**

Analysis of corporate culture in John Crane Sigma a.s. and its change proposal

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

Ing. Romana Lešingrová, Ph.D. - KAE

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Úvod

1. Vysvětlete pojem firemní kultura a charakterizujte aspekty firemní kultury.
  2. Zaměřte se na přípravu a možné přístupy ke změně firemní kultury.
  3. Specifikujte proces změny firemní kultury.
  4. Analyzujte stávající stav firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s.
  5. Navrhněte aktivity pro zavedení nové firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s.
- Závěr

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidí. Praha: Computer Press, c2000. 2. dopl. vyd. 100 s. ISBN 8072263080.  
BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Vydání 1. 296 s. ISBN 8072267639.  
HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. Vydání 1. 170 s. ISBN 8025112500.  
LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. Vydání 1. 174 s. ISBN 8024706482.  
PFEIFER, L. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 807169018X.  
ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004. Vydání 1. 87 s. ISBN 8073570467.  
VYSEKALOVÁ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. Vydání 1. 190 s. ISBN 9788024727905.

Podpis studenta:

Datum:

17.5. 2011

Podpis vedoucího práce:

Datum:

17.5. 2011

## Čestné prohlášení

### Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Analýza firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s. a návrh na její změnu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

Ráda bych vyjádřila své díky všem, kteří mi pomáhali a podporovali mě při vzniku této práce. Především děkuji vedoucí své diplomové práce Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a podněty a podporu při zpracování. Dále bych ráda poděkovala Ing. Janě Štěpánkové, HR manažerce společnosti John Crane Sigma a.s., za její podporu, vstřícnost, ochotu a spolupráci.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 POJEM FIREMNÍ KULTURA.....</b>	<b>10</b>
1.1 Vysvětlení pojmu firemní kultura.....	10
<b>2 ASPEKTY FIREMNÍ KULTURY.....</b>	<b>11</b>
2.1 Přístupy k chápání firemní kultury .....	11
2.1.1 Firma jako osobnost .....	11
2.1.2 Vnitřní kultura firmy .....	12
2.2 Funkce firemní kultury .....	13
2.2.1 Vnitřní funkce.....	13
2.2.2 Vnější funkce.....	14
2.3 Složky firemní kultury.....	14
2.4 Determinanty firemní kultury.....	15
2.5 Úrovně firemní kultury .....	16
2.5.1 Subkultury .....	17
2.6 Typy kultury .....	18
2.6.1 Mocenská kultura .....	18
2.6.2 Funkční kultura.....	19
2.6.3 Úkolová kultura .....	19
2.6.4 Osobní kultura .....	20
2.7 Silná firemní kultura.....	21
<b>3 PLÁNOVÁNÍ ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>24</b>
3.1 Příprava na změnu firemní kultury a její význam .....	24
3.2 Předpoklady pro změnu .....	26
3.3 Náměty a modely kulturní změny .....	26
<b>4 PROCES ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>28</b>
4.1 Aktivity vedoucí ke změně firemní kultury.....	28
4.2 Implementace nových kroků do existující firemní kultury .....	30
4.3 Změna manažerského stylu v souvislosti s vývojem společnosti.....	31
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>34</b>
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA A.S. ....</b>	<b>36</b>
6.1 Historie společnosti John Crane Sigma a.s.....	36
6.2 Organizační struktura společnosti John Crane Sigma a.s.....	38
6.3 Výrobní program společnosti John Crane Sigma a.s.....	39
6.4 Charakteristika firemní kultury společnosti John Crane Sigma a.s.....	43
<b>7 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU FIREMNÍ KULTURY VE     SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA A.S.....</b>	<b>45</b>

7.1	SWOT analýza.....	45
7.1.1	Analýza silných a slabých stránek ve společnosti John Crane Sigma a.s. ....	47
7.1.2	Analýza příležitostí a hrozeb ve společnosti John Crane Sigma a.s.....	50
7.2	Zpětná vazba ke SWOT analýze – diskuse se zaměstnanci .....	54
7.3	Bezprostředně následující aktivity.....	56
7.3.1	Aktualizovaný Kodex oblékání .....	56
7.3.2	Slušné a vstřícné chování .....	57
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>58</b>
<b>III</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRH AKTIVIT PRO ZMĚNU A ROZVOJ FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA A.S.....</b>	<b>60</b>
9.1	Strategie na základě provedené SWOT analýzy.....	60
9.2	Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury - Znalosti a dovednosti.....	63
9.2.1	Změna vstupních školení .....	63
9.2.2	Kompetenční modely.....	63
9.2.3	Kalibr na manažera John Crane Sigma a.s. ....	64
9.3	Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury – Motivace .....	64
9.3.1	Bonusy .....	65
9.3.2	Iniciativa a prosazení nápadů (JCS Bezpečná firma) .....	65
9.3.3	Soutěž o nejlepšího pracovníka měsíce .....	66
9.4	Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury – Komunikace .....	66
9.4.1	Akční skupina (John Crane Sigma Fórum) .....	66
9.4.2	Informace na televizních obrazovkách .....	67
9.4.3	Specialista na transfery .....	67
9.4.4	Zlepšení organizace práce jako podpora komunikačního procesu .....	68
9.4.5	Výstavba komunikačního plánu interní komunikace .....	68
9.5	Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury – Konkurenceschopnost .....	69
9.5.1	Kapacita a nábor .....	69
9.5.2	Výchova nově nabytých zaměstnanců a komunikace s nimi .....	70
9.5.3	Trénink .....	70
9.6	Další doporučení k rozvoji firemní kultury .....	71
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ NÁVRHOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>72</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>73</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Pro každou obchodní společnost je důležitá komunikace se zákazníky, dodavateli a veřejností jako takovou, aby mohl být dosažen základní cíl společnosti, tedy aby společnost dosáhla zisku a udržela si svoji pozici na trhu. Z toho titulu by se mohlo zdát, že externí komunikace je považována za významnější než interní. Je tomu ale právě naopak, a to hlavně kvůli tomu, že jde o interní komunikaci, která má vliv na již zmíněnou komunikaci externí.

Stojí tedy za zamyšlení se nad otázkou, jak bychom mohli vylepšit interní komunikaci ve společnosti jako součást firemní kultury, abychom šli vstříc další etapě ve vývoji společnosti a nepodkopali si tak základy, na kterých sice pevně stojíme, ale které však přesto stojí za naši pozornost a péči.

Firemní kultura zahrnuje i vztahy mezi zaměstnanci navzájem a právě to, jak společnost komunikuje uvnitř, ovlivňuje v dalších krocích i komunikaci s vnějším okolím. Měli bychom tedy mít za cíl zlepšovat firemní kulturu společnosti, starat se o ni a upravovat ji byť jen drobnými nuancemi, které však v konečném efektu přispívají ke zlepšení celkového stavu.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s. Cílem práce je shrnout jak teoretické poznatky tematicky spjaté s pojmem firemní kultura, tak i prakticky s tímto pojmem pracovat v analytické části. Právě analytická část pracuje se získanými informacemi od zaměstnanců vztahující se k jejich vnímání současného stavu firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s., ve které pracují. Z výše zmíněných informací lze následně vyvodit, jak na tom vlastně firma z hlediska své vlastní firemní kultury je a jaké aktivity zařadit, aby mohlo dojít k postupné úpravě či změně firemní kultury, která bude jistě potřebná vzhledem k vývoji společnosti.

V souladu se stanoveným cílem se předložená diplomová práce skládá ze tří částí – teoretické, analytické a návrhové. První, teoretická část diplomové práce, se zabývá pojmem firemní kultura, její definicí a funkcí v interní komunikaci, dále se pak zaměřuje na složky firemní kultury, její úrovně a typy. V této části se také objevují pojmy jako silná firemní kultura a subkultura. Teoretické uvedení do problematiky plánování změny firemní kultury je představeno v další kapitole, která je zaměřena na pochopení významu změny a předpokladů pro změnu firemní kultury, dále také na náměty a modely kulturní změny. Poslední kapitola teoretické části popisuje už samotný proces změny firemní kultury. Představuje aktivity vedoucí ke změně firemní kultury, implementaci nových kroků do

existující firemní kultury a uvádí několik fází vývoje společnosti a s tím související potřebu změny manažerského stylu.

Ve druhé části, analytické, je představena společnost John Crane Sigma a.s. svou historií, organizační strukturou, výrobním programem a charakteristikou své firemní kultury. Analýza firemní kultury je realizována pomocí SWOT analýzy a dále pomocí diskuse se zaměstnanci, která vyjadřuje jejich zpětnou vazbu k tomuto tématu. Neméně důležité je pro analytickou část prostudování firemních dokumentů vztahujících se k firemní kultuře v této společnosti.

Třetí, návrhová část diplomové práce, podává v návaznosti na část analytickou doporučení k implementaci nových prvků a postupné změně či úpravě firemní kultury. Jedná se zde o návrhy aktivit, které mají za cíl rozvíjet, upevnit a zlepšit stávající firemní kulturu ve společnosti John Crane Sigma a.s., která je sama o sobě silná, obecně dobrá a zároveň otevřená k neustálému pokroku a zlepšení.

Použité metody zpracování jsou pro teoretickou část zejména práce s odbornými publikacemi zabývající se pojmem firemní či organizační kultura a s ní spojenou interní komunikací ve společnosti stejně jako chováním jedinců v organizacích. Pokud jde o část analytickou, zde je nejdůležitější metodou práce sběr a studium firemní dokumentace společnosti John Crane Sigma a.s. vztahující se k tématu firemní kultury. Již zmíněná analýza současného stavu firemní kultury a s tím spojená následná zpětná vazba směrem od zaměstnanců k vedení společnosti následně zajišťuje soubor návrhů a doporučení, která jsou obsažena v části návrhové.



# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJEM FIREMNÍ KULTURA

Obecně lze říci, že každá firma, společnost či jinými slovy organizace, má svoji firemní neboli organizační kulturu. Otázkou však zůstává, co všechno firma do své firemní kultury zahrnuje, tedy co do ní patří, jak propracovanou a rozvinutou kulturu má či nemá. V tomto ohledu se pak společnosti od sebe liší a stávají se tak více či méně atraktivními a to v první řadě pro své zaměstnance, dále pak pro zákazníky, dodavatele a další subjekty včetně široké veřejnosti, do jejichž povědomí se firma v průběhu času dostává. Pečovat o své zaměstnance, kteří tvoří jádro každé organizace, by tedy mělo být samozřejmostí, protože právě oni jsou vitálními články organizační kultury. O její podpoře může být řeč pouze v tom případě, že se s ní ztotožňují a vnímají ji jako součást sebe sama.

### 1.1 Vysvětlení pojmu firemní kultura

Pojem firemní kultura má mnoho definic a vysvětlení. Jako jednu z velmi výstižných lze považovat definici podle Brookse (2003)<sup>1</sup>, který nejprve rozděluje jednotný pojem firemní kultura na dva individuální, což přispívá k jejich základnímu pochopení – tedy že jde o kulturu jako společný jev, který se odehrává na úrovni organizace – proto firemní nebo organizační. Podle Brookse pojem kultura zahrnuje hodnoty, názory, domněnky, pravidla chování a dále také vlastní rituály, obřady a dějiny, které řídí chování jedinců. Organizační nebo firemní kultura tedy v podstatě zahrnuje výše zmíněné prvky, které jsou společné dané firmě. Brooks dále uvádí, že jde o jakýsi obvyklý a tradiční způsob myšlení a chování, který je všem členům, tedy zaměstnancům firmy, společný, a který nově přicházející zaměstnanci musí znát a musí se jemu naučit.

Tak jako uvádí Lukášová (2004)<sup>2</sup> ve své knize „Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku“, lze firemní neboli organizační kulturu chápat jako:

*„soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 216-220.

<sup>2</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22.

<sup>3</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22.

## 2 ASPEKTY FIREMNÍ KULTURY

Na firemní kulturu se lze dívat z různých pohledů. Nejprve je třeba se seznámit s aspekty, které utvářejí samotný pohled na kulturu, inspirovat se jimi a případně je použít do vlastní koncepce firemní kultury.

Mezi aspekty firemní kultury patří přístupy k chápání firemní kultury, dále pak je třeba mít povědomí o základních funkcích firemní kultury, jaké jsou složky firemní kultury a co firemní kulturu ovlivňuje, tedy jinými slovy determinanty firemní kultury. V neposlední řadě je vhodné uvědomit si, že existují různé úrovně firemní kultury a s tím spojené téma subkultur v podniku, stejně jako je vhodné představit si typy firemních kultur a jejich stručné charakteristiky. Pojem silná firemní kultura jistě nesmí zůstat v pozadí. Konečně, pokud chápeme, co lze zahrnout do aspektů firemní kultury, neměli bychom opomenout prostředky sdělování firemní kultury, což znamená, jakým způsobem budeme firemní kulturu komunikovat.

### 2.1 Přístupy k chápání firemní kultury

Jak už bylo výše zmíněno, jeden z aspektů firemní kultury lze považovat přístup k firemní kultuře jako takové a jejímu chápání. Jako nástin je níže uvedeno pár přístupů k chápání firemní kultury, které zní velmi zajímavě a mohou tak určitým způsobem ovlivnit či přispět k pohledu na firemní kulturu jako takovou.

#### 2.1.1 Firma jako osobnost

Velmi zajímavé je vnímání firmy, které představuje Vysekalová (2009)<sup>4</sup> ve své knize „Image a firemní identita“. Ta totiž tvrdí, že každá firma má svoji osobnost, což znamená, že se setkáváme s chápáním firmy jako bytosti s lidskými vlastnostmi. Podle ní není lehké definovat osobnost a podobné je to i s firmou. Dále pak uvádí, že tak, jak přistupujeme k osobnosti, podobným způsobem můžeme přistupovat k firmě a k jejímu vnímání jako osobnosti, která má jisté vlastnosti, komunikuje a má svoji kulturu. „*Vidět firmu personalizovaně jako osobnost, pomáhá vytvářet její konzistentní obraz zahrnující komunikaci a vystupování všech zaměstnanců směrem do firmy i navenek.*“<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 80-81.

<sup>5</sup> VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 81.

Holá (2006)<sup>6</sup> v knize „Interní komunikace ve firmě“ vidí osobnost firmy jako prvek, který je ovlivňován jak firemní strategií, tak firemní kulturou, a lze ji tedy považovat za součást firemní kultury. Podle ní je osobnost firmy v podstatě soubor charakteristických rysů chování všech členů dané společnosti a souvisí s tím, jak je společnost vnímána zevnitř i navenek. Holá, stejně jako Vysekalová, vnímá firmu jako osobnost s určitým vzorkem chování a vlastností jako mohou být například spolehlivost či serióznost, když uvádí, že „*pojem osobnost firmy je založen na analogii osobnosti člověka.*“<sup>7</sup>

### 2.1.2 Vnitřní kultura firmy

Podle Pfeifera (1993)<sup>8</sup> lze firemní kulturu rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní kultura je charakteristická svou vnitřní atmosférou, která je pro firmu typická a ovzduším, které v ní panuje. Podle něj jde tedy o jakýsi „vzorek představ“, který je všem zaměstnancům společný a který všichni zaměstnanci, nebo alespoň většina z nich sdílí a na kterém se shoduje. Firemní kultura je podle Pfeifera „*výrazně měkkou složkou fungování firmy*“<sup>9</sup> a to hlavně díky tomu, že výše zmíněné představy, přístupy a hodnoty, jinými slovy všechny prvky firemní kultury, mají svůj původ v myšlení lidí.

Navíc lze do vnitřní kultury firmy možné zařadit existenci subkultur, jakožto podmnožin fungujících v rámci jedné velké množiny. O tomto fenoménu se ale věnuje jedna z dalších kapitol práce mnohem podrobněji.

Fakt, že vnitřní komunikace ovlivňuje komunikaci navenek lze převést i do konkrétnější podoby v rámci firemní kultury. Podle Šiguta (2004)<sup>10</sup> totiž kultura organizace ovlivňuje širší kulturu společnosti. Jednak tím, že se firma prezentuje na veřejnosti a také tím, že nové hodnoty, zvyklosti a vzorce chování zaměstnanců se určitým způsobem přenášejí do mimopracovního prostředí. Tato oblast se vztahuje k další kapitole, a sice k funkci firemní kultury, kde jsou funkce rozděleny na vnější a vnitřní.

Šigut dále uvádí, že „*každý podnik má svoji specifickou podnikovou kulturu*“<sup>11</sup>. Z tohoto tvrzení lze vyvodit, že záleží na té či oné firmě, co všechno zahrne do své vlastní firemní

<sup>6</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 10-11.

<sup>7</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s.11.

<sup>8</sup> PFEIFER, Z. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 18-21.

<sup>9</sup> PFEIFER, Z. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 19.

<sup>10</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s.18.

<sup>11</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s.11.

kultury. Zároveň se k tomuto tvrzení vztahuje téma typologie firemní kultury, které je přiblíženo v některé z dalších podkapitol.

Z výše uvedených vysvětlení a pohledů na firemní kulturu lze vyvodit následující závěry. Firemní kultura je chápána jako soubor jistých vlastností, které jsou typické pro tu či onu konkrétní firmu a které ji jakýmsi způsobem charakterizují a odlišují od ostatních společností. Na organizaci je možné nazírat jako na ryze lidskou bytost oplývající výše zmíněnými vlastnostmi a charakteristikami, která působí na své zaměstnance i na své okolí. Následně lze shrnout, že právě z toho důvodu, že chování zaměstnanců uvnitř firmy v konečném efektu působí i na externí prostředí, je nutné o kulturu firmy pečovat od samého začátku existence společnosti a nenechat ji ustrnout na mrtvém bodě. Je možné a dokonce i nutné firemní kulturu modelovat a upravovat, aby vyhovovala firmě samotné a byla zároveň konkurenceschopnou v obchodním světě.

## 2.2 Funkce firemní kultury

Firemní kultura má obecně mnoho funkcí, důležité však je jejich fundamentální rozdělení do skupin obsahující prvky a vlastnosti, které jim jsou společné. S tímto úmyslem lze funkce firemní kultury rozdělit do základních dvou skupin, a sice vnitřní a vnější funkce, jak uvádí Pfeifer (1993).<sup>12</sup>

### 2.2.1 Vnitřní funkce

Vnitřní funkce podle Pfeiferova hlediska zahrnuje způsob integrace uvnitř firmy, což konkretizuje jako způsob, jakým nový zaměstnanec, nové metody či postupy zapadnou do firmy anebo se v opačném případě možná vůbec neujmou, a dále pak průbojnost strategie firmy.<sup>13</sup>

Urban (2003)<sup>14</sup> ve své knize „Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu“ uvádí, že právě v procesu adaptace nových zaměstnanců je firemní kultura účinným a důležitým nástrojem – noví zaměstnanci by ji měli být schopni chápat, a co více, měli by

---

<sup>12</sup> PFEIFER, Z. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s.33-34.

<sup>13</sup> PFEIFER, Z. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s.33-34.

<sup>14</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 255.

se snažit ztotožnit se s firemní kulturou dané společnosti, ve které pracují. S tímto „prvotním úkolem“ by jim měli pomáhat především manažeři společnosti.

### 2.2.2 Vnější funkce

Naopak pokud jde o vnější funkci, uvádí způsob adaptace firmy na okolní podmínky, to znamená, jak se firma umí přizpůsobit svému okolí neboli jak je flexibilní k tržnímu prostředí. Jako další příklad vnější funkce je samotná image neboli tvář firmy, což znamená způsob, jakým firma působí navenek a jak ji okolí vnímá.<sup>15</sup>

Fakt, že existují tyto dvě základní vymezení funkcí firemní kultury, však neznamená, že bychom je měli chápat odděleně nebo nezávisle. Obě dvě se navzájem ovlivňují a jsou navzájem propojené, a proto by tedy měly být podporovány jedna v souladu s druhou tak, aby byla zajištěna integrita mezi nimi a přispívaly tak ke své plné funkčnosti.

## 2.3 Složky firemní kultury

Stejně jako je tomu u funkcí firemní kultury, tak ani složka není jen jedna – jde o soubor částí utvářející dohromady jeden celek. Jak uvádí Janda ve své knize „Vnitrofiremní komunikace“ (2004)<sup>16</sup>, firemní kultura se skládá ze tří složek. Jsou to zaprvé, vědomá část, která zahrnuje kodex etiky, zadruhé, materiální část, kam patří nástroje, odměny a corporate design (design společnosti) a poslední, podvědomá část obsahuje navyklé způsoby ve stylu „tak se to u nás dělá“.

Všechny tři složky jistě společně přispívají k celkovému „obrazu“ firemní kultury a jedna bez druhé by nepůsobila až tak smysluplně. Proto by měly být, stejně jako funkce firemní kultury, vnímány komplementárně, tedy tak, že jedna doplňuje druhou a vzájemně se podporují.

Podobné vymezení složek či součástí firemní kultury uvádí Holá (2006), která spojuje již dříve zmíněný pojem osobnost firmy s pojmem firemní identita. Tento pojem představuje již „konkrétní způsob chování a komunikace firmy“<sup>17</sup>, což zahrnuje symboliku, komunikaci a chování dané společnosti. Symbolika představuje jak viditelné znaky identity

---

<sup>15</sup> PFEIFER, Z. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s.33-34.

<sup>16</sup> JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, s. 23.

<sup>17</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s.11.

firmy, tak i firemní image. Dále to, jak společnost komunikuje a jak se chová, ovlivňuje její vnímání zevnitř i zvnějšku. Chování lze vnímat ve dvou rovinách, tedy jako výsledek firemní kultury a také jako výsledek základních morálních hodnot. To, jak se firma chová a jak komunikuje, má „hluboké kořeny ve firemní kultuře a strategii.“<sup>18</sup> Všechny výše zmíněné složky firemní kultury se navzájem ovlivňují, žádná z nich nestojí samostatně a izolovaně.

## 2.4 Determinanty firemní kultury

To, co determinuje, nebo jinými slovy ovlivňuje firemní kulturu, lze nazývat determinanty firemní kultury neboli vlivy působící na firemní kulturu. Dle Pfeifera (1994)<sup>19</sup>, rozdělujeme tyto vlivy na vnitřní a vnější. Vnitřní vlivy jsou chápány jako ty, které vycházejí z firmy samotné. Naopak vnější vlivy jsou ty, které mají svůj základ mimo firmu.

Reálně, pokud si uvědomíme, lze říci, že každá společnost je ovlivňována svými vnitřními charakteristikami a znaky, které jsou pro ni typické. Tyto rysy zahrnují historii firmy, její velikost, majetek, právní formu, předmět podnikání, dále pak samozřejmě používané struktury a zaběhnuté procesy, a v neposlední řadě také strategii společnosti, její management a zaměstnance, kteří tvoří základní kámen, nosnou část firmy a pro které je typické určité vzdělání a mentalita, což následně ovlivňuje i jejich postoje v zaměstnání.<sup>20</sup> Nyní se na jednotlivé vnitřní vlivy zaměříme jednotlivě a podrobněji.

### 2.4.1.1 Historie firmy

Historie firmy jistě do určité míry ovlivňuje firemní kulturu té či oné společnosti. Každá společnost, ať už byla založena před třiceti, dvaceti, deseti či třeba jen před pár lety, má svoji tradici a právě ta může působit na firemní kulturu. S tím souvisí i to, zda je ve firmě původní majitel, nebo došlo k určitým změnám ve vlastnictví apod. Následně může docházet k tomu, že se firemní kultura drží zaběhnutých tradic a zvyků, které jsou zavedené od počátku založení firmy, což nemusí mít vždy pozitivní vliv. Nemusí být tedy pravdou, že čím větší má firma historii a tradici, tím lepší bude mít firemní kulturu.

---

<sup>18</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s.11.

<sup>19</sup> PFEIFER, Z. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s.26.

<sup>20</sup> PFEIFER, Z. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s.28.

#### 2.4.1.2 Velikost firmy

S velikostí firmy je to podobné jako s historií. Ne vždy musí platit přímá úměra, tedy, že čím větší firma je, tím rozvinutější bude mít firemní kulturu. Velikost firmy může mít v souvislosti s firemní kulturou naopak kontraproduktivní efekt.

#### 2.4.1.3 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou tím klíčovým prvkem celé společnosti a tím se stávají zároveň klíčovými pro firemní kulturu. Zaměstnanci a jejich mentalita, vzdělání, znalosti stejně jako jejich přístup ke k neustálému zlepšování a rozvoji ovlivňují firemní kulturu dané organizace.<sup>21</sup>

Ve skutečnosti jsou to právě oni, kdo podporují nebo naopak podkopávají hodnoty společnosti, ti, kteří dodržují či nedodržují pravidla chování a morálky na pracovišti a tím tedy přímo ovlivňují firemní kulturu a všechny její prvky a rysy.

#### 2.4.1.4 Vztah firemní kultury a komunikace

Otázkou navíc zůstává, jestli je komunikace ve společnosti ovlivňována její firemní kulturou nebo naopak, jestli komunikace v dané společnosti ovlivňuje firemní kulturu. Například Holá (2006)<sup>22</sup> ve své knize „Interní komunikace ve firmě“ vidí firemní kulturu jako složku tvořící obsah firemní komunikace, na druhou stranu ale komunikaci vnímá jako součást firemní identity, která je ovlivňována osobností firmy a tvoří tak firemní kulturu. Doslova uvádí, že *„vnitrofiremní komunikace je součástí firemní kultury, spolu s nastavováním komunikace se nastavuje kultura firmy. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura, proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají.“*<sup>23</sup> Lze tedy říci, že komunikace ve společnosti jde „ruku v ruce“ s její kulturou a že jedna druhou navzájem ovlivňují a podporují.

## 2.5 Úrovně firemní kultury

Mezi další aspekty organizační kultury lze zařadit úrovně firemní kultury, které na sebe navazují, a co více, jedna druhou navzájem ovlivňují. V knize „Organizační kultura“, jak

<sup>21</sup> PFEIFER, Z. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s.28.

<sup>22</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 8-13.

<sup>23</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 53.



uvádí Bělohlávek (2000)<sup>24</sup>, se v organizační kultuře prolíná několik úrovní, a to zejména tyto:

- nadnárodní organizační kultura, kterou Bělohlávek uvádí příkladem industriální kultury vyspělých zemí, která se formovala „*po staletí na základech euroamerické civilizace a šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství do všech částí světa*“<sup>25</sup>
- národní kultura, která charakterizuje určitý národ a jeho kulturu či její zvláštnosti
- kultura vlastní organizace, pro kterou jsou typické výše zmíněné aspekty
- subkultury jakožto „*kultury divizí nebo útvarů v rámci organizace, lidí se společnou profesí v organizaci, které vykazují specifické charakteristiky – kultura účetních, kultura provozních pracovníků nebo kultura vrcholových manažerů*“<sup>26</sup>

### 2.5.1 Subkultury

Subkultury, jakožto složky firemní kultury, vidí i jiní autoři publikací, zabývající se tématem firemní kultury, jako důležité aspekty. Například Šigut (2004)<sup>27</sup> ve své knize „*Firemní kultura a lidské zdroje*“ zde charakterizuje subkultury jako „*samostatné kultury vyznačující se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí*“<sup>28</sup> a uvádí navíc jistou existenci diferenciací, zejména pak mezi různými úrovněmi řízení, mezi jednotlivými funkčními oblastmi či mezi regionálně vzdálenými pracovišti.

Existence subkultur, tedy vnitřní diferenciací firemní kultury ve společnosti mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie i mezi jednotlivými funkčními oblastmi, pak může dále ovlivňovat sílu a slabost firemní kultury, jak uvádí Bedrnová (1998) v knize „*Psychologie a sociologie řízení*“.<sup>29</sup> Tvrdí totiž, že čím diferenciovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné firemní kultury. K této skutečnosti může docházet zejména kvůli odlišným dílčím cílům a zájmům skupin pracovníků, dále také kvůli stupni a odbornosti zaměření jejich vzdělání a kvalifikace a někdy i kvůli diferenciaci režimů a fyzických podmínek pracovníků.

<sup>24</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996, s. 108-109.

<sup>25</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996, s. 108.

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996, s. 109.

<sup>27</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s.17.

<sup>28</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s.17.

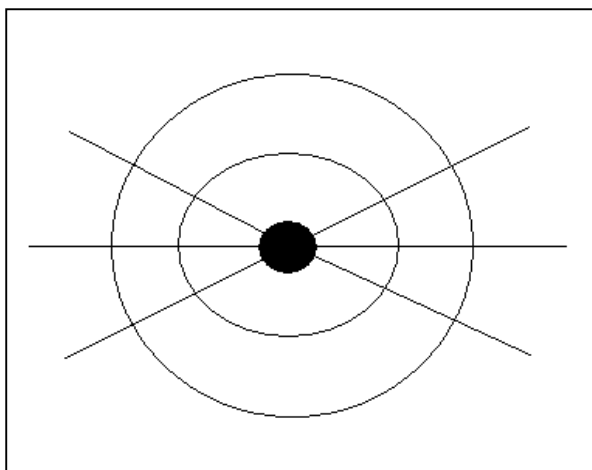
<sup>29</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 471-472.

## 2.6 Typy kultury

Existuje jistý strukturální pohled na kulturu. Brooks (2003)<sup>30</sup> ve své knize „Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování“ uvádí Handyho typologii kultur. Tyto jsou rozčleněny na čtyři základní, a sice na mocenskou, funkční, úkolovou a osobní kulturu. Podrobněji je níže každá z nich charakterizována svými hlavními znaky.

### 2.6.1 Mocenská kultura

Pro mocenskou kulturu je typická centrální moc, neformální komunikace a důvěra. Mezi charakteristické vlastnosti dále patří schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, jinými slovy vlastníka. Na personál jsou kladeny významné požadavky. Tento typ firemní kultury je tedy typický pro malé společnosti, kdy moc je ve středu sítě.<sup>31</sup> Na níže uvedeném obrázku (Obr. 1) je patrné zobrazení centrální moci jako hlavního bodu a zároveň středu dění. Tento hlavní bod je možno vnímat jako centrum, odkud vycházejí podněty a vůbec komunikace, která se šíří dále podle vazeb ve společnosti.



Obr. 1 Mocenská kultura<sup>32</sup>

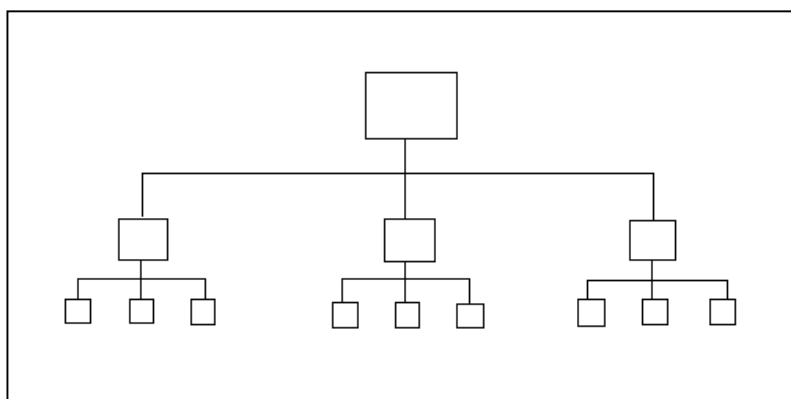
<sup>30</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 222-223.

<sup>31</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 222-223.

<sup>32</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 222-223.

### 2.6.2 Funkční kultura

Funkční kultura, znázorněná níže na Obr. 2, je charakteristická vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Existuje zde malá skupina vedoucích pracovníků, která řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Mezi normy patří pravidla, postupy a popisy práce. Funkční kultura je uzpůsobena stabilnímu prostředí, kde je zároveň těžké se vypořádat se změnou, na druhou stranu je ale přívětivá z toho pohledu, že poskytuje svým zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti. Výhodu lze vidět ve skutečnosti, že každý zaměstnanec přesně ví, kdo je jeho nadřízený, na koho se v určité situaci obrátit, či jaká má ta či ona procedura postup.

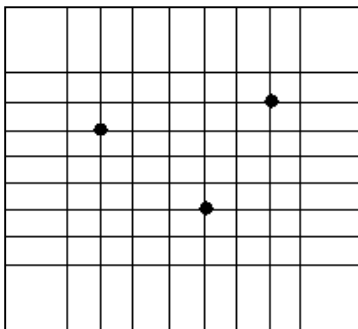


Obr. 2 Funkční kultura<sup>33</sup>

### 2.6.3 Úkolová kultura

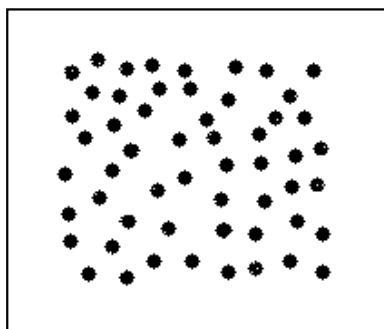
Tento typ kultury se objevuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku odpovědností a kde existuje cíl udržení společné a hromadné zodpovědnosti zaměstnanců stejně jako samostatné práce, což znázorňuje níže obrázek (Obr. 3). Potřeba autority je tak snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Úkolová kultura je typická svou pružností spojenou s rychlostí pracovního rozhodnutí. Tento typ kultury by tedy mohl mít uplatnění také při realizaci nejrůznějších projektů ve společnosti, kde ti, kdo na projektu pracují, se chovají jako tým, zároveň má ale každý člen týmu svoji specifickou pozici a postavení.

<sup>33</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 222-223.

Obr. 3 Úkolová kultura<sup>34</sup>

#### 2.6.4 Osobní kultura

Poslední z představených typů firemních kultur, osobní kultura, níže znázorněná na Obr. 4, je charakteristická například pro skupiny profesionálů, kde jsou v převaze individuální cíle a společná autorita je založena na odbornosti a vzájemných ohledech.

Obr. 4 Osobní kultura<sup>35</sup>

Jako další z typů firemních kultur je vhodné představit typologii podle K. Vriesse a D. Millera, které jsou uvedeny v knize Bedrnové (1998) „Psychologie a sociologie řízení“<sup>36</sup>. Jde o typologii firemní kultury, která je odvozená z psychologické terminologie a která označuje zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce. Tato typologie má za cíl upozornit na možné nepříznivé důsledky níže zmíněných kultur, které se stávají z dlouhodobého hlediska pro běžného pracovníka zjevně neúnosné. Mezi tyto patří

<sup>34</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 222-223.

<sup>35</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 222-223.

<sup>36</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 484.

paranoidní, nátlaková, dramatická, depresivní a schizoidní firemní kultura. Společnosti, které mají výše zmíněné charakteristické rysy, se zdají být neefektivní a hrozí u nich vnitřní rozpad.

Výše uvedené a znázorněné typy kultur slouží k základní představě, jaké charakteristiky a rysy daná firemní kultura může či nemusí zahrnovat. Samozřejmě reálně dochází k tomu, že firemní kultura té či oné firmy nemusí být jednoznačně charakterizována pouze jedním rysem, ale dochází k prolínání nejrůznějších typů kultur a můžeme tedy mluvit o smíšených typech firemních kultur. Co by ale mělo být důležité pro firemní kulturu dané společnosti je, že si pomocí typologií uvědomuje přednosti a zároveň i nedostatky a snaží se jimi inspirovat nebo je naopak eliminovat.

## 2.7 Silná firemní kultura

Mezi další aspekty firemní kultury, které je vhodné zařadit, patří pojem silná či zdravá firemní kultura. Má své charakteristické rysy stejně jako jsou pro ni typická určitá kritéria. Bedrnová (1998) uvádí ve své knize „Psychlogie a sociologie řízení“<sup>37</sup> následující charakteristiku silné firemní kultury: „*silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů*“<sup>38</sup>.

Mezi kritéria, která Bedrnová představuje a která by silná firemní kultura měla splňovat, patří:

- Jasnost, zřetelnost – toto kritérium je splněno v případě, že je jasně a zřetelně uvedeno a všem pracovníkům známo, jaké je požadováno jednání, jaké aktivity jsou nutné a žádoucí, které z nich jsou ještě akceptovatelné a naopak, které jsou zcela vyloučené a tím pádem nepřijatelné.
- Rozšířenost – toto kritérium lze považovat za obecné povědomí pracovníků o všech prvcích firemní kultury a jejich platnosti, což znamená, že všichni spolupracovníci jsou s jednotlivými prvky nejenom dostatečně seznámeni, ale měli by se také setkávat s jejich existencí a vlivem v každé situaci, okamžiku a na každém místě.

<sup>37</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychlogie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 470.

<sup>38</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychlogie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 470.

- Zakotvenost – znamená míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem chování, což znamená, že u pracovníků dochází k osvojení, přijetí a ztotožnění s firemní kulturou.

Synonymem pro pojem „silná firemní kultura“ může být také „zdravá firemní kultura“. Tento pojem používá Urban (2003)<sup>39</sup> v knize „Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu“ a vidí za ním zejména takovou firemní kulturu, která přispívá k růstu organizační výkonnosti, která dále představuje efektivní řídicí nástroj motivace, vedení a usměrňování zaměstnanců, čím následně zvyšuje jak pracovní spokojenost, tak i stabilitu zaměstnanců.

Jako nástin znaků, projevů či vlastností, kterými by dle Urbana (2003)<sup>40</sup> zdravá firemní kultura měla disponovat, lze uvést následující:

- Firma působí jako tým – tato charakteristika znamená, že společnost funguje a spolupracuje jako tým, kde jsou vztahy založeny na vzájemné důvěře, podpoře a společném úsilí vedoucím k dosažení a splnění firemních cílů. Dodržovat „týmového ducha“ by měli nejen řadoví zaměstnanci, ale zejména zaměstnanci na manažerských pozicích, kteří by se měli snažit tato pravidla spolupráce podporovat a trvale udržovat. Další důležitou skutečností, která je charakteristická pro prostředí týmu, jsou týmové role. Každý jednatel by si měl být vědom, že je součástí týmu, a že má vůči němu určitou zodpovědnost. To znamená, že by se měl naučit respektovat ostatní týmové hráče, přicházet s novými nápady a v případě výskytu pracovních problémů je nepřenášet na ostatní kolegy.
- Otevřená komunikace – zdravá firemní kultura je charakteristická svou otevřeností, schopností naslouchat, snahou řešit vzniklé problémy či konflikty včas a konstruktivně a být ochotna ke kompromisu. Otevřenost spočívá jak v komunikaci odshora dolů, ale i naopak, tedy odspodu nahoru. Manažeri společnosti by měli informovat ostatní spolupracovníky o dění ve firmě a respektovat názory a vyjádření svých kolegů, jinými slovy umět naslouchat.

---

<sup>39</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 255-257.

<sup>40</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 255-257.

- Silná motivace a organizační identita – tento charakteristický rys představuje skutečnost, že „*motivačně působící organizační kultura předpokládá, že manažeři cílevědomě vytvářejí prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědností svých spolupracovníků a že svou úlohu při vedení podřízených chápou stále více nikoli jako řízení prostřednictvím příkazů, pokynů a hierarchických struktur, ale jako podporu a povzbuzování při dosahování společných cílů*“<sup>41</sup>.

Výše uvedené znaky zdravé firemní kultury lze označit jako demokratické, nenásilné, stejně jako přátelské. U všech tří je společné vzájemné respektování se a naslouchání, což přináší konečný efekt podpory společnosti se zaměřením na její růst a rozvoj.

Jako shrnutí lze užít následující charakteristiku: „*příznivá organizační kultura přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, k podpoře iniciativy, kvality práce i loajality*“<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 256.

<sup>42</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 255.

### 3 PLÁNOVÁNÍ ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY

Změna firemní kultury znamená pro danou společnost krok, který je třeba důkladně zvážit a připravit se na něj. Pro společnost je důležité uvědomit si, že změna firemní kultury představuje velice složitý proces a není ji možné kompletně změnit ze dne na den. Neméně důležitá je i skutečnost, že je možné změnit firemní kulturu „od základů“ – tedy kompletně nebo přistoupit jen k úpravě její části, tedy hlavně nedostatků, které se v současné době ve společnosti objevují. V tomto případě se v podstatě se jedná o jakousi „*korekci stávajícího kurzu*“<sup>43</sup>, protože i změna byť jen určité části firemní kultury může přispět ke zlepšení stavu firemní kultury v dané společnosti.

Každá společnost, která má v úmyslu změnit svoji firemní kulturu, by si měla být vědoma, že „*čím větší jsou rozdíly mezi existující kulturou a žádanou, tím větší je odpor, který je nutné od pracovníků očekávat*“<sup>44</sup>. I z tohoto důvodu je vhodné zamyslet se nad tím, zda chceme měnit firemní kulturu kompletně, nebo jen drobnými úpravami, jak už bylo dříve zmíněno.

Plánování změny firemní kultury má určité fáze, nejprve se jedná o fázi „vnitřní připravenosti“ společnosti na změnu. Dále si společnost musí uvědomit význam a předpoklady, které by měla splňovat a v neposlední řadě by si měla připravit alespoň stručný námět či model kulturní změny. Všechny tyto fáze vztahující se k plánování změny firemní kultury jsou níže stručně charakterizovány.

#### 3.1 Příprava na změnu firemní kultury a její význam

Společnost, která se z jakýchkoliv důvodů rozhodne pro změnu své firemní kultury, by měla mít povědomí o tom, co si od změny slibuje. Navíc, každá společnost, ať už malá, či velká, by se měla zamyslet nad tím, jaký význam pro ni hraje změna firemní kultury.

Transformace neboli přechod z jedné organizační kultury na druhou, jak uvádí Bělohlávek (1996) ve své knize „Organizační chování“<sup>45</sup>, představuje 3 možnosti, které může management vykonat před jakoukoliv změnou:

<sup>43</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 477.

<sup>44</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 540.

<sup>45</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996, s. 77.



1. Jde o definování organizační kultury své firmy a plánování změny takovým způsobem, aby byla v souladu se současnou kulturou a zároveň ustoupit od kontroverzních prvků změny.
2. Současně se změnou firemní kultury přistoupit k „*systematické transformaci organizační kultury, která začala být bariérou rozvoje*“<sup>46</sup>. Do této možnosti Bělohlávek zahrnuje několik kroků postupu, jako například:
  - a. přesvědčení členů společnosti o nutnosti změn,
  - b. vytyčení nového směru spolu s vypracováním nového modelu fungování,
  - c. zajištění přísunu novým myšlenek obsazením klíčových pozic externími zaměstnanci,
  - d. tvorba nových rituálů a symbolů managementem.
3. Tvrdá opatření, mezi která patří například „*výměna značné části osazenstva*“<sup>47</sup> a to v případě, že současná firemní kultura je příliš silná a zároveň zde existuje nutnost její změny.

Se změnou firemní kultury, jak můžeme vidět ve výše zmíněných bodech, však v mnohých případech souvisí i změna organizační struktury společnosti. Tato skutečnost pravděpodobně nenastává pouze v situacích, kdy je potřeba uskutečnit výraznou kulturní změnu. Dochází k ní i tehdy, když se společnost snaží vyměnit například vedoucího oddělení, aby došlo ke změně kultury v oddělení, kde předchozí vedoucí organizoval svůj tým, a působil tak zároveň nevhodným způsobem na své podřízené. I tato situace by mohla mít v konečném důsledku vliv na firemní kulturu celé společnosti.

Je nutné připustit si myšlenku, že personální změna tedy může znamenat pro danou společnost také konkurenční výhodu. Nakolik se nový člen společnosti ztotožní s firemní kulturou, je otázka k zamyšlení. Daná společnost by mu však měla dát šanci poznat firemní kulturu dané společnosti a to hned v počátcích jeho působení ve společnosti. Pokud se s firemní kulturou neztotožňuje, v tom lepším případě se u něj pravděpodobně objeví tendence přinést něco nového, lepšího a tím firemní kulturu společnosti, do které nastoupil, pozvednout. V opačném případě hrozí, že svými zvyklostmi, chováním a jednáním bude v rozporu se současnou firemní kulturou společnosti. Tato situace by následně mohla

---

<sup>46</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996, s. 77.

<sup>47</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996, s. 77.

vyvolat negativní efekt – mohl by svým „špatným chováním“ ovlivňovat ostatní spolupracovníky, což by znamenalo, že změna či výměna za nového člena společnosti nebyla tou pravou volbou pro změnu firemní kultury.

### 3.2 Předpoklady pro změnu

Významným předpokladem pro uskutečnění změny firemní kultury je přesvědčení o možnosti její změny, jak uvádí Bedrnová (1998).<sup>48</sup> To v praxi znamená, že pracovníci jsou vnitřně přesvědčeni o nutnosti změny a staví se k této změně aktivně. To znamená, že se snaží vyzkoušet něco nového, tedy něco, co dosud nepoužívali a co by mohlo být účinné.

Brooks (2003) v knize „Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování“<sup>49</sup> uvádí nezbytné předpoklady, které jsou nutné, aby mohlo dojít ke změně firemní kultury. Do těchto předpokladů zahrnuje koncepty jako jasná strategická představa, věrnost nejvyššímu řízení, symbolické vedení a podpora organizační změny a měnící se členové organizační struktury.

### 3.3 Náměty a modely kulturní změny

Bedrnová (1998) ve své knize „Psychologie a sociologie řízení“<sup>50</sup> představuje v podnikové sféře rozšířený a relativně konkrétní námět kulturní změny, zahrnující několik kroků:

1. První krok se zabývá analýzou existující kultury a její konfrontací se základními principy kultury, která je žádoucí, tedy „*takové kultury, která má modelově (ideálně) odrážet novou budoucí situaci v podniku a podporovat realizaci nových podnikatelských vizí a strategií*“<sup>51</sup>.
2. Druhý krok popisuje jako pochybování zaměstnanců o původních hodnotách a jejich postupné spoluúčasti na konkrétní podobě budoucí kultury. Nástroji zde

<sup>48</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 477.

<sup>49</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 227.

<sup>50</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 537.

<sup>51</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 537.

mohou být například semináře, které se organizují po malých skupinkách a které očekávají novou organizační strukturu podniku.

3. Třetí krok námětu kulturní změny znamená v podstatě převedení do konkrétních pracovních rolí, kdy úspěšní řídicí pracovníci se stávají modely neboli vzory a dále se mohou stát trenéry v dalších seminářích.
4. Čtvrtý a zároveň poslední krok zahrnuje proces průběžné evaluace, kontroly a obnovy.

Brooks (2003)<sup>52</sup> v souvislosti s kulturní změnou představuje modely, které jsou typické pro změnu firemní kultury společnosti a kterými je vhodné se inspirovat. Brooks jako modelový příklad uvádí Dobsonův čtyřstupňový přístup, který zahrnuje následující kroky:

- Politiku přijímání.
- Reorganizaci a restrukturalizaci.
- Účinné sdělování nových hodnot.
- Následnou změnu systémů za účelem posílení nových názorů a hodnot.

Brooks dále uvádí, že změny firemní kultury lze dosáhnout kombinací tří základních změn, a sice personálních, strukturálních a systémových.

---

<sup>52</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 226.

## 4 PROCES ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY

„Podniková kultura není něco, s čím můžete snadno hýbat. Snaha uchopit ji a tvarovat do nové podoby nemá nikdy šanci na úspěch. Kultura se změní až poté, co změníte jednání lidí, až nové způsoby chování jsou po nějakou dobu pro skupinu přínosem a až lidé jasně uvidí souvislost mezi novými aktivitami a zlepšením výkonnosti.“<sup>53</sup> Tato citace je použita jako vysvětlení skutečnosti, že pokud se společnost rozhodne pro změnu firemní kultury, nebude to proces jednoduchý a to hlavně kvůli tomu, že je třeba změnit chování a přístupy lidí, tedy pracovníků dané společnosti, což je značně obtížné.

Na druhou stranu, jak uvádí Cole (1995) ve své knize „Organisational Behaviour“<sup>54</sup>, lidé nikdy nejsou neměnné bytosti, ba naopak, neustále se mění a jsou schopni adaptovat se na změny.

Proto by se společnost neměla obávat změny své firemní kultury, ale naopak by ji měla chápat jako výzvu, která povede ke zvýšení hodnoty společnosti, jinými slovy se stane přidanou hodnotou. V konečném důsledku možná právě díky lepší firemní kultuře se stane konkurenceschopnou na trhu společností ve svém okolí a na trhu vůbec.

### 4.1 Aktivity vedoucí ke změně firemní kultury

Cole (1995)<sup>55</sup> představuje několik aktivit, které je vhodné zařadit, pokud společnost usiluje o změnu firemní kultury:

- Revize prohlášení o základním poslání společnosti, jejím uveřejnění a následném prodiskutování na schůzích týmů či oddělení.
- Publikace letáků či jiných dokumentů zaměřených na objasnění a vysvětlení nových priorit společnosti spolu s uvedením pravděpodobných přínosů pro společnost a zároveň upozorněním na náklady spojené s jejich neúspěchem.
- Aktivní „prodej“ či propagace nové firemní kultury vedením s cílem ukázat, že půjde o víc, než jen sliby.

---

<sup>53</sup> KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000, s. 159.

<sup>54</sup> COLE, G.A. *Organisational Behaviour*. London: DP Publications Ltd, 1995, s. 253.

<sup>55</sup> COLE, G.A. *Organisational Behaviour*. London: DP Publications Ltd, 1995, s. 253.

- Propracovanost klíčových hesel, sloganů či hlavních myšlenek týkajících se nové firemní kultury.
- Nábor podobně smýšlejících zaměstnanců na klíčové pozice ve společnosti a to buď povýšením stávajících zaměstnanců, nebo nábořem externích pracovníků.
- Příprava a zveřejnění upravených a aktualizovaných procesů, komunikace a rozhodovacích opatření.
- Využití schopností a dovedností specialistů z řad personálního oddělení a školitelů s cílem poskytnout vhodný systém odměňování pro novou kulturu a zajištění její podpory.
- Rozvoj klíčových rituálů s cílem podpořit kulturní změnu (např. ocenění za kvalitu oddělení, ocenění zákaznického servisu, výroční prezentace směrem od ředitele k zaměstnancům, a další).

Z těch aktivit, které nebyly ve výše uvedeném výčtu zmíněny, ale zajisté je vhodné je zařadit, patří také workshopové aktivity neboli semináře organizované společností za účelem definice její nové firemní kultury a vize, dále SWOT analýza stávajícího stavu firemní kultury ve společnosti, která má za cíl poukázat na současný stav, či zpětná vazba zaměstnanců manažerům. Jistě existuje ještě mnoho dalších aktivit, které je vhodné zařadit, pokud se společnost rozhodne pro změnu své firemní kultury. Daná společnost by měla mít na paměti klíčové záležitosti a všechny aktivity tak provádět s vědomím snahy o jejich dosažení.

Všechny výše uvedené aktivity mohou pro danou firmu znamenat úspěch vedoucí ke změně firemní kultury pouze tehdy, když zaměstnanci dané společnosti mají snahu aktivně se zapojit. To zahrnuje několik nezbytných předpokladů, které už byly dříve zmíněny. Zde se jedná především o to, že zaměstnanci rozumí, co se od nich očekává, že mají vůli a chuť s firemní kulturou společnosti, ve které pracují, něco dělat. Velmi důležité je, že věří v úspěšnost nově zavedených „pravidel“, jinými slovy, že se s nimi ztotožňují. V opačném případě bude pravděpodobně velmi obtížné novou firemní kulturu prosadit.

## 4.2 Implementace nových kroků do existující firemní kultury

Tato možnost přístupu ke změně firemní kultury ve společnosti znamená, jak uvádí Kotter (2000) ve své knize „Vedení procesu změny“<sup>56</sup>, „*když se do staré kultury roubojí nové návyky*“<sup>57</sup>. Jde o situaci, kdy základ stávající firemní kultury není přímo v rozporu s novou vizí, ale určité specifické návyky ano. V tomto případě se jedná o to, že dojde k naroubování nových návyků na kmen, přičemž všechny nepotřebné části se nechají odumřít.

Kotter (2000)<sup>58</sup> dále představuje základní prvky zakotvování změn ve firemní kultuře. Ty jsou charakterizovány jako:

- úpravy v normách a sdílených hodnotách, k nimž dochází v závěru transformačního procesu,
- nové přístupy, které se dostávají do podnikové kultury až poté, co představují nějaké pozitivní výsledky, tedy až se ukáže, že jsou funkční a účinnější než staré metody,
- požadavky, které vyžadují důkladné vysvětlení na jedné straně a pochopení na straně druhé,
- výměna zaměstnanců, která může pomoci změnit firemní kulturu společnosti,
- změna systému rozhodování o povýšení a postupu v kariéře.

Všechny výše uvedené změny ve firemní kultuře dané společnosti, které Kotter (2000)<sup>59</sup> uvádí, mohou navíc působit jako výzva, pokud si prvky současné firemní kultury odporují s prvky žádané firemní kultury společnosti. Stávají se tak pravděpodobně výzvou hlavně z toho důvodu, že mohou obsahovat něco dříve nepoužívaného, nyní nového a z toho důvodu zajímavého.

---

<sup>56</sup> KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000, s. 155.

<sup>57</sup> KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000, s. 155.

<sup>58</sup> KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000, s. 158-161.

<sup>59</sup> KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000, s. 158-161.

### 4.3 Změna manažerského stylu v souvislosti s vývojem společnosti

Stejně jako v situaci, kdy daná společnost pociťuje nutnost změny její firemní kultury, by si měla současně uvědomit, že je nutné poupravit nejen přístup a chování svých zaměstnanců, ale také styl vedení a řízení zaměstnanců na manažerských pozicích. Právě manažeři jsou ti, kteří komunikují na předělové úrovni mezi vedením společnosti a vedoucími a řadovými zaměstnanci.

*„Přechod společnosti z jedné fáze vývoje do druhé, související především s postupující expanzí, vyžaduje přechod od jedné formy manažerského stylu ke druhé“<sup>60</sup>*, jak uvádí Urban (2003)<sup>61</sup>. To znamená, že pokud je v zájmu manažerů, aby společnost, ve které pracují, rostla a rozvíjela se, měli by se snažit změnit svůj manažerský styl vedení tak, aby odpovídal nové fázi vývoje jejich organizace. S touto skutečností je spojená taktéž možnost personálních změn, která byla již dříve zmíněna, a která je zřejmě v některých případech nevyhnutelná. Dle Urbana (2003)<sup>62</sup> je níže uvedeno pět základních vývojových fází a jejich charakteristiky spolu s proměnami manažerského stylu:

- Fáze individualismu a kreativity – tuto fázi lze chápat jako nejvíce uplatňovanou v období, kdy společnost začíná fungovat, tedy v době, která následuje bezprostředně po jejím vzniku. Jedná se o fázi, ve které je *„pozornost vedení zaměřena na vývoj firemního produktu a jeho trhu“<sup>63</sup>*. Pokud jde o komunikaci v této fázi, je spíše neformální, typická je dále delší pracovní doba, nižší pracovní ohodnocení, které však doprovází očekávání jeho navýšení. Řešením, jak se posunout z této první vývojové fáze do další, je jak postupná snaha o uplatnění principu efektivity, tak využití manažerských znalostí, schopností a dovedností k postupnému zavedení nových firemních metod a pracovních postupů.
- Fáze silného řízení – tato fáze by měla navazovat na předchozí a *„je charakterizovaná růstem spojeným s direktivním vedením“<sup>64</sup>*. V této fázi se

<sup>60</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 278-279.

<sup>61</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 279.

<sup>62</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 279-282.

<sup>63</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 279.

<sup>64</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 279.

vyskytuje několik manažerských rysů, jak uvádí Urban, a jsou jimi například tyto následující:

- zavedení funkcionální organizační struktury, která odděluje výrobní a marketingové aktivity,
  - rostoucí specializace pracovních míst,
  - přijímání systémů materiální stimulace,
  - soustavy rozpočtů a nákladových středisek a standardů pracovních postupů.
- 
- Fáze centralizovaného řízení – úzce navazuje na předchozí a to zejména díky trendu zvyšování efektivity pracovních postupů, jejich standardizaci a zavedením kontrolních mechanismů. Zároveň by dle Urbana v této fázi vývoje mělo dojít k posunu manažerského stylu a to ve smyslu poskytnutí větší autonomie podřízeným jednotkám. Někdy však tohoto vývoje společnosti nemusejí být schopny a to například kvůli nedostatku odvahy k provedení změny a nadále tak zůstávají při osvědčených centralizovaných metodách. Výsledkem pak ale může být, že zaměstnanci jsou natolik demotivovaní, že se nebrání ani odchodu ze společnosti.
  
  - Fáze decentralizace – k této fázi dochází, pokud se společnosti podaří oprostít se od centralizovaného řízení a dochází tak k přesunu pravomocí, a to zejména delegováním stejně jako k tvorbě decentralizované, často geograficky orientované organizační struktury. Manažeři tak získávají mnohem větší zodpovědnost a pravomoci a motivace využívá individuální ohodnocení či zvýhodnění svých zaměstnanců. Podle Urbana je znakem také komunikace, která je „*mezi vedením a nižšími jednotkami méně častá – probíhá spíše cestou zpráv, telefonu či krátkých návštěv vedoucích pracovníků u decentralizovaných jednotek*“<sup>65</sup>. I v této fázi se však mohou objevit určité problémy a to zejména, pokud se vrcholové vedení snaží získat kontrolu nad organizací jako celkem, což následně může vést ke zpětnému kroku, a sice k návratu k centralizovanému řízení. Následovat by tedy měla snaha o užití nových forem firemní koordinace.

---

<sup>65</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 280.



- Fáze koordinace a kontroly – pro tuto fázi je typické zavedení nových a formalizovaných systémů managementu a organizace, které budou umožňovat vyšší míru koordinace, tedy ideální spolupráci ve společnosti. Dále je pro tuto fázi charakteristické zavedení velkého počtu kontrolních systémů, programů a mechanismů, které však mohou vést k byrokracii a může tak docházet k tomu, že se společnost přestává soustředit na inovaci a reálné řešení existujících problémů.
- Fáze spolupráce – tato fáze logicky navazuje na předchozí, která má snahu na spolupráci ve společnosti a je zde kladen důraz na inovaci, která v předchozí fázi mohla upadat. Dbá se na firemní vzdělávání a trénink manažerů, který má za cíl rozvíjet jejich sociální schopnosti jako jsou například teamová spolupráce či řešení vzniklých konfliktů na pracovišti. Změny podstupuje v této fázi i systém motivace, kde je kladen důraz především na týmovou motivaci a výkonnost a upouští se tak od individuálního přístupu.

Výše představené styly manažerského řízení jsou charakteristické určitými vazbami mezi vedením, manažery, vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Pro každou vývojovou fázi je typické a zřejmé, že stav, ve kterém se ta či ona společnost právě nachází, není konečný, a proto by se daná společnost měla soustředit na využití všech možných postupů a doporučení, aby směřovala k růstové fázi a nezaostala za svým vývojem kvůli nevhodnému manažerskému stylu.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce využívá jako metody zpracování zejména práci s odbornými publikacemi, které se zabývají pojmem firemní či organizační kultura a s ní tematicky spojenými předměty jako jsou interní komunikace ve společnosti, chování jedinců v organizacích či problematika manažerského stylu.

První kapitola se zabývá pojmem firemní kultura, jehož význam je vysvětlen spolu s dvěma vybranými definicemi firemní kultury, a slouží tak k základnímu objasnění a pochopení významu tohoto fenoménu.

Druhá kapitola uvádí několik vybraných aspektů firemní kultury. Jedná se zejména o představení různých přístupů k chápání firemní kultury. Dále se jedná o uvedení několika funkcí a složek firemní kultury. V podkapitole zabývající se úrovněmi firemní kultury se objevuje také pojem subkultury. Dále je pro představu uvedeno několik typů firemních kultur a v pozadí nezůstává ani pojem silná firemní kultura.

Problematika plánování změny firemní kultury je představena v třetí kapitole. Ta je zaměřena první fázi v plánování změny firemní kultury, a sice na pochopení významu změny a předpokladů pro změnu firemní kultury, dále také na náměty a modely kulturní změny.

Poslední kapitola teoretické části logicky navazuje na předchozí, a popisuje už samotný proces změny firemní kultury. Představuje aktivity vedoucí ke změně firemní kultury, implementaci nových kroků do existující firemní kultury a uvádí několik fází vývoje společnosti a s tím související potřebu změny manažerského stylu.

Na teoretickou část diplomové práce navazuje část analytická a návrhová, která používá právě výše uvedených teoretických poznatků z této části a snaží se dále některými z nich inspirovat či je přímo aplikovat v praxi.

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## **6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA A.S.**

Společnost John Crane Sigma a.s. je v následující kapitole představena svou historií, dále pak organizační strukturou, výrobním programem a charakteristikou své firemní kultury. Následující informace mají za cíl podat ucelený obraz o společnosti a tím zároveň porozumět charakteru společnosti s určitými vlastnostmi, které jsou právě pro ni typické.

### **6.1 Historie společnosti John Crane Sigma a.s.**

- **13. 5. 1992**

Podpis zakladatelské listiny John Crane Sigma a.s. v ČR znamená první krok pro existenci této společnosti.

- **1993**

Společný podnik TI Group a John Crane dává vzniknout společnosti John Crane Sigma a.s. se sídlem v Lutíně.

- **1996**

Společnost John Crane se stala 100% vlastníkem společnosti.

- **1998-1999**

Společnost John Crane Sigma a.s. slouží jako centrála pro východní Evropu a zahajuje svůj strategický plán expanze výroby a to zejména nárůstem výrobní kapacity, investicí do budov a strojů, stejně jako transferem znalostí.

- **2000**

V tomto roce dochází k růstu výrobní kapacity. Začíná se s výrobou nového typu ucpávky a s tím spojenou investicí do strojového parku.

- **2001**

John Crane se stává členem Smiths Group plc.

- **2001-2007**

V těchto letech dochází k další expanzi výrobní kapacity.

- **2006**

Konkrétně v tomto roce se společnost John Crane Sigma a.s. stává evropskou centrálou pro montáž spojek.

- **2008**  
Projekt UNIFY zahrnuje jak implementaci SAPu, tak i zavedení nového pracovního stylu ve společnosti. Dále dochází k dalšímu rozvoji výroby spojek – jde zejména o transfer z Itálie a Německa.
- **2009**  
Následuje Projekt Atlantic, který znamená transfer výroby dílů pro Gas Seals z Velké Británie.
- **2010**  
Projekt Atlantic pokračuje a to transferem výroby dílů na ucpávky a ložiska z Německa. John Crane Sigma a.s. se stává zodpovědnou za Rusko – jde o jednotku v Moskvě a nový podnik v Permi.
- **2011**  
Pokračuje další expanze výrobní kapacity a s tím související transfer výroby mechanických ucpávek Safematic z Finska, stejně jako investice do nových CNC strojů a následný nábor nových zaměstnanců. Expanzi společnosti podporuje plán na výstavbu nové administrativní budovy a skutečnost, že společnost zaměstnává více než 350 zaměstnanců a vlastní přibližně 65 CNC strojů.
- **2012**  
Rozšíření výrobní kapacity a realizace výstavby nové administrativní budovy přispívají k neustálému a plánovanému růstu společnosti, která se může v tomto roce pochlubit 20. výročím od založení a registrace společnosti.

Z hlediska historie společnosti lze firmu John Crane Sigma a.s. považovat za firmu s tradicí. Ve firmě v současné době stále pracuje deset původních zaměstnanců, kteří byli právě u jejího zrodu.

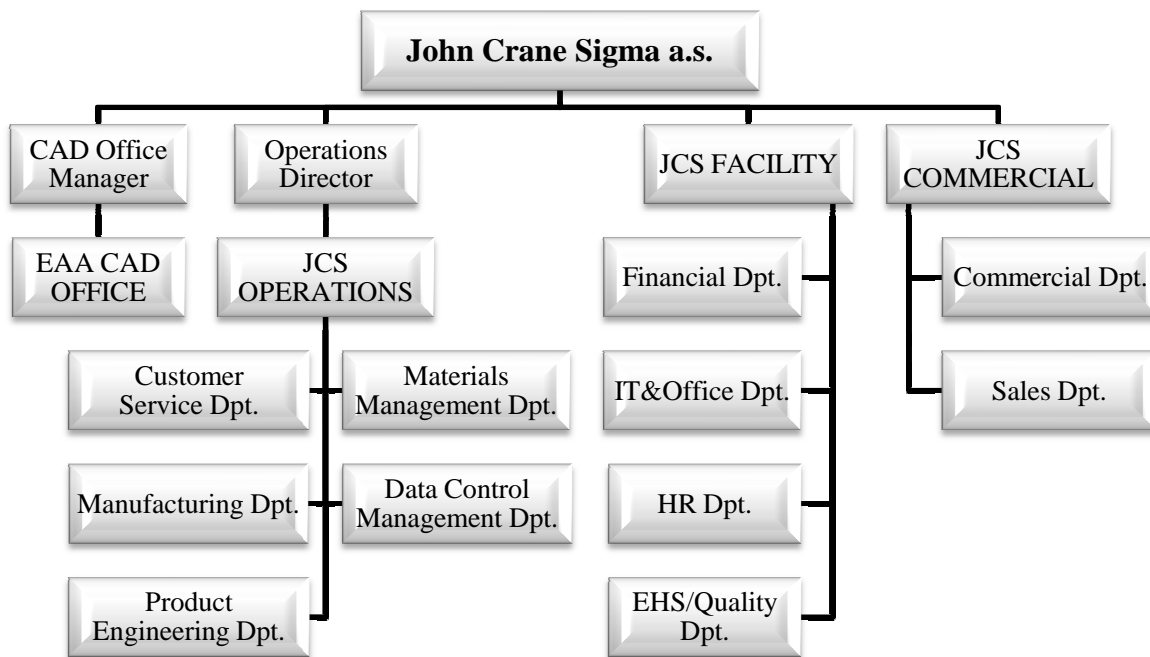
Jistě k tomuto chápání přispívá i historie společnosti John Crane jako celku, která vznikla před více než 80 lety a dnes tvoří 20 výrobních podniků s více než šesti tisíci zaměstnanci v 50 zemích světa.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> JOHN CRANE [online]. [cit. 2012-4-1]. Dostupné z <<http://www.johncrane.co.uk/home.asp?r=cs&l=cs>>.

## 6.2 Organizační struktura společnosti John Crane Sigma a.s.

Organizační struktura společnosti John Crane Sigma a.s. je na níže uvedeném obrázku (Obr. 5) znázorněna v základní rovině, což znamená, že jsou zde jako nejnižší úroveň znázorněna jednotlivá oddělení.



Obr. 5 Organizační struktura společnosti John Crane Sigma a.s.<sup>67</sup>

Organizační struktura, která je dostupná všem zaměstnancům společnosti John Crane Sigma a.s. je mnohem podrobnější. Jednotlivá oddělení jsou důkladně představena, a to včetně funkcí a jmen, což zajišťuje transparentnost a snadnost v orientaci.

<sup>67</sup> John Crane Sigma Organizational Chart (January 2012, approved by Standa Štafa, Managing Director EE). Vlastní zpracování.

### 6.3 Výrobní program společnosti John Crane Sigma a.s.

Předmětem činnosti společnosti John Crane Sigma a.s. je výroba, distribuce a prodej ucpávek a těsnících systémů pro téměř všechna odvětví ekonomiky – chemický, petrochemický, potravinářský, papírenský, farmaceutický průmysl, energetiku a těžbu nerostných surovin.

Jmenovitě jde zvláště o následující produkty:

#### Mechanické ucpávky



Obr. 6 Mechanická ucpávka<sup>68</sup>

#### Plynové ucpávky



Obr. 7 Plynová ucpávka<sup>69</sup>

#### Spojky



Obr. 8 Spojky<sup>70</sup>

<sup>68</sup> ŠTAFÁ, S. *John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.*

<sup>69</sup> ŠTAFÁ, S. *John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.*

<sup>70</sup> ŠTAFÁ, S. *John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.*

## Ložiska



Obr. 9 Ložiska<sup>71</sup>

## Ložisková těsnění



Obr. 10 Ložisková těsnění<sup>72</sup>

## Filtry



Obr. 11 Filtry<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> ŠTAFa, S. John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.

<sup>72</sup> ŠTAFa, S. John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.

<sup>73</sup> ŠTAFa, S. John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.



### Obslužné systémy pro mech. ucpávky



Obr. 12 Obslužné systémy pro mech. ucpávky<sup>74</sup>

### Šňůrové ucpávky



Obr. 13 Šňůrové ucpávky<sup>75</sup>

Produkty společnosti John Crane Sigma a.s. jsou dodávány do poboček a servisních center John Crane po celém světě.

Hlavní odběratelskou základnou, a to přibližně 90%, je Evropa. Pokud jde o Evropu, jsou to jmenovitě John Crane (dále jen JC) Německo, Francie, UK, Itálie, Finsko a do ostatních evropských zemí.

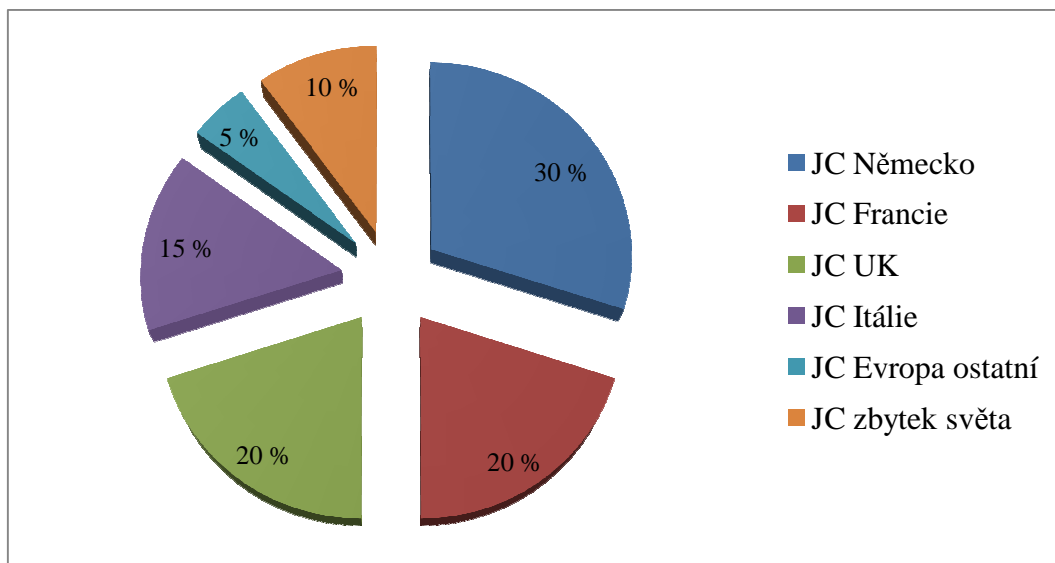
Z asijských zemí dodává do poboček JC Střední východ, Saudská Arábie, Japonsko, Čína, Singapur, Taiwan, Indonésie a Austrálie. Do Ameriky dodává společnost do poboček JC USA, Mexiko, Brazílie a Argentina.

Na níže uvedeném grafu je vidět znázornění struktury dodávek společnosti John Crane Sigma a.s.

---

<sup>74</sup> ŠTAFÁ, S. *John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.*

<sup>75</sup> ŠTAFÁ, S. *John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.*



Graf 1 Struktura dodávek společnosti John Crane Sigma a.s.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> ŠTAFKA, S. *John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ.*

#### **6.4 Charakteristika firemní kultury společnosti John Crane Sigma a.s.**

Firemní kultura společnosti John Crane Sigma a.s. je navíc dána některými dalšími důležitými skutečnostmi, spolu s těmi, které již byly zmíněny. Jsou jimi například ty, že tato společnost je členem skupiny John Crane, která je součástí Smiths Group, a proto je vnímána jako globální firma s relativně vysokou mírou podpory lokálních podmínek.

Jako další veličina ovlivňující firemní kulturu je velikost firmy a s ní spojená struktura pracovní síly. Popis struktury pracovní síly je následující. Společnost tvoří z 85 % muži, přičemž z nichž téměř 90 % má technické vzdělání. Všichni zaměstnanci více či méně používají angličtinu jako druhý jazyk.

Další ze zásadních informací vztahujících se ke struktuře pracovní cíly je počet zaměstnanců společnosti. Současný počet zaměstnanců ve společnosti John Crane Sigma a.s. je 370, přičemž k nárůstu na toto číslo došlo v průběhu dvaceti let. V počátku totiž měla firma pouhých 30 zaměstnanců. Výrazný nábor nových zaměstnanců z nedávné doby se realizoval v průběhu roku 2011, kdy celkový počet nově přijatých zaměstnanců byl 76 a aktuálně je otevřeno dalších 10 pracovních pozic. Postupný nábor nových zaměstnanců souvisí s další, již dříve zmíněnou, vývojovou fází společnosti – s jejím růstem a expanzí výrobní kapacity.

Právě kvůli výše zmíněným skutečnostem je pro společnost John Crane Sigma a.s. je mnohdy velmi obtížné najít dostatečně kvalifikované uchazeče na trhu práce, kteří budou odpovídat právě požadavkům společnosti. Pro tuto firmu je velice důležité, aby její zaměstnanci naplňovali tzv. „John Crane“ profil, se kterým zároveň souvisí, a proto je nutné ji uvést, strategie HR (oddělení lidských zdrojů), která má za cíl udržet dlouhodobou motivaci zaměstnanců spolu s dlouhodobým růstem zaměstnanců a tak i celé společnosti.

Pro chápání firemní kultury této společnosti je vhodné uvědomit si také charakter výroby. Jak už bylo dříve zmíněno, jedná se o společnost, která vyrábí, distribuuje a prodává ucpávky a těsnící systémy pro téměř všechna odvětví ekonomiky – chemický, petrochemický, potravinářský, papírenský, farmaceutický průmysl, energetiku a těžbu nerostných surovin. Je pro ni ale typická malosériová, či chceme-li, kusová výroba, která je charakteristická širokým portfoliem a velmi ceněná za svoji vysokou přesnost a kvalitu.

Z hlediska typu firemní kultury a jejího strukturálního pohledu dle Brookse, který je představen v druhé kapitole teoretické části, lze usuzovat, že se jedná s největší pravděpodobností o smíšený typ, a to funkční kultury s kulturou úkolovou. Funkční kultura, která je typická vysokou mírou byrokracie a formálnosti se do firemní kultury společnosti John Crane Sigma a.s. odráží hlavně kvůli schvalování nejrůznějších požadavků či procesů směrem ke skupině John Crane. V souvislosti s další charakteristikou funkční kultury se u této firmy jedná spíše o pozitivní znaky. A sice skutečnosti, že tento typ firemní kultury je uzpůsoben stabilnímu prostředí a poskytuje svým zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti, jsou bezpochyby charakteristické právě pro tuto firmu. Ze znaků úkolové kultury lze pozorovat především dlouhodobý trend udržení společné a hromadné zodpovědnosti zaměstnanců a zároveň jejich samostatnou práci.

Z výše uvedených skutečností je možné pozorovat jistou míru originality společnosti. Nejedná se o typickou firmu, která si vystačí s tím, že má zaměstnance, kteří pro ni pracují, ale snaží se být svými požadavky výjimečná na trhu práce. Firemní kultura této společnosti může být s jistotou označena jako silná či zdravá, protože splňuje všechna kritéria popisu silné a zdravé firemní kultury, která jsou uvedena v teoretické části a nejen to, snaží se dále rozvíjet. Nejen, že firma působí jako tým, ale především chce dále posilovat týmovou spolupráci. Nejen, že zaměstnanci ve firmě otevřeně komunikují, ale je zde snaha interní komunikaci zlepšovat a zaměřit se především na schopnost naslouchat svým zaměstnancům.

Společnost John Crane Sigma a.s. si je vědoma svých předností i nedostatků, se kterými se snaží pracovat a činí tak hlavně z toho důvodu, že chce být i nadále žádaným zaměstnavatelem, cílem každého kvalifikovaného odborníka, který hledá zajímavou a perspektivní práci. Má snahu dále růst a přinášet kvalitní a profesionální služby svým zákazníkům a právě z toho důvodu se zaměřuje na svou firemní kulturu, na zhodnocení současného stavu a snahu dosáhnout konkrétních a viditelných výsledků na cestě k jejímu rozvoji a zlepšení.

## 7 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA A.S.

Analýza firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s. je realizována pomocí SWOT analýzy a dále pomocí diskuse se zaměstnanci, pomocí které vedení společnosti dostává jejich zpětnou vazbu k tomuto tématu.

### 7.1 SWOT analýza

Jde o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování společnosti a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů. SWOT je zkratkou slov z angličtiny:

- **Strengths** - přednosti neboli silné stránky.
- **Weaknesses** - nedostatky neboli slabé stránky.
- **Opportunities** – příležitosti.
- **Threats** – hrozby.

SWOT analýza je tedy analýzou silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb a vychází tak z předpokladu, že společnost dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a zároveň minimalizací nedostatků a hrozeb.

Jde zde o komplexnější pojetí, což znamená, že jde o vytvoření 4 základních strategií: SO, WO, ST, WT, jak je uvedeno a popsáno níže v tabulce. Konkrétní možnosti strategií jsou předloženy v návrhové části diplomové práce.

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	<b>Strategie SO</b> = využít silné stránky na získání výhody	<b>Strategie WO</b> = překonat slabiny využitím příležitostí
Hrozby (Threats)	<b>Strategie ST</b> = využít silné stránky a tím čelit hrozbám	<b>Strategie WT</b> = minimalizovat náklady a tím čelit hrozbám

Tab. 1 Strategie SWOT<sup>77</sup>

<sup>77</sup> JOBÁNEK, Z. *Czech Enginering – Management – Použití matice SWOT (TOWS)* [online]. [cit. 2012-4-1]. Dostupné z <<http://www.czech-engineering.com/management/6.html>>. Vlastní zpracování tabulky.

Pomocí SWOT analýzy lze hodnotit současnou a budoucí pozici společnosti a to hlavně díky tomu, že dojde k analýze a zároveň ke zviditelnění všech čtyř aspektů této analýzy, což má za cíl výše zmíněnou maximalizaci stránek posilující společnost a naopak minimalizaci těch, které společnost oslabují. SWOT analýzu je vhodné provádět periodicky, což znamená, že dále informuje o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k činnostem společnosti.

Analýza firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s. započala v červnu roku 2011, a to ve formě workshopu neboli semináře, který měl za cíl analyzovat současný stav firemní kultury ve společnosti. Jde tedy o aktivitu, která vede ke změně firemní kultury a je tak součástí samotného procesu změny. Proces změny v této firmě představuje variantu uvedenou v teoretické části práce, a sice implementaci nových kroků do existující firemní kultury. Nedochozí tedy v tomto případě o zavedení zcela nové firemní kultury.

Výše zmíněného semináře se v první fázi zúčastnilo přibližně 30 zaměstnanců společnosti, a to v poměrném počtu z každého oddělení. Následně se realizuje soubor workshopů s názvem Rozvoj firemní kultury a týmové práce, který navazuje na první workshopovou aktivitu, která probíhala v červnu 2011, a má za cíl sdílet získané informace, poznatky a názory s dalšími skupinami zaměstnanců a to s cílem získání nových podnětů.

Je zde snaha o pokračování v těchto aktivitách napříč firmou, které umožní další poznání lidí mezi sebou, pochopení jejich postojů a pohledů na stejnou věc. Tyto aktivity jsou zaměřeny zejména na:

- Vysvětlení pojmu firemní kultura a pohledu na firemní kulturu očima zaměstnanců.
- Hodnocení společnosti formou SWOT analýzy.
- Zpětná vazba jak mezi zaměstnanci navzájem tak i mezi skupinami zaměstnanců směrem k vedení společnosti.
- Sdílení názorů, úhlů pohledů, poznatků a zkušeností.
- Návrhy aktivit, které může provádět společnost směrem k zaměstnancům a naopak zaměstnanci směrem ke společnosti.
- Rozvoj týmové práce s využitím teambuildingových aktivit.

Výstupem těchto aktivit je nejen podrobný rozbor SWOT analýzy, ale hlavně samotná ochota sdílet poznatky a názory s ostatními spolupracovníky, což už samo o sobě znamená velký pokrok kupředu v rámci rozvoje firemní kultury.

Celkový počet workshopových aktivit je sedm. Po prvním, červnovém, workshopu se realizují dva v prosinci 2011, dva v lednu a dva v únoru 2012. Zaměstnanci společnosti John Crane Sigma a.s. měli v každém z workshopů velmi podobné zastoupení za jednotlivá oddělení, a celkový počet zaměstnanců na všech workshopech představuje téměř polovinu všech zaměstnanců společnosti, což představuje značný vzorek a plní tedy i velmi významnou vypovídací funkci pro společnost.

V následujících tabulkách (Tab. 2 a Tab. 3) jsou vyjmenovány jednotlivé položky jak silných a slabých stránek, tak i příležitostí a hrozeb. Ty celkově tvoří analýzu SWOT, popsanou výše.

### 7.1.1 Analýza silných a slabých stránek ve společnosti John Crane Sigma a.s.

	<b>Silné stránky (Strengths)</b>		<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
1	Benefity	1	Komunikace
2	Pracovní prostředí a ekologie	2	Nízká motivace
3	Pracovní pomůcky	3	Ohodnocení a zpětná vazba k nápadům a zlepšováním
4	Jméno a značka společnosti	4	Mezilidské vztahy
5	Znalosti a dovednosti pracovníků	5	Plánování práce
6	Ochota sdílet informace	6	Správní lidé na správných místech
7	Standa Štafa (generální ředitel)	7	Širší pochopení práce, činností - souvislosti
8	Stabilita společnosti	8	Byrokracie
		9	Infrastrukturní služby

Tab. 2 Silné a slabé stránky<sup>78</sup>

Výše uvedené silné a slabé stránky, vyjmenované v tabulce (Tab. 2), analyzují vnitřní činitele ve firmě, jinými slovy jde tedy o vyjmenování všech předností a nedostatků, které

<sup>78</sup> John Crane Sigma SWOT Analysis – vlastní zpracování tabulky

jsou pro společnost charakteristické. Nejprve si podrobněji uvedeme jednotlivé položky tak, abychom získali širší představu o tom, co si pod heslovitým pojmem vlastně představít.

#### *7.1.1.1 Silné stránky*

- **Benefity** – je spojeno se zaměstnaneckými výhodami a bonusy jako jsou například příspěvky na stravování, na penzijní a životní pojištění, pět týdnů dovolené či bonusy za nulovou absenci, za věrnost, či program Zdravý podnik a mnoho dalších benefitů.
- **Pracovní prostředí a ekologie** – představuje práci ve velmi dobrých pracovních podmínkách se stabilním zázemím, s cílem zajištění bezúrazového pracoviště a zároveň nutné ohleduplnosti a odpovědnosti za životní prostředí.
- **Pracovní pomůcky** – zahrnuje všechny nutné prostředky pro pracovní výkon, což zahrnuje i ochranné pracovní pomůcky. Tím se rozvíjí bezpečí pracovního prostředí, které vede k ochraně zaměstnanců, jejich zdraví a bezpečnosti.
- **Jméno a značka společnosti** – souvisí se společností John Crane, o které lze říci, že jde o společnost s tradicí a historií, která si vybuodovala svoje významné postavení na trhu, je zárukou kvality a důvěryhodnosti, a zároveň jako člen skupiny Smiths Group svoji pozici neustále posiluje.
- **Znalosti a dovednosti pracovníků** – společnost si cení svých zaměstnanců a jejich znalostí a dovedností a navíc jejich přednosti posiluje a rozvíjí dalším vzděláváním, a to na všech úrovních v organizační struktuře společnosti.
- **Ochota sdílet informace** – souvisí se snahou spolupracovníků navzájem si pomáhat stejně jako ochota sdílet informace směrem od managementu společnosti k jejím zaměstnancům.
- **Standa Štafa** – generální ředitel společnosti John Crane Sigma a.s. je sám o sobě velmi silnou stránkou společnosti, je vnímán jako autorita. Váží se k němu postoje zaměstnanců ve smyslu respektu jeho osoby a funkce.



- Stabilita společnosti – zaměstnanci vnímají společnost, ve které pracují, jako velmi stabilní na trhu, což považují za silnou stránku.

#### 7.1.1.2 Slabé stránky

- Komunikace – poukazuje na to, že ne všichni zaměstnanci ve společnosti adekvátně komunikují a sdělují si mezi sebou potřebné informace a tak v podstatě stojí proti těm, kteří tuto vůli mají. To může vést k tomu, že vzájemná komunikace a spolupráce se stávají neefektivními. Téma komunikace mimo jiné zahrnuje i komunikaci ve vztahu vedoucí – podřízený, či dílna – kancelář.
- Nízká motivace – souvisí se skutečností, že ne všichni zaměstnanci společnosti se cítí dostatečně motivováni k excelentním pracovním výkonům.
- Ohodnocení a zpětná vazba k nápadům a zlepšování – popisuje skutečnost, že pokud zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu, může začít rezignovat na vymýšlení nových nápadů a snahu zlepšovat se, protože necítí uznání či pochvalu.
- Mezilidské vztahy – pozitivní atmosféra ve společnosti je narušena vzájemným negativním chováním a vztahy mezi zaměstnanci navzájem. Pozitivní a přátelské mezilidské vztahy vycházejí jak ze základních pravidel slušného a vstřícného chování každého jednotlivce, tak i z osobních pocitů a vztahů, které dále ovlivňují pracovní chování a spolupráci.
- Plánování práce – představuje schopnost řídit optimálně tok výrobních zakázek při existenci vysokého přetížení kapacit a z toho vyplývajících nárazových přesčasů.
- Správní lidé na správných místech – souvisí s kompetencemi zaměstnanců, které jsou nutné pro tu či onu pracovní pozici a s tím spojeným pracovním výkonem.
- Širší pochopení práce, činností – souvislosti, o kterých je nutné mít přehled, tedy aby každý zaměstnanec správně chápal, jak na sebe jednotlivé činnosti a procesy

navazují a zároveň si tím byl schopen představit, jak je ta či ona práce náročná a nedocházelo tak k vzájemnému nedorozumění při vzájemné spolupráci.

- Byrokracie – souvisí s komunikací společnosti John Crane Sigma a.s. směrem ke skupině John Crane či Smiths Group a to zejména se schvalováním různých požadavků a projektů.
- Infrastrukturní služby – představuje správu serverů vnitřního IT dodavatele / partnera.

### 7.1.2 Analýza příležitostí a hrozeb ve společnosti John Crane Sigma a.s.

	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>		<b>Hrozby (Threats)</b>
1	Zvýšení výkonu zaměstnanců lepší motivací	1	Pokles kvality dodávek na čas – nárůst ceny
2	Zlepšení komunikace a spolupráce	2	Udržení efektivity
3	Výkresy – výpomoc směnovým technologům	3	Ztráta kvalifikovaných pracovníků
4	Mapa zodpovědnosti a pravomocí	4	Špatně připravené transfery
5	Dál rozvíjet vzdělávání zaměstnanců	5	Neobnova strojního parku
6	Kvalitní kooperace	6	Neflexibilita interních procesů - schvalování
7	Rozšíření výrobních prostor	7	Stagnace
		8	Zhoršení komunikace
		9	Konkurence – ztráta TOP postavení
		10	Změna strategie
		11	Ztráta jistoty (šéfa, sociální vazby)
		12	Převedení výroby
		13	Euro

Tab. 3 Příležitosti a hrozby<sup>79</sup>

<sup>79</sup> John Crane Sigma SWOT Analysis – vlastní zpracování tabulky

Výše uvedené příležitosti a hrozby, uvedené v tabulce (Tab. 3), analyzují vnější činitele působící na společnost, jinými slovy jde tedy o vyjmenování všech možností, které by měla společnost využít jako příležitosti pro další rozvoj a zároveň si uvědomovat možné hrozby, které by mohly společnost oslabit. Níže jsou opět podrobněji uvedeny jednotlivé položky z obou skupin s jejich charakteristikou, popisující, co která položka znamená a obsahuje.

#### *7.1.2.1 Příležitosti*

- Zvýšení výkonu zaměstnanců lepší motivací – souvisí s konkurenceschopností společnosti na trhu, protože čím motivovanější zaměstnanci budou, tím porostou jejich pracovní výkony a kvalita odvedené práce.
- Zlepšení komunikace a spolupráce – znamená snahu posílit efektivitu předávání a sdílení informací. Dále zahrnuje pochopení, kdo je můj zákazník a co ode mě očekává, tedy posilovat zákaznické myšlení, dále také rozvíjet pracovní chování se zaměřením na konkrétní cíle a neustálé zlepšování.
- Výkresy – souvisí s kvalitou výkresů, zejména u málo opakovaných zakázek.
- Mapa zodpovědností a pravomocí – jde o snahu zlepšit pochopení rozdělení zodpovědností, neboli jinými slovy „kdo má co na starosti“.
- Dál rozvíjet vzdělávání zaměstnanců – čím kvalifikovanější zaměstnanci společnost má, tím lepší má postavení vůči konkurenci. Další vzdělávání zároveň znamená motivaci pro zaměstnance.
- Kvalitní kooperace – představuje kvalitu dodávek od sub-kontraktorů stejně jako množství dodavatelů a jejich potenciální zvýšený počet.
- Rozšíření výrobních prostor – souvisí s rozvojem společnosti, rozšířením výrobní kapacity.

### 7.1.2.2 *Hrozby*

- Pokles kvality a dodávek na čas – a s tím související nárůst ceny, při neplnění dodávek na čas může docházet ke ztrátě zákazníka.
- Udržení efektivity – znamená vyrábět kvalitně a zároveň efektivně, tudíž s maximálním využitím zdrojů.
- Ztráta kvalifikovaných pracovníků – jde o situaci, kdy ze společnosti odcházejí kvalifikovaní zaměstnanci a přecházejí pravděpodobně ke konkurenci. To by opět znamenalo hrozbu v souvislosti s konkurenčním postavením.
- Špatně připravené transfery výrobních projektů a s nimi související komunikace, podpora protistrany či zapojení odborníků.
- Neobnova strojního parku – zastaralost strojů by mohla ohrozit kvalitu výrobků a tím snížit konkurenční postavení společnosti na trhu.
- Neflexibilita procesu schvalování a s tím související i výše zmíněná byrokracie při schvalování procesů či procedur.
- Stagnace – souvisí s tím, že pokud by se společnost spokojila s tím, čeho už doposud dosáhla, znamenalo by to pro ni omezení další možnosti růstu.
- Zhoršení komunikace – zde patří jak komunikace se zákazníkem, tak i komunikace interní, v rámci skupiny John Crane i samotné firmy.
- Konkurence – ztráta TOP postavení a to hlavně v tom případě, pokud by klesala kvalita produktů, a tím by se snižovala konkurenceschopnost společnosti.
- Změna strategie – představuje jak možnou neschopnost skupiny John Crane či společnosti John Crane Sigma a.s. reagovat včas a vhodným způsobem na podněty trhu, tak i změnu strategie vedení, pokud se týká investic do společnosti.

- Ztráta jistoty (šéfa, sociální vazby) – obavy ze ztráty pracovního místa každého zaměstnance a s tím související sociální postavení jednotlivce.
- Převedení výroby - zejména do východních zemí a nově vznikajících trhů obecně.
- Euro - zavedení Eura jako mezinárodní měny v ČR.

## 7.2 Zpětná vazba ke SWOT analýze – diskuse se zaměstnanci

Workshopové aktivity realizované společností John Crane Sigma a.s. pod vedením dvou lektorů jedné vzdělávací a konzultační společnosti jsou zaměstnanci vnímány jako velmi úspěšné, a to hlavně díky tomu, že proběhly v pozitivní a tvůrčí atmosféře.

Účastníci mají možnost vyjádřit se k realizovaným workshopovým aktivitám, a to dobrovolně, formou diskuse, na konci každého workshopu. Vedení společnosti tak dostává zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, kteří jsou zároveň účastníci dané workshopové aktivity, a to bezprostředně po samotné realizaci.

Samozřejmě dochází k samovolné diskusi či rozhovorům mezi zaměstnanci z různých oddělení napříč společností také v průběhu celého dne i mimo organizované aktivity - jsou to například společné obědy, večere či večerní volná zábava. Zde se projevuje jak samotná chuť diskutovat a řešit nejrůznější záležitosti týkající se pracovní spolupráce a komunikace, tak i snaha sblížit se a snažit se pochopit názory ostatních kolegů či spolupracovníků v „uvolněnějším“ duchu.

Výše zmíněná zpětná vazba zahrnující jak organizovanou tak i samovolnou diskusi je cennou informací nejen pro vedení společnosti, ale hlavně pro samotné účastníky workshopů. Z jejich reakcí vyplývá, že velmi oceňují, že se něčeho takového mohli zúčastnit a sami by doporučovali podobné akce všem zaměstnancům a s častější frekvencí. Dále z jejich zpětné vazby, kterou k těmto aktivitám vyjadřují, vychází najevo, že jsou vděční za informace, které mohli sdílet a vůbec možnost zapojit se do diskusí. Z diskuse se zaměstnanci je dále zřetelné, jak sami uvádějí, že jsou velmi rádi tomu, že měli možnost poslechnout si názory svých kolegů z ostatních oddělení, kteří mohou mít na stejnou věc odlišný názor. To je obohacuje zejména v tom, že vidí i jiná řešení či přístupy k záležitostem, kterými se chtějí zabývat. Navíc oceňují skutečnost, že se při takových aktivitách nesetkávají pouze se spolupracovníky ze svého oddělení, ale s kolegy z různých oddělení napříč firmou.

Na druhou stranu účastníci nezapomněli připomenout obavu, aby jejich nápady a návrhy nezůstali pouze „na papíře“, ale aby došlo k jejich realizaci a dotažení ke konkrétním cílům. K tomu jistě pomáhá vytvoření tzv. akčního plánu, který definuje zodpovědné

osoby z řad účastníků, tudíž už od počátku mají v plánu sami účastníci aktivně se zapojit do realizace řešení a nenechat tak řešení pouze na managementu společnosti.

Lze u nich pozorovat pro-aktivní přístup, což znamená, že chtějí dělat něco víc než jen to, co se po nich běžně požaduje. To by mělo v konečném důsledku podpořit a zdůraznit efekt důležitosti a serióznosti konkrétních zlepšení, a to zvláště díky tomu, že zaměstnanci si jsou vědomi, že sami něčím přispívají. Neměla by tak vzniknout tendence brát zlepšovací návrhy pouze jako nařízení či doporučení managementu, ale jako něco, co vychází z jejich vlastních nápadů a myšlení a tudíž stojí za to bojovat, brát je vážně a hlavně dodržovat.

Pro ilustraci je ze zpětné vazby od zaměstnanců společnosti John Crane Sigma a.s. vybráno několik připomínek, přičemž lze pozorovat, že jsou veskrze pozitivní:

- „Líbilo se mi, že jsem se tu hodně dozvěděla o druhých, co dělají za práci.“
- „Hlavně ať ty naše návrhy nezůstanou na papíře.“
- „Dobré bylo, že se opravdu všichni zapojovali.“
- „Líbil se mi proces, že jsme šli od obecnější SWOT analýzy ke konkrétním pohledům z naší úrovně.“
- „Je vidět, že nám na firmě záleží.“
- „Líbilo se mi různorodé složení účastníků.“
- „Bylo to zajímavé i zábavné.“
- „Já myslím, že pro firmu je takováto aktivita dobrá.“
- „Bylo dobré, že jsme mohli porovnat různé pohledy na věc.“
- „Teď je tu jen otázka, zda se to opravdu dotáhne.“

### 7.3 Bezprostředně následující aktivity

Přestože workshopové aktivity byly z hlediska tématu firemní kultury velmi náročné, obsáhlé a těžko specifikovatelné, podařilo se společně vymyslet několik velmi konkrétních akcí, které pomohou vylepšit vnitřní procesy ve společnosti a měli by nastartovat proces určité vnitřní proměny.

Některé aktivity, které z workshopů vyplývají, jsou snadno realizovatelné, což je možno vnímat jako určitou výhodu a to hlavně díky tomu, že zaměstnanci v podstatě okamžitě začnou vnímat, že se něco ve firmě děje, že se usiluje o určité úpravy v rámci firemní kultury. Jde například o aktualizaci kodexu oblékání, snahu zlepšit chování mezi zaměstnanci navzájem, či setkání zaměstnanců s vedením společnosti.

#### 7.3.1 Aktualizovaný Kodex oblékání

Tato aktivita vznikla jednoznačně kvůli nespokojenosti zaměstnanců s nyní již předchozím kodexem oblékání, který byl považován za „nepohodlný“ ve stylu oblékání zejména v letním období. Jedná se o změnu v interním předpisu, a to s účinností od 1. července 2011, což je jeden měsíc po realizaci prvního workshopu, a lze to tedy považovat za bezprostřední reakci, což zaměstnanci velmi oceňují.

Dochází ke změně kodexu oblékání, který platí pro všechny zaměstnance společnosti John Crane Sigma a.s. s výjimkou těch, na které se vztahuje pracovní oblečení ve smyslu osobních ochranných pracovních prostředků. Je pro tento účel sestaven vzor oblékání ve firmě pro muže i ženy, který je dostupný jak na intranetu, tak i v tištěné verzi, takže je dostupný pro všechny zaměstnance. Obě tištěné verze jsou zobrazeny v příloze č. 1 - Kodex oblékání – verze pro ženy, a v příloze č. 2 - Kodex oblékání – verze pro muže. Tento kodex oblékání plně nahrazuje jeho původní verzi a byl vytvořen na základě žádostí a kritických výhrad, které zazněly právě na první workshopové aktivitě. Nová verze vznikla na základě diskuse zástupce vedení a reprezentantů zaměstnanců, kterých se tato záležitost týká. Výsledkem je kompromis a „odlehčení“ původně striktních pravidel. Došlo k jeho uvolnění, nicméně úpravy jsou provedeny tak, aby byla nadále zachována kategorie, která se běžně nazývá „smart casual“, tedy módní neformální oblečení.



### 7.3.2 Slušné a vstřícné chování

Téma slušného a vstřícného chování bylo zmíněno jako slabá stránka pod položkou „Mezilidské vztahy“ a jako aktivita znamenala v podstatě nutnost uvědomit si, že ne všichni zaměstnanci se k sobě chovají vhodným a přátelským způsobem, který je ve firmě podporován.

V diskusi se zaměstnanci se objevil dokonce návrh na možné vytvoření kodexu slušného chování, který nakonec ale nebyl prosazen, a to hlavně díky společné shodě, že každý by se měl snažit chovat se v rámci zásad slušného a vstřícného chování ke všem svým spolupracovníkům, bez výjimky, čehož lze dosáhnout zejména zamyšlením se nad chováním sebe samého.

Jako součást této myšlenky byla přidána ještě obecná podpora firemní kultury, jejího rozvoje, komunikace a spolupráce, např. takovými aktivitami jakou jsou ty uskutečněné.

## 8 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Ve druhé části diplomové práce, analytické, je pátou kapitolou představena společnost John Crane Sigma a.s., a to svou historií, organizační strukturou, výrobním programem a charakteristikou své firemní kultury. Uvedení těchto charakteristik, které se velmi úzce vztahují k tématu firemní kultury a jsou v podstatě jejími prvky a determinanty, má za cíl podat ucelený obraz o společnosti a poskytuje tak pohled na současný stav firemní kultury v této společnosti. Právě pro výše zmíněné charakteristiky je sběr a prostudování firemních dokumentů vztahujících se k firemní kultuře této společnosti tou nejdůležitější metodou zpracování.

Samotná analýza firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s. je šestou kapitolou práce a je realizována pomocí SWOT analýzy. SWOT analýza byla uskutečněna formou workshopových aktivit, na kterých se podíleli sami zaměstnanci a utvářeli tak pohled na firemní kulturu společnosti, ve které pracují. Nejprve jsou představeny silné a slabé stránky, které vyjadřují, jaké přednosti a slabiny společnost John Crane Sigma a.s. dle svých zaměstnanců má. Na ně navazují příležitosti a hrozby, které upozorňují jak na možnosti, ve kterých lze vidět příležitost tak naopak i to, čemu by se firma měla snažit vyhnout a co by ji mohlo potenciálně ohrozit.

Jako zpětná vazba, která je také součástí realizovaných workshopů, slouží diskuse se zaměstnanci, jejíž pomocí mohou vyjádřit své pocity, poznatky a názory na provedenou SWOT analýzu a vlastně na celou sérii workshopů. Pro ilustraci jsou vybrány i zaznamenané připomínky zaměstnanců.

V poslední podkapitole analytické části jsou uvedeny bezprostředně následující aktivity, které jsou jak zpětnou vazbou na provedenou SWOT analýzu, tak i důkazem, že začít se změnou firemní kultury se dá v podstatě ihned.

### **III. NÁVRHOVÁ ČÁST**

## 9 NÁVRH AKTIVIT PRO ZMĚNU A ROZVOJ FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI JOHN CRANE SIGMA A.S.

Z realizovaných workshopových aktivit probíhajících v období od června 2011 do února 2012 vyšlo najevo několik důležitých skutečností, které navzájem doplňují jedna druhou a celkově se stávají klíčovými v oblasti firemní kultury společnosti John Crane Sigma a.s. Analýza této společnosti podporovaná teamovým duchem a chutí zabývat se společností, ve které účastníci pracují, a co více – cení si toho a jsou hrdí, že pracují právě v této firmě, značí velikou snahu o podporu a rozvoj její firemní kultury s cílem stát se ještě lepší, ještě více žádanou a konkurenceschopnou společností.

Mezi aktivity, které mají za cíl vylepšit (i tak dobrý) současný stav firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s., patří jak ty bezprostředně následující aktivity, které již byly zmíněny v předchozí kapitole, tak i ty, které potřebují ke své úspěšné realizaci větší časový úsek a které jsou organizačně náročnější. Nejprve musí totiž dojít ke komunikaci s manažery společnosti, aby bylo zajištěno jak jejich zapojení, tak i podpora do procesu zlepšení. U těchto aktivit se jedná zvláště o strategický přístup k provedené SWOT analýze.

### 9.1 Strategie na základě provedené SWOT analýzy

SWOT analýza měla za cíl analyzovat jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby s cílem vytvořit 4 základní strategie: SO, WO, ST, WT, jak je uvedeno a popsáno níže. Konkrétní podoba jednotlivých strategií by se tedy měla ubírat následujícími směry:

**Strategie SO** = využít silné stránky na získání výhody.

- Ochota sdílet informace s cílem zlepšit komunikaci a spolupráci.
- Využívat znalosti a dovednosti pracovníků, nadále s nimi pracovat a rozvíjet je pomocí dalšího vzdělávání a tím zvyšovat motivaci zaměstnanců.

**Strategie WO** = překonat slabiny využitím příležitostí.

- Zaměřit se na širší pochopení práce a souvislostí.

- Zlepšit současný stav komunikace a podporovat spolupráci.
- Využít komunikaci a podporovat iniciativu pro lepší motivování zaměstnanců.
- Zlepšit styl vedení, pro který by mělo být typické naslouchání namísto současného nařizování.

**Strategie ST** = využít silné stránky a tím čelit hrozbám.

- Využít vnímání společnosti, její značky a stability pro konkurenční boj, TOP postavení a udržení efektivity.
- Využít znalosti a dovednosti pracovníků jejich dalším vzděláváním a tím zabránit stagnaci společnosti, ale naopak podpořit její růst.
- Podporovat sdílení informací a komunikace, aby nedocházelo k jejímu zhoršení.

**Strategie WT** = minimalizovat náklady a tím čelit hrozbám.

- Komunikovat a snažit se zlepšovat komunikaci obecně, aby nedošlo k jejímu zhoršení.
- Zaměřit se na vyšší motivaci zaměstnanců, aby nedocházelo ke ztrátě kvalitních pracovníků.
- Zlepšit plánování práce, aby nedocházelo k poklesu kvality a dodávek na čas.
- Zajistit dosazení správných lidí na správná místa, aby nedocházelo ke ztrátě kvalitních pracovníků a tím ke stagnaci či ztrátě TOP postavení společnosti.

Každá výše zmíněná strategie by měla dosáhnout konkrétní podoby, tedy jejího praktického využití například v podobě již dříve zmíněného akčního plánu sestávajícího z činností či akcí, které je třeba iniciovat, aby postupně docházelo k žádanému zlepšení.

Některá témata, jako jsou například znalosti a dovednosti zaměstnanců, motivace, komunikace či konkurenceschopnost, se v jednotlivých strategiích prolínají a proto se na ně společnost John Crane Sigma a.s. snaží zaměřit.

Všechny výše uvedené strategie navíc dohromady působí jako jedna kompletní. S ohledem na tyto strategie by se společnost měla zaměřit na odstranění identifikovaných slabých

stránek, jako jsou komunikace a mezilidské vztahy. Tyto lze považovat za klíčové, protože přímo souvisejí s postojem jednotlivých zaměstnanců k práci samotné i ke skutečnostem, které se s chováním v jejich pracovních podmínkách vyžadují.

Změnit komunikaci ve společnosti však není zdaleka jednoduchým krokem. Jedná se spíše o malé a postupné krůčky vedoucí ke zlepšení současného stavu, který není zcela vyhovující. S tématem komunikace úzce souvisí právě téma motivace zaměstnanců a s tím následně i konkurenceschopnost celé společnosti. Lze tedy pozorovat vzájemnou provázanost zmíněných témat a strategií, které jsou si velmi blízké jedna druhé a společně tak mají za cíl vést ke zlepšení stávajícího stavu firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s.

Níže uvedené aktivity jsou jakýmsi návrhem, který v konkrétní podobě představují akční plán a který vyplývá z workshopových aktivit zabývajících se firemní kulturou společnosti. Následující akční plán je tematicky rozčleněn do čtyř základních oblastí, kterými jsou:

- Znalosti a dovednosti.
- Motivace.
- Komunikace.
- Konkurenceschopnost.

Všechny zmíněné a tematicky propojené aktivity mají společný prvek a zahrnují několik navržených aktivit. Tyto aktivity mají za cíl podpořit zamýšlenou změnu či úpravu stávající firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s. a přispět tak k jejímu rozvoji. Některé z nich jsou v době zpracovávání této práce již v účinnosti ihned po navržení a některé jsou v procesu výstavby či v plánu.

## **9.2 Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury - Znalosti a dovednosti**

Následující aktivity se zaměřují na posílení kvalit zaměstnanců společnosti John Crane Sigma a.s. Mají za cíl využívat znalosti a dovednosti pracovníků a nadále s nimi pracovat a rozvíjet je pomocí dalšího vzdělávání. To nejen zvyšuje přidanou hodnotu firmy, ale zároveň se tím snaží zabránit stagnaci společnosti a naopak podporuje její růst. Společnost by měla zajistit dosazení správných lidí na správná místa, aby nedocházelo ke ztrátě kvalitních pracovníků a tím ke stagnaci či ztrátě TOP postavení společnosti.

### **9.2.1 Změna vstupních školení**

První oblast je zaměřena na širší pochopení práce a souvislostí, získání nadhledu a odstranění bariér. Ta v konkrétní podobě představuje potřebu změny vstupního školení pro nově příchozí zaměstnance společnosti s cílem zlepšit celkovou vstupní orientaci nových zaměstnanců, pochopení fungování a struktury společnosti, stejně jako činností jednotlivých oddělení a jejich vzájemnou návaznost.

Tato aktivita může být podporována navíc i vylepšením organizační struktury, která se stala detailnější a přehlednější a kde je jasně zřetelné, kdo se čím přesně zabývá, pod koho ten či onen pracovník spadá a na koho se obrátit v případě absence kteréhokoliv ze zaměstnanců.

### **9.2.2 Kompetenční modely**

V současné době je také v plánu vytvoření kompetenčních modelů pro jednotlivé pracovní pozice. Projekt tvorby kompetenčních modelů souvisí, jak už název napovídá, s kompetencemi jednotlivých pracovníků, tedy s jejich souborem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které jsou důležité pro optimální výkon zaměstnance na daném pracovním místě.

Správně nastavený kompetenční model pomáhá hodnotit a regulovat pracovní výkon jednotlivců a přeneseně vlastně pomáhá řídit celkový výkon na úrovni společnosti. Sestavení kompetenčního modelu zjednodušuje a dělá proces nábory pracovníků přehlednějším, je nástrojem pro hodnocení zaměstnanců a je pomocníkem pro sestavení rozvojového plánu zaměstnance a identifikaci celkových vzdělávacích potřeb ve společnosti.

### 9.2.3 Kalibr na manažera John Crane Sigma a.s.

Další aktivitou, která je v procesu vývoje, je najít „kalibr“ na manažera společnosti John Crane Sigma a.s. Tato aktivita byla realizována formou průzkumu, kterého se zúčastnilo přibližně 30 % zaměstnanců a kde bylo cílem zjistit, jaké vlastnosti vedoucích pracovníků jsou pro zaměstnance důležité a jaký přístup vedoucích pracovníků při jednání v týmech může přispět ke zlepšení komunikace a pracovních podmínek všech zaměstnanců.

Zaměstnanci obdrželi dotazník v tištěné formě, kde měli z 24 uvedených vlastností či vzorů chování manažera vybrat maximálně 10, které zaškrtnou v případě, že je považovali za nejdůležitější pro svoji práci a spolupráci s nadřízeným. V případě, že by v rámci těchto 24 vlastností nějakou postrádali, měli možnost sami dopsat.

V současné době ještě nejsou známy konkrétní výsledky tohoto průzkumu, za úspěch lze ale považovat již samotnou snahu zabývat se tímto tématem a vylepšit stávající situaci. Existence tohoto „kalibru“ bude navíc poskytovat zpětnou vazbu a to v tom smyslu, že personální oddělení má možnost u výběru nových zaměstnanců do manažerských pozic zaměřit se právě na požadované vlastnosti. V případě stávajících manažerů by se u nich měly posilovat požadované vlastnosti, aby byli vhodnými vedoucími a kouči svým podřízeným.

Tato snaha by měla být podpořena následným uskutečněním sérií školení manažerských dovedností, aby se rozvíjely právě ty požadované vlastnosti a dovednosti. Následovat by pak měla zpětná vazba a kontrola manažerů.

Výše zmíněné charakteristiky mohou v konečném efektu výrazně přispět ke zvýšení výkonu pracovníků a navázat tak na oblast konkurenceschopnosti společnosti a zabránění stagnace.

## 9.3 Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury – Motivace

Oblast motivace je velmi důležitou, ale často také nejobtížněji dosažitelnou. Motivovat zaměstnance k jejich práci stojí značné úsilí, a pokud se od nich očekává pro-aktivní přístup k práci a řešení nejrůznějších záležitostí, je třeba je vhodně a dostatečně motivovat. V prvopočátcích se zaměstnanci mohou projevovat pro-aktivně a se snahou neustálého zlepšování, pokud ale nebudou dostatečně motivováni, například vhodnou formou odměňování, dlouho jim jejich úsilí nevydrží a mohli by tak „začít stagnovat“. Pro lepší



motivaci zaměstnanců je vhodné také zlepšit interní komunikaci a změnit styl vedení spojený s uměním naslouchat a chválit.

### 9.3.1 Bonusy

Zaměstnanci chápou existenci řady bonusů jako silnou stránku, na druhou stranu vyjádřili požadavek na vytvoření bonusového schéma, které by mohli sami svým pracovním chováním více ovlivnit, a tím by je více motivovalo k vyšším pracovním výkonům.

Jako reakce na tento podnět došlo k tvorbě nové koncepce měsíční motivační pohyblivé složky a tím vznikla možnost ocenění osobního přínosu každého pracovníka. Je tedy možné pozorovat snahu o pro-aktivní přístup jednotlivých zaměstnanců, který zvyšuje jejich motivaci, když následně vidí, že to, co udělali navíc, mělo smysl a byli oceněni.

### 9.3.2 Iniciativa a prosazení nápadů (JCS Bezpečná firma)

JCS Bezpečná firma započala jako školící aktivita pro další rozvoj bezpečného chování a pracovišť John Crane Sigma. Na ni navazuje nádstavbová aktivita podporující bezpečné pracovní prostředí, která využívá podnětů zaměstnanců, jejich zapojení, aktivity a iniciativy spolu se znalostí jejich pracoviště.

Pro zpětnou vazbu lze volně využívat elektronický reportovací nástroj na intranetu společnosti. Stejně tak jsou k dispozici speciální kartičky (tištěná verze kartičky JCS Bezpečná firma je v příloze č. 3), a to zejména pro ty zaměstnance, kteří nechtějí nebo nemohou využít elektronickou cestu. Tato hlášení, ať už v elektronické formě, či ve formě kartiček, jsou pravidelně sledována a na jejich základě jsou následně přijímána příslušná opatření.

Motivační prvek této aktivity spočívá v ocenění hodnotných nápadů, které jsou přínosem pro firmu. Autoři jsou tak odměněni peněžní poukázkou v různé hodnotě. Komunikaci výstupů z této aktivity se používají jak televizní obrazovky, tak i týmové nástěnky a to hlavně z toho důvodu, aby byla zajištěna transparentnost a vizualizace konkrétních výsledků a s nimi souvisejících opatření pro všechny zaměstnance společnosti.

### 9.3.3 Soutěž o nejlepšího pracovníka měsíce

Protože zaměstnanci, a to zejména na dělnických pozicích, se vyjadřují, že soutěže mezi směny se nezdají být vhodným motivačním nástrojem pro zlepšení pracovního výkonu, bylo by vhodné zamyslet se nad úpravou této motivační aktivity.

Soutěživost by měla být zachována, ale to v takovém smyslu, aby podporovala „zdravého soutěživého ducha“, jinými slovy, aby nedocházelo k rozčarování u zaměstnanců, kterým se právě nedaří, či aby neměli pocit, že jedna směna pracuje s lepšími produkty než ta druhá a proto je ta první ve výhodě.

Odpadá tak v podstatě soutěživost mezi směny a přechází se ke zdravé soutěživosti mezi všemi zaměstnanci zároveň. Vedoucí zaměstnanci tak mají šanci sledovat práci svých podřízených v časovém horizontu a neměli by se soustředit na nízký výkon a na chyby zaměstnanců ve svém týmu, ale využít právě tuto aktivitu k vyjádření pochvaly a následné odměny, což by jistě jejich podřízení ocenili.

## 9.4 Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury – Komunikace

Následující aktivity souvisejí jak s ochotou sdílet informace, což by mělo zlepšit současný stav komunikace a spolupráce, tak s využitím komunikace pro lepší motivování zaměstnanců.

Komunikovat účinnějšími a efektivnějšími způsoby a snažit se zlepšovat komunikaci obecně, aby nedošlo k jejímu zhoršení, je dlouhodobým cílem společnosti. Této snaze by mělo napomoci vytvoření jak akční skupiny, tak využití televizních obrazovek jako nástroje vnitřní komunikace či vytvoření komunikačního plánu.

### 9.4.1 Akční skupina (John Crane Sigma Fórum)

Jedná se o aktivitu, která by měla nadále zlepšovat interní komunikaci, předávání a sdělování informací uvnitř firmy a zmenšit tak odstup mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

Akční skupina je v podstatě tým lidí napříč firmou, kteří jsou vybráni či nominováni samotnými zaměstnanci a zastávají tak funkci „velvyslanců“ za jednotlivá oddělení. Tito vybraní kolegové sami aktivně zjišťují a sbírají dotazy, podněty či nápady od svých kolegů a spolupracovníků, které následně mohou řešit a diskutovat právě na John Crane Sigma Fóru.

V úvodní části Fóra jsou vždy všichni účastníci informováni o aktualitách z chodu společnosti. Dále pak mají prostřednictvím této aktivity možnost diskutovat sdílené problémy a vznést dotazy na cokoliv, co je zajímavá či trápí a to přímo na vedení společnosti John Crane Sigma a.s.

Informace z fóra, které účastníci obdrží, jsou následně zprostředkovány jako zpětná vazba od velvyslanců k jejich kolegům v oddělení. Navíc, díky skutečnosti, že se informace z Fóra zapisují, je následně k dispozici taktéž Zápis z Fóra, který je distribuován směrem k zaměstnancům v elektronické formě pomocí e-mailu či v tištěné formě (pro zaměstnance, kteří nemají přístup k e-mailu).

Fórum se realizuje od září 2011 (první se konalo v září, druhé v prosinci 2011, třetí v březnu 2012 a další je v plánu na červen 2012), tedy ve čtvrtletní periodě. Zatím je tato aktivita podporující interní komunikaci ve společnosti vnímána velmi pozitivně, což lze pozorovat jak ze zájmu účastníků fóra o aktivní sběr dotazů od svých kolegů, tak i následným zprostředkováním zpět k nim.

#### **9.4.2 Informace na televizních obrazovkách**

Tato forma předávání informací kompletně všem zaměstnancům společnosti je určena k podpoře srozumitelnosti a průhlednosti vnitřních komunikačních procesů. Tento konkrétní způsob předávání informací má za cíl zajistit transparentnost a vizualizaci. Je zde tedy patrná jednoznačná volba viditelné formy předávání informací pro všechny zaměstnance.

#### **9.4.3 Specialista na transfery**

Realizace tohoto návrhu by měla spočívat zejména v efektivní komunikaci s druhou stranou, tedy s pracovníky, odkud se transfer výroby uskutečňuje. Efektivní komunikace by tedy měla spočívat nejprve v podpoře od protistrany. Celý plánovaný přesun výroby by měl být důkladně promyšlený, naplánovaný a koordinovaný tak, aby nedocházelo ke vzniku komplikací a vše proběhlo „hladce“ a bez potíží.

Celý proces přípravy a následné realizace je však velmi náročný, a to jak časově, tak i obsahově, a je proto v podstatě nemožné pracovat na transferech při každodenních pracovních povinnostech zaměstnance. Měla by tedy vzniknout pracovní pozice, která by byla zaměřena pouze na tuto činnost. Zahrnovala by nejen výše zmíněné naplánování a

realizaci celé akce, ale také následnou komunikaci a sdílení informací se všemi, kteří jsou s přesunem výroby spjati.

#### **9.4.4 Zlepšení organizace práce jako podpora komunikačního procesu**

Protože z provedené SWOT analýzy vyplývá, že komunikace mezi jednotlivými halami vážne a chybí zejména zpětná vazba a informace o průběhu činností, bylo by vhodné zaměřit se na organizaci pracovních procesů.

Soustředění pozornosti na tuto aktivitu by mělo zajistit zlepšení komunikace a spolupráce. Organizace práce souvisí jistě i s pochopením činností mezi halami a odděleními a proto by bylo vhodné zavést například interní dny otevřených dveří, které by přispěly k lepšímu porozumění návaznosti různých činností v rámci celé firmy.

Současně by se měla objevit snaha lépe koordinovat urgentní zakázky tak, aby nedocházelo ke stresovým situacím. Ty mohou vznikat, když se v jednom okamžiku objeví vícero zakázek, které urgentně spěchají a musí být zpracovány. Pomoci by tomuto problému měla větší zainteresovanost a podpora zaměstnanců navzájem, což souvisí s již výše zmíněným porozuměním mezi kolegy.

#### **9.4.5 Výstavba komunikačního plánu interní komunikace**

Přestože komunikace ve společnosti je podporována výše uvedenými aktivitami, bylo by vhodné sestavit určitou formu komunikačního plánu. Mohlo by se například jednat o elektronickou a tištěnou formu, ve které by byly rozepsány veškeré konkrétní komunikační aktivity, spolu s jejich cíly a využitím jednotlivých komunikačních nástrojů.

Dále by každá komunikační aktivita měla jasně znázorňovat, v jakém období a v jaké periodě se bude realizovat stejně jako by měla zahrnovat informaci o tom, kdo je v dané aktivitě zodpovědnou osobou, se kterou je možné komunikovat a obracet se na ni v jakýchkoli záležitostech.

Dalším důležitým bodem, který by měl komunikační plán obsahovat, je forma zpětné vazby – právě ta je pro ně přínosná v tom směru, že mohou očekávat, že se na jejich podněty bude určitou formou reagovat.

## 9.5 Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury –

### Konkurenceschopnost

Následující aktivity se zaměřují na rozvoj firemní kultury ve smyslu posílení konkurenceschopnosti společnosti. Sama společnost se snaží využívat vnímání značky a stability pro konkurenční boj a neustále posiluje svoji pozici na trhu.

Dále by společnost měla využít znalosti a dovednosti svých pracovníků, podporovat a rozšiřovat je jejich dalším vzděláváním a tím přispívat k růstu společnosti a jejímu neustálému rozvoji a rozkvětu.

Mezi další kroky v boji s konkurencí by mělo patřit lepší plánování práce, aby nedocházelo k poklesu kvality a dodávek na čas. To lze zajistit zejména dosazením správných lidí na správná místa a zároveň je motivovat, aby nedocházelo ke ztrátě kvalitních pracovníků, kteří by mohli odejít právě ke konkurenci.

Z výše uvedených kroků je viditelné, že pro konkurenceschopnost společnosti je nutné zaměřit se na všechny strategie, protože všechny dohromady fungují jako hnací síla společnosti.

#### 9.5.1 Kapacita a nábor

Z workshopových aktivit také vyplynulo, že zaměstnanci se cítí být přetížení, unavení z množství pravidelných přesčasů a tak se místy ztrácí pozitivní pracovní atmosféra. Otázka náboru nových zaměstnanců je tedy krok, který společnost musí realizovat a je si toho vědoma. Souvisí totiž s další vývojovou fází společnosti – s jejím růstem a expanzí výrobní kapacity.

V průběhu roku 2011 společnost přijímá nové zaměstnance v celkovém počtu 76 s tím, že číslo bude nadále narůstat v roce 2012. Dochází tedy k postupnému náboru 60 obráběčů kovů a posílení kapacit technických oddělení, což má za cíl zlepšit odezvy na poptávky zákazníků.

Při náboru se společnost snaží vybírat vhodné kandidáty na konkrétní pracovní pozice a to tak, aby jejich osobnostní vlastnosti, zkušenosti, dovednosti a pracovní morálka byli v souladu s firemní kulturou společnosti.

V případě, kdy se uchazeči o práci ve společnosti John Crane Sigma a.s. mění v její nové zaměstnance, je dalším důležitým krokem a aktivitou související s konkurenceschopností společnosti i výchova nových zaměstnanců, jak je popsáno níže.

### 9.5.2 Výchova nově nabitých zaměstnanců a komunikace s nimi

Nově přichozí zaměstnanci často nemají vztah k firmě ani k jejímu vybavení a proto je nutné zaměřit se na jejich pracovní chování. Za podpory svých přímých nadřízených i kolegů je nutno je vychovat a kontrolovat.

Nejen že musí znát pravidla, musí je umět přijmout, respektovat je a vážit si jich a co více, vnitřně se s nimi ztotožnit. K tomu by měla pomoci komunikace, která však nezahrnuje jen příkazování, ale hlavně naslouchání a zpětnou vazbu. Noví zaměstnanci by měli mít pocit, že se mohou otevřeně zeptat na cokoli, čemu nerozumí, co je znepokojuje či trápí. Zároveň by měli dostávat zpětnou vazbu, takže když se jim něco povede, budou pochváleni. Naopak, když něco zkaží, bude jim vysvětleno, kde se stala chyba a co příště udělat lépe či jinak, aby se problém neopakoval. Fakt, že se jim vedoucí pracovníci budou od začátku pečlivě věnovat, komunikovat a spolupracovat s nimi, by měl znamenat zvýšení motivace k práci a lepším výkonům.

### 9.5.3 Trénink

Tato aktivita souvisí s dříve zmíněnou oblastí rozvoje znalostí a dovedností pracovníků společnosti stejně jako s motivací. Zahrnuje odborná školení zaměstnanců, ze kterých se neustále vyvíjejí kvalifikovaní odborníci. Tematicky navazuje také na „Kalibr na manažera John Crane Sigma a.s.“, na který by měla navazovat série školení a tréninku v manažerských dovednostech.

Sami zaměstnanci vyjadřují zájem o další vzdělávání, což je následně i motivuje, když pozorují, že se zlepšují. V boji s konkurencí tato aktivita přímo souvisí, protože čím kvalifikovanější zaměstnanec firma má, tím se stává konkurenceschopnější.

## 9.6 Další doporučení k rozvoji firemní kultury

### Komunikace

Z výše uvedených aktivit, které mají za cíl přispívat k rozvoji firemní kultury, lze pozorovat, že nejvíce jich obsahuje právě oblast komunikace. Komunikace obecně je jednou z nejdůležitějších a zároveň nejobtížněji uchopitelných veličin v souvislosti s tématem firemní kultury. Proto doporučuji se na ni zaměřit, protože právě komunikace je společným jmenovatelem všech procesů a dějů ve firmě - její pomocí se lze dále vzdělávat, motivovat, spolupracovat. V podstatě cokoliv, co si lze vybavit v souvislosti s chodem firmy, se děje tím, že se komunikuje.

### Manažerský styl

S tématem komunikace je úzce spjato téma manažerského stylu. Několik manažerských stylů v souvislosti s vývojem či růstem společnosti bylo představeno v teoretické části této práce. Pro společnost John Crane Sigma a.s. je v současné době nejtypičtější fáze koordinace a kontroly, a to s vysokou mírou soustředěnosti na spolupráci. Po realizaci workshopů a následujících aktivit, které přispívají k rozvoji firemní kultury, lze pozorovat, že společnost vlastně plynule přechází k fázi spolupráce. Právě proto bych doporučila pokračovat ve firemním vzdělávání a zejména se zaměřit se další vzdělávání, které bude zacíleno na rozvoj týmové spolupráce, jak je uvedeno v dalším bodu.

### Týmová spolupráce

Všechny výše uvedené aktivity směřující ke změně a rozvoji firemní kultury vznikly či vznikají díky týmové spolupráci. Zároveň s uskutečněnými, právě probíhajícími či v nejbližší době plánovanými aktivitami pro podporu změny a rozvoje firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s. by tedy bylo vhodné sestavit také určitý plán pro podporu týmového ducha ve společnosti. Aby se udržovala a zdokonalovala právě práce v týmu, pro kterou je charakteristická vysoká míra spolupráce, bylo by vhodné zaměřit se na rozvoj těchto dovedností. Jako konkrétní akce doporučuji například realizaci několika „teambuildingových víkendů“, kde by docházelo k setkávání zaměstnanců z různých oddělení napříč firmou a formou outdoorových aktivit, sportu a zábavy by se tak posílila týmová práce, spolupráce mezi účastníky.

## 10 SHRnutí NÁVRHOvé ČÁSTI

Návrhová část diplomové práce navazuje na předchozí analytickou část, kde pomocí workshopových aktivit došlo k analýze stavu firemní kultury společnosti John Crane Sigma a.s. Tato část práce tedy využívá SWOT analýzu jako formu zpětné vazby od zaměstnanců směrem ke společnosti a podává doporučení k implementaci nových prvků a postupné změně či úpravě firemní kultury. Aktivity uvedeny již v poslední podkapitole analytické části patří mezi ty bezprostředně navazující.

Zde v části návrhové se jedná se o návrhy aktivit, které taktéž přímo vycházejí z realizovaných workshopů, ale jsou časově či organizačně náročnější. Aktivity pro změnu a rozvoj firemní kultury jsou tematicky rozdělené do čtyř základních podskupin – znalosti a dovednosti, motivace, komunikace a konkurenceschopnost.

V průběhu psaní této diplomové práce se některé navrhované aktivity začínají uskutečňovat (kompetenční modely, kalibr na manažera, JCS Bezpečná firma či John Crane Sigma Fórum), některé jsou kompletně splněny (změna vstupních školení, aktualizace bonusového schéma, informace na televizních obrazovkách) či mají svoji realizaci teprve před sebou (soutěž o nejlepšího pracovníka měsíce, výstavba komunikačního plánu). Stále jsou ale ponechány v této části a to hlavně z toho důvodu, že jsou primárně považovány za návrhy, i když se postupně přibližují k samotné realizaci.

Výše uvedené aktivity mají za cíl rozvíjet, upevnit a zlepšit stávající firemní kulturu ve společnosti John Crane Sigma a.s., která je otevřená k neustálému pokroku a zlepšení. Díky faktu, že vycházejí ze strany zaměstnanců a nejsou tak jen teoretickými doporučeními, které by mohly být v praxi nerealizovatelné, mají zároveň vysokou míru úspěšnosti. Pokud navíc budou doplněna o další doporučení týkající se komunikace ve firmě a s tím spojenou týmovou spoluprací, bude firemní kultura společnosti John Crane Sigma a.s v podstatě dokonalou a to právě díky své otevřenosti, přístupnosti a neustálé snaze se zlepšovat.



## ZÁVĚR

Téma firemní kultury a komunikace v poslední době nabývá na významu, což je pozitivní trend. Ještě významnějším se však stává, když se samy společnosti snaží zaměřit na svoji firemní kulturu. Firemní kultura je určitá charakteristika té či oné společnosti a mnohé o sobě jejím prostřednictvím vypovídá.

Nejdůležitějším faktem však zůstává, že firemní kulturu tvoří a ovlivňují především sami zaměstnanci. Právě oni disponují určitým souborem hodnot, postojů a vzorců chování, a ty jsou zcela přirozeně přenášeny do jejich pracovního prostředí.

Změnit chování lidí je obecně velmi obtížné, pokud chce tedy firma změnit chování svých zaměstnanců jako součást procesu změny své firemní kultury, musí si být tohoto faktu vědoma. Nejprve musí být vnitřně přesvědčená o potřebě změny, následně k tomuto pocitu musí přimět své zaměstnance. Pokud už k samotné změně firemní kultury dojde, měli by zaměstnanci společnosti vnitřně souhlasit s provedenými úpravami. Nejlepším způsobem, jak toho lze dosáhnout, je nechat je samotné aktivně se zapojit do procesu změny.

Cílem předložené diplomové práce bylo analyzovat firemní kulturu ve společnosti John Crane Sigma a.s. a to shrnutím jak teoretických poznatků, které jsou tematicky spjaté s pojmem firemní kultura, tak i praktickou analýzou, která pracuje se získanými informacemi od zaměstnanců vztahující se k jejich vnímání současného stavu firemní kultury ve společnosti John Crane Sigma a.s., ve které pracují.

Ve firmě John Crane Sigma a.s. pracuji od roku 2008 jako zaměstnanec/brigádník na pozici Office Administrator a prošla jsem několika odděleními – personálním, finančním a v současné době je to již třetí rok, co pracuji v oddělení distribuce. Díky těmto zkušenostem mám jedinečnou možnost pozorovat firemní kulturu této společnosti. Sama jsem se účastnila první workshopové aktivity a to v obou rolích – jak aktivního účastníka, který přispívá spolu s ostatními kolegy ke SWOT analýze, tak i pozorovatele, který sleduje a vnímá situaci a veškeré aktivity z jiné perspektivy. Ze zmíněné workshopové aktivity jsem získala velmi cenné poznatky a zkušenosti o vnímání firemní kultury společnosti John Crane Sigma a.s. svými zaměstnanci, které jsem následně mohla představit právě v analytické části této práce. Tyto poznatky a sdílené názory kolegů byly následně představeny v návrhové části, která obsahuje již konkrétní výstupy přímo aplikovatelné na tuto firmu.

Společnost John Crane Sigma a.s. jde velmi plynulou cestou k určenému cíli. Daří se jí nejen přesvědčit sebe samotnou, či chceme-li své zaměstnance, o nutnosti změny své

firemní kultury, ale co více, vrací se jí zpět množství užitečných podnětů a rad, které jistě vedou ke zlepšení. Současně je nutné připomenout, že zárukou úspěchu v této firmě je v každém případě její obecně dobrá, silná a zdravá firemní kultura existující již před samotnou potřebou změny a dále jistě otevřenost společnosti k růstu či jakékoliv změně k lepšímu.

Tato diplomová práce navíc proces analýzy a změny firemní kultury určitou formou v podstatě zaznamenává a podává tak jakýsi ucelený obraz o tom, jak se dají teoretické poznatky využít účelně v praxi a co víc, že opravdu fungují.

## SUMMARY

The aim of the submitted diploma thesis is to concentrate on the concept of corporate culture, further to analyze the corporate culture in company John Crane Sigma a.s. and subsequently to propose some suggestions on the basis of the analysis. In order to implement the above mentioned aim, the submitted thesis is logically divided into three parts: theoretical, analytical and proposal.

Theoretical part includes theoretical background concentrated on the theme of corporate culture and related concepts such as the functions, the elements of corporate culture as well as its levels and types. The above mentioned concepts are presented in order to understand the subsequent theoretical background of process of corporate culture change. This process includes at first the plan for change where the feeling of necessity towards the change should be realized and subsequently the significance, suggestions as well as some models for corporate change should be understood as an inspiration. The process of corporate culture change itself is presented by the gradual steps or activities which head towards the change of corporate culture as well as managerial style.

Analytical part starts with introduction of the company John Crane Sigma a.s. Its presentation including the history, organizational structure, production programme as well as the main characteristics of its corporate culture is incorporated in this thesis in order to show the typical features of this company. Further, the analysis itself is realised by way of SWOT analysis which is made in order to show the feelings and perception of its employees to the corporate culture in company they work for. SWOT analysis aimed on corporate culture in this company shows strengths and weaknesses as well as opportunities and threats which are very crucial information for the company itself.

Proposal part of this thesis follows the analytical part and is completely based on the above mentioned SWOT analysis and the subsequent feedback from the employees to the management of the company. It gives some suggestions and recommendations based on the workshops aimed on the improvement of corporate culture in this company and introduces several thematically divided activities which should develop, strengthen and upgrade corporate culture of developing company John Crane Sigma a.s.

**SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY*****Tištěné zdroje:***

1. BEDRNOVÁ, E. *Psychlogie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. Vydání 1. 559s. ISBN 80-85943-57-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996. Vydání 1. ISBN 80-85839-09-1.
3. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Vydání 1. 296 s. ISBN 8072267639.
4. COLE, G.A. *Organisational Behaviour*. London: DP Publications Ltd, 1995. ISBN 1858051355.
5. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. Vydání 1. 170 s. ISBN 8025112500.
6. KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. Vydání 1. 190s. ISBN 80-7261-015-5.
7. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. Vydání 1. 174 s. ISBN 8024706482.
8. PFEIFER, L. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 807169018X.
9. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. Vydání 1. 87 s. ISBN 8073570467.

10. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. Vydání 1. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
11. VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. Vydání 1. 190 s. ISBN 9788024727905.

***Elektronické zdroje:***

1. JOBÁNEK, Z. *Czech Enginerring – Management – Použití matice SWOT (TOWS)* [online]. [cit. 2012-4-1]. Dostupné z <<http://www.czech-engineering.com/management/6.html>>.
2. JOHN CRANE [online]. [cit. 2012-4-1]. Dostupné z <<http://www.johncrane.co.uk/home.asp?r=cs&l=cs>>.

***Zdroje ze společnosti John Crane Sigma a.s.:***

1. internetové stránky společnosti [www.johncrane.cz](http://www.johncrane.cz)
2. John Crane Sigma Organizational Chart (January 2012, approved by Standa Štafa, Managing Director EE).
3. John Crane Sigma SWOT Analysis
4. ŠTAFA, S. *John Crane Sigma prezentace pro nové zaměstnance KOMPLETNÍ*.

## **SEZNAM ZKRATEK**

UK – United Kingdom (The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)

USA – The United States of America

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Mocenská kultura .....	18
Obr. 2 Funkční kultura.....	19
Obr. 3 Úkolová kultura .....	20
Obr. 4 Osobní kultura .....	20
Obr. 5 Organizační struktura společnosti John Crane Sigma a.s.....	38
Obr. 6 Mechanická ucpávka .....	39
Obr. 7 Plynová ucpávka.....	39
Obr. 8 Spojky.....	39
Obr. 9 Ložiska.....	40
Obr. 10 Ložisková těsnění .....	40
Obr. 11 Filtry .....	40
Obr. 12 Obslužné systémy pro mech. ucpávky .....	41
Obr. 13 Šňůrové ucpávky .....	41

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Struktura dodávek společnosti John Crane Sigma a.s. ....	42
---	----



## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Strategie SWOT.....	45
Tab. 2 Silné a slabé stránky .....	47
Tab. 3 Příležitosti a hrozby .....	50

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 Kodex oblékání – verze pro ženy .....	83
Příloha 2 Kodex oblékání – verze pro muže .....	83
Příloha 3 Kartička JCS Bezpečná firma .....	84

## PŘÍLOHY



**povoleno**

- sukně v délce dleň nad úroveň kolena
- tříčtvrteční společenské kalhoty
- pouzdrové šaty nebo topy s tímto typem rukávu
- dámské společenské boty, částečně otevřené



**kodex oblékání  
zaměstnance**  
John Crane Sigma, a.s.



**zakázáno**

- × obnošený a potrhaný oděv
- × sportovní šortky a kraťasy
- × hluboké výstříhy a odhalená záda
- × tílka se špagetovými ramínky a sportovní tílka
- × minisukně
- × oděvy s nápisy propagujícími drogy, násilí, náboženství, nebo mající sexuální význam
- × žabky, papuče, nazouváky, sportovní a páskové sandály

Příloha 1 Kodex oblékání – verze pro ženy



**povoleno**

tričko

pénské letní sandály (s nějakou formou částečné textilní / kožené výplně)



**kodex oblékání  
zaměstnance**  
John Crane Sigma, a.s.



**zakázáno**

sportovní tílka

obnošený a potrhaný oděv

oděvy s nápisy propagujícími drogy, násilí, náboženství, nebo mající sexuální význam

sportovní šortky a kraťasy

domácí obuv, nazouváky, žabky, sportovní páskové sandály

Příloha 2 Kodex oblékání – verze pro muže



JCS Bezpečná firma

### Identifikace nebezpečného chování nebo situace

Vyplní zaměstnanec  
loznačte odpovídající políčka

- Pořádek na pracovišti
- Ochranné pracovní pomůcky
- Vybavení k práci
- Nebezpečí
- Ergonomie (pracovní pozice)
- Pravidla a předpisy
- Havarijní situace nebo zabezpečení objektu
- Ohrožení životního prostředí
- Manipulační vozíky
- Doprava a parkování
- Stroje a zařízení  
(ochrana, zajištění, poškození)

Popis nebezpečného chování nebo pracovních podmínek:



Návrh na opatření:



Jméno a příjmení:

Dne:

Kartu vhod do schránky pro personální



JCS Bezpečná firma

### Identifikace nebezpečného chování nebo situace

Vyplní administrátor  
Opatření č.:

Odpovědná osoba za opatření:

Vyplní odpovědná osoba za opatření  
Popis opatření:



Autor informován dne:

Podpis odpovědné osoby:

Vyplní administrátor

Ověření opatření dne: