

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Bc. Monika Vrtalová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Firemní kultura jako klíčový prvek podnikání
Diplomová práce

2023

Bc. Monika Vrtalová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Monika Vrtalová**
Osobní číslo: **E21123**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Firemní kultura jako klíčový prvek podnikání**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést charakteristiku jednotlivých komponent podnikové kultury a zhodnotit jejich vliv na dosažení strategie vybrané firmy.

Osnova:

- Stanovení cíle práce.
- Teoretické vymezení problematiky strategie a podnikové kultury.
- Charakteristika vybrané firmy včetně současné strategie.
- Analýza jednotlivých komponentů podnikové kultury a jejich vliv na dosažení strategie společnosti.
- Zhodnocení výstupů včetně návrhů na zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DYER, Chris. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8195-7.
LIENHART, Andrea. *Respekt o zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Přeložil Alena NOVÁKOVÁ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-861-9.
MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
ROLNÝ, Ivo. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.
SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2841-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

LS.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Firemní kultura jako klíčový prvek podnikání jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2023

Monika Vrtalová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Michaelae Kotkové Stříteské, Ph.D. za to, že mi ochotně poskytla velmi cenné připomínky, odborné rady a materiály, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Mé poděkování také patří společnosti KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o., se kterou mi bylo umožněno spolupracovat na tvorbě praktické části.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na posouzení vlivu firemní kultury na dosažení současné strategie zvolené společnosti. V první části je teoreticky vymezena problematika firemní kultury, jednotlivých komponentů a možných typů firemních kultur a dále se týká definic v oblasti strategie. V druhé části byla aplikována metoda kvalitativního výzkumu, kde na základě několika řízených rozhovorů byl posouzen vliv firemní kultury na strategii. Dle výsledků výzkumného šetření bylo zjištěno, že ve vybrané společnosti existují komponenty, které podporují současnou strategii. Pro komponenty nepodporující strategii byla navržena opatření, která umožní větší prohloubení vztahu mezi firemní kulturou a strategií.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní kultura, komponenty firemní kultury, strategie, mise, vize

TITLE

Corporate culture as a key element of business

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on the assessment of the influence of corporate culture on the achievement of the current strategy of the chosen company. In the first part, the issue of corporate culture, individual components and possible types of corporate cultures are theoretically defined, and it also refers to definitions in the field of strategy. In the second part, a qualitative research method was applied, where the influence of corporate culture on strategy was assessed based on several guided interviews. According to the results of the research investigation, it was founded that there are components in the selected company that support the current strategy. For the components not supporting the strategy, measures have been proposed that will enable a greater deepening of the relationship between corporate culture and strategy.

KEYWORDS

corporate culture, components of corporate culture, strategy, mission, vision

OBSAH

SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ FIREMNÍ KULTURY.....	12
1.1 Význam firemní kultury	12
1.1.1 Firemní kultura.....	12
1.1.2 Počátky a vývoj firemní kultury.....	14
1.1.3 Komponenty firemní kultury.....	16
1.1.4 Typologie firemních kultur	20
1.1.5 Hofstedeho kulturní dimenze	22
2 STRATEGIE.....	25
2.1 Druhy strategií.....	25
2.2 Mise, vize a hodnota firmy	27
2.3 Organizační struktura firmy.....	28
2.4 Vzájemná souvislost mezi firemní kulturou a strategií	31
2.4.1 Identita mezi firemní kulturou a strategií.....	33
2.4.2 Styly leadershipu	35
2.5 Metody zkoumání firemní kultury.....	36
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY	39
3.1 Představení společnosti KYB	39
3.2 Filozofie společnosti KYB	40
3.3 Strategie společnosti KCME	42
4 ANALÝZA KOMPONENTŮ FIREMNÍ KULTURY	47
4.1 Použití metod pro realizaci šetření	47
4.2 Komponenty firemní kultury ve společnosti KCME.....	48
4.2.1 Popis komponentů firemní kultury společnosti KCME.....	48
4.2.2 Kultura společnosti KCME podle Hofstedeho.....	57
4.2.3 Shrnutí získaných výsledků z kvalitativního výzkumu.....	58

5 ZHODNOCENÍ VLIVU FIREMNÍ KULTURY NA STRATEGII SPOLEČNOSTI KCME.....	63
ZÁVĚR.....	69
POUŽITÁ LITERATURA.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	75
PŘÍLOHA A: První sloup.....	76
PŘÍLOHA B: Organizační struktura společnosti KCME	77
PŘÍLOHA C: Seznam otázek pro řízené rozhovory	78
PŘÍLOHA D: Opis řízených rozhovorů.....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hofstedeho indexy pro Japonsko a Českou republiku.....	23
Tabulka 2: Věkové rozložení zaměstnanců	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pilíře úspěšnosti firemní kultury	14
Obrázek 2: Časová osa vývoje firemní kultury	16
Obrázek 3: Důvěra vs. zdravá firemní kultura.....	19
Obrázek 4: Propojenost firemní kultury, strategie a organizační struktury	31
Obrázek 5: Logo společnosti KYB	51
Obrázek 6: Pravidla oblékání.....	52
Obrázek 7: Graf věkové diverzifikace zaměstnanců společnosti KCME.....	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Co.	company
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
FO	fyzická osoba
HR	Human Resources
KYB	KAYABA
Ltd.	limited (liability) company
mm	milimetry
např.	například
PO	právnícká osoba
resp.	respektive
SBU _s	Strategic Business Units
s.r.o.	společnost s ručením omezený
tzv.	takzvaný
vs.	versus
ŽP	životní prostředí

ÚVOD

Téma diplomové práce s názvem „Firemní kultura jako klíčový prvek podnikání“ bylo zvoleno proto, že v dnešním managementu se firemní kultura stala nepostradatelným prvkem pro zdravé řízení jakékoliv organizace, jak malých, tak i středních i nadnárodních firem. Řídit správnou firemní kulturu není jenom o tom nechat lidi vést určitými pravidly a standardy. Hlavní úspěch v efektivním kulturním prostředí spočívá především v jeho neustálém formování a myšlence, jak ji inovovat.

Fenomén zvaný globalizace způsobila možnost rozvíjet firemní kulturu a sdílet její rozdíly mezi ostatní kontinenty. Dobrým příkladem je japonská kultura, která je zcela odlišná od ostatních kultur, především těch evropských. A právě ta učinila jedny ze zásadních změn, které ovlivnily rovněž českou kulturu.

Jedním z hlavních důvodů, proč je nezbytné zkoumat firemní kulturu, je její možný vliv na strategii firmy. Dle názorů je dokonce firemní kultura považována za konkurenční výhodu, jejíž nositeli jsou lidé, kteří jsou schopni vytvářet nové hodnoty a celkově formovat firemní prostředí. Avšak v tomto případě se jedná o vzájemnou spolupráci, kdy i strategie dokáže ovlivňovat firemní kulturu. Od strategie se totiž odvíjí mise, vize a hodnota firmy, která je nezbytným předpokladem pro tvorbu prostředí uvnitř i vně firmy.

Cílem práce je provést charakteristiku jednotlivých komponentů podnikové kultury a zhodnotit jejich vliv na dosažení strategie vybrané firmy.

Diplomová práce se skládá z teoretické a analytické části. Teoretická část je věnována pojmům týkajících se firemní kultury, jako například, co firemní kultura znamená, jak se taková kultura vyvíjela. Dále jaké existují druhy kultur, a jaké komponenty může taková firemní kultura obsahovat. Protože k tomu, aby se mohla vybudovat silná firemní kultura, napomáhají komponenty. Každá firma bude mít jiné složení těchto komponentů a zcela odlišný obsah. Každý tým managementu chce vést firmu dle svého uvážení a vlastních hodnot, jakým způsobem bude ovlivňovat chování svých zaměstnanců k pracovním výkonům. Komponenty firemní kultury jsou výrazným souborem, který ovlivňuje celou řadu jiných podnikových oblastí, jako je například strategie. Ta zas má opačně vliv na firemní kulturu, a z toho vyplývá, že jedna bez druhé nemůže řádně fungovat. V druhé části teorie je tudíž definovaná strategie a její základní členění.

V analytické části je představena společnost, na níž byl aplikován kvalitativní výzkum komponentů firemní kultury společnosti. Součástí analýzy jsou dopodrobna rozebrány jednotlivé komponenty a zhodnocen jejich vliv na strategii zvolené společnosti.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ FIREMNÍ KULTURY

Následující dvě kapitoly diplomové práce jsou věnovány definováním pojmů v oblasti firemní kultury a strategie, a proč je potřeba je brát jako neoddělitelnou součást podniku, který chce uspět a dlouhodobě růst. V závěru teoretické části autorka definuje pojem firemní identita, který uvádí v souvislosti s těmito dvěma oblastmi.

1.1 Význam firemní kultury

V této podkapitole je popsáno, kdy a kde taková firemní kultura vůbec vznikla, a jak důležitou úlohu hraje v dnešním světě. Bude-li se společnost zabývat firemní kulturou, může jí to přinést mnoho dobrého. Špatné zkušenosti využije k preventivním opatřením, aby se již neopakovaly. Mohou přijít na klíčové faktory, které brání v tom, aby se firemní kultura stávala zdravější a pevnější.

1.1.1 Firemní kultura

Tak jak se určitým způsobem chová člověk, se určitým způsobem chová i podnik. Firemní (podniková) kultura představuje souhrn celopodnikově uznávaných pravidel, norem či sdílených hodnot, pomocí nichž je podnik neustále motivován k tomu, aby byl konzistentní v udržování či vytváření nových strategií (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020).

Existuje však i mnoho jiných názorů, kterými lze definovat firemní kulturu. Tyll (2014) firemní kulturu přirovnává k povaze člověka. Přestože se každý jednotlivec chová podle určitých standardů a pravidel ve společnosti, jeho chování je jedinečné a trvá určitou dobu, než se dokáže přizpůsobit změnám.

Rolný (2014) ji shrnuje jako soubor hodnot, norem, odlišných myšlenek, vystupování jednotlivců v rámci jedné kultury, která je originální a má vlastní styl podnikání. Originalita firemní kultury spočívá jak ve spontánním rozhodování, stylu řízení organizace a projevování se ve vůči vnějšímu okolí, ale také specifickými znaky jako např. logo, vzhled produktů (design), stejný vzhled oblečení pro pracovníky a další.

Oproti tomu Cienciala (2012) tvrdí, že řada autorů do ní zařazují všechno, co jakkoliv souvisí s organizací, zejména co se týče nehmátatelných prvků, které ovlivňují život v organizaci.

Jiný pohled uvádí Urban (2014), který na ni nahlíží z dvou úhlů – na „*firemní kulturu v užším kontextu*“, která se projevuje navenek svým designem, vybavením firmy, reklamními materiály a na „*firemní kulturu z širšího pohledu*“ jako prostředek komunikace v manažerském, pracovním a jiném vztahu uvnitř firmy.

Podle Dyera (2018) je kultura jádrem obchodního úspěchu. Popisuje ji jako: „*Kombinaci snadno viditelných ideálů, jako jsou vize a hodnoty ve spojení s hůře viditelnými normami, chováním, jazyky, přesvědčeními a systémy.*“ Ve své literatuře poté uvádí sedm pilířů, pomocí kterých lze posuzovat úspěšnost firemní kultury. Pilíře úspěšnosti jsou znázorněny na obrázku 1.

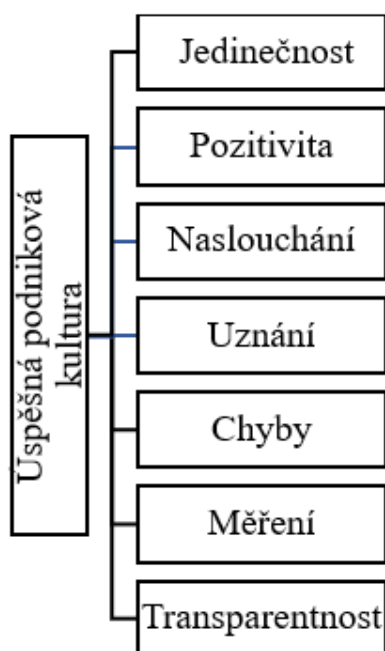
Na vrcholu se nachází první pilíř – **jedinečnost**. Ta tkví ve speciálních schopnostech lidí. Obzvláště cítí-li se v podniku dobře, jejich výjimečnost napomáhá k originalitě podnikové kultury. **Pozitivita** je v tomto smyslu založena na věnování větší pozornosti silných stránek oproti slabým stránkám, což umožňuje získat pozitivní pohled, který zaměstnancům dodá vyšší morálku a motivaci před přicházejícími problémy.

Kultura, která staví na aktivním **naslouchání** svých zaměstnanců, a především i věrných zákazníků umožňuje velký náskok před konkurencí. Zaměstnanci pocítí zájem managementu na jejich nápadech. Avšak umět naslouchat vyžaduje veliké úsilí, na kterém musí neustále spolupracovat celý tým. Několik výzkumů potvrdilo, že **uznání** je jedním z významných stavitelů kultury. Poděkování od nadřízeného někdy dokáže motivovat zaměstnance daleko více než peněžita odměna (plat, mzda).

Následujícím pilířem jsou **chyby**. Pokud k nějaké chybě dojde, pro řadu firem je obtížné ji přiznat. Trestání zaměstnanců za jejich chyby zhoršuje vztahy a morálku uvnitř firmy. V mnohem lepším případě ji vedení využije jako vzdělávací nástroj, který posílí vzájemný respekt a inovativnost.

Informace o tom, jak se podniku daří, poskytují výsledky **měření**. To se provádí buď na základě nasbíraných dat (dotazníkovým šetřením), jejich následnou analýzou a vyhodnocením, nebo pomocí účetních výkazů (výsledovka, účetní bilance, výkaz cash flow, ...). Další možností je měření výkonů zaměstnanců při plnění cílů např. pomocí předstižných a zpožděných měřítek (Pavlová Dočekalová, Kocmanová a Hřebíček).

Posledním pilířem je **transparentnost**. Ta požaduje po organizacích, aby poskytovaly informace přístupné veřejnosti, stakeholderům apod. Tím, že budou zveřejňovat výkazy, předávat myšlenky svých poslání a vizí, budou schopny zvyšovat svoji výkonnost, konkurenceschopnost, ale také udržovat si své špičkové zaměstnance (Zadrazilová, 2010).



Obrázek 1: Pilíře úspěšnosti firemní kultury

Zdroj: vlastní zpracování podle Dyer, 2018

1.1.2 Počátky a vývoj firemní kultury

První zmínky o firemní kultuře se datují okolo 60. let minulého století, kdy známí psychologové R. Blake spolu s J. Moutnovou ve svém proslulém konceptu zvaný „*Managerial Grid*“ dokázali nalézt jistou spojitost mezi mezilidskými vztahy v podniku (pomocí matice) a organizační strukturou, o které se později začalo hovořit jako o „*kulturním a organizačním výkonu*“ (Brooks a Jungmann, 2003).

Z manažerského pohledu se o firemní kultuře začíná hovořit zejména v 70. a 80. letech, a to z toho důvodu, že se v Americe rozšířilo povědomí o rychlém vývoji a úspěších velkých japonských společností především v průmyslovém odvětví. Kdo se také zasloužil o změnu vnímání firemní kultury, byli Robert H. Waterman a Tom Peters, kteří byli toho názoru, že silné a významné společnosti mají společné to, že jejich kultury jsou v určitých ohledech velmi podobné, což je vede k trvalému rozkvětu (Urban, 2014).

Teprve na konci 90. let začali podnikatelé pociťovat radikální změny ve vnímání vnějšího podnikatelského prostředí jako součást strategického rozhodování. Pro toto období lze použít pojem „inkrementalismus“. Je to označení pro volbu strategie, při níž se uplatňuje metoda změn po dílčích krocích volnějším tempem. Měnilo se chování zákazníků při nakupování a díky snazšímu přístupu k informacím (kterých zdaleka nebylo ještě tolik co dnes) se mohla konkurence přibližovat nabídce jiných rivalů. Podnikatelé tím chtěli dosáhnout sice pomalého, ale pozitivního tempa růstu zisků a stability. Tyto změny bylo možné zkoumat porovnáváním makroekonomických ukazatelů nebo také pomocí analýzy fází cyklického vývoje podniku. Už tehdy bylo jasné, že ne každý podnik projde všemi fázemi životního cyklu (růst, dospělost, pokles a zánik), od čehož se odrážel i vývoj podnikové kultury (Straková, 2019).

S postupem následujících let začala firemní kultura být více a více vnímána jako pomocný nástroj, který má zásadní vliv na prospěšnost organizace. Firemní kultura nemůže být stálá a neměnná. To znamená, že budování silné firemní kultury je nekonečný proces. Musí se umět přizpůsobovat novým změnám, které přicházejí velmi rychle vlivem propojování celého světa, zejména v období přicházejících krizí, při nichž se svět dokáže lépe sjednotit.

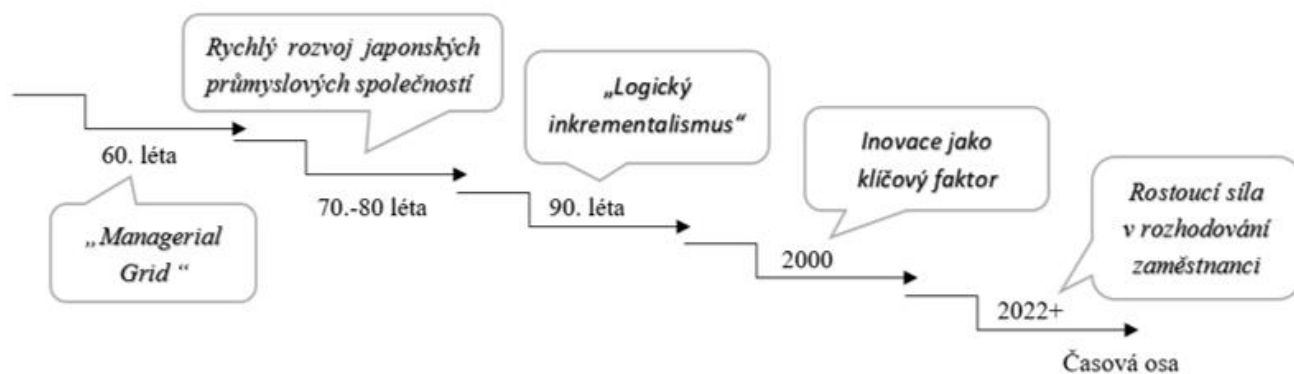
Firma Blockbuster, která v roce 2000 koupila Netflix (jednu z nejpopulárnějších streamovacích platforem) zjistila, že dle současných požadavků okolního světa jsou ve firemní kultuře inovace tím klíčovým faktorem, pomocí něhož se zvyšuje celková efektivita a není k tomu potřeba mnoho soustavných úkonů, které by veškeré procesy složitě kontrolovaly. Jejich firemní kultura se zcela odlišuje od ostatních kultur, v nichž se řídí heslem: „*Pravidlo žádných pravidel*“, z čehož vyplývá, že atmosféra kultury, která v Netflixu panuje, má zásadní vliv na úspěšnost mezi svými zákazníky (Hastings a Meyer, 2020).

Autorka Krátká (2019) vidí největší změnu v postojích samotných zaměstnanců během transformace podniků vlastněných státem na podniky soukromé. Předtím lidé měli práci jistou a najednou se začali potýkat se skutečností, že podniky již nepatří celému státu, ale projevuje se tu i potřeba prosazovat své schopnosti pro ty, kteří se rozhodli podnikat sami na sebe.

Výsledky průzkumu z Retention Report, který provedla Work Institute v roce 2020, ukazují, že až 88 % zaměstnanců opouští svá pracovní místa oproti roku 2010. Dle odhadů by v roce 2023 měl odejít až jeden zaměstnanec ze tří (Pulver, 2022).

K vývoji firemní kultury je tedy potřebné brát na vědomí, že obzvláště vedení na vrcholovém stupni musí neustále snažit vytvářet takové postoje v projevech, vnímání důležitých hodnot, zvyků a potřeb s cílem dostat to do podvědomí a víry všech pracovníků na vedoucích pozicích, kteří to budou dále sdílet ostatním zaměstnancům pro jejich blaho, ale i blaho celého podniku. Všichni musí dobře rozumět konkrétním cílům. K pozitivnímu vývoji taktéž přispívá všestranná komunikace (Urban, 2014).

Z toho vyplývá, že silná a působivá firemní kultura může výrazně ovlivnit vnitřní i vnější stimuly zaměstnanců. Díky tomu se sníží míra stresu při činnostech, kde je vyšší míra odpovědnosti, pozitivně se posílí vztahy. Například způsobí-li pracovník chybu, neměl by za to být tvrdě trestán. Naopak by ho měl nadřizený povzbudit, aby zaměstnanec uměl přijmout danou chybu a řádně se z ní poučit (Lukášová, 2010). Celý vývoj je shrnut na následujícím obrázku 2.



Obrázek 2: Časová osa vývoje firemní kultury

Zdroj: vlastní zpracování

1.1.3 Komponenty firemní kultury

V následující kapitole jsou popsány jednotlivé komponenty v podnikové kultuře. Jedná se o postoje, hodnoty, rituály, artefakty a pravidla. Dalším důležitým komponentem, který se ve většině literatury objevuje, je člověk, bez kterého by podniková kultura nemohla existovat.

Jsou-li jednotlivé komponenty podnikové kultury vhodně vyváženy, její význam narůstá až do takové míry, aby to v řízení organizací vzbudilo dojem vzájemné sounáležitosti a potřeby vést podniky etickým způsobem (Cienciala, 2012).

Příběhy

Velmi účinný způsob, jak lidé lépe motivovat ke správné firemní kultuře je vyprávění příběhů. Tento přístup se nejdříve začal uplatňovat především v asijských zemích. Příběhy jsou postaveny tak, aby v sobě zahrnovaly jednotlivé prvky kultury, a lidé si uvědomovali její důležitost. Není nutné, aby tyto příběhy byly příliš zdlouhavé. Hlavním úkolem je vystihnout celou podstatu, která pomůže najít řešení pro daný problém, případně napomůže preventivně předcházet vzniku nových problémů. V průběhu vyprávění se klade vysoký důraz na uznávání základních hodnot, jako jsou přátelství, poctivost, nesobeckost, jednoduchost atd. Velikou výhodou je, že vyprávěné příběhy se snadno a rychle zapamatují (Rolný, 2014).

Postoje

Postoje jsou zaměřeny jak na přístup zaměstnanců k pracovním úkonům, tak i na způsob motivace, na způsob stanovení a vedení standardů BOZP, neustálý rozvoj zaměstnanců, styl odměňování, komunikaci aj. (Cienciala, 2012).

Hodnoty

Hodnota je zdání o tom, co je ve firmě důležité a co není. Dokáže přimět lidi ke správnému jednání. Každý jedinec dává přednost určitým hodnotám, které získává už od počátku své existence. Člověk své hodnoty vytváří při vnímání svého okolí, jak se chovají jiní lidé. Od těchto základních hodnot si později vytváří nové hodnoty podle toho, jaký význam jim přiřklání, v jakých konkrétních situacích se nachází, které lidi poznává atd. A právě tyto hodnoty lze převést i do podnikové kultury (Müller, 2013).

Jestliže hodnoty mají změnit vnímání firemního prostředí k lepšímu, nejdříve se jim musí dokonale porozumět. Podle průzkumu, který uvedla Lienhartová (2012), mají hodnoty, používané na pracovištích, až 25% podíl na celkovou úspěšnost.

Jazyk

Od hodnot a postojů se odvíjí způsob, jakým lidé mezi sebou uvnitř organizace hovoří a jak probíhá komunikace v rámci předávání informací. Jakmile se při podnikání vytváří unikátní produkt nebo služba, vždy to sebou nese specifické názvy a označení, kterým by měli všichni rozumět. Každý manažer a pracovník se pak bude cítit mnohem lépe, když ví, co se od něj očekává a dojde tak k porozumění (Lukášová, 2010).

Komunikace probíhá i s vnějším tržním okolím pomocí marketingu, aby podnik mohl působit co nejdříve v rámci veřejnosti. Jedním z nejefektivnějších marketingových prostředků se osvědčila komunikace PR (public relations), jejímž cílem je právě získat pozornost a dobré povědomí o podniku. Podnik se může dále propagovat působivou reklamou, na základě referencí od spokojených (ale i nespokojených) zákazníků, v publikacích (časopisy, články), prezentacemi pro stávající případně potenciální investory atd. (Veber, 2009).

Rituály

Dalším komponentem firemní kultury mohou být rituály. Jsou to veškeré nijak nenucené aktivity, které jsou pro dobře fungující podnik nepostradatelné. Mezi ně patří firemní oslavy významných událostí, různé schůze, pravidelné kontrolní a informační činnosti, porady v pravidelných intervalech. Za rituál je možné považovat také běžné podávání rukou (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020).

Artefakty

Artefakty jsou chování, procesy a jiné znaky firemní kultury, které jsou viditelné pro veřejnost. Ty se dělí podle toho, zda se jedná o artefakty, na které si lze fyzicky sáhnout či je možné je pouze vidět. Příkladem hmatatelných artefaktů jsou firemní logo, architektura budovy, pracovní oblečení atd. Mezi nehmatatelné artefakty patří již zmíněné rituály, tradice, jazyk a jakým stylem spolu lidé mluví mezi sebou (Schein, 2019).

Někdy pouhý pohled na artefakt dovede říct mnohem víc, než je rozsáhlý text. Smyslem artefaktů není pouze v tom, že jsou vidět, ale aby je lidé uvnitř firmy přijali za jistý mravní závazek, který podnik činí výjimečným (Rolný, 2014).

Pravidla

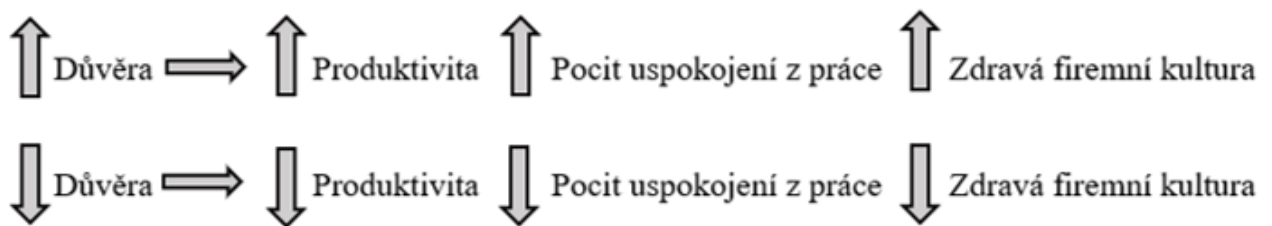
Nezbytnou součástí jsou také pravidla pro dosahování strategických cílů a formování zdravého firemního prostředí. Podle Vysekalové (2020) se například jedná o:

- Interní směrnice.
- Firemní řád.
- Kodexy chování: soubor pravidel, který usměrňuje chování a výkony pracovníků při jednotlivých činnostech na pracovištích. Obsah kodexu je upravován podle aktuálních a zákonných požadavků.
- Docházka a sledování pracovní doby atd.

Lidský faktor

Nejdůležitější však je začít od těch, kteří budou svůj celý tým vést po celou dobu existence podniku. Nejen management organizace vede k dobrým výsledkům celé společnosti, ale např. i jednotliví zaměstnanci v ní mají rozhodující vliv. Zaměstnanci by v sobě měli probouzet víru v užitečnost firemní kultury, ve které se cítí bezpečně. Tím napomáhají k tomu, aby byl management ochotný propojovat cíle organizace s osobními cíli zaměstnanců, které je ve skutečnosti velmi obtížné sladit. Míra obtížnosti se bude rovněž odvíjet od toho, kolik zaměstnanců bude zapotřebí ovlivňovat (Müller, 2014).

Na zaměstnance má významný vliv pocit důvěry. Je to jeden z klíčových předpokladů pro zvyšování jejich produktivity, ale také emočního souznění. Lidé se mohou z práce vzájemně radovat a podporovat, čímž se jejich vztahy prohloubí a napomůžou tak vytvořit silnou firemní kulturu. Tento vztah lze znázornit pomocí následujícího jednoduchého obrázku 3.



Obrázek 3: Důvěra vs. zdravá firemní kultura

Zdroj: (Covey, 2012)

Význam důvěry spočívá také v dostupnosti správných informací o firmě. V dnešním internetovém světě je obtížné najít správné údaje o tom, jestli se firma opravdu řídí tím, co káže. Veřejnost má pak větší problém věřit informacím, kterých je obrovské množství a jejich pravdivost není řádně ověřena. Z toho důvodu je uvádění zdrojů nezbytnou podmínkou. Vhodnými zdroji jsou například Obchodní rejstřík firem a Živnostenský rejstřík osob, ČSÚ, Registr ekonomických subjektů, katastr nemovitostí a řada dalších. Také názory zákazníků, recenze na internetu, zprávy městský článků atd. mají velmi dobrý vliv na růst důvěry v podnicích (Rolný, 2014).

1.1.4 Typologie firemních kultur

V moderní literatuře se objevuje celá řada obecných typů firemních kultur, lišících se podle přístupů, které jsou uplatňovány. Následující členění mají jedno společné – všichni autoři zpravidla uvádí 4 druhy podnikových kultur.

Podle Vysekalové (2020), která se inspirovala modelem dvou profesorů Roberta E. A Kima S. Camerona Michiganské univerzity, se firemní kultura dělí do 4 základních typů podle míry reakce na stimuly z vnějšího okolí, rozsahu organizace uvnitř podniku a podle míry pravomocí zaměstnanců:

1. **Klanová**, kdy podnik velmi málo reaguje na vnější prostředí, a zaměstnanci mají svobodu při pracovním nasazení.
2. V **neformální** kultuře jsou pracovníci rovněž svobodní, ale oproti klanové už plně vnímají své okolí, se kterým navazují spolupráce.
3. **Hierarchická** je rovněž rychle reaguje na své vnější okolí. Neumožňuje již vysokou svobodu zaměstnanců, kdy podniky dbají na dodržování předpisů a norem.
4. **Soutěživá** podniková kultura, podobně jako klanová nijak zvláště nespolupracuje s vnějším a zaměstnanci mají malou pravomoc při rozhodování.

V praxi se poté firemní kultury liší tím, že podniky různě kombinují jednotlivé druhy kultur. Například u zboží rychlé spotřeby se uplatňuje mix hierarchické a soutěživé kultury. Ve finančním sektoru se pak spíše kombinuje hierarchická kultura s klanovou.

Do vnitřního prostředí toho více nahlíží Charvát (2006), který kultury dělí na:

- **Mocenskou podnikovou kulturu**, v níž podřízení plní pouze úkoly nařízeného a ten má nad nimi plnou moc.
- **Podnikovou kulturu založenou na rolích**, která se podobá mocenské kultuře, kde hlavně záleží na tom, na jakých pozicích se lidé nachází. Týkat se to bude především vyšších pozic (vedoucí pozice). Ostatní pozice nemají žádnou pravomoc.
- **Osobní podnikovou kulturu**, jež se oproti kultuře rolí zaměřuje na týmovou spolupráci a přátelské klima mezi lidmi.
- **Úkolovou podnikovou kulturu**, jejímž hlavním cílem je plnit úkoly. Předpokladem jsou vědomosti a zdatnost na vysoké úrovni.

Z jiné perspektivy na to nahlíží Urban (2014) ve svém díle, kde jsou popsány tyto formy kultur:

- **Byrokratická kultura:** Už podle názvu kultura vychází z dodržování jasně stanovených pravidel, standardů a předpokladů. Pracovníkům jsou dopodrobna popsány pracovní povinnosti.
- **Soutěživá kultura:** V každé soutěži jde o to být těmi nejlepšími. Tento typ kultury se nejčastěji uplatňuje při boji s konkurencí s cílem dosáhnout co nejvíce konkurenčních výhod. Nevýhodou této kultury je vysoká náročnost při plnění cílů.
- **Podnikatelská kultura:** Tam kde se nebojí podstupovat vysokou míru rizik a je kladen velký důraz na smysl pro vytváření nových produktů, procesů a spoustu jiných oblastí pro příležitost k inovacím, je podnikatelská kultura nejlepší volba.
- **Konsensuální kultura:** Drží se stejných zásad a tradic, které jsou staré i několik desítek let. Pracovníci spolu velice úzce spolupracují v přátelském duchu.

V další souvislosti Rolný (2014) také uvádí 4 druhy firemních kultur:

- První kulturou je tzv. **Akademie**, v níž se podnik snaží zaměstnat především lidi mladého věku nebo lidi, kteří zrovna dokončili své vzdělání, aby si je mohli zaučit i z praktického hlediska. Po těchto lidech však požadují, aby rozvíjeli svůj potenciál kreativního myšlení a nebránili se být flexibilní.
- Podniková kultura zvaná **Klub** se zaměřuje na ochotu lidí pracovat v týmech. Dalšími důležitými faktory jsou věk, získané zkušenosti, ohleduplnost a brát věci vážně.
- Typ **Sportovní tým** se na rozdíl od kultury Klub snaží vést lidi k samostatné práci, schopnosti nést za svoji práci zodpovědnost.
- Smyslem poslední kultury **Pevnost** je vytvářet prostředí, v němž se klade důraz kreativitu a samostatnost podobně jako v první kultuře s tím rozdílem, že firmy se snaží udržet před různými překážkami, při kterých je třeba logicky uvažovat.

1.1.5 Hofstedeho kulturní dimenze

Teorie zabývající se odlišnostmi v různých organizačních kulturách dává ucelený pohled na to, v čem je zvolené organizační uspořádání lepší či horší oproti jiným na mezinárodní úrovni. V současné době je již normální propojovat různé kultury a brát si příklady od ostatních, aby se svět neustále propojoval. Výhodou je to, že firmám to ušetří mnoho času ve sběru dat a poslouží k tomu analýza současného stavu firemní kultury. Přesto co se týče změn v kultuře firmy, jejich zavádění až v řádu několika let, než se je podaří zavést do vnitropodnikových procesů. Nevýhodou je určitá zastaralost zjištěných hodnot vzhledem k neustále se zrychlujícím změnám, nicméně pro posouzení kulturních rozdílů je to postačující (Taras, Steel a Kirkman, 2012).

Profesor Hofstede využil tzv. model dimenzí, v němž je zahrnuto 5 následujících oblastí, které všechny kultury sdílejí společně. Jednotlivé oblasti se měří pomocí indexů, jejichž hodnoty nabývají na bodové stupnici 0-100 (Merritt, 2000):

- **Individualismus (IDV):** určuje úroveň propojenosti individuality zaměstnanců (do jaké míry v organizaci existuje týmová spolupráce).
- **Mocenská vzdálenost (PDI):** měří, do jaké míry jsou lidé umístění v dolní části organizační hierarchie schopni přijmout nerovnoměrné rozdělení moci.
- **Maskulinita (MAS):** určuje míru prosazování hodnot dle mužského pohlaví nad ženským, a jestli se tyto pohlaví vzájemně dokážou vcítit jeden do druhého.
- **Vyhýbání se nejistotě (UAI):** znamená to, jak se lidé dokážou postavit situacím, které neznají.
- **Dlouhodobá orientace (LTO):** říká, jestli se organizace zaměřuje na krátkodobé či dlouhodobé cíle, např. v oblasti ekonomických výsledků, investic, závazků apod.
- **Zdrženlivost (IND):** měří míru volnosti lidí v pracovním nasazení, která je omezena normami.

Japonsko versus Česká republika

V následující tabulce jsou zobrazeny hodnoty 6 indexů zjištěných z Hofstedeho výzkumu, kterého se zúčastnila společnost Hofstede Insights. Společnost na svých stránkách poskytuje přehledné údaje pro snadné porovnání vybraných zemí. Pro účely diplomové práce byly vybrány země Česká republika a Japonsko vzhledem k vybrané společnosti, která se opírá o tyto dvě kultury.

Stát	Individualismus	Výkonová vzdálenost	Maskulinita	Vyhýbání se nejistotě	Dlouhodobá orientace	Zdrženlivost
ČR	58	57	57	74	70	29
Japonsko	46	54	95	92	88	42

Tabulka 1: Hofstedeho indexy pro Japonsko a Českou republiku

Zdroj: hofstede-insights.com [online]

U **individualismu** se očekává, že zaměstnanci si budou hledět především svých povinností. V společnosti KCME funguje individualismus na výrobních pozicích, kde zaměstnanci samostatně pracují u strojů. V Japonsku je tato hodnota o trochu nižší oproti české kultuře. To je především způsobeno vnímáním západních zemí. Jedním z hlavních znaků Japonska je loajalita, kterou se lidé učí od narození (Hamamura, 2012).

Výkonová (mocenská) vzdálenost je u obou zemí velmi podobná. Hodnoty se nacházejí přibližně ve středu v porovnání s jinými zeměmi. Podle Science Space (2021) jsou spíše v rovnovážném stavu. Nejvyšších hodnot mocenské vzdálenosti dosahuje Rusko (93), Mexiko (81), Čína (80) a Indie (77). Oproti tomu Itálie (50), USA (40), Nizozemsko a Austrálie (38) mají hodnoty indexu nízko. Přičemž Dánsko má hodnoty nejnižší – pouhých 18 (Hofstede Insights, 2022).

Velké rozdíly se objevují u indexu **maskulinita**. Japonsko je známo silnou nevyvážeností mužů a žen, což se projevuje především v pracovním prostředí. Hlavním znakem vysoké maskulinity je vysoká míra produktivity oproti evropským zemím (Ishizuka, 2016).

Poměrně vysokých hodnot pak dosahuje index **vyhýbání se nejistotě**. Nejistota japonské kultura je ovlivněna přírodními vlivy jako jsou zemětřesení, sopečné výbuchy a tsunami. Proto je v Japonsku obtížné predikovat jakékoliv plány do budoucna. I v české kultuře je obecně známo, že Češi se raději řídí zavedenými zásady a normami, aby se co nejvíce předcházelo zásadním změnám (Ohtsuru, 2015).

Vysokých hodnot také dosahuje **dlouhodobá orientace** u obou zemí. Je to dáno tím, že obě země se snaží připravovat se na neočekávané změny formou plánů, na které mohou okamžitě reagovat. Podle studií Nanniciniho a Billmeiera (2011) tak jako země např. Rusko, Maďarsko, Polsko, Slovenská republika atd. i Japonsko a Česká republika jsou zeměmi s vysoce otevřenou ekonomikou, kde je pohled do budoucna nezbytností k tomu, aby země mohly rozvíjet a přizpůsobovat se ostatním zemím.

Z celého souboru dimenzí nejnižších hodnot dosahuje index **zdrženlivost**. Tento index byl do analýzy odlišnosti kultur zařazen později. V České republice nejsou čeští obyvatelé příliš shovívavým národem. Češi jsou známý svým pesimistickým pohledem na věci, kdy si musí vydělávat peníze, aby se užívali. To má poté zásadní vliv na jejich motivaci. V Japonsku je tato hodnota indexu důkazem, že Japonci jsou velice pracovití a práci upřednostňují před volným časem s rodinou (Hofstede Insights, 2022).

2 STRATEGIE

Strategie v obecném slova smyslu napomáhá určovat směr ať už v osobním životě nebo v organizacích. Pod pojmem **strategie** si lze představit plán, který zejména z dlouhodobého pohledu vede ke splnění předem vytyčených cílů. Tyto cíle je však potřeba nadefinovat tak, aby se jim firma v budoucnu dokázala co nejvíce přiblížit. K tomu se používá velmi populární zkratka SMART, složená z 5 písmen, která zastupují jednotlivá slova vystihující její význam: S (stimulující), M (měřitelný), A (akceptovatelný), R (realistický), T (časově určitelný) (Keřkovský, 2015).

Dalším podstatným důvodem, proč se strategie v podniku vytváří je, že otvírá možnost stát se konkurenceschopnými. Konkurenceschopnost lze podpořit tím, že podnik se bude snažit strategii diferencovat od ostatních podniků. Aby strategie mohla být uplatňována, je potřeba ji správně zavést pomocí tzv. **strategického řízení** podle Součka (2015). Podle jeho definice se jedná o posloupnost konkrétních činností, pomocí nichž se strategie zavádí tak, aby se podnik dokázal co nejlépe vyvíjet a byl dostatečně schopný plnit své cíle.

Fotr (2012) definuje strategické řízení jako jednu ze tří úrovní řízení podle časového hlediska a hierarchie v podniku. Strategické řízení je na té nejvyšší úrovni, která se týká celé podniku, a mají ho na starosti manažeři. Pod ní je taktické řízení, které napomáhá k plnění strategických cílů. Na nejnižší úrovni je operativní řízení.

2.1 Druhy strategií

Existuje mnoho strategií, na které se lze zaměřit. Podle Tylla (2014) lze strategie dělit podle tří úrovní, a to v jakém rozsahu jsou strategie definovány zevnitř podniku. **Celopodniková strategie** je orientována na celistvost a dlouhodobou prosperitu celého podniku. **Strategie pro jednotlivé oblasti** se zaměřuje na konkrétní činnosti podniku a jejich rozvíjení v rámci vybraných segmentů na trhu. Třetí úrovní je **provozní strategie**, pomocí níž podnik rozhoduje o využívání zdrojů a stimuluje jednotlivé procesy tak, aby tato strategie podporovala celopodnikovou strategii.

Obchodní strategie, kterou definuje Johnson (2014), spočívá v určení si strategických obchodních jednotek (SBUs) a následném hodnocení dvou hlavních oblastí. První z oblastí je nadefinování generických (obecných) strategií včetně nákladového vedení, zaměření a diferenciací. Druhá oblast, tzv. interaktivní strategie, vychází z obecných strategií, pomocí nichž navazují komunikaci s ostatními konkurenty.

Úkolem SBUs je dodávat zboží či poskytovat služby pro určitá odvětví. Například SBUs společnosti Nestlé se samostatně zaměřují na nápoje, cukrářské produkty, mléčné výrobky apod.

Oproti tomu Keřkovský a Novák (2015) uvádí tzv. **korporátní strategii**. Při využití této strategie se podnikatelé rozhodují pomocí třech základních otázek:

1. KDO: definují se jednotlivé podnikatelské jednotky,
2. CO: stanoví se základní cíle pro strategii,
3. JAK: jakým způsobem se budou strategie implementovat a rozvíjet.

Na **konkurenční strategii** závisí pozice podniku na trhu. U této strategie nezáleží na tom, o jaký typ podniku se jedná. Zde rozhoduje zejména rozsah nabízených produktů. Dalším nezbytným krokem bude rozdělení trhu na skupiny lidí podle společných znaků, zájmů a požadavků (segmentace trhu). V této strategii se definují SBUs jednotky, pro něž existují v literatuře i jiná označení jako jsou divize, zisková centra atd. (Tyll, 2014).

Oproti tomu Yoffie a Cusumano (2016) uvádí podobnou strategii zvanou „**připoutat svého soupeře**“, jejímž cílem je spolupracovat s konkurentem a získat nad ním dohled. Tento konkurent se pak bude snažit získat svoji převahu u jiných konkurentů.

Kdežto Fotr (2012) ve svém díle definuje 4 druhy strategií:

- **Stabilizační strategie:** Při této strategii se vychází z vývojových tendencí a zkušeností v minulých letech.
- **Ofenzivní strategie:** Nachází-li podnik své přednosti, které může využít pro svůj zisk, pak je ideální ofenzivní strategie. Ve většině případů dochází ke vzniku či zániku nových spojení (akvizice, fúze).
- **Defenzivní strategie:** Tuto strategii je vhodné použít pro nastávající situace, při nichž podniku hrozí možný úpadek. Cílem je, aby se podnik dokázal udržet na své pozici a nebál se přijímat příležitosti.
- **Krizová strategie:** Tu je nejvhodnější použít v momentě, kdy dochází ke krizi, na jejíž základě se pak podnikají kroky k jejímu zabránění.

V návaznosti na vybrané druhy strategií nelze opomenout známé „**Porterovy generické strategie**“, jež jsou děleny na následující 3 kategorie podle zaměření na podnikové aktivity (Veber, 2009):

- **Strategie nízkých nákladů:** Snahou je mít co nejnižší náklady v oblastech jako jsou nákup, výroba, distribuce, prodej aj., aby se snížily ceny pro konečné zákazníky.

Smyslem jsou úspory z rozsahu, kdy čím více se toho vyrobí, tím nižší budou stálé (fixní) náklady na výrobky, a tím nižší budou ceny, ale i náklady na provoz strojů.

- **Strategie zaměření na cílový segment zákazníků:** Cílem je nabídnout zákazníkům takový produkt, který bude přímo odpovídat požadavkům takového segmentu, který nemůže uspokojit své potřeby u konkurenčních firem. Z toho vyplývá silná konkurenční výhoda, kdy je zaplňována mezera na trhu. Avšak u této strategie hrozí riziko, že nebudou nalezeny efektivní distribuční cesty.
- **Strategie rozlišení:** Originalita je primárním cílem pro danou strategii, při níž zákazníci vyhledávající jedinečný produkt (službu) uvítají. Ve všech případech se nemusí jednat pouze o produkt, ale patří do toho také ostatní formy marketingového mixu (distribuce, cena, reklama). U služeb pak může jít o rychlost v reakcích na požadavky či špatnou zpětnou vazbu, způsob instalace, servisu, jak se o produkt dbá apod.

2.2 Mise, vize a hodnota firmy

Mise (poslání), vize a hodnota jsou jedním ze základních a neodmyslitelných předpokladů pro strategii, jež jsou potřeba učinit ještě před tím, než firma (FO, PO) začne podnikat. **Mise** informuje o tom, co je hlavní náplní podnikání. Jako příklad lze uvést poskytování kvalitních služeb, prodej či výroba produktů zákazníkům apod. (Keřkovský a Novák, 2015).

Druhý krok je poté stanovit si **vizi**. Vize je předběžný obraz o tom, kde se chce firma v budoucnu nacházet. Vize by měla v sobě zahrnovat informace o tom, jaké zákazníky bude firma oslovovat, jaké produkty bude zákazníkům poskytovat, ve kterých oblastech (regionech) je chce nabízet a jaké místo na trhu chce podnik zaujímat (Souček, 2015).

V porovnání s vizí je **hodnota firmy** něčím, co jí a svému okolí přinese peněžitého prospěchu. Reznáková (2014) dělí hodnotu podniku na dva základní koncepty:

- „*Vlastnický přístup*“: Už z názvu vyplývá, že tento koncept pochází přímo od vlastníků firmy, kteří předávají své nápady do života firmy s vysokým rizikem, že dojde ke ztrátě investic. Od managementu požadují sledovat cíle a při úspěšné implementaci očekávají zisky. Ty poté znovu reinvestují ve firmě, aby došlo k dalšímu navýšení zisků.
- „*Participační přístup*“: Jeho nosnou myšlenkou je vysoká míra participace stakeholderů (zúčastněných stran podniku, kterými jsou zaměstnanci, vlastníci, manažeři, dodavatelé, odběratelé, stát atd.). Oproti prvnímu přístupu nastává problém v protichůdných zájmech. Přesto každá skupina disponuje jistými výhodami, které

mohou podporovat růst při respektování společných zásad, např. pomocí právních požadavků, firemních kodexů, obchodních smluv, pracovních smluv aj.

Z mikroekonomického pohledu na to nahlíží Vochozka a Mulač (2012). Ti firmu vnímají jako určitou formu zboží, jehož potenciál spočívá ve směně. I firma disponuje určitými vlastnostmi: „*užitnou hodnotou*“ jako formou poskytovaných služeb či jednáním vůči obchodním partnerům k uspokojení potřeb a „*směnnou hodnotou*“, která má peněžitý charakter dle tržní situace.

2.3 Organizační struktura firmy

Organizační struktura slouží k formálnímu uspořádání všech úkonů a aktivit každého z účastníků v organizaci, aby došlo k jejich plnění a zároveň mohly být splněny, v ideálním případě, veškeré cíle. Vhodná organizační struktura musí odpovídat danému typu podnikatelské činnosti, míře spolupráce a odpovědnosti. Hlavním důvodem její tvorby jsou příznivé pracovní podmínky a jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti a činnosti na sebe musí plynule navazovat bez větších prostojů, které jdou ovlivnit. Negativním důsledkem špatné organizace tak může být nedostatečný počet lidí na pracovní místo, neefektivní předávání informací (nepřesné podávání informací), dlouhé pauzy mezi jednotlivými procesy, vznik konfliktů apod. (Vochozka a Mulač, 2012).

Prvním krokem pro organizační uspořádání je definice všech činností a procesů. Ty jsou zvlášť rozděleny pro celou organizaci a zvlášť pro dílčí oddělení. V dalším kroku se mohou určit vykonavatelé těchto činností (mělo by se jednat zejména o lidi, kteří jsou způsobilí úkoly provozovat). Každý jedinec umí něco, tudíž je potřeba to zkombinovat takovým způsobem, který bude dlouhodobě. Firma bude výdělečná, zaměstnanci dostanou za odvedenou práci mzdu či plat, společníkům budou vypláceny dividendy a podíly. Součástí struktury jsou i požadované vlastnosti, schopnost, dovednosti, zkušenosti a odborné znalosti lidí (Střížová, 2014).

Organizační struktury lze dělit podle hierarchického přístupu. K určení správné hierarchie je nutné určit tzv. „*rozpětí*“, kterým se určuje, kolik pracovníků může jeden vedoucí vést pod svým vedením. Pomocí tohoto ukazatele firma stanoví výšku struktury řízení. Čím nižší rozpětí bude, tím déle se budou předávat informace, u nichž navíc dochází k jejich zkreslení, a tím vyšší budou náklady (bude více stupňů řízení, než je zapotřebí). Naopak organizace s vyšším stupněm řízení snižuje náklady, tok informací se zkracuje a budou daleko přesnější (Blažek, 2014).

Neexistuje jenom jedna organizační struktura, která by se dala uplatnit na všechny typy podniků, ale je možné vybrat si z více druhů struktur. Ty se dělí podle toho, do jaké míry se činnosti prolínají do sebe, dále dle stupně kompetence se podílet na rozhodování, podle přidělování práv, jaké rozpětí bude nejhodnější. Posledním kritériem je délka trvání organizační struktury, jestli se jedná o pevně danou strukturu, nebo pouze o prozatímní. Jednotlivé typy budou více přiblíženy níže (Vochozka a Mulač, 2012).

Organizační struktury dle liniových vazeb

Tyto formy jsou vhodné pro firmy, u nichž je primární přidělení rozhodovacích práv pro jednotlivé útvary a oddělení. Dělí se na (Střížová, 2014):

- **Liniovou**, která je vhodná pro malé a střední firmy, kde nezbytná přímá vazba mezi nadřízeným a podřízeným. Vedoucí jasně zadávají úkoly ostatním pracovníkům a ti je musí plnit.
- **Štábní strukturu**, v níž základní útvary (oddělení) mají plnou moc rozhodovat a specializované útvary (s vysokou odbornou znalostí) mají oprávnění napomáhat základním útvarům.
- **Kombinovanou liniově-štábní**, která se využívá nejvíce u velkých firem. Hlavní význam spočívá v přidělení části povinností od štábních jednotek na nižší nové jednotky (vedoucí jednotlivých provozů).

Organizační struktury dle funkcionality

V tomto typu se vytváří specializované jednotky podle toho, jaké funkce potřebuje firma zajistit (Zlámal, Bačík a Bellová, 2020):

- **Funkcionální typ**: Nově vzniklá oddělení se zaměřují na úroveň kvalifikace, vyšší stupeň odborných úkolů a činností. Díky zavedeným specializacím dochází k lepší kontrole procesů. Problém nastává v momentě, kdy podnik zavádí nové změny ve strategii. Dochází k horší komunikaci a specializované týmy staví své zájmy nad zájmy ostatních.
- **Divizní struktura**: Už podle názvu se tvoří tzv. divize, což je velmi podobné předchozímu typu, ale s tím rozdílem, že je zde větší provázanost divizí s vrcholovým vedením. Díky této formě se zvyšuje efektivnost a výkonnost. Tento typ je vhodný pro velký společnosti nabízející širokou škálu produktů (služeb).

Elastické organizační struktury

Následující formy vznikly za účelem co nejrychleji plnit cíle organizace, úspory nákladů a být silnější v boji s konkurencí. Základ úspěchu u těchto organizací tkví v kvalitně sestaveném týmu a silné spolupráci mezi jednotlivými funkčními odděleními (Střížová, 2014).

- Jedním z nich je **procesní struktura**, v níž neexistují rozdvojené podřízené vztahy. To znamená, že tam jsou pouze vedoucí, kteří dohlíží na svůj tým, při zpracování zadaného projektu, rozdělený podle technologických postupů, etap ve vývoji výrobku, týmu majícího na starosti např. šíření produktů mezi zákazníky. Vedoucí mezi sebou komunikují, vzájemně si poskytují cenné rady, sdílejí stejné myšlenky s cílem vytvořit nejlepší projekty (Vochozka a Mulač, 2012).
- **Maticová struktura** patří mezi méně používané typy. Jeho využití má smysl v organizacích, které se primárně věnují výzkumu a vývoji pro vědu a zdravotnictví. Týmy nepracují samostatně, ale často dochází k propojení do větších celků, a to z toho důvodu, že zde velkou roli hraje faktor času (kterého je zpravidla málo). Po uskutečnění projektu se týmy rozdělí a pracují na svých menších projektech (Zlámal, Bačík a Bellová, 2020).
- **Smišená struktura** je vhodnou volbou pro velké společnosti, v nichž je velký počet divizí a funkčních oddělení. Sloučením obou forem struktur se sjednotí cíle, zrychlí se reakce na přicházející příležitosti a hrozby. Dochází tak k ucelení řízení nad všechny činnostmi (Veber, 2009).

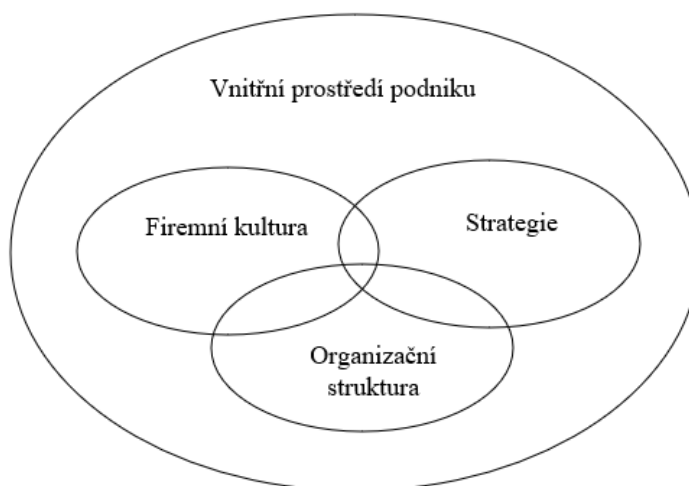
Poté již vytvořená struktura v organizaci obecně předem určuje dané vzorce chování, které mají mít vliv na firemní kulturu a strategii. Jestli se podnik rozhodne zavést změnu, je zapotřebí jasně definovat, které problémy to může způsobit. Bude to působit na chování zaměstnanců během práce, manažeři o tom budou komunikovat na poradách, čímž nakonec bude muset dojít ke změně chování těchto skupin, a tudíž i u strategie může dojít ke změně směru, jakým se bude plnit (Charvát, 2006).

2.4 Vzájemná souvislost mezi firemní kulturou a strategií

V následující subkapitole je klíčové vyzdvihnout vzájemné působení firemní kultury na strategii podniku. Tyto dva rozdílné systémy navíc podporují organizační struktura a její strategie. Strategií se zpravidla zabývá vrcholový management a spíše u toho využívá logiku a racionalitu, což se neslučuje s firemní kulturou, kterou má na starost oddělení HR. Ta je oproti strategii více flexibilní, emoční a nehmatatelná.

Chybou je, když se tyto oddělení neúčastní společných porad a poté nedokážou navrhnout taková řešení, která by podporovala poslání a vizi podniku (Hosftede Insights, 2021).

Na následujícím obrázku 4 je znázorněna propojenost firemní kultury a strategie uvnitř podniku. Z předchozí subkapitoly je již zřejmé, že vliv na tyto dva prvky má i samotná organizační struktura.



Obrázek 4: Propojenost firemní kultury, strategie a organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování podle Veber, 2009

Vliv firemní kultury na strategii

Je prokázáno, že kultura ve firmě nikdy nefunguje pouze samostatně. Zásadně ovlivňuje tvorbu strategie a v posledním kroku také její implementaci, neboť strategie vede k ze způsobu řešení problémů. Vedení managementu k tomu využívá získané znalosti a zkušenosti, má přehled o současné situaci ve firmě a konkurenčních firmách. Ačkoli, bude-li se stále vycházet z minulých let, o to víc se snižuje potřeba chtít zavést změny do organizace a nebudou vznikat nové strategické myšlenky. Informace v souladu s hodnotami, zažitými tradicemi a postoji mohou být silnou konkurenční výhodou. Ty se musí řádně vytrýdit a stavět tvorbu strategii jen na ty oblasti, které jsou pro současnou situaci ale i budoucí vývoj rozhodující (Lukášová, 2010).

Podle Ricka (MELIORATE, 2013) je firemní kultura konkurenční výhodou v tom, že správně klasifikovaní lidé (efektivně rozdělení) mohou vytvářet výjimečné věci. Problém nastává tehdy, kdy manažeři odmítají rozebírat firemní kulturu a všechnu pozornost zaměřují strategii.

Konkurenční výhoda by měla být dlouhodobě udržitelná, velmi těžko napodobitelná, měla by umět využívat příležitosti, eliminovat přicházející hrozby, a v případě možné existence substitutů mě měla mít možného následníka, které bude plnit stejné nebo velmi podobné cíle. V kultuře je potřebné mít jasná očekávání od hodnot, vize, poslání, společného jazyku, kterému budou všichni rozumět, pro převyprávění příběhu. A právě takový příběh zastřešuje strategie společnosti.

Vliv strategie na firemní kulturu

Kterákoliv opatření, která management provede při strategickém řízení, má přímé dopady na stav a vývoj firemní kultury. Od strategie se budou odvíjet úspěchy, ale i špatná rozhodnutí, neboť její výstup poskytuje obraz o tom, jak věci fungují (Veber, 2009).

Proces tvorby strategie zahrnuje důležité předpoklady, jako jsou zdrojová data ve formě symbolů a zkratk, porozumění, dostupných informací, schopnosti využít získaná data, a nakonec v nalezení způsobu, jak je hodnotit. V případě úspěšné implementace strategie do firemní kultury přichází nový pohled v předávání myšlenek a představ, motivace se stane účinnější a zaměstnanci budou chtít ve firmě nadále setrvávat a podporovat jejího ducha (Charvát, 2006).

Ke vhodné implementaci strategie je zapotřebí vhodným způsobem stimulovat zaměstnance k plnění cílů s pocitem, že je jejich povinností to sdílet s ostatními a jsou si řádně vědomi smyslu, proč se zavádí nová strategie ve prospěch jejich cílů a cílů firmy. Jedná se o velmi náročný a v celé řadě případů zdoluhavý proces, který však vytvoří takovou firemní kulturu, která bude bohatá na různorodé složení schopných lidí a bude snáze odolávat rychlým změnám (Souček, 2003).

2.4.1 Identita mezi firemní kulturou a strategií

Klíčový prvek, který umožňuje jakousi symbiózu mezi firemní kulturou a strategií, se nazývá firemní identita (ztotožnění firmy). Pro představu, firemní identita se nachází zhruba uprostřed mezi kulturou firmy (od níž se odvíjí) a její strategií (tvaruje ji). Důvody pro její existenci jsou různé. Vysekalová spolu s Mikešem a Binarem (2020) například uvádí, že identita je nepostradatelná v momentě, při nichž nefunguje vzájemná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, což může vyústit v hádky, které nikam nevedou.

Dále při změnách ve struktuře vedení, kdy lidé na vedoucích pozicích pak nedokážou provést správná rozhodnutí, také při pronikání na nové trhy, když identita není v souladu s image (obrazem) podniku, chybí kvalifikovaní a zkušení pracovníci atd.

Soulad mezi silnou kulturou a strategií umožňuje dosáhnout velkých pozitivních výsledků nejen ekonomických (např. zisk), ale i motivačních, kdy zaměstnanci budou povzbuzeni pracovat a plně chápat záměr organizace. Také značná míra transparentnosti (ze strany managementu, který dokáže mluvit o obchodních výsledcích), autonomie a otevřenost vynalézavosti u zaměstnanců může pomoci těmto výsledkům dosáhnout (Groysberg, 2018).

Avšak příliš silná firemní identita v očích zakladatele podniku může s sebou nést i negativní následky. Jestliže o budoucnosti rozhoduje pouze jedna osoba, firma se poté velmi omezuje v možnostech rychle se adaptovat na změny. Brání tak v nalézání nového směru v podnikatelském záměru, v zapojování lepších technologií do procesu, ale také v zavádění nových strategií.

Tímto problémem si prošly i velmi výrazné osobnosti, úspěšní podnikatelé a vizionáři Steve Jobs, Bill Gates a Andy Grove. I oni se s postupem let více soustředili na ty zásadní manažerské oblasti, kterým nejlépe rozuměli. Díky tomu pověřili schopné a odolné vedoucí pracovníky spolu s týmy, kteří převzali zodpovědnost vést jejich firmy (Yoffie a Cusumano, 2016).

Z pohledu Vebera (2009) ideální firemní kultura silně podporuje zájem prosadit cíle firmy, u zaměstnanců zvyšuje podnět k vykonání jejich práce. V návaznosti na to se zvyšuje jejich loajalita, zlepšuje se vnitrofiremní komunikace, což opět vede k lepší strategii.

O identitě také pojednávají Abratt a Kleynová (2012), kteří poukazují na potřebu vnímat kulturu, jak ji zúčastnění cítí a co si o ní opravdu myslí, z čehož poté identita vychází. Definuje ji jako strategickou volbu organizace včetně jejího vyjádření (slovního nebo číselného), které bude komunikováno lídry, aby tak mohli předvést nejvhodnější způsob jak vést podnik shodující se s nejvýznamnějšími hodnotami.

Přesto firemní identita není tím jediným cílem k dlouhodobému úspěchu. Kdyby existovala dokonalá identita, nebyla by pak potřeba vytvářet nové strategie. Základní směr by měl začínat od strategie k firemní kultuře, protože kultura je tím více pohyblivým prvkem. Navíc kultura je výstupem minulé strategie, ovlivňujícím faktorem pro současnou strategii a zároveň bude přispívat k vývoji budoucí strategie (Lukášová, 2010).

Na základě výše zmíněných faktů lze identitu firemní kultury odvozenou ze strategických rozhodnutí završit pojmem „*integrita*“, která právě dává ucelený komplex mezi těmito vzájemně působícími veličinami. Nezbytnou podmínkou však je, že musí existovat jistý kompromis, aby mohly být ve vzájemné harmonii. Firemní identita se vymezí kladením otázek a odpovídáním na to, čím organizace je a čím bude chtít být. To znamená určit misi, vizi a kulturní cíle dle již zmíněného standardu SMART, které zároveň podpoří budoucí změny a řešení skutečných problémů.

Kouzlo integrity podle Manzoniho (2012) spočívá ve správně nastaveném základu – respektování a dodržování základních pravidel a zákonů ze strany zaměstnanců a managementu, které přímo souvisí s jejich pracovními činnostmi. Avšak samotná integrita vyžaduje mnohem více. Především vyžaduje chtít „*dělat věci správně*“ a hlavně vědět, jak tyto věci dělat správně. Na čem se spolu s ostatními autory shodne je to, že je k tomu nezbytná znalost kultury, jejích hodnot a dalších komponentů, čímž snadněji pochopí, co je smyslem existence firemní kultury.

Avšak podle autorů Wana, Chena a KE (2020) je velmi otevřeným tématem, jak moc je potřeba předpisy a pravidla dodržovat, aby to úspěšně vyřešilo problémy týkající se strategie. Tím, že budou zaměstnanci vědomě plnit pravidla a pokyny, ještě neznamená, že budou současně plněny morální předpoklady, které mohou vést až za bariéry zákona. K tomu právě může velmi napomoci integrita kultury a strategie podniku, vycházející z identických předpisů a norem. Aby to mohlo být dodržováno, musí všechny postupy vnímat za oprávněné (spravedlivé), čímž budou víceméně automaticky motivováni zodpovědně dodržovat pravidla a normy.

2.4.2 Styly leadershipu

Dalším prvkem, u kterého se na první pohled nezdá, že by mohl ovlivňovat vzájemné soužití firemní kultury a strategie je leadership. Správně nastavený styl leadershipu dává prostor tvořit takové firemní prostředí, které bude mít přímou vazbu na strategii a naopak. Pak je možné dělat rychlé změny, které navíc mohou být velmi efektivní.

Leadership je možné přeložit jako způsob vedení lidí, při kterém se vůdce snaží nalézt v podřízených ochotu ho následovat. Protože vůdce neboli vedoucí osoba ať už přímo či nepřímo ovlivňuje další účastníky týmu tak, aby prováděli to, co se po nich vyžaduje, aby bylo dosaženo cílů organizace. Vzhledem k dnešní rychle se měnícímu prostředí až na globální úrovni je o to více důležitý udržovat velmi dobré vztahy vedoucího se zaměstnanci, protože pak se dosáhne vysoké efektivity (Nanjundeswaraswamy, 2014).

V dnešní době už existuje celá řada velmi efektivních stylů řízení, které lze velmi dobře přizpůsobit podmínkám každé firmy. Podle Khana (2015) se styly řízení dělí na následující:

- **Autokratické vedení:** Tento styl je velmi blízký stylu direktivnímu, při kterém si manažer ponechává co nejvíce pravomocí. Neexistuje tam přímá konzultace se zaměstnanci, kteří nemají prakticky možnost se účastnit jakýchkoliv změn. Jediné, co se od zaměstnanců očekává je to, že budou poslouchat všechny příkazy, u nichž se může dokonce stát, že nebudou vysvětleny. Tento styl patří k často kritizovaným, ale na druhou stranu se při něm ukazuje, jak odolní zaměstnanci dokážou být.
- **Demokratické vedení:** V tomto stylu jsou už zaměstnanci více součástí rozhodování. Manažer svoji odpovědnost převádí na další zaměstnance a sdílí s nimi problémy. Demokratický způsob řízení vede k dlouhodobé a kvalitní spolupráci. Zaměstnanci si váží důvěry a na oplátku rádi dodržují pracovní morálku a týmového ducha. Přesto není vždycky vhodný, např. když je málo času na získání zpětné vazby od všech účastníků, když se manažer cítí ohrožen vzhledem k jeho pozici a velmi závisí na věku zaměstnanců.
- **Participativní vedení:** Patří k nejúčinnějším stylům řízení díky tomu, že členové týmu se mohou účastnit změn. Je velmi blízký demokratickému stylu, oproti němuž je zde ještě větší prostor pro účast všech členů týmu. Tento druh stylu více povzbuzuje zaměstnance k účasti a jsou mnohem více motivováni a kreativní. Naopak se ukázalo, že zaměstnanci nejsou tolik produktivní jako při autokratickému stylu řízení.

Nové trendy už nabízí další styly řízení, které ještě nemusí být tolik známé a oblíbené. Jedná se především o styl zvaný tvůrčí vedení spolupracovníků a pojem empowerment, který se nijak nepřekládá. **Tvůrčí vedení spolupracovníků** přináší nový a efektivní způsob, jak více vedoucích pracovníků může sdílet své pravomoci a odlišnou odbornost na jednotlivých úrovních, které na sebe v hlavním procesu navazují. Výhodou tohoto stylu je přehlednost a lepší možnost stálého zlepšování i v samotném stylu vedení. V tomto případě je nutností mít správně nastavenou strategii. Kolektivní styl řízení tvoří firemní kulturu, která může přinést péči všech na vysoké úrovni, protože žádná organizace nemůže pracovat odděleně, pokud chce dosáhnout nejlepších výsledků. To styly orientující na pouhé zadávání příkazů a pokynů bez jakéhokoliv vysvětlení nedokážou (West, 2014).

Empowerment se v mnoha znacích může blížit k předchozím stylům, ale jedná se o hlubší způsob sdílení moci pomocí velmi specifického souboru chování, který podporuje motivaci a ochotu uspět (Cheong, 2019).

Ve větším měřítku se jedná o způsob delegování pravomocí, protože vedoucí mají vysokou důvěru ve schopnostech svých podřízených dosáhnout často obtížných úkolů. Přesto je zde něco navíc, co předchozí styly nemají – tím je vyšší citová vazba k zaměstnancům. Díky tomu se zaměstnanci cítí více důležití, což jim přináší silný pocit uspokojení z vykonané práce. Zaměstnanci tak mají větší potřebu následovat chování svého vůdce, podle něhož jsou dost často směřováni k etickému jednání. Na druhou stranu se u tohoto stylu ukázala i negativní stránka, kterou jsou až přehnané vztahy mezi nadřízeným a některými podřízenými, kdy může docházet k nestejnorodému chování ke všem zaměstnancům (Hassan, 2013).

2.5 Metody zkoumání firemní kultury

Pro zkoumání firemní kultury neexistují jasná měřítka a vzorce, pomocí kterých by se vypočítalo a vyhodnotilo, jestli je zdravá a silná. Firemní kultura se zkoumá především z její vlastní podstaty, u níž se lze zaměřit na jednotlivé komponenty, ale i na kulturu jako celek. Je také potřeba kontrolovat, zda se dosáhlo předem nadefinovaných cílů. K tomu se využívají různé ukazatele, jako jsou např. ukazatelé rentability (zisk, náklady, velikost tržeb, ...), přírůstek či úbytek peněžních toků aj. (Souček, 2015).

Lze také využívat tzv. metody pro kvalitativní a kvantitativní výzkum. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma oblastmi je takový, že kvalitativní výzkum se více zaměřuje na popis a pochopení jevů a jejich vazeb ať už z individuálního pohledu či pohledu více lidí (skupiny). Kvantitativní výzkum je o ověřování a kontrole vztahů na základě statistických hypotéz. Výběr zkoumaných veličin je náhodný a data jsou získávána strukturovaně. V kvantitativním

výzkumu se využívají data v číselné podobě, která jsou označována jako tvrdá. To znamená, že jsou pevně daná, nezávislá od daných hodnot, mají teoretický charakter a používají se měřítka např. k hodnocení výkonnosti firmy. Oproti tomu kvalitativní data jsou měkké, snadno je lze měnit, jsou založeny více na subjektivním hodnocení, které může být výhodou (pokud má hodnotitel dostatek zkušeností), a zkoumají se na základě případových studií nebo řízených rozhovorů (Vavrek, 2022).

Příkladem kvantitativní metody pro efektivní posouzení vlivu firemní kultury na strategii firmy je dotazníkové šetření. Smyslem této metody je vymezení jasně definovaných a srozumitelných otázek pro respondenty (účastníky výzkumu, kteří na otázky odpovídají) týkající se dané problematiky, např. v oblasti životního prostředí, rodiny, partnerů, práce atd. Otázky jsou pokládány tak, aby splňovaly obvykle dva účely: otázky zaměřené na subjektivní názory a postoje a otázky pro sběr informací k dalšímu zpracování.

Otázky lze ještě dále dělit na otevřené, polouzavřené nebo uzavřené. U otevřených otázek dotazovaný odpovídá vlastními slovy na danou problematiku a jeho odpověď může být libovolná. U uzavřených otázek se vyskytuje určený výběr odpovědí a respondent odpovídá té nejbližší jeho ideální odpovědi. Dotazníky nabízejí možnost kombinace všech typů otázek (Řezanková, 2017).

Ke zkoumání prostředí ve firmě včetně následné implementace vhodné strategie lze využít i tzv. strategickou situační analýzu. Ta se uplatňuje při strategickém řízení, kdy se definují hlavní strategie. Podle některých autorů je jejím smyslem poznat hlavní činitele, které ovlivňují veškeré činnosti podnikatelů, a tudíž i celou podnikovou kulturu. Podle velmi známého ekonoma Michaela Portera se ani nedoporučuje zavádět strategii ještě před zpracováním jakékoliv analýzy, protože tvorba nejvhodnější firemní kultury a strategie může trvat roky (Straková, 2019).

V souvislosti s tím Cienciala (2012) ve svém díle popisuje spolehlivou metodu – **analýzu stavu firemní kultury**. Vyberou se jednotlivé oblasti, které se budou posuzovat, a ty se poté spojí v jeden výstup. Na konci analýzy účastníci vyhodnotí tento výstup a podají návrhy na zlepšení. Hodnotí se:

- **Image:** Jak se podnik vzhledově liší. Jak vypadá jeho grafická stránka, zda se propaguje i pomocí reklamních předmětů, jak na zákazníky působí webové stránky, a jakým způsobem se prezentuje před veřejností či v médiích.
- **Hodnoty:** Mezi hodnoty je možné řadit dodržování firemních norem a etických kodexů, respektování zásad, budování týmové spolupráce, řádné ohodnocení za dobré výsledky, ale také schopnost přijímat prohru a poučit se z ní.

- **Komunikace:** Komunikace může probíhat např. formou internetu (email, web, firemní intranet,...), osobně pomocí schůzek, při poradách, telefonicky se zákazníky nebo obchodníky.
- **Vztahy ve firmě:** Nejedná se jenom o to, jestli spolu zaměstnanci dobře vychází nejen pouze z formálního pohledu (např. vztahy s obchodními partnery), ale i na úrovni přátelské (chodí společně na kulturní či sportovní akce). Jde také o plnění pracovních povinností včas, kontroly příchoďů na pracoviště, neustálé zlepšování pracovních vztahů s cílem eliminovat negativní důsledky (např. hádky, nejasné komunikační vazby) atd.
- **Tradice, zvyky, mýty:** Jestliže firma dlouhodobě funguje na trhu a zakladatelé již od počátku zavedli jisté zvyklosti, které se ať už na jejich počest nebo čistě ze zvyku stále dodržují. Mohou také vznikat nové zvyky, tradice, se kterými přichází sami zaměstnanci. Kromě tradic se podporují různé kulturní akce, sportovní události nebo se finančně přispívá charitám.
- **Prostředí:** Pracovní podmínky by měly splňovat mezinárodní normy týkající se ochrany ŽP, hygieny na pracovištích, dodržování BOZP,... Zaměstnanci jsou povinni tyto normy dodržovat. Firmy odměňují své zaměstnance různými peněžními i nepeněžními benefity a možností dalšího vzdělání a rozvoje.
- **Pracovní atmosféra:** Zejména je tím myšleno, jaká nálada panuje uvnitř firmy. Jak jsou pracovníci vůči sobě zdvořilí, jestli jsou ochotni jezdit na společné akce aj. Dobrá atmosféra se bude odvíjet především od spokojených zaměstnanců.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

V následující kapitole je představena společnost, na jejímž základě jsou vytvořeny vstupy pro vybrané šetření a zhodnocení vlivu podnikové kultury na dosažení strategie firmy.

3.1 Představení společnosti KYB

První zmínka společnosti KYB (KAYABA) se datuje k 19. listopadu 1919 v Japonsku, kdy se Shiro Kayaba rozhodl ji vytvořit za jako „*Výzkumné centrum Kayaba*“. Poté, co vznikla tovární výroba na hydraulické tlumiče, vznikla v roce 1935 společnost s názvem **Kayaba Manufacturing Co., Ltd.** V roce 1935 mohla být společnost zapsána na Tokijské burze díky stabilnímu růstu a úspěšnému rozvoji. Hlavní sídlo společnosti se nachází v hlavním městě Tokio. Roku 2005 byla značka KYB po společném přijetí uznána za oficiální název společnosti.

Společnost KYB nabízí široké portfolio vyráběných produktů. Svým rozsahem produkce se řadí mezi největší výrobce tlumičů pro automobilový průmysl a důležité producenty hydraulických a elektronických zařízení. Využití těchto zařízení je poměrně široké, ať už pro leteckou, lodní, železniční dopravu, tak i pro invalidní vozíky.

První pobočka společnosti KYB v České republice byla založena v srpnu roku 2003. Konkrétně se jedná o pobočku KYB Manufacturing Czech s.r.o., jejíž sídlo se nachází v Pardubicích – Starých Čívicích. Společnost primárně vyrábí tlumiče pro automobilový průmysl. S výrobou začala až v roce 2006, a to proto, že bylo za potřebí pokrýt čtyři hlavní automobilové trhy a zrychlit tak reakci na potřeby zákazníků.

KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o. (KCME)

Pobočka sídlící v Chrudimi vznikla jako nová samostatná česká společnost s ručením omezeným v lednu roku 2013. Řadí se mezi producenty automobilových pružin pro trh s náhradními díly. Společnost je výrobním závodem společnosti KYB v Japonsku a společnosti CHITA KOGYO, tradičního výrobce automobilových pružin.

3.2 Filozofie společnosti KYB

Posláním společnosti KYB je ekologicky vyrábět šetrné výrobky, které budou zákazníkům umožňovat bezpečné a efektivní užívání. Poskytnout jim tak především pohodlný život za přítomnosti japonské výrobní filozofie zvané **Monozukuri**. Její podstata spočívá ve zručnosti, sebekázni a kreativitě, která je pro současnou dobu velmi významným zdrojem pro udržení se a následný růst. Přístup Monozukuri je více přikloněn k umění než vědě, která by spíše usměřňovala k dokonalosti.

Od tohoto myšlenkového systému tak vzniklo firemní motto, které ve volném překladu znamená: „*Naše preciznost je Vaší výhodou*“. Tímto prohlášením společnost jasně prokazuje jedinečné vlastnosti výrobků. Tuto výhodu věnuje nejen svým zákazníkům, ale rovněž zaměstnancům, kteří se z přístupu a motta radují, protože i oni mohou měnit svět k lepšímu pomocí kvality. Motto je součástí firemního loga, o němž je podrobněji psáno v kapitole č. 4.1. Komponenty podnikové kultury ve společnosti KYB. K výrobě se společnost snaží využívat získané zkušenosti, potřebné dovednosti, dostupné technologie, a především sílu lidských zdrojů.

Vize společnosti je dodávat produkty nejvyšší kvality po celém světě a stát se tak jedničkou na trhu. Společnost se neustále snaží vyrábět produkty s co nejnižšími náklady a minimálním odpadem, čímž se eliminují negativní dopady na životní prostředí. Společnost usiluje o maximální důvěru svých zákazníků, dodavatelů, ale i veřejnosti a dbá na klíčové principy a zásady s japonskými kořeny.

Vize managementu

Vedení společnosti si silně uvědomuje společenskou odpovědnost a požadavky na její dodržování se snaží vytrvale a efektivně zlepšovat. Cílem vedení managementu je ctít a prosazovat všechny právní a další požadavky pro jednotlivé činnosti ve firmě a kontrolovat jejich plnění. Management chce zajišťovat kvalitní rozvoj lidských zdrojů, aby si pracovníci uvnitř firmy uvědomovali smysl a principy politiky, aby společnost mohla v budoucnosti dosahovat svých cílů. Vedení rovněž podporuje kreativitu, která tkví z inspirací a také oceňuje oddanost filozofie Monozukuri. Smyslem je neustále předávat svým zaměstnancům potěšení z vytvořených produktů, které splní přání zákazníků.

Hodnota společnosti

Společnost KYB vytváří tyto hodnoty:

- Vybavenost technologií zvyšující pohodlné bydlení.
- Radost z přístupu Monozukuri.
- Přinášet svým zákazníkům spolehlivé kvalitní a inovativní produkty.

Organizační struktura společnosti KCME

Na obrázku uvedeném v příloze B se nachází organizační schéma společnosti KCME. Díky velkému počtu oddělení se jedná o „*smíšenou (procesní a maticovou) strukturu*“.

Dle vazeb na linie je organizační struktura společnosti KCME „*kombinovanou organizační strukturou*“ (liniově-štabní). Jsou v ní tedy vytvořeny štabní jednotky – manažer a supervisor lidských zdrojů (osoba zodpovědná za to, aby administrativa v oblasti lidských zdrojů byla v souladu se zákonem). Dále jsou pod manažerem další supervisoři, kteří jsou v hierarchii nad groupleadery pro jednotlivé provozy znázorněny na obrázku výše. Groupleader je osoba zodpovědná za danou směnu podobně jako vedoucí oddělení. Informace o průběhu směn (ve formě výkazů tvořených dle záznamových listů podřízených pracovníků) pravidelně předává supervisorům, kteří tyto informace společně konzultují na týdenních setkáních za přítomnosti manažera administrativy výroby. V záznamových listech, např. operátoři strojů uvádějí celý proces výroby při dané směně (v současnosti: ranní a odpolední). Speciálně supervisor řízení výroby („*Production control supervisor*“) má na starosti celý sklad. Tento útvar zadává veškeré činnosti zaměstnancům. Musí mít dopředu vykalkulováno, jaké produkty se budou momentálně vyrábět, aby mohly být v dalších dnech připraveny k expedici. Rovněž se stará o objednávky, které třídí, dle nich objednává další materiál, aby byla zajištěna plynulá vazba mezi výrobou a skladem.

Ve vztahu k funkcionalitám se jedná o „*funkcionální typ*“ organizační struktury. Hlavním nabízeným produktem je výroba pružin, u které se soustředí na vysokou kvalitu a inovace. Proto je nezbytné neustále zdokonalovat výrobní procesy a pracovníky pravidelně školit. Kromě výroby pružin se společnost zaměřuje i na výrobu ventilků – dílů, které jsou součástí tlumičů do automobilů. Výroba v obou oblastech probíhá samostatně stále s ohledem, že žádný z pracovníků nezpůsobí potíže ostatním. Tím je dodržována týmová spolupráce, která má vliv na firemní kulturu a následně na strategii společnosti. V oddělení údržby supervisor odpovídá za celkovou údržbu skladů od servisů, po náhradní díly a také, aby byl ve vnějších prostorech posekaný trávník.

V poslední řadě supervisor oddělení Engineering má na starosti technologie (stroje) ve výrobní hale. Jeho úkolem je zajistit jejich funkčnost, nahrazování zastaralých strojů za nové a předcházet tak morálnímu opotřebením. Navíc vnáší nové návrhy na výrobu nových typů pružin a ventilků včetně výkresů a konkrétními hodnotami. Funkce výrobního technika v oddělení Engineering spočívá v zaučování nových operátorů ve výrobním procesu, v kalibraci měřidel, a také v roli tiskového mluvčího za zaměstnance v oblasti norem ISO 45001 (BOZP). Např. když je poškozena ochranná pomůcka (boty, rukavice, chránič sluchu). Specialista na výrobu pružin je pozice s vysokou mírou odbornosti, protože jeho úkolem je řídit ty nejsložitější procesy, které by běžný operátor nezvládl. Pro posouzení závad u vadných výrobků, kontroly vstupních materiálů a celkové kvality výroby je tu technik kvality.

3.3 Strategie společnosti KCME

Prostřednictvím dokumentu B-Form se stanovuje strategie společnosti ve střednědobém horizontu na období 3 let. Posléze se dokument dělí na krátkodobý roční plán a po 6 měsících se aktualizuje dle současných politických a ekonomických změn.

Současná obchodní situace

Obchodní situace společnosti byla zásadně ovlivněna politickými situacemi, které nastaly od roku 2021. Společnost byla schopna obdržet objednávky pružin od dalších členů skupiny KYB (KEU a KER), které přesahovaly plán, a dosáhla rekordně vysokých objemů zásilek. Společnosti KER a KEU jsou na sobě nezávislé a řídí si provozy dle vlastních linií.

Od února se situace náhle změnila kvůli ukrajinskému konfliktu. To se projevilo především na dovozu Evropě a Rusku z Číny a Asie, jež začínal stagnovat vzhledem k rostoucím nákladům na dopravu a nedostatek kontejnerů. Na jaře a v létě roku 2022 byl zaznamenán výrazný pokles objednávek od zákazníků. Došlo k dočasnému uzavření skladu náhradních dílů se sídlem v Rusku. Bylo zapotřebí zredukovat výrobu (která klesla o cca 25 %), stav zaměstnanců a místo 3směnného provozu bylo nezbytné přejít na 2směnný provoz s odstávkami, jelikož propad objednávek byl obrovský.

Přestože stabilní kvalita zaměstnanců přispěla ke zvýšení produktivity KMCZ, náklady na energie stouply několikanásobně, což má za následek velmi negativní dopad na KCME.

Strategie

Společnost se řídí dle následující základní strategie, podle níž přizpůsobuje současné podmínky:

- Hlavním cílem je uspokojit požadavky zákazníků a vyrábět produkty odpovídající kvalitě, a to v bezpečném prostředí, zároveň eliminovat veškeré havárie, nehody a úrazy (prostřednictvím 5S, interních auditů a bezpečnostních auditů specialisty BOZP), upřednostňovat bezpečnost a nezpůsobit požár.
- Dodržet pravidlo Our Precision Your Advantage.

Z toho vyplývají následující zásady:

- Řízení bezpečnosti je na prvním místě, tzv. SAFETY FIRST.
- Zajištění souladu vnitřních předpisů a procesů firmy a dodržování legislativy, norem a standardů s cílem vyrábět bezpečný a vysoce kvalitní produkt.
- Zvážit zahájení nového podnikání (např. gumové dílce na tlumič).
- Zajišťovat výrobu a dodávky do KEU (pružin na měsíční bázi).
- Pracovat na vývoji s CHITA a KEU a jejich vzájemné spolupráci.
- Důkladná prevence infekčních onemocnění, u nichž je vyšší pravděpodobnost výskytu při výrobě pružin a ventilků.

Zpočátku byly objednávky silné. Společnost však vlivem událostí od roku 2020 (kdy začala pandemie) po současný konflikt Ruska a Ukrajiny, bude muset reagovat na výrobu bez navýšení počtu zaměstnanců. Tyto trendy spolu s obnovením importu čínských pružin na evropský trh (uklidnění logistické situace, zlevnění dopravy z pocovidových vysokých cen, uvolnění dostupnosti kontejnerů a dopravy) znamenal pokles objemu prodeje KUE, a také pokles objednávek a výroby pro KCME. V návaznosti na současnou strategii společnosti byla nastavena prioritní opatření pro roky 2020-2023 a týkají se celkem 7 následujících oblastí:

1. Řízení dodržování předpisů:

- Osvětová činnost na všech členských schůzích probíhající dvakrát ročně.
- S tím související pravidelné pohovory s inspektory také dvakrát ročně.

Součástí strategie je také budování bezrizikového pracoviště a pokračovat v nulových průmyslových nehodách. Cíl byl splněn pro první i druhou polovinu fiskálního roku 2022 a nedošlo k žádné průmyslové nehodě.

Společnost se snaží udržovat důvěru neustálým prosazováním zásad preventivních opatření dalším vštěpováním povědomí o normách. Cílem této iniciativy je žádné podvádění ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pravidelně přezkušováni prostřednictvím vnitropodnikového školení.

Budoval se rovněž systém BCP („Business Continuity Plan“, tj. plán v případě havárií a požárů, jaké jsou postupy pro eliminaci vzniklých škod, aby se co nejdříve obnovil proces výroby), kdy byla provedena kontrola aktuálního systému a doplnily se nové předpisy platné pro rok 2022 a 2023. BCP se pravidelně aktualizuje na základě požadavků z Japonska, případně po zkušenostech z jiných závodů. Nastavení postupů se pravidelně konzultuje s bezpečnostním technikem KCME, a následně v rámci videokonference s pracovníky KYB corporation v Japonsku.

2. Výroba:

- Stále se vymýšlí zlepšovací činnosti (pomocí zlepšovacích návrhů Kaizen), aby nedocházelo k nehodám. O tom se více píše v kapitole č. 4.2 Komponenty podnikové kultury společnosti KYB.
- Shromažďování vadné frekvence a ověřování doby cyklu.
- Probíhající aktivity pro snížení defektů (cílem je snížit na 4 ks nebo méně na jednu sadu).
- Udržovat a vylepšovat systém BCP na základě pokynů KEY (70% vlastník KCME, tudíž má významný rozhodovací podíl ve společnosti).
- Nalézat zdokonalovací aktivity pro reakci na malé množství objednávek.

Původní počet defektů byl 6 ks. Aktivity jsou podporovány opětovných přeškolení prostřednictvím recertifikace pracovníků výroby.

3. Kvalita:

- Uvědomovat si velké vady způsobené chybou operátorů.
- Pokračovat v auditech (např. 10 cyklů, zastavit čekání na hovor,...).
- Pravidelně probíhá přeškolení inspektorů listových chlopní.
- Vysoká kvalita spěje k "nulové" zásilce vadných produktů.

Cílem společnosti bylo a nadále je nezasílat vadné produkty. Zvyšovalo se povědomí o obsluze závad. Byli vyškoleni noví operátoři navíjení. Cíle bylo dosaženo a společnost snížila množství vadných produktů na minimum.

4. Kontrola produkce:

- Nulové problémy s doručením.
- Strategické řešení logistiky ve spolupráci s dalšími společnostmi.
- Pokračovat v cyklu inventury mezi inventurami.

Ke zlepšení produktivity na pracovišti probíhalo nejen u operátorů strojů, údržbářů, ale také u pracovníků v oddělení Engineering. Bylo zapotřebí zlepšit produktivitu kanceláře a důkladně eliminovat ztráty.

Ve srovnání s fiskálním rokem 2019 došlo k úspoře práce na 2 osoby (z původních 3) za směnu o 10 %. Ve srovnání s rokem 2020 došlo k navýšení o 2 %.

5. Procesní inženýrství a údržba:

- Investice do automatizace procesu značení.
- Školení personálu údržby formy listových ventilů.

6. H. R.:

- Podpora nábora zaměstnanců.
- Zlepšení pracovních podmínek (nezaměstnanost).
- Plánování a realizace všech setkání zaměstnanců dvakrát ročně.
- Propagace aktivit malých skupin.

Projekt podpory aktivit malých skupin tzv. SMALL GROUP ACTIVITY se týká již představené dobrovolné aktivity Kaizen v oblasti efektivity práce, bezpečnosti práce a ekonomické výhodnosti. Vedení zavedlo podpůrný systém v případě volných pracovních míst. Jedná se o náborový proces, kdy společnost spolupracuje s Úřadem práce a zveřejňuje inzerce na jejich portálu. Týká se to administrativních a technických pozic a dále výrobních pozic, které společnost inzeruje i na sociálních sítích jako je Facebook.

7. Finance:

- Management reporting, tj. rozpracování reportů obsahujících výrobní, logistické, kvalitářské, personální a ekonomické ukazatele společnosti.
- Pokračovat v silném finančním řízení (rozpočet, výkaznictví, investice, CF).
- Obchodní studie listového ventilu pro FY2021 – FY2023 včetně investic.
- Výpočet ceny listových chlopní.

Shrnutí

Strategie společnosti je tedy zaměřená především na **kvalitní výrobu produktů**, které přinesou maximální uspokojení svým stávajícím i potenciálním zákazníkům a bude se předcházet možným haváriím, nehodám a úrazům. Eliminaci těchto negativních důsledků řeší formou pravidelných školení stálých i nově přicházejících zaměstnanců. Pro společnost je velice důležitá bezpečnost pracovníku a neustále se usiluje o bezpečné prostředí. Společnost očekává, že první polovina fiskálního roku 2023 bude úspěšnější než fiskální rok 2022 a budou vycházet rovněž na základě plánů od svých zákazníků. Snahou společnosti je zajistit dostatečné množství energie za „přijatelné ceny“.

Z teoretického pohledu lze strategii společnosti KCME považovat za „*defenzivní strategii*“ dle Fotra (2012) vzhledem k současné situaci mezi Ukrajinou a Ruskem. Společnost se potýká s problémy týkající se snížení produkce až o 25 %, která má za následek nižší množství objednávek, a tudíž dosahování nižších zisků při stále rostoucích nákladech na celkový provoz. Došlo rovněž ke snížení provozu z 3směnného pouze na 2směnný provoz rozdělen na ranní a odpolední směnu. Společnost v současné době neuvažuje o nábore nových zaměstnanců, co se týče velkého počtu. Vždy se jedná o případy nečekaných událostí (výpověď, odchod do důchodu apod.).

Přestože je společnost ohrožena kvůli současné obchodní situaci, její strategii lze podle Portera (2009) nazvat jako „*Porterovu strategii rozlišení*“, především v oblasti výroby, kde jsou silně podporovány **nové návrhy** od zaměstnanců **pomocí procesu neustálého zlepšování** (Kaizen), kteří se mohou podílet na zdokonalovacích aktivitách. Cílem je tak zapojit zaměstnance, a zvýšit tak vynalézavost lidí pro celou společnost. Z toho lze tedy vyvodit, že strategie společnosti se orientuje na **podporu kreativity a preciznosti zaměstnanců**, za níž zodpovídají nejen manažeři středního a vrcholového managementu, ale i zaměstnanci samotní. To se snaží dále podporovat pravidelnými setkáními všech zaměstnanců minimálně 2x za rok.

4 ANALÝZA KOMPONENTŮ FIREMNÍ KULTURY

V této kapitole je aplikována metoda pro analýzu firemní kultury a jednotlivých komponentů. V poslední subkapitole je posouzen možný vliv firemní kultury na strategii společnosti a byly navrženy opatření pro zlepšení vzájemné synergie.

4.1 Použití metod pro realizaci šetření

Šetření pro analýzu firemní kultury bylo prováděno na základě následujícího postupu při využití několika metod:

- Charakteristika komponentů společnosti v souladu s teoretickým vymezením v kapitole č. 1.1.3 Komponenty podnikové kultury, které byly rozšířeny o další komponenty, které autor Cienciala uvádí navíc v kapitole č. 2.5 Metody zkoumání firemní kultury, jako jsou: image (rozšířena o prezentaci firmy prostřednictvím např. reklamních předmětů, vzhledu webových stránek atd.), pracovní atmosféru, prostředí a komunikaci.
- Posouzení kulturní odlišnosti České a Japonské kultury podle Hofstedeho indexů a porovnání s teorií podle kapitoly č. 1.1.5 Hofstedeho kulturní dimenze.
- Kvalitativní analýza formou řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti.
- Vyhodnocení závěrů pro posouzení vlivu na dosažení strategie společnosti.

Pro analýzu komponentů firemní kultury byla použita metoda kvalitativního výzkumu ve formě **řízených rozhovorů**. Jedná se o předem sestavený rozhovor vycházející z obecných předpokladů, jako jsou přímý osobní kontakt, odbornost, srozumitelnost, věrohodnost a malý rozsah co do počtu respondentů, oproti dotazníkům, kde je potřeba velké množství dotazovaných (Prudká, 2015).

Tím, že se otázky rozhovoru připraví s předstihem, se zajistí, že osoba provádějící výzkum se řádně připravila na jednotlivé oblasti, které je zapotřebí probrat, aby se mohla dostat k samotnému jádru věci (proč je výzkum prováděn) a lépe pochopit daný problém. Zároveň je tím zabezpečeno riziko odbočení od tématu. Mohlo by se totiž stát, že odpovědi nebudou v souladu s cílem rozhovoru. Smyslem řízeného rozhovoru je tedy získat nejdůležitější informace kvalitativního charakteru (měkkých vlastností) více z pohledu respondentů, jak oni danou situaci vnímají, a jestli se s ní vůbec identifikují. Přesto, že se jedná o individuální rozhovory, respondenti nemají zcela subjektivní názory, neboť všichni jsou ovlivněni stejnou kulturou, pravidly, obchodní politikou (Mišovič, 2019).

4.2 Komponenty firemní kultury ve společnosti KCME

V následující subkapitole byla provedena analýza firemní kultury společnosti. Analýza se skládá z popisu jednotlivých komponentů jakožto předvýzkumná část, a poté následuje kvalitativní výzkum. V poslední části se zhodnotily výsledky kvalitativního výzkumu a byl posouzen vliv komponentů na dosažení strategie společnosti.

4.2.1 Popis komponentů firemní kultury společnosti KCME

Firemní kultura společnosti je postavena na 3 základních kamenech:

- 1) S energickým přístupem vytvářet a formovat kulturu a dosahovat stále vyšších cílů.
- 2) Upřímnost, láska k přírodě a její ochrana je klíčem k dobrým vztahům.
- 3) Silně podporovat tvoření, aby prosperovali zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vlastníci a celá společnost.

Společnost je povinna dodržovat mezinárodní všeobecné principy, které jsou určeny pro všechny pobočky společnosti KYB stejně. Firemní kultura společnosti se skládá z následujících komponentů: postoje, hodnoty, rituály, artefakty, základní pravidla a lidé.

Postoje

Organizační kultura podrobněji popsána v kapitole 3.2 Filozofie společnosti KYB jasně stanovuje vztahy (nadřazení vs. podřazení) pro každé oddělení zvlášť. Společnost uplatňuje tzv. „metodu otevřených dveří“, kdy každý zaměstnanec má právo požádat kteréhokoliv vedoucího pracovníka o pomoc k vyřešení vzniklého problému.

Přístup a celkovou produktivitu pracujících je podpořen metodou 5S (sortovat, třídít, čistit, standardizovat a sebedisciplína). Dodržování jednotlivých pojmů zvyšuje pohodlnou dostupnost k nástrojům a materiálům při výrobě bez ohledu na to, který z pracovníků se na daném pracovišti nachází (zaměstnanci ranní a odpolední směny). Pracovní místo musí být řádně uklizeno, aby byla zajištěna vyšší bezpečnost. Pokyny a informace jsou navíc vyznačeny dobře viditelnými popisy.

Příběhy

V KCME nejsou vyprávěny žádné příběhy, přestože je Japonsko jednou ze zemí, kde právě příběhy jsou jedním z klíčových komponentů. Jejich zavedení by mohlo vést zaměstnance k vyšší pracovním stimulům a k větší integraci s hodnotami samotných zaměstnanců a filozofií společnosti.

Hodnoty

Japonské myšlení má významný vliv na kulturu společnosti především kladení důrazu sdílet stejné hodnoty nadřízených i podřízených. Hodnoty se vyznačují především silnou loajalitou, za kterou jsou zaměstnanci řádně odměněni finančně, ale také nefinančními pohnutkami, čímž se je snaží motivovat. Každý rok je se sledují změny míry inflace, společnosti na ně pravidelně reaguje a dochází tak k plošnému navyšování mezd. Benefity pro zaměstnance jsou zaměřené hlavně na jejich zdraví a společenský život (např. zaměstnanci dostávají členské karty na sportovní aktivity).

Zdraví je podporováno např. častým a pravidelným zásobováním vitamínů (např. dostávají iontové nápoje) a mezi jejich hlavní cíle patří i nulová úrazovost. V letních měsících při vysokých teplotních výkyvech zaměstnanci dostávají chladící šátek, kterým si pokrývají hlavu, dostatečný přísun tekutin, častější pauzy při směně. Zaměstnanci mají navíc možnost získat Multisport kartu pro vyhrazené tělocvičny či jiná sportovní zařízení ve formě benefitu.

Dalším významným benefitem pro zvýšení povědomí o firemních hodnotách je volitelná certifikace v oblasti výroby. Zkouška se skládá z praktické a teoretické části. Po složení zkoušky se zaměstnanec osvědčí, že umí naprosto ovládat znalosti a zná firemní hesla a další pojmy jako např. instruktážní list, metoda 5S apod.

Rituály

Za nepostradatelné společnost považuje týmovou spolupráci a alespoň dvakrát za rok jsou pro zaměstnance pořádány setkání mimo pracovní půdu. Setkání probíhá zpravidla na nový rok, kdy se pořádá společná novoroční večeře a druhá sešlost probíhá ve formě letní party. I během těchto rituálů mohou být zaměstnanci odměněni, např. za nulovou absenci v rámci daného období, odměnu za přínos pro společnost v aktivitách Kaizen (pomocí tzv. inovací ze strany zaměstnanců), kdy se skupina zaměstnanců dohodne, jak být pro společnost prospěšní. Tyto aktivity se týkají různých inovací (v procesech, v bezpečnosti), na nichž se zaměstnanci mohou účastnit.

Např. zaměstnanec přišel s nápadem, jak rychleji odstranit odpad vznikající z pružin. Podal návrh na teleskopický magnet, pomocí něhož lze odpad snadněji vytáhnout z místa, které je na ruční manipulaci velmi stísněné. Došlo tak zároveň k vyšší bezpečnosti, aby zaměstnanec snáz předcházel riziku uklouznutí na oleji, kterým je cívka potřena.

Dosáhne-li některý z pracovníků výročí (obvykle po 5, 10 a více odpracovaných letech), či někdo oslavuje své životní jubileum (50 let, 60 let, odchod do důchodu, ...), společnost mu za jeho pracovní oddanost poskytuje vzácné bonusy.

Vzájemné vztahy jsou utužovány rituály ve formě celofiremních akcí, novoročních večeří a letních oslav. Na konci pracovního týdne se ve skladu pořádá společná snídane, při níž se zhodnotí, co se za týden podařilo, v čem se naopak neuspělo, a co bude následovat v dalších týdnech. V kanceláři, když má některý z pracovníků narozeniny (svátek), donese kolegům sladké či slané občerstvení. V roce 2023 celkem 10 zaměstnanců oslaví výročí 10 let v KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o.

Artefakty

Do artefaktů společnosti patří budova (sídlo), logo společnosti a oděvy pracovníků. **Budova** s sebou nese jedno velmi důležité datum – 23. 5. 2013 spojené s postavením prvního sloupu vyobrazeného v příloze A: První sloup. Celou výstavbu měl na starosti generální dodavatel společnost TANENAKA. Tato japonská událost se rovněž stala rituálem, při kterém se děkuje bohům, odrazují se zlí duchové. K samotnému obřadu je za potřebí sůl, rýže a rýžové víno saké. Smyslem je přinést do nového místa bezpečnost samotné budovy, ale i bezpečnost jisté práce pro zaměstnance, která přispívá celému regionu.

Barvy, typ písma a způsoby užití pro **logo** určila sama mateřská společnost. Logo znázorněné níže na obrázku 5 je základním prvkem a vizuálním symbolem společnosti. Pro jeho užití přímo existuje manuál s pokyny. Například velikost písma nesmí být menší než 12 mm na šířku. Jednotlivá písmena mají vyjadřovat pohodlí pomocí slunečního světla. Dále nepřetržitý růst a ochotu flexibilně se měnit s dobou posilují význam pro rychlost, pokrok a inovaci.

Červená barva je představitelem firemní image společnosti. Ta je barvou pro vášně a nadšení k práci, což má přispívat k rozkvětu společnosti. V Japonsku má červená barva rovněž důležitý význam pro výrobu, v níž je potřeba jít neustále napřed.

Součástí loga je také již zmíněné motto společnosti: „*Our Precision, Your Advantage*“. Existují celkem 4 typy loga. Společnost KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o. má základní typ: bílé pozadí s červenou barvou nápisu, neboť červený odstín je považován za prioritní barvu. Hustota barvy může být 0 až 20 %.



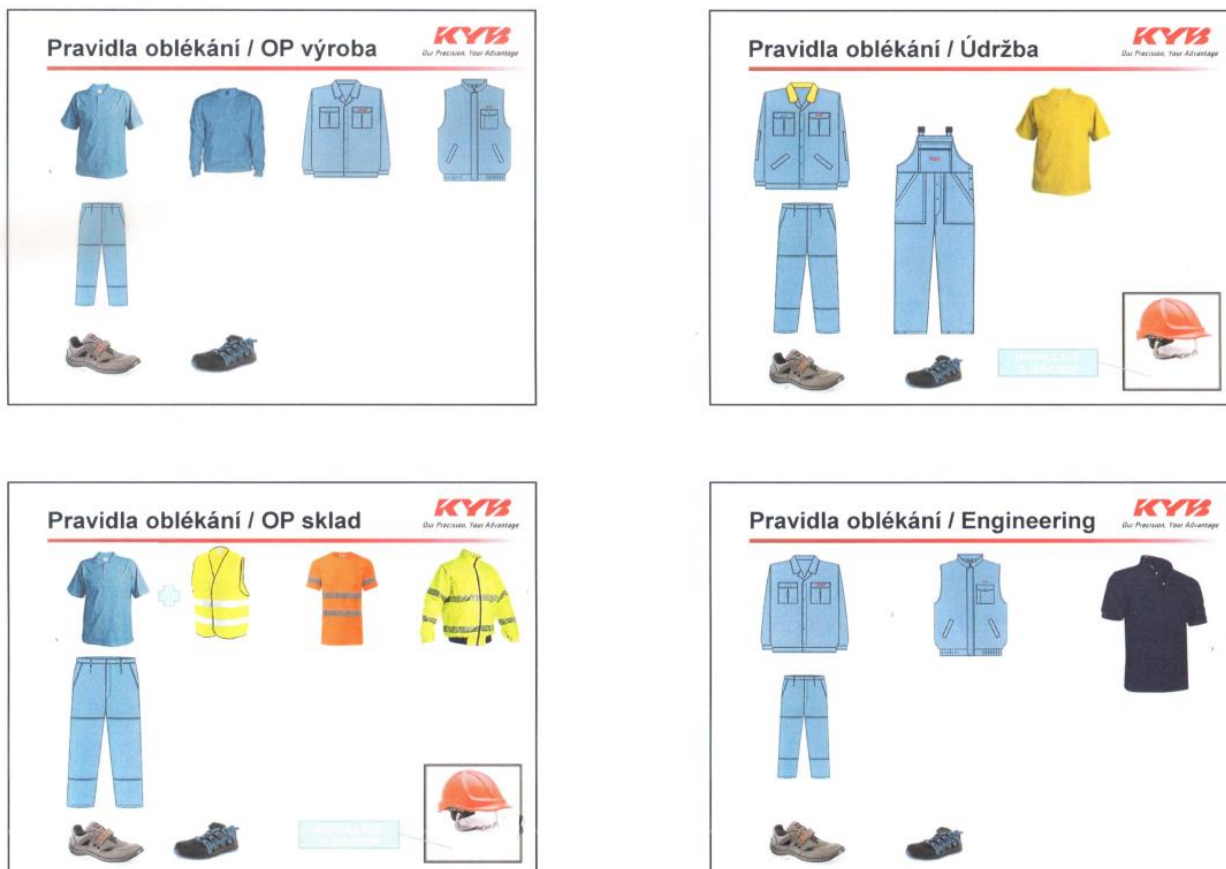
Obrázek 5: Logo společnosti KYB

Zdroj: Interní materiály společnosti KYB Manufacturing Czech s.r.o.

Pracovní oděvy znázorněné na následujícím obrázku 6 jsou zvláště určeny operátorům ve výrobním provozu, pro pracovníky údržby, skladu a Engineering oddělení (to má na starost funkčnost a kvalitu strojů). Světle modrá barva stejnokrojů má své opodstatnění. Tento odstín prezentuje čistotu také pro oblast jako je strojírenství.

Oděvy se liší především ve vrchní části oděvů. **Operátoři** nosí světle modrá trika, mikiny, vesty a bundy. Členům **oddělení Engineering** jsou přiřazena tmavě modrá trika. Vesty a bundy mají stejné jako operátoři. **Zaměstnanci údržby** nosí žlutá trika a modré bundy se žlutým límcem. Do jejich povinné výbavy patří přilba při manipulaci s jeřábem. Přilbu jsou povinni nosit také **operátoři skladu**, kteří kromě modrých trik musí nosit oblečení s výraznými (reflexními) prvky – oranžová reflexní trika, žluté reflexní vesty a bundy. Pro zaměstnance pracující v kanceláři je povinnost nosit pracovní oděv pouze při pohybu ve výrobní hale kvůli bezpečnosti (nutné mít reflexní vestu a přilbu).

Mimo pracovní oděv jsou zaměstnanci povinni nosit obuv s vyztuženou špičkou, ochranné chrániče sluchu, zpevněné rukavice proti prožeru a propálení při práci s materiály a ochranné brýle. Jelikož nejsou povoleny běžné dioptrické brýle, zaměstnanec, který je nosí, je vybaven speciálními ochrannými brýlemi. V případě, že zaměstnanec ze zásadních důvodů vyžaduje využívat vlastní oděv, musí tento návrh projít schválením.



Obrázek 6: Pravidla oblékání

Zdroj: Interní materiály společnosti KYB Manufacturing Czech s.r.o.

Pravidla

Společnost přizpůsobuje firemní kulturu podle korporátní směrnice a základních pravidel. Přímo v Chrudimské pobočce lze získat malý leták „KYB KORPORÁTNÍ SMĚRNICE“, kde je na úvodní stránce stručně popsán duch společnosti (popis 3 základních kamenů) a závazek. Směrnice vznikly, jak za účelem držet se daného závazku společnosti vůči stakeholderům (zákazníkům, akcionářům, dodavatelům, celé společnosti a životnímu prostředí a jednotlivcům uvnitř firmy), tak především pro každodenní činnosti, během nichž všichni musí dodržovat pravidla v souladu se Směrnicemi. Ve zbylé části letáku je popsáno celkem 26. bodů, po jejichž přečtení zaměstnanci vědí, jak mají při daných problémech jednat.

Základní pravidla jsou zjednodušeně vysvětlena v následujících větách:

- Být oddaný filozofii Monozukuri a dodávat zákazníkům takové výrobky, které budou rádi opakovaně nakupovat.
- Kvalita je duší společnosti.
- „Nikdy nezpůsobím nepříjemnosti operacím následujícím po mně“.

- Budovat rozvíjející se kulturu, jež se bude starat o pracovní prostředí a bezpečnost zaměstnanců.
- Nepřetržitě snižovat dopady na ŽP a chránit jej pro účely celospolečenského udržitelného rozvoje.

Ve společnosti je kladen vysoký důraz na čistotu a zaměstnanci jsou povinni třídít odpad. Na to jsou vyhrazeny koše na třídění odpadu ve všech místnostech. Na podzim roku 2023 budou do společnosti zavedeny **normy ISO 45001**, které jsou zaměřeny na bezpečnost a ochranu zaměstnanců při práci. Rovněž se bude tvořit nová dokumentace na ochranu životního prostředí **ISO 14001** (způsob skladování surového materiálu, chemikálií, požadovaná teplota skladů apod.), která nahradí stávající normy. Dalšími momentálně využívanými normami jsou normy **ISO 9001** – Systém řízení kvality.

Lidé

V současné době je ve Společnosti KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o. zaměstnáno okolo 80 zaměstnanců pod vedením japonského prezidenta. Funkce prezidenta není stálá, pravidelně se dosazují noví prezidenti přímo z Japonské ústředny. Tým managementu reprezentují lidé věku v rozmezí 40-50 let. V něm jsou zastoupeni muži i ženy. Protože si lidé s japonskými zvyklostmi potrpí na vysokou míru tolerance, ohleduplnosti a schopnosti pracovat v týmu, kanceláře jsou uspořádány ve stylu „open space“ – kanceláře v otevřeném prostoru. Znamená to, že nejsou samostatně odděleny, ale zaměstnanci pracují pospolu.

Vedení společnosti dbá na produktivitu svých zaměstnanců. Pomocí výkazu práce „*Performance analysis*“ průběžně sledují pracovní výkonnost. Zaměstnanci do výkazů zapisují všechny úkony, např. kolik kusů pružin projde strojem. Školení je běžnou součástí, aby se tvořily stále lepší a lepší týmy. Probíhá i celofiremní vzdělávání pro dosažení dlouhodobých cílů. Zaměstnanci se povinně účastní školení BOZP, školení na vysokozdvizný vozík a jeřáb, dále se účastní referenčních zkoušek pro využívání firemních vozidel. Jen pro některé probíhá mimořádné školení v oblasti metrologie (školení na měřidla).

Společnost má velmi dobré statistiky ve fluktuaci zaměstnanců. Stále se ve společnosti vyskytuje mnoho pracujících, kteří v pobočce věrně pracují od jejího založení.

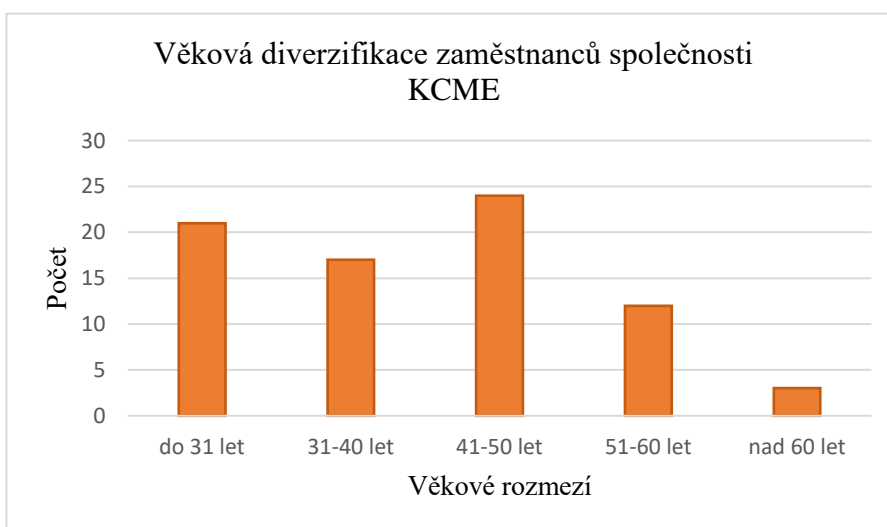
Na následujícím grafu je znázorněné věkové zastoupení zaměstnanců v jednotlivých intervalech, které vychází z níže uvedené tabulky 1. Tabulka představuje celkové věkové rozmezí zaměstnanců v poměru počtu zaměstnanců v daném rozmezí. To rozděleno celkem do 5 intervalů po dekádách.

Věk	do 31 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let
Počet	21	17	24	12	3

Tabulka 2: Věkové rozložení zaměstnanců

Zdroj: Interní materiály společnosti KYB Manufacturing Czech s.r.o.

Největší zastoupení zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 41-50 let. Druhé největší zastoupení má skupina zaměstnanců do 31 let. Už z toho vyplývá, že je věková diverzita zaměstnanců poměrně široká.



Obrázek 7: Graf věkové diverzifikace zaměstnanců společnosti KCME

Zdroj: vlastní zpracování

Nejméně je zde zaměstnáno lidí ve věku nad 60 let, kteří se za několik let rozhodnou odejít do důchodu. Pro společnost je tento fakt pozitivní v tom, že nebude muset najímat vysoký počet nových zaměstnanců a stále je zde mnoho zkušených pracovníků, kteří mohou zaučovat nově přicházející pracovníky a předají jim tak své zkušenosti.

Image

Mimo webové stránky se společnost nijak neprezentuje navenek. Na webových stránkách se společnost pouze prezentuje dle základního popisu od jejího vzniku až po současnost. V nabídce výroba jsou stručně a výstižně vysvětleny jednotlivé výrobní procesy, jsou představeny základní principy společnosti, mezi něž patří vize celé společnosti a vize KCME v provázanosti s vizí managementu. Společnost rovněž představuje zlepšovací návrh zvaný Kaizen. Ten se zabývá zejména zdokonalováním pracovního prostředí, efektivity výroby, BOZP a ŽP.

KCME je čistě výrobní továrna, bez vlastního obchodního oddělení, proto nemá potřebu nikde prezentovat svoje výrobky, neboť tuto oblast zajišťují kolegové z KEU (KYB evropská centrála v Německu). KCME se může lokálně prezentovat jako lukrativní zaměstnavatel. V minulosti zvolení zaměstnanci navštívili několik veletrhů pracovních míst a prezentací ve školských zařízeních.

V současné situaci společnost nenabízí žádné propagační materiály. V minulosti tyto materiály využívali jako dárky pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky např. v rámci firemních akcí (Family day – balonky, tužky, bonbony, hrnečky atd...)

Pracovní atmosféra

Ve firmě obecně panuje velmi přátelská atmosféra, v níž je kladen důraz na to být zodpovědný a mít slušné chování. Zaměstnanci se mezi sebou znají a v mnoha případech se jedná i o vztahy nad rámec pracovního života. Je to způsobeno i tím, že zaměstnanci spolu buď studovali na stejné škole, nebo se jedná o přátele či sousedy a schází se i ve volném čase. Zaměstnanci se mohou například společně účastnit hokejových zápasů města Pardubice, které jsou dotovány přímo společností.

Pozitivní atmosféra panuje i mezi pracovníky a nadřízenými vedoucími, kdy vedoucí jsou velmi ochotní k řešení konfliktů. Avšak v současnosti je pracovní atmosféra ovlivněna nejistotou, neznámou budoucností z důvodu dlouhodobého snížení odbytu výrobků firmy.

Prostředí

Společnost byla vystavěna jako kompletně nová budova v roce 2012. V té době byly prostory projektovány dle nejnovějších standardů a s vysokým důrazem na příjemné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci po příchodu do zaměstnání využívají šatny, kde si mohou uložit své civilní oblečení a osobní věci. Po ukončení směny mohou využít sprchy. V rámci přestávek zaměstnanci využívají jídelnu/denní místnost, kde si mohou odpočinout, ohřát si jídlo, naobědvat se, uvařit si kávu, doplnit pitný režim. Zaměstnanci využívají nadstandardní zázemí pro mytí rukou, kde je jim poskytována mycí pasta, mýdlo, dezinfekce i ochranný krém. Pro kuřáky je za budovou vyhrazeno speciální místo. Pracovní prostředí se liší dle jednotlivých pracovišť včetně jejich vybavení:

- **Sklad:** nabízí moderní skladovací systém, regály, které pravidelně prochází revizemi. Skladníci obsluhují tento regálový systém novou manipulační technikou. Pro administrativní činnosti v rámci skladu je určena buňka s vlastním topením, klimatizační jednotkou a stoly.

- **Výrobní hala:** poskytující dostatek prostoru pro jednotlivé pracovní úkony. Společnost dbá na ergonomii, a především bezpečný pohyb mezi stroji. Pracovní činnosti jsou po celou směnu prováděny vestoje, proto je zaměstnancům poskytována odlehčená bezpečnostní obuv a v této oblasti se stále inovuje. Technici a vedoucí pracovníci výroby mají své zázemí v tzv. **kanceláři kvality**. Zde mají prostor pro administrativu, prostor pro úkony spojené s měřením a dalšími technickými úkony. Mistři směn mohou navíc administrativní kroky plnit přímo ve výrobní hale, kde je umístěn počítač. Mistr tak má možnost dělat najednou administrativní činnost, a přitom být v centru dění uprostřed výrobní haly.
- **Kancelář:** v duchu tzv. „*Open space office*“ a s vidinou lepší kooperace mezi zaměstnanci jsou v rámci KCME pouze 2 kanceláře. V první, která je plně uzavíratelná pracuje **prezident společnosti**, případně druhý jednatel a tato kancelář je vybavena i stolem pro drobné porady. Druhá kancelář je společná pro všechna ostatní oddělení.

V současné době zkušenosti ukazují, že systém „*Open space*“ nebylo šťastné řešení. Lidé se více uzavřeli do sebe, a i když sedí přímo vedle sebe v jedné místnosti, posílají si e-maily. Proto přichází možnost zkusit využívat pracovní prostředí ve stylu home office.

V rámci KCME se snaží toto řešit vzájemnou ohleduplností, řešením hovorů mimo kancelář a do budoucna plánuje alespoň úpravu HR oddělení s ohledem na pravidla GDPR. Pracovní prostředí může být vylepšováno i prostřednictvím Kaizen zlepšovacího návrhu (neustálého vylepšování), který může významně přispět k vyšší efektivitě nepřetržitých procesů. Prostedí je rovněž udržováno metodou 5S.

Komunikace

Vzhledem k velikosti společnosti a směnného provozu je komunikace založena především na osobních setkáních, přímých úkolech a drobných schůzkách. Mezi pracovníky provozu probíhá komunikace přes tzv. „*groupleadery*“. Ti jsou určeny na každou pracovní směnu (8 hodin) a mají za ní zodpovědnost. Pomocí záznamového listu převádí do elektronické formy na firemní intranet a nejdůležitější informace sděluje „*supervisorovi*“. Všichni supervisoři se sejdou jednou za týden a sdělují si ve společné kanceláři spolu s manažerem události uplynulého týdne, kolik výrobků bylo vyrobeno, kolik bylo špatných kusů a zda proběhlo všechno v pořádku. Na základě vyhodnocených výsledků jsou stanoveny zásadní kroky pro následující týden.

Přístup k intranetu mají pouze groupleadeři, kteří ve firmě vlastní 2 společné počítače. Ostatní zaměstnanci jsou o všech změnách a událostech informováni buď ve vestibulu na nástěnce, kde jsou vyvěšeny papíry schválené prezidentem společnosti (např. dojde k odstávce provozu a jaká kompenzační odměna zaměstnancům za to náleží). V případě zásadních úkolů nebo úkolů s nutnou písemnou odpovědí jsou písemně zadávány formou e-mailu. Také z HR oddělení jsou zasílány e-maily, po jejichž zaslání je povinností každého groupleadera upozornit na to zaměstnance ze své směny.

Mezi nadřízenými a podřízenými existuje silná transparentnost, kdy jsou zaměstnanci informováni formou prezentací o výsledcích hospodaření za fiskální rok. Nahlíží se do ekonomických výsledků včetně zhodnocení plnění business plánu, vítají nováčky, jsou jim uvedeny připomínky, sdělují se zásadní organizační změny (např. místo 3směnného provozu se přechází na 2směnný provoz) a udělují se jim odměny za pracovní výkony.

Vymezení dle teoretické typologie firemní kultury společnosti KCME

Na základě komponentů společnosti KYB lze vyvodit podnikovou kulturu podle Vysekalové (2020) jako „*hierarchickou firemní kulturu*“, v níž je společnost schopna reagovat na vnější podněty, které podporují kreativitu a proces zlepšování. Zaměstnanci jsou ochotni svědomitě dodržovat korporátní předpisy a pravidla a ztotožňují se s přístupem Monozukuri.

Tato firemní kultura je velmi blízká „*byrokratické kultuře*“, kterou popsal Urban (2014). Pracovníci své pracovní úkony zapisují do výkazu práce a díky tomu je možné kontrolovat plnění plánů.

4.2.2 Kultura společnosti KCME podle Hofstedeho

Podle slov profesora Geerta Hofstedeho (Social Science Space, 2021) nadřízenost vedoucích nemusí hned znamenat jejich nadřazenost. Dle jeho výzkumu se hodnoty **výkonové (mocenské) vzdálenosti** nacházejí blízko u sebe, které jsou poměrně vysoké. Přestože se hodnoty nacházejí uprostřed, ve společnosti KCME jsou jasně dané vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Lidé přijímají řád hierarchie, což je velice podobné japonské kultuře. V japonské společnosti KYB musí být každé rozhodnutí taktéž schváleno nejvyšším vedením.

U **individualismu** se očekává, že zaměstnanci si budou hledět především svých povinností. Ve společnosti KCME funguje individualismus na výrobních pozicích, kde zaměstnanci samostatně pracují u strojů. V Japonsku je tato hodnota o trochu nižší oproti

české kultuře. To je především způsobeno vnímáním západních zemí. Hamamura (2012) uvádí, že jedním z hlavních znaků Japonska je loajalita, kterou se lidé učí od narození.

V porovnání s japonskou kulturou je zde vysoká rozdílnost u **indexu maskulinity**. Přestože je ve společnosti KCME zastoupeno vyšší procento mužů než žen (to je způsobeno tím, že se jedná o výrobní podnik), společnost má na vyšších pozicích, jako je např. oddělení lidských zdrojů zastoupeno ženské pohlaví. Ženy pak obsazují pracovní místa v kancelářích, kde se starají o administrativní záležitosti.

Nejistota se ve společnosti KCME odráží od současné situace, kdy společnost neví, jak se bude spolupráce s ruským dodavatelem v budoucnu vyvíjet. Podle autora Ohtsuru (2015) se taková nejistota projevuje i v zavedených pravidlech, kdy je vhodné, aby se zaměstnanci zásadně drželi rozkazů od nařízených. Tak nebude docházet k velkému odchylování se od plnění plánů.

Příkladem u **indexu dlouhodobé orientace** u japonské společnosti KYB je toho důkazem reakce na současnou situaci konfliktu Ruska a Ukrajiny, kdy společnost musela přizpůsobit dodávky z Ruska, které se silně snížily. Následkem toho bylo i snížení celkové produkce a potřeba orientovat se na další pobočky v Evropě (např. pobočka KEU a CHITA).

Ve společnosti KCME se **shovívavost** projevuje spíše v negativním pohledu na celkové vnímání cílů. Zaměstnancům je víceméně lhostejné, o co se společnost snaží. Hlavním motivem je vykonat svoji práci a získat finanční odměnu, což se velmi podobná indexu vyhýbání se nejistotě.

4.2.3 Shrnutí získaných výsledků z kvalitativního výzkumu

Řízeného rozhovoru se zúčastnilo celkem 5 respondentů, kteří byli vybráni z různých oblastí v organizační struktuře. Pořadí zvolených respondentů pak odpovídá pořadí zodpovězených otázek:

- supervisor lidských zdrojů,
- administrativní specialista,
- groupleader výroby,
- zaměstnanec (OP) a
- výrobní trenér.

Bylo položeno celkem 11 otevřených otázek, které lze nalézt v příloze C: Seznam otázek pro řízené rozhovory. Otázky se týkaly především oblasti firemní kultury tak, aby bylo možné identifikovat, zda firemní kultura společnosti KCME opravdu podporuje strategii či nikoli. Zda se zaměstnanci dokážou ztotožňovat s danou firemní kulturou zaměřenou na preciznost,

odpovědnost a neustálé zlepšování. Jednotlivé odpovědi všech respondentů jsou označeny zkratkami R1 – R5.

Na základě výsledků řízených rozhovorů uvedených v příloze D: Opis řízených rozhovorů byly shrnuty výsledky výzkumu, které budou vstupovat do celkového posouzení vlivu podnikové kultury na strategii společnosti KCME v další kapitole.

Podpora a hodnocení kreativity

Podle výsledků výzkumu je zaměstnancům pojem kreativita znám a většina z nich se shoduje na aktivitách Kaizen, které podporují jejich nápady a vylepšení v oblasti pracovního prostředí, snižování nákladů a zmetkovosti (např. ví, jak ušetřit peníze, zvýšit bezpečnost nebo produktivitu). Jedním z příkladů Kaizen zlepšení bylo usnadnění přístupu k odpadu, který vznikal při výrobě pružin pomocí teleskopického magnetu. Díky tomu se zrychlil pracovní proces a bezpečnost.

Pokud se jedná o zajímavý a prospěšný nápad, bývají tyto procedury ohodnoceny po finanční stránce ve formě extra bonusu či dokonce prezidentského příspěvku. Tato odměna se jim poté promítne do mzdového ohodnocení. Zaměstnanci jsou také informováni o tom, za kým mohou s novým nápadem přijít. Na základě komise, určenou prezidentem společnosti, která nový nápad vyhodnotí, se rozhodne, zda ho implementuje do procesu či nikoliv. Výše odměny se odvíjí od velikosti úspory (vylepšení) v průměru 3 000 Kč.

Hodnota preciznosti jako součást hodnocení pracovního výkonu

Hodnota preciznosti se posuzuje na základě hodnotícího formuláře zvaný „*Performance analysis*“ každé pololetí, jehož cílem je sledovat celkovou výkonnost zaměstnanců za danou směnu. V tomto formuláři je zahrnuta také míra pečlivosti, s jakou zaměstnanci úkoly vykonávají. Zaměstnanci velmi vnímají, že preciznost se do jejich pracovního výkonu silně promítá, protože je těší, když je nadřízený dokáže pochválit za jejich vykonanou práci. Stojí si za tím, že preciznost se při práci od nich očekává. Někteří ji dokonce považují za nejdůležitější vzhledem k pracovní náplni. Tak jako Kaizen aktivita, tak i vysoká preciznost může být odměněna zvýšením mzdy. To lze právě posoudit na základě formuláře, kdy vedoucí navíc sám sleduje práci svých podřízených.

Podpora týmové spolupráce

Přestože pracovníci pracují jednotlivě na výrobních linkách, týmovou spoluprací shledávají zejména v projektu Small Group Activity (SGA), která se bez vzájemné spolupráce kolegů neobejde. Projekt SGA pod vedením oddělení lidských zdrojů se silně opírá o Kaizen aktivity

a podporu vzniku nových nápadů. Co je důležité podotknout, jedná o dobrovolný projekt, kterého se zaměstnanci účastní pouze při zájmu chtít něco změnit. Někteří dokonce týmového ducha pozorují v tom, aby nezpůsobili žádné nepříjemnosti kolegům, kteří pokračují v následujících operacích (to přímo vychází s firemních hesel) a stanovovat si stále vyšší cíle pro vytváření dobré firemní kultury.

Faktory ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců

Na základě výsledků zjištěných z výzkumu má mzdové ohodnocení největší vliv na pracovní výkon v převažující většině případů. Zaměstnanci jsou ve společnosti především vedeni k tomu, aby plnily své úkoly, za které mají dostat zapláceno. Na druhém místě zaměstnanci považují dobré vztahy mezi kolegy za silný faktor ovlivňující jejich výkon. Mnozí z nich se setkávají mimo pracovní zázemí jako velmi dobří přátelé. Někteří naopak na druhém místě zmiňují pochvalu od svých vedoucích (groupleaderů) jako faktor podporující jejich práci. O pracovní rozvoj ve společnosti je téměř nulový zájem.

Komunikace

Vzhledem k hierarchickému uspořádání je kvalitní komunikace nezbytná k tomu, aby se mohly jednotlivé procesy správně řídit. Bohužel zaměstnanci považují firemní komunikaci za nedodatečnou, což je trochu v rozporu s organizačním uspořádáním. Přestože ve společnosti komunikace probíhá osobních rozhovorů a prostřednictvím emailů, jako největší problém vidí v malé transparentnosti informací, zejména těch důležitých, kterých se jim dostává velmi omezené množství a ve špatné kvalitě. Tím, že budou dostávat více přesných informací, se podle jejich slovlepší důvěra a asertivita ze strany vedení. Dalším důvodem je ten, že zaměstnancům to umožní lépe z daných informací vycházet, aby řádně mohli vykonávat svoji práci. Dle slov jednoho z respondentů je zapotřebí posílit týmovou spolupráci, aby mohlo dojít ke zlepšení vzájemné komunikace. Mezi některými zaměstnanci nepanuje příliš přátelská atmosféra, která komunikaci silně narušuje.

Vztahy na pracovišti

S komunikací velmi úzce souvisí i dobré vztahy na pracovišti, kdy se všichni respondenti shodli na tom, že otevřená komunikace vede k dobrým a přátelským vztahům. Vzbuzuje to v nich pocit vzájemného respektu a úcty. Díky tomu by se zaměstnanci tolik nebáli říkat své názory bez toho, ani by je za to někdo odsoudil. Zaměstnanci vyžadují, aby se mohli spoléhat na své kolegy, kteří jim budou naslouchat a pomůžou, když dojde k problémům. Respondent z oddělení výroby (R4) kromě otevřené komunikace uvádí i firemní akce, při nichž může

utuzovat vztahy s kolegy. Mezi oblíbené akce patří firemní večírky (vánoční) a letní party, při nichž se griluje dobré jídlo.

Styl leadershipu

V této oblasti se všichni respondenti shodli na autokratickém stylu řízení, který tu silně převažuje. Zde je vidět vliv japonské kultury, která si klade za cíl dávat svým zaměstnancům jasné pokyny, které musí plnit a prostor pro vlastní nápady a zúčastnit se konkrétního rozhodovacího problému je velmi omezený, takřka nulový. Tento styl často přirovnávají k direktivnímu stylu, který mu je nejbližší. Přestože tento patří k těm méně oblíbeným, v tomto případě funguje a motivuje zaměstnance k vyšší výkonnosti a preciznosti.

Aspekty podporující/nepodporující strategii firmy

Jelikož se jedná o společnost, která pouze přebírá strategii japonské KYB, bylo velmi obtížné identifikovat na základě rozhovorů s respondenty, které aspekty podnikové kultury v současné době podporují strategii či nepodporují. Zaměstnanci jsou vedeni k výkonnosti na základě statistik (kolik je čeho potřeba daný den vyrobit), tudíž je nejvíce zajímá mzdové ohodnocení či benefity. Tyto motivy směřující k výrobě produktů, lze pouze ve velmi minimální míře považovat za jistý aspekt podporující současnou strategii.

Dva respondenti (oddělení výroby a oddělení Engineering) považují za podporující aspekt zavedené normy ISO v oblasti bezpečnosti a životního prostředí, protože jedním z cílů společnosti je poskytovat svým zaměstnancům bezpečné prostředí a dbát na ochranu ŽP v souladu se současnými normami.

Co však podle slov dalšího respondenta současnou strategii nepodporuje, je aspekt samotné vedení společnosti. Dokonce ho nazývá jako brzdou sílu, protože vedení je v názorech a cílech nejednotné.

Jak se zaměstnanci podílejí na tvorbě a hodnocení firemní strategie

Zaměstnanci se na základě odpovědí z výzkumu momentálně nepodílejí na tvorbě a hodnocení strategie podniku, což vychází i z autokratického stylu vedení. Dalším z důvodů je ten, že KCME společnost musí dle smlouvy a pravidel vycházet ze strategie japonského vedení v sídle společnosti (Japonsko). Přesto se někteří respondenti shodují na tom, že Kaizen aktivity mohou vést k tvorbě strategie, která se opírá o neustálé zlepšování, a to Kaizen aktivity plní. To je ale pouhé minimum, vzhledem k tomu, že se jedná o dobrovolnou činnost a pouze některé nápady komise schválí.

Tradice ovlivňující firemní kulturu

Dle výsledků výzkumu za tradice společnosti KCME považují nástěnky a popisky k pracovním činnostem, které se rychle osvědčily. Následkem toho se zjednodušila celková strukturovanost dle japonské kultury, a tudíž ji pochopí i zaměstnanci na nejnižších stupních v organizační struktuře. Někteří za tradice považují stejné pracovní oděvy, jiní zase firemní hesla a celkového ducha společnost, díky nimž se právě japonská společnost od té české značně odlišuje.

Změny ve firemní kultuře pro podporu současné strategie

Všechny odpovědi směřují k jedinému – ke komunikaci, která je v současné době mezi jednotlivými odděleními nedostatečná. Zaměstnanci by se podle slov respondentů měli více vzdělávat v oblasti strategie, vize a cílů společnosti. Podle respondenta v oblasti HR by bylo vhodné zavést workshopy, kde by se zaměstnancům vysvětlily případné pojmy a byli více zapojeni do diskusí, např. formou brainstorming. Na základě slov supervizora lidských zdrojů by bylo zapotřebí nejdříve začít u změny samotné strategie a následně o ní zvýšit povědomí zaměstnancům, aby se více zapojili do cílů společnosti.

5 ZHODNOCENÍ VLIVU FIREMNÍ KULTURY NA STRATEGII SPOLEČNOSTI KCME

V následující kapitole je zhodnocen celkový vliv firemní kultury na současnou strategii společnosti KCME. K posouzení slouží charakteristika komponentů společnosti a výsledky kvalitativní analýzy. V první části jsou popsány komponenty, které prokazatelně podporují strategii. V další části se nacházejí komponenty, které strategii nepodporují. Na konci kapitoly jsou podány návrhy, které by mohly vést ke zlepšení firemního prostředí, aby se společnosti podařilo lépe dosahovat strategie.

Podle slov vedoucích lidských zdrojů není dostatečně stanovená současná strategie společnosti, protože cíle pro strategii nesplňují standard SMART. I přesto lze nalézt několik oblastí, v níž firemní kultura jasně podporuje a zároveň nepodporuje strategii.

Současná strategie společnosti KYB je orientována na 3leté období pro roky 2020-2023. **Hofstedeho index dlouhodobé orientace** na základě výzkumu potvrdil, že země Česká republika a Japonsko se orientují na dlouhodobé cíle. Protože jedním z měřítek tohoto ukazatele je i schopnost přizpůsobit se nečekaným událostem, které se u společnosti týkají války mezi Ruskem a Ukrajinou. Společnost je i na takové nepříznivé změny připravena a strategický plán upravila tak, že došlo ke snížení dodávek a celkového objemu zakázek (Nannicini a Billmeier, 2011)

Je prokazatelné, že **kreativita**, i když v malém rozsahu, **podporuje strategii společnosti**. Strategie se opírá o propagaci skupin Small Group Activity, která má vést k neustálému zlepšování a podpoře týmové spolupráce. Stejného názoru jsou i Vysekalová, Mikeš a Binar (2020), kteří ve své literatuře považují dobrovolné aktivity za aspekt, který vhodně podporuje celkové fungování společnosti. Mezi tyto aktivity také řadí oslavy, pravidelné události, schůzky.

Neformální setkání zlepšují vztahy mezi zaměstnanci, což může nepřímo ovlivňovat kreativitu zaměstnanců, která se podílí na dosahování strategie. Co se týče **hromadných porad**, které se konají pravidelně alespoň 2x roka, **není** v této konkrétní oblasti **nijak prokázána vzájemná souvislost** mezi firemní kulturou a strategií.

Co naopak velmi **silně podporuje** strategii společnosti je motto „*Naše preciznost je Vaší výhodou*“, ze kterého jasně vychází preciznost. Podle výzkumu je postoj preciznost považován za jeden z nejdůležitějších prvků, který zaměstnance nutí vyrábět produkty v co nejlepší kvalitě. Preciznost je u zaměstnanců podporována jak finančním ohodnocením, tak

i slovními pochvalami od svých nadřízených. Právě Ciencala (2012) u komponentu **Postoje** uvádí, že způsob vykonávání pracovních úkolů vede k vyšší motivaci a podle něj to dokonce může do určité míry zlepšit komunikaci. Preciznost se rovněž odvíjí od systému BOZP, které má společnost nastaveny a v současnosti systém prochází úpravami, aby co nejlépe odpovídaly japonským požadavkům.

O komponent **tradice (zvyky, mýty)** rozšířil povědomí Ciencala (2012), podle něhož jsou lidé zvyklí dodržovat zavedené zvyklosti ve společnosti, pokud v ní fungují již několik let. Tradice či zvyky obecně posilují firemní soudržnost, která podporuje podnikovou kulturu a její zdravý rozvoj.

Na **nástěnkách** v prostorách firmy jsou vyvěšeny aktuální informace pro vedení i zaměstnance, které podporují povědomí o aktuálních změnách. Zde se znovu prokazuje, že lepší informovanost vede k lepšímu dodržování požadavků a posléze k úspěšnějšímu plnění cílů, které se odkazují na strategii. Také **popisky k pracovním činnostem podporují strategii**. Zaměstnanci si lépe dostávají do paměti všechny pracovní postupy a řády, aby se eliminovala výroba vadných výrobků. Jedním z cílů společnosti je totiž nezasílat vadné produkty prostřednictvím přezkušování a školení. Zaměstnanci, kteří jasně vědí, co mají dělat, budou moci prokázat svoji znalost bez obtíží. Nejen že se zvýší poměr kvalitních výrobků, ale také se zvýší bezpečnost. Protože bezpečnost svých zaměstnanců společnost vnímá za jednu z nejdůležitějších (zásada SAFETY FIRST).

Vzhledem k tomu, že se v organizačním uspořádání společnosti vyskytuje více oddělení, která se dále větví, je zapotřebí být v souladu s pokyny od prezidenta a manažerů, kteří zadávají jasné pokyny. V tomto směru je společnost silně ovlivněna japonskou kulturou. Pak je **autokratický styl vedení** vhodný pro plnění pokynů japonské společnosti, čímž je zajištěno dodržování pravidel a předpisů, tak i standardy a normy. Tento způsob vedení lidí vychází i z výzkumu profesora Hofstedeho (2022), kde je prokázána silná loajalita lidí nechat se vést a zaměstnanci si jsou vědomi rozdílů v moci mezi nimi samotnými a vedením. Ve společnosti je produktivita měřena na základě pololetních formulářů, což udržuje zaměstnance být produktivní.

Nicméně strategie společnosti KCME je zaměřena na neustálé zlepšování, které autokratický styl vedení **nepodporuje**. Naopak podle Khana (2015) by strategii více podporoval participativní styl. Tento styl vedení podporuje změny, do nichž jsou mnohem více zaměstnanci zapojováni.

V návaznosti na způsob vedení společnosti problém nastává u samotné participace na tvorbě a hodnocení strategie. **Zaměstnanci se nijak nepodílejí na hodnocení a utváření současné strategie.** Z toho vyplývá i nedostatečná znalost, cílů, vize a také strategie. Lidé spíše nerozumí smyslu potřebných změn, které vedení dává v následujících týdnech či dokonce letech (zde se rozumí fiskální rok, který se v jednom roce dělí na 2 pololetí). Daný problém souvisí také s **individualismem**, u kterého je podle Hamamury (2012) zřejmé, že čeští zaměstnanci raději pracují samostatně než týmově. U participativního stylu je zapotřebí, aby se zaměstnanci rádi zapojovali do změn. To by už ale podle nich bylo nad rámec jejich pracovní náplně, protože zaměstnanci jsou **zdrženliví** a soustředění se raději pouze na vlastní práci je jim pohodlné.

Ve společnosti převládá atmosféra ve stylu, že jedině manažer má pravdu, nikoliv zaměstnanci. Dle výsledků rozhovorů respondenti hovoří o **roztržitém vedení společnosti**, které také **nepodporuje strategii**. Podle Khana (2015) je jedním ze znaků autokratického vedení, že manažer si zachovává co nejvíce pravomocí, tudíž neexistuje žádný prostor pro sdílenou spolupráci. Manažeři častokrát zneužívají svého postavení a více hovoří o jednotlivcích než o skupinách.

Jeho myšlenku doplňuje West (2014) o výrok, že nejednotná síla týmu manažerů nefunguje, protože je silně ovlivněna zvoleným typem řízení. Pokud spolu manažeři nebudou souhlasit a nebudou se držet stejných kroků, skutečné dosažení cílů se bude od plánů a představ velmi lišit.

V současné situaci **komunikace** ve společnosti **nepodporuje strategii** především z toho důvodu, že zaměstnanci dostávají příliš málo a nepřesných informací k výkonu své práce. Strategie společnosti je zaměřena na výrobu kvalitních produktů pro zákazníky, která je zajištěna bezpečným prostředím pro zaměstnance. U takového typu výroby je zapotřebí mít správné a dostatečné množství informací, aby nedocházelo ke zbytečným nehodám a výroba probíhala plynule dle požadavků dalších společností jako KEU a CHITA. Špatná komunikace může u zaměstnanců vzbuzovat pocit nedůvěry a neúcty, což může výrazně ovlivnit jejich motivaci. Ta navíc podle výsledků šetření zhoršuje celkovou pracovní atmosféru mezi zaměstnanci.

Vzbuzování důvěry v zaměstnancích má podle Coveyho (2012) velmi pozitivní vliv na šíření správných informací v organizaci. Když roste důvěra, zvyšuje se produktivita, zaměstnanci se cítí šťastnější, že udělali něco prospěšného pro společnost, což vede ke zdravé firemní kultuře.

Co však může mít negativní vliv na komunikaci je **široká věková rozdílnost** mezi zaměstnanci, kterou lze vidět ve výsledcích komponentu **lidé**. Problém mezi generacemi existuje odjakživa. Ten nastává především v momentě, kdy generace mají mezi sebou předsudky. Je dáno, že lidé ve věku nad 40 let mnohem hůře přijímají změny než lidé do věku 30 let. Starší lidé mívají mnohem více zkušeností a jsou naučení na způsoby, které fungovaly před několika desítky lety. Vznikají mezi těmito skupinami velké rozdíly v názorech, které dokonce mohou vyústit v nedorozumění a ztrátu respektu.

Dále nebylo zjištěno, že by **převažující mužské zastoupení** nad ženami ve společnosti měla pro firemní kulturu a strategii zásadní vliv (Ishizuka, 2016).

Rovněž komponent **příběhy současnou strategií nijak nepodporují**, protože ve společnosti chybí. Společnost nemá žádného hrdinu, který by rozvíjel firemního ducha. Pokud by se ve společnosti zavedly, zvýšila by se celková motivace zaměstnanců a zároveň by došlo k týmovému stmelení, protože by zaměstnanci lépe pochopili, co je hlavním smyslem firemní kultury, která má celkové pracovní prostředí povzbuzovat. Dle výsledků šetření jsou hlavním motivem mzdy. Zaměstnanci do práce chodí, aby si vydělali na živobytí. Pouze málokdo shledává pozitivní stabilní zázemí a kariérní růst vedoucí k povýšení na lepší pozici (i z platového hlediska).

Rolný (2014) je toho názoru, že by vyprávění příběhů mohlo vést k eliminaci možných rizik v oblasti bezpečnosti a výroby, kterým se společnost ve své strategii snaží předejít.

Protože strategie společnost není orientována na získávání nových obchodních partnerů, **image společnosti ji nepodporuje**. Dalším důvodem je, že společnost vede pouze webové stránky, které spíše slouží k informativním účelům než k marketingovým. Žádný z dalších prvků, které Cienciala (2012) v literatuře uvádí, jako jsou reklamní předměty, media atd., společnost nevyužívá.

Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků z analýz pro posouzení vlivu firemní kultury na strategii lze navrhnout několik doporučení pro vylepšení současných komponentů kultury, které by daleko více podpořily strategii společnosti KCME.

První krok, který je zapotřebí zlepšit, je komunikace mezi zaměstnanci a jednotlivými odděleními. Zaměstnanci si stěžují na málo a špatně zformulované informace. Tento problém by se měl vyřešit na společných poradách, při nichž si zaměstnanci s nadřízenými jasně stanoví, jak se jim informace budou podávat a jaký prostředek komunikace volí za nejlepší. Někteří zaměstnanci preferují emailovou podobu. Ústní komunikace s groupleadery je poté vhodná pro upřesnění nejasností ze strany zaměstnanců. Manažeři by se na poradách měli domluvit na tom, jak od zaměstnanců lépe získávat zpětnou vazbu, která by výrazně vedla k lepší komunikaci a důvěře nebát se říct o pomoc. Další z možností je rozeslat mezi zaměstnance jednoduchý dotazník o tom, jak jsou oni spokojeni se současnou komunikací, co by rádi uvítali, aby se komunikace zlepšila. Přestože by zaměstnancům nestačilo dotazníkové šetření, jako další možnost je povolit přístup k intranetu i pro zaměstnance. V současnosti mají k intranetu přístup pouze vybraní zaměstnanci na vedoucích pozicích.

Nejdříve se ale musí zlepšit komunikace mezi odděleními, kdy manažeři si prosazují svoje zájmy nad zájmy celé skupiny. Řešení, jak sjednotit zájmy opět začíná u porad, kde nadřízení musí nalézt způsob, jak vyhovět oběma stranám, aby to bylo stále v souladu s cíli. Velmi pozitivní je to, že se manažeři se supervisory setkávají jednou týdně, tak je udržován osobní kontakt a větší prostor pro lepší změny.

Podle Košturiaka (2015) je podpora kreativity nezbytná proto, aby ve společnosti mohly nastávat změny a lidé měli více prostoru pro vznik inovací.

Projekt Small Group Activity je pozitivním prvkem pro podporu strategie. Protože se jedná o dobrovolnou činnost, vhodným návrhem pro zlepšení je zavést Kaizen aktivity jako povinnou součást pracovní náplně, která se promítne do mzdy. Když vzejde větší množství nápadů, manažeři i vedoucí mají více možností vidět, kde jsou nedostatky. Tak by se mohlo změnit celkové myšlení i u zaměstnanců.

Dalším návrhem pro zlepšení, které by mohlo vést k podpoře těchto aktivit, je vytvořit speciální oddělení, které by se zvláště zabývalo procesy neustálého zlepšování. Nebyla by to žádná novinka, protože oddělení už existuje přímo v Japonsku. Pro to, aby bylo možné tuto změnu zavést, by bylo zapotřebí provést několik opatření (např. vznik nových pracovních pozic, mzdové podmínky, přeškolení pracovníků, vytvořit místo pro nové oddělení, ...).

Vedení v oblasti HR už nyní zvažuje zavedení workshopů pro zaměstnance. Hlavním cílem workshopů by bylo lépe seznámit zaměstnance s cíli a celkovou strategií společnosti, protože v současnosti se zaměstnanci nijak nepodílejí na tvorbě a hodnocení strategie. Zaměstnanci bývají pravidelně školeni, tudíž by se workshopy mohly stát jejich součástí. Se zaměstnanci by se společně více diskutovala témata a pojmy včetně výkladů a praktických ukázek za pomoci např. interaktivní či flipchart tabule. Zavedení workshopů by mělo za následek vyšší transparentnosti společnosti KCME a větší zájem ze strany zaměstnanců podílet se na podpoře strategie. Workshopy mimo jiné podporují týmovou spolupráci, otevřenou komunikaci a vytváří prostor pro individuální růst. Zaměstnanci by se při nich lépe naučili vzájemně si naslouchat, nalézt efektivnější způsoby, jak řešit konflikty apod. Všechny tyto aspekty vychází přímo z provedené analýzy, kde je i samotní zaměstnanci považují za velice důležité.

Workshopy by bylo vhodné realizovat přímo v prostorách firmy, kde probíhají pravidelná setkání se zaměstnanci. Další možností je forma teambuildingu mimo prostory společnosti (např. pronájem chaty v přírodě, hotelu v zajímavé destinaci), kde by se workshopy staly součástí programu. Program by se týkal společných aktivit (sportovních, kulturních), mezi nimiž by byl prostor i pro projednání důležitých témat v oblasti podnikové kultury a strategie.

Společnost KCME by měla uvedené návrhy zvážit s prezidentem společnosti. Prezident by na poradě s vedením společnosti KYB mohl návrhy podat k projednání, aby společnost mohla nalézt tak způsoby, jak změny zavést.

Jedním z prvků firemní kultury, který strategii nepodporuje je způsob vedení společnosti ovlivněno japonskou kulturou. Návrhem ke zlepšení není zcela změnit styl leadershipu. Pokud by společnost zavedla všechna výše uvedená doporučení, mohlo by tak dojít k postupné transformaci na participativní styl. Podle Khana (2015) tento styl nejlépe podporuje změny, kreativitu, neustálé zlepšování, motivaci a mnohem snaží možnost účastnit se společného utváření lepšího podmínek firemní kultury a následně i celé strategie.

Transformaci směřující k větší participaci by také podpořilo zapojení samotných lídrů do vzdělávacích tréninků (např. workshop, teambuilding), při nichž by si i oni uvědomili, proč je nutné provádět změny v této podnikové kultuře. Dalším velice důležitým faktorem je podle Košturiaka (2015) dostatek kvalitního času, aby existoval dostatek prostoru pro přemýšlení nad tím, co by se mohlo změnit,

ZÁVĚR

Komponenty firemní kultury jsou výrazným souborem, který ovlivňuje celou řadu jiných firemních oblastí, jako je například strategie. Ta má opačný vliv na firemní kulturu, a proto jedna bez druhé nemůže řádně fungovat.

Náplní této diplomové práce je provést charakteristiku jednotlivých komponent podnikové kultury a zhodnotit jejich vliv na dosažení strategie vybrané firmy.

V první polovině teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy týkající se firemní kultury a strategie. Pro tyto prvky jsou popsány hlavní charakteristiky, obsah, typy atd. Druhá polovina teoretické části je věnována vzájemné integritě mezi firemní kulturou a strategií.

V analytické části je nejdříve charakterizována společnost KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o. včetně její filozofie a současné strategie. Pro analytickou část jsou popsány jednotlivé komponenty společnosti, na jejichž základě je proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím několika řízených rozhovorů.

Dle výsledků výzkumného šetření bylo zjištěno, že ve vybrané společnosti existují komponenty, které podporují současnou strategii. Jedná se o komponenty: hodnoty (preciznost), rituály (aktivity Kaizen) a pravidla (ISO normy), u kterých byl prokázán pozitivní vliv na dosahování strategie. Pro podporu současné strategie to však není dostačující. Proto byla navržena opatření u komponentů, které by mohly vést k pozitivním změnám. Změny se týkají především komponentu komunikace, na kterou si stěžují jak všichni zaměstnanci, tak i vedení společnosti. Další problém nastává u zavedeného stylu řízení, který vychází dle zvyklostí japonské společnosti KYB. Co by mohlo také vést ke zlepšení identity mezi firemní kulturou a strategií je lepší definice cílů tak, aby byly SMART. Japonsko vyniká svojí pevně stanovenou hierarchií, v níž jsou Japonci velmi striktní. Podřízení jsou velmi disciplinovaní a loajální. Avšak tento styl myšlení nepodporuje cíl neustálého zlepšování a tvorbu kreativity v české společnosti. Základ k úspěšnému zavádění návrhů je tedy změna myšlení v dané podnikové kultuře ve snaze uvažovat spíše týmově než jednotlivě.

Na základě výše uvedených tvrzení lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn. U zvolené společnosti byla provedena analýza. Výsledky získané z analýzy byly posouzeny v kontextu s teorií a byly zformulovány návrhy na zlepšení.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ABRATT, Russell; KLEYN, Nicola. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European journal of marketing*, 2012, 46.7/8: 1048-1063.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] Hast, Ian a Vilém JUNGSMANN. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.
- [4] CIENCIALA, Jiří. *Lidé v průmyslovém podniku*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-083-6.
- [5] COVEY, Stephen M. R., Greg LINK a Rebecca R. MERRILL. *Chytrá důvěra: vytváření prosperity, osobní energie a radosti ve světě plném nedůvěry*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-254-3.
- [6] DYER, Chris. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8195-7.
- [7] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [8] GROYSBERG, Boris, et al. Theleader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 2018, 96.1: 44-52.
- [9] HAMAMURA, Takeshi. Are cultures becoming individualistic? A cross-temporal comparison of individualism – collectivism in the United States and Japan. *Personality and social psychology review*, 2012, 16.1: 3-24.
- [10] HASSAN, Shahidul, et al. Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 2013.
- [11] HASTINGS, Reed a Erin MEYER. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*. Přeložil Petra BADALEC. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-113-9.

- [12] Hofstede Insights [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://news.hofstede-insights.com/news/what-is-the-relationship-between-business-strategy-and-company-culture>
- [13] Hofstede Insights [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>
- [14] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
- [15] CHEONG, Minyoung, et al. A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 2019, 30.1: 34-58.
- [16] ISHIZUKA, Hiromi, et al. An empirical analysis of women's promotion in Japanese companies: Comparison with Chinese and Korean cases. *Theoretical Economics Letters*, 2016, 6.03: 570.
- [17] JOHNSON, Gerry. *Exploring strategy*. 10th ed. Harlow: Pearson Education, 2014. ISBN 978-1-292-00254-5.
- [18] KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, 2015. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
- [19] KHAN, Muhammad Saqib, et al. The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 2015, 5.3: 87-92.
- [20] Komponenty podnikové kultury společnosti KCME, KYB Manufacturing Czech s.r.o., 2022. Word dokument.
- [21] KOŠTURIÁK, Prof. Ján. *MM Průmyslové spektrum: Inovace 2015, Téma 5: Budování inovačního ekosystému* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/inovace-2015-tema-5-budovani-inovacniho-ekosystemu>
- [22] KRÁTKÁ, Lenka. *Letos musíme být spokojenější než loni! proměny české firemní kultury po roce 1989*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. Orální historie a soudobé dějiny. ISBN 978-80-246-4385-4.

- [23] LIENHART, Andrea. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Přeložil Alena NOVÁKOVÁ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-861-9.
- [24] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [25] MANZONI, Jean-François. Building and nurturing a high-performance–high-integrity corporate culture. *Performance measurement and management control: Global issues*, 2012, 25: 41-63.
- [26] MELIORATE [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <http://www.torbenrick.eu/t/r/tsw>
- [27] MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. Studijní texty., 72. svazek. ISBN 978-80-7419-285-2.
- [28] MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- [29] NANJUNDESWARASWAMY, Terakanambi Shivashankar; SWAMY, Devappa Renuka. Leadership styles. *Advances in management*, 2014, 7.2: 57.
- [30] OHTSURU, Akira, et al. Nuclear disasters and health: lessons learned, challenges, and proposals. *The Lancet*, 2015, 386.9992: 489-497.
- [31] Organizační struktura společnosti KCME, KYB Manufacturing Czech s.r.o., 2023. Excelovský soubor.
- [32] PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- [33] PRUDKÁ, Šárka. *Sociální služby pro seniory v kontextu sociální politiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-839-0.
- [34] PULVER, Clint. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3481-6.
- [35] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 978-80-247-1835-4.
- [36] ROLNÝ, Ivo. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.

- [37] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (Čtvrté přepracované vydání). [Praha]: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-8-3.
- [38] SCHEIN, Edgar H. a Peter A. SCHEIN. *The corporate culture survival guide*. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-21228-7.
- [39] Social Science Space [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.socialsciencespace.com/2021/08/the-engineer-of-cross-cultural-psychology-geert-hofstede-1928-2020/>
- [40] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [41] SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- [42] STRAKOVÁ, Jarmila. *Podnikové prostředí: základ pro strategické řízení a rozhodování*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. Monografie. ISBN 978-80-7380-755-9.
- [43] STRÍŽOVÁ, Vlasta, Tomáš SIGMUND, Petr DOUCEK, Alexander GALBA a Lenka ŠVECOVÁ. *Organizace v podmínkách informační společnosti*. Praha: Oeconomica, 2014. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-2072-8.
- [44] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [45] URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [46] VAVREK, Roman. *Prvý krok k vlastnímu výskumu: metodológia, graf a číslo*. Slovensko: Equilibria, 2022. ISBN 978-80-8143-313-9.
- [47] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [48] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

- [49] VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2841-9.
- [50] WAN, Peng; CHEN, Xiangyu; KE, Yun. Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 2020, 259: 120877.
- [51] WEST, Michael A., et al. *Developing collective leadership for health care*. London: King's Fund, 2014.
- [52] YOFFIE, David B. A Michael A. CUSUMANO. *Principy strategie: pět nadčasových pravidel strategického vedení v podání Billa Gatese, Andyho Grovea a Steva Jobse*. Přeložil Svatoslav GOSMAN. Praha: Práh, 2016. ISBN 978-80-7252-627-7.
- [53] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [54] ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: První sloup

Příloha B: Organizační struktura společnosti KCME

Příloha C: Seznam otázek pro řízené rozhovory

Příloha D: Opis řízených rozhovorů

PŘÍLOHA A: První sloup



Zdroj: Interní materiály společnosti KYB Manufacturing Czech s.r.o.

PŘÍLOHA C: Seznam otázek pro řízené rozhovory

- 1) Jak je ve Vaší firmě podporována a ohodnocena kreativita? Uveďte prosím konkrétní příklady.
- 2) Jakým způsobem se do hodnocení pracovního výkonu promítá hodnota preciznosti?
- 3) Je ve Vaší firmě podporována týmová spolupráce? Jakými konkrétními způsoby?
- 4) Který faktor nejvíce ovlivňuje Váš pracovní výkon? U konkrétního faktoru popište prosím jak konkrétně.
 - dobré vztahy na pracovišti, finanční odměna, pochvala, možnost podílet se na neustálém zlepšování (Kaizen), možnost pracovního rozvoje, ...
- 5) Jak byste charakterizoval/a komunikaci ve firmě? Co byste na ni zlepšil/a?
- 6) Co podle Vás nejvíce vytváří dobré vztahy na pracovišti?
 - otevřená komunikace (možnost říct vlastní názor), vzájemný respekt, firemní akce (večírky, party, společné snídaně), spolehlivost,...
- 7) Jaký styl leadershipu je podle Vás ve Vaší firmě převážně uplatňován? (tvůrčí vedení spolupracovníků, autonomie, participace, empowerment)
- 8) Uveďte, které aspekty firemní kultury podle Vás podporují/nepodporují uplatnění současné strategie firmy?
- 9) Jak se zaměstnanci v současné době podílejí na tvorbě a hodnocení podnikové strategie?
- 10) Které tradice (mýty) nejvíce ovlivnily firemní kulturu Vaší firmy?
- 11) V čem konkrétně by podle Vás bylo vhodné změnit firemní kulturu, aby více podporovala současnou strategii?

PŘÍLOHA D: Opis řízených rozhovorů

Otázka č. 1: **Jak je ve Vaší firmě podporována a ohodnocena kreativita? Uveďte prosím konkrétní příklady.**

R1: „Kreativitě se meze nekladou. Nápady zaměstnanců v oblasti zlepšení životního prostředí, pracovního prostředí apod. jsou zaznamenávány dle KAIZEN (= zlepšovák) procedury. Každý nápad je vyhodnocen Kaizen komisí a zaměstnanec je po realizaci odměněn. Obvykle bývá vyhlašován i Kaizen roku.“

R2: „V této společnosti je lepší kreativní nebýt a nekomplikovat si život. Jsou tu určitým způsobem zajeté koleje a změny nejsou vnímány pozitivně.“

R3: „Zde velmi záleží na tom, kdo s daným nápadem přijde a za kým přijde. Když se bude jednat o pozitivní změnu, je možné ji pozitivně hodnotit finančním bonusem.“

R4: „Prostřednictvím Kaizen zlepšování, za který lze získat finanční ohodnocení ve formě extra bonusu či dokonce prezidentského bonusu.“

R5: „Kreativita je podporována možností vylepšit daný proces, prostředí pomocí metodou Kaizen, za který bývá i finanční odměna. Dále může být kreativita ohodnocena penězi formou extra bonusu nebo prezidentského bonusu.“

Otázka č. 2: **Jakým způsobem se do hodnocení pracovního výkonu promítá hodnota preciznosti?**

R1: „Zaměstnanec je hodnocen v rámci měsíčního výkonu – výkonnostní bonus, který zahrnuje pečlivost a kvalitu odvedené práce. A následně probíhá pololetní hodnocení pomocí hodnotícího formuláře.“

R2: „Můj nadřízený dokáže ocenit preciznost, kterou ode mě očekává. Projevuje se to především ve vzájemné důvěře, loajalitě, respektu. To vnímám jako velký benefit dnešní doby. Když je možnost a jedná se o výsledek precizní práce, která není každodenní rutinou, tak dojde i k finančnímu ohodnocení.“

R3: „Způsobem občasné pochvaly a zohlednění je aplikováno v pololetním hodnocení. Dále co může být bráno v potaz, je pracovní nasazení zaměstnance a osobní sympatie.“

R4: „Ohodnocení pracovního výkonu se promítá hlavně do půlročního hodnocení.“

R5: „Promítá se velmi, protože preciznost a kvalita práce je ve firmě na prvním místě. Může být rovněž odměněna zvýšením mzdy anebo zlepšením pracovní pozice.“

Otázka č. 3: Je ve Vaší firmě podporována týmová spolupráce? Jakými konkrétními způsoby?

R1: „Společnost podporuje týmovou spolupráci např. projektem *Small Group Aktivita*, který spočívá ve spolupráci kolegů, i napříč odděleními při vymýšlení společných *Kaizen* aktivit.“

R2: „Z mého pohledu se jedná o snahu podpory týmové spolupráce zejména ze strany HR oddělení. Jedním z problémů, proč celá řada zaměstnanců tento pojem považuje za cizí je ten, že se jedná o dobrovolnou záležitost.“

R3: „Zejména se jedná o týmovou spolupráci *SGA (small group aktivita)*. Je spíše zavedena na bázi dobrovolného rozhodnutí pracovníků. Týmové výsledky jsou poté zhodnoceny a některé finančně ohodnoceny. Spolupráce je podporována informacemi a samotným vedením společnosti.“

R4: „Spolupráce je podporována *SGH – Small Group Aktivitami*.“

R5: „Spolupráce je nedílnou součástí fungování firmy. Například firemními hesly: *Nikdy nezpůsobím nepříjemnosti operacím následujícím po mně. Nebo se řídíme duchem společnosti: Stanovením si vyšších cílů vytvářet firemní kulturu.*“

Otázka č. 4: Který faktor nejvíce ovlivňuje Váš pracovní výkon? U konkrétního faktoru popište prosím jak konkrétně. (dobré vztahy na pracovišti, finanční odměna, pochvala, možnost podílet se na neustálém zlepšování (Kaizen), možnost pracovního rozvoje, ...)

R1: „Největší vliv má podle mého názoru finanční ohodnocení, v rámci regionu se pak může jednat ještě o nadstandardní ohodnocení. Poté možnost mít prostor pro vlastní řešení úkolu čili přístup *Kaizen*. Vedení však zajímá výsledek, nikoliv cesta. Co je podle mého názoru dalším významným motivem k setrvání v této firmě je stabilita zaměstnání, kdy zaměstnanci mají jistý příjem, ze kterého jsou schopni zabezpečit svoji rodinu.“

R2: „Pro mě jsou nejdůležitější dobré vztahy na pracovišti a finanční ohodnocení. Pokud fungují tyto základní faktory, tak jsem přesvědčen, že dobře funguje i vše ostatní. Člověk je motivovaný, těší se do práce, má chuť se rozvíjet a podílet se na tom, aby se firma posouvala dál.“

R3: „Můj pracovní výkon nejvíce ovlivňuje finanční odměna, přístup nadřízených (odměna). V neposlední řadě je to dobrý pocit z dobře vykonané práce, a tím že mám možnost získat určitou zodpovědnost za svoji práci.“

R4: „Největší vliv na můj výkon má, zda za svoji práci dostanu zapláceno a dobré vztahy na pracovišti. Na své směně mám dost kolegů, se kterými se vidím i mimo práci.“

R5: „Za mě osobně je to možnost rozvoje tím, že získávám nové zkušenosti a finanční odměna, ideálně, když dojde ke zvýšení mé mzdy. Další věc, která je pro mě velmi důležitá jsou dobré vztahy s kolegy.“

Otázka č. 5: Jak byste charakterizoval/a komunikaci ve firmě? Co byste na ni zlepšil/a?

R1: „Pro mě je komunikace v tuto chvíli slabou stránkou. Postrádám upřímnost, organizovanost a manažerské vedení, celkově strukturu. Zprávy se mi zdají být dost často zmatené a dostávám nekonstruktivní informace z různých vedoucích pozic směrem dolů.“

R2: „Jedním slovem bych ji shrnul jako složitou. Tato firma nejde moc s trendem dnešní doby. Rozhodně mi tu chybí více sdílení informací. Protože tu podle mě chybí týmová spolupráce, tak se často krkolomně dostávám k informacím, které jsou důležité pro mou práci a je pro mě obtížné z nich vycházet.“

R3: „Komunikaci hodnotím jako velmi podprůměrnou. Nicméně zlepšit lze větší důvěrou v zaměstnancích, slušným a férovým jednáním.“

R4: „Komunikace mezi odděleními není dobrá. Neříkají se důležité informace – to by bylo velmi dobré zlepšit.“

R5: „Komunikace ve firmě mezi odděleními není úplně ideální, tu bych určitě zlepšil alespoň formou emailu. Hlavně mi tu chybí informovanost o lidech či materiálu. Tím mám na mysli, že pracovník na vyšší pozici, který má na starost nové zaměstnance, nedostává nezbytné informace o nich.“ Naopak komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci ve výrobě funguje dle mého dobře.“

Otázka č. 6: Co podle Vás nejvíce vytváří dobré vztahy na pracovišti? (otevřená komunikace (možnost říct vlastní názor), vzájemný respekt, firemní akce (večírky, party, společné snídane), spolehlivost,...)

R1: „Dobré vztahy nejlépe vytváří otevřená komunikace a s ní související respekt a úcta k ostatním názorům. Určitě se jedná o celkové přátelské prostředí, jako jsou elementární slušné návyky, kdy ostatní pozdraví, poděkují či poprosí a popřejí kolegům/kolegyním k narozeninám.“

R2: „Vytváří je týmová spolupráce, otevřená komunikace a společné aktivity.“

R3: „Při otevřené komunikaci možnost říct vlastní názor. Dále je to podle mého názor vzájemný respekt, spolehlivost a dobré vztahy v rámci celé společnosti.“

R4: „Dle mého názoru nejvíce vytváří dobré vztahy otevřená komunikace, že se na sebe můžeme spolehnout a také firemní akce, kdy se s kolegy můžeme uvolnit a sblížit se.“

R5: „Vzájemný respekt tím, že k sobě budeme upřímní a budeme si naslouchat. Dobré vztahy určitě vytváří i otevřená komunikace, kdy se kolegové nebojí říct o pomoc, když jsou v nesnázích.“

Otázka č. 7: Jaký styl leadershipu je podle Vás ve Vaší firmě převážně uplatňován? (tvůrčí vedení spolupracovníků, autokracie, demokracie, participace, empowerment)

R1: „Autokratický styl řízení, který se projevuje tak, že pouze jeden názor je správný, a že já všechno dělám nejlépe.“

R2: „V této firmě se převážně uplatňuje autokratický styl řízení.“

R3: „Ve firmě převládá autonomní styl vedení. Neberou se příliš v potaz názory a pohledy druhých.“

R4: „Ve firmě musíme dodržovat příkazy vedoucích. Proto bych styl řízení přirovnal k autokratickému.“

R5: „Rozhodně se jedná o direktivní styl řízení. Ve firmě se řídí dle rozhodnutí japonského vedení v posloupnosti: Prezident – Manager – Supervisor – Groupleader.“

Otázka č. 8: Uved'te, které aspekty firemní kultury podle Vás podporují/nepodporují uplatnění současné strategie firmy?

R1: „Problémem je, že firma není strategicky řízena. Zaměstnanci vnímají kulturu jako jistotu výplaty. Tudíž je obtížné posoudit, které aspekty podnikové kultury se podílejí na uplatnění současné strategie.“

R2: „To se velmi těžko posuzuje. Zaměstnanci především z výrobního úseku si fyzicky odpracují, co mají a je v podstatě zajímavá především finanční ohodnocení, finanční benefity atd. To je jejich hlavní motivační pohon, který do jisté míry podporuje uplatnění současné strategie firmy.“

R3: „Aspekt, který nepodporuje uplatnění současné strategie je roztržité vedení společnosti.“

R4: „Při práci se hodně dbá na bezpečnost, což do jisté podporuje současnou strategii. Například když se v Německu stane vážný úraz, tak se provádí nová školení, aby se úrazům předcházelo.“

R5: „Za aspekt, který ovlivňuje strategii, jsou normy v oblasti bezpečnosti a ochrany životního prostředí, které momentálně prochází aktualizací.“

Otázka č. 9: **Jak se zaměstnanci v současné době podílejí na tvorbě a hodnocení firemní strategie?**

R1: „Zaměstnanci se nyní nijak nepodílejí na tvorbě a hodnocení strategie. Jak se mohou do jisté míry podílet, jsou Kaizen nápady.“

R2: „Podílejí se např. tím, že přispívají svými návrhy na Kaizen zlepšování. Vede to k efektivnější práci, která má pozitivní vliv na hodnocení podnikové strategie.“

R3: „V současné době se zaměstnanci nepodílejí na tvorbě a hodnocení strategie.“

R4: „Zaměstnanci se na tom nepodílejí, protože podniková strategie je přímo určena japonským vedením.“

R5: „Dodržováním pravidel firmy. Jinak se nijak nepodílejí na strategii, protože ta je určena japonským vedením KYBJ (Japan).“

Otázka č. 10: **Které tradice (mýty) nejvíce ovlivnily firemní kulturu Vaší firmy?**

R1: „Za tradice považuji japonskou strukturovanost, která se projevuje nástěnkami, popisy pracovních činností a zejména uspořádáním pracovních míst.“

R2: „Podle mého názoru neexistuje žádná tradice, která by nejvíce ovlivnila podnikovou kulturu.“

R3: „Důkladné značení a popisky, přehlednost a aktualizované informace na nástěnkách.“

R4: „Za tradici považuji společný dresscode – pracovní oděvy, které musíme nosit.“

R5: „Mýty ve formě firemních hesel a celkové ducha společnosti, kterou naše japonská společnost disponuje.“

Otázka č. 11: **V čem konkrétně by podle Vás bylo vhodné změnit firemní kulturu, aby více podporovala současnou strategii?**

R1: „Určitě změna samotné strategie a seznámení zaměstnanců se strategií. Dále by tomu napomohly workshopy se zaměstnanci, při nichž by se jim vysvětlily pojmy, a byl by prostor např. pro brainstorming.“

R2: „Vhodné by bylo se zaměřit více na prostředí, jak ho vnímají zaměstnanci. Podle mě v tom jsou velké nedostatky, protože zaměstnance zajímá především finanční ohodnocení. Zpětná vazba tu moc nefunguje. Když zaměstnanci mají možnost se vyjádřit, tak se nikdo neozývá.“

R3: „Pochopit jasně stanovené cíle a vize a pravidelně o tom informovat zaměstnance. Dále je zapotřebí změnit styl komunikace a kolektivně spolupracovat na zlepšení prostředí.“

R4: „Aby se více podpořila současná strategie, je vhodné zlepšit vzájemnou komunikaci mezi odděleními.“

R5: „Podle mého názoru se v podnikové kultuře musí především zlepšit komunikace mezi členy jednotlivých oddělení, aby se podpořila strategie.“