

Projekt upevnění kultury ve firmě Ekonomiky společenství Mundell & Associates, Inc.

Bc. Denisa Kracíková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Kracíková**
Osobní číslo: **M12744**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt upevnění kultury ve firmě Ekonomiky
společnosti Mundell & Associates, Inc.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se firemní kultury.
- Zpracujte literární rešerši týkající se Ekonomiky společnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Mundell & Associates, Inc.
- Analyzujte firemní kulturu firmy Ekonomiky společnosti Mundell & Associates, Inc.
- Na základě výsledků analýzy firemní kultury vypracujte projekt na její zefektivnění.
- Zhodnoťte návrh projektového řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BRUNI, Luigino. Cena nezištnosti. Bratislava: Veda, 2013, 190 s. ISBN 978-80-2241-310-7.
COVEY, Stephen R. The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change. 25th anniversary edition. 391 p. ISBN 978-145-1639-612.
DRUCKER, Peter F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2007, 304 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
GOLD, Lorna. New financial horizons: the emergence of an economy of communion. Hyde Park: New City Press, 2010, 224 s. ISBN 9781565483545.
MAZÁK, Eduard. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Slinták, PhD.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 20.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o novém ekonomickém paradigmatu Ekonomice Společenství. Jak už vyplývá ze samotného názvu, ústřední ideou je podnik, založený na vzájemnosti a vytváření společenství. Cílem této práce bylo analyzovat projevy Ekonomiky společenství, jakožto významného činitele firemní kultury, ve firmě Mundell & Associates. Na základě zjištěných poznatků potom navrhnout projekt, směřující k posílení firemní kultury a upevnění identity podniku.

Klíčová slova: Firemní kultura, vize, mise, hodnoty, postoje, etika, Ekonomika společenství, vztahy, kultura dávání

ABSTRACT

Diploma Thesis deals with a new economical paradigm Economy of Communion. As it is clear from the name itself, the core idea is a company, based on the mutuality and the creation of the communion. The goal of this work was to analyze the demonstration of the Economy of Communion as the core factor of the business culture in the company Mundell & Associates. Then propose the project based on the acquired data, which would lead to the strengthening of the business culture and securing the company identity.

Keywords: Business culture, Vision, Mission, Values, Attitudes, Ethics, Economy of Communion, Relationships, The culture of giving

Na prvním místě chci poděkovat svým rodičům a celé rodině, za značnou podporu v průběhu celého studia (nejen), a také za jeho umožnění. Dále chci poděkovat panu inženýru Karlu Slintákovi, za jeho přínosnou zpětnou vazbu, reflexy a zájem. Další poděkování patří manželům Mundellovým za umožnění letní stáže a za osobního svědectví, že krásnější je dávat, než brát. Výčet díky by nebyl kompletní bez poděkování Máji Čalfové, za její velké odhodlání, zápal a ryzost, s kterou vnáší nezištnost do všech svých činností i vztahů a za její přátelství. Tato práce by také nikdy nevznikla bez podpory a zázemí mých dalších mnohých přátel.

Největší dík však patří Tomu, který dává smysl všemu bytí.

*“Na rozdíl od konzumní ekonomiky založené na kultuře vlastnění,
ekonomika společenství je ekonomikou dávání.*

Může se to zdát těžké, namáhavé, hrdinské.

*Ale není tomu tak, protože člověk, stvořený k obrazu Božímu, který je Láskou,
nachází svou realizaci právě v tom, že miluje, že dává.*

Tento požadavek se ukrývá v hloubce jeho bytí, ať už je věřící, nebo ne.

*A právě na tomto konstatování podporovaném naší zkušeností stojí naděje univerzálního
rozšíření ekonomiky společenství.“*

Chiara Lubichová

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FIREMNÍ KULTURA	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU.....	13
1.1.1 Firemní kultura v užším a širším pojetí.....	14
1.2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	15
1.2.1 Typy podle determinantů	15
1.2.2 Typy podle zaměření	16
1.3 PROJEVY FIREMNÍ KULTURY	17
1.4 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY.....	19
1.5 BARIÉRY VYTVÁŘENÍ POZITIVNÍ FIREMNÍ KULTURY	21
1.6 BUDOVÁNÍ ZDRAVÉ FIREMNÍ KULTURY	22
2 EKONOMIKA SPOLEČENSTVÍ	25
2.1 PŘÍČINY VZNIKU EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	25
2.1.1 Paralyzující nerovnost	26
2.1.2 Trvalá udržitelnost	29
2.1.3 Zrod Ekonomiky společenství.....	30
2.2 PRINCIPY EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	31
2.2.1 Mise.....	31
2.2.2 Vize	32
2.2.3 Kultura dávání	33
2.2.4 Nezištnost.....	34
2.2.5 Společenství & Vztahy vzájemnosti	35
2.3 PRINCIPY VEDENÍ PODNIKŮ EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ.....	38
2.4 ÚSPĚŠNÝ PODNIK, ÚSPĚŠNÝ ZAMĚSTNAVATEL, ÚSPĚŠNÝ ZAMĚSTNANEC	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
3 METODY A CÍLE PRÁCE	44
4 CHARAKTERISTIKA MUNDELL & ASSOCIATES, INC.	45
4.1 POSKYTOVANÉ SLUŽBY	45
4.2 ZAMĚSTNANCI MUNDELL & ASSOCIATES	47
4.2.1 Zaměstnanecká struktura.....	47
4.3 ÚČEL EXISTENCE A VIZE SPOLEČNOSTI	49
4.4 FINANČNÍ INDIKÁTORY	51
5 EKONOMIKA SPOLEČENSTVÍ VE FIRMĚ MUNDELL & ASSOCIATES	54
5.1 PROJEVY EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ VE FIRMĚ MUNDELL & ASSOCIATES	55
5.1.1 Hodnotový systém.....	64
5.2 STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	67
6 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	68
7 PROJEKTOVÁ ČÁST	69

7.1	STOLNÍ KALENDÁŘ ES	70
7.2	ŠKOLENÍ A DISKUZE O EKONOMICE SPOLEČENSTVÍ	80
7.3	NÁSTĚNKA	90
7.4	KONZULTAČNÍ HODINY	93
7.5	CELODENNÍ TEAMBUILDING	94
7.6	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Spolu s českým manažerem Tomášem Hajzlerem mi v uších rezonuje otázka: „*Co je to dobrý život?*“ Mírnou záměnou se dostávám k inspiraci pro mou diplomovou práci: Co je to dobrá firma? Čím se odlišují dobré firmy od těch ostatních? Meziroční srovnání ziskovosti, zdá se, nabízí snadně verifikovatelnou odpověď. Domnívám se však, že vykazování zisku je sice nezbytným předpokladem pro zařazení se do kategorie "dobrý", nicméně samo o sobě zcela nedostačující. Legitimita firmy se odvozuje nejen od jejího zisku, ale také od jejího přínosu pro své zainteresované strany a okolí, v němž působí. I náš velký český podnikatel Tomáš Baťa vytyčil svému závodu jasný cíl: *"Dělejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti!"* Myslím si proto, že dobrá firma je nejen hospodářsky efektivní, ale zároveň i přínosem pro své okolí a společnost.

Stále více lidí hledá ve světě ekonomiky a práce smysl. Smysl, který jak se zdá, nedokázal kapitalismus, ani bezbřehý konzumismus a individualismus naplnit. Jednou z mnoha cest, která se snaží vtisknout kapitalismu lidštější tvář a postavit do centra svého zájmu *člověka* (nikoliv nikdy nekončící generování zisku), je i mezinárodní projekt Ekonomiky společnosti, o kterém tato práce pojednává. Toto nové ekonomické paradigma nabízí jiný úhel pohledu na roli a fungování podniku.

V létě roku 2014 jsem strávila dva měsíce na stáži v USA ve firmě Mundell & Associates, která je součástí mezinárodní sítě Ekonomiky společnosti. Během této doby jsem se zaměřila na zkoumání firemní kultury na pracovišti projevující se skrze principy a hodnoty Ekonomiky společnosti.

Cílem této diplomové práce je představit nové ekonomické paradigma: mezinárodní projekt Ekonomiky společnosti. Na základě teoretických poznatků pak analyzovat, nakolik firma Mundell & Associates na svém pracovišti uplatňuje zásady a principy tohoto projektu. Poslední projektová část potom naváže na výsledky analýzy a navrhne možné řešení k eliminaci slabých míst ve firemní kultuře společnosti.

Výběru tématu jsem věnovala velkou pozornost, protože to považuji za velmi důležité. Možnost zakusit reálné fungování firmy Ekonomiky společnosti a zkoumat její teoretická

východiska považuji za nesmírně přínosné a obohacující. Jsem přesvědčena, že společenství nabízí mnohem cestu, než rozmáhající se individualismus.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se skládá ze tří, na sebe navazujících částí: teoretické, praktické a projektové. *Teoretická část* práce si klade za cíl zpracovat dostupné teoretické poznatky, které budou následně tvořit základnu pro praktickou a projektovou část. Téma této diplomové práce se zabývá firemní kulturou na pracovišti, která se konkrétně projevuje novou ekonomickou realitou, mezinárodním projektem Ekonomiky společenství. Teoretická část tedy obsahuje literární rešerši zkoumající oba tyto jevy: firemní kulturu a následně Ekonomiku společenství.

Praktická část navazuje na teoretické poznatky uvedené v části první. Cílem praktické části je analýza konkrétní společnosti, v případě této diplomové práce ve firmě Mundell & Associates. Metody realizované v praktické části realizovány jsou: strukturované rozhovory, hodnotová systém společnosti a vlastní pozorování. Zaměstnancům bylo odesláno i dotazníkové šetření, nicméně kvůli nízké návratnosti, byly sesbírané data vyhodnoceny jako neobjektivní, a tedy pro tuto práci nerelevantní. Na základě zjištěné současné situace ve firmě Mundell & Associates byly odhaleny slabé místa firemní kultury, vyjádřené Ekonomikou společenství, na pracovišti.

Poslední *projektová část* si klade za cíl nalézt realizovatelná řešení k zlepšení či optimalizaci současného stavu (zjištěného v praktické části diplomové práce). V projektové části bylo použito několik metod a analýz, které jsou nezbytnou součástí projektů. Mezi tyto metody byly zahrnuty: analýza nákladů, časová analýza (s využitím programu WinQSB), riziková analýza a výčtu přínosu, využití a cílů projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura. Ač neviditelná a těžko uchopitelná, přece je nedílnou součástí každé organizace. Významně se zasazuje o celkové klima a atmosféru na pracovišti a je podhoubím pro budování důvěry mezi zaměstnanci. Větší či menší měrou ovlivňuje veškeré dění na pracovišti a je nezbytným nástrojem pro budování dlouhodobě silné, zdravé a prosperující obchodní společnosti. Přestože si žádá vynaložení velkého úsilí, energie a času – v dlouhodobém horizontu jde o jedinečnou investici.

1.1 Vymezení pojmu

Tendence k určitému typu chování, shodné rituály, zvyky a projevy se nevyskytují jen u jednotlivců, ale nalézáme je i v organizacích. Tato „*vnitřní atmosféra typická pro firmu*“ (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 17) proniká do ovzduší organizace a ovlivňuje nejen její chování, ale i její celkovou úspěšnost. V kritických okamžicích, kdy je důležitá loajalita zaměstnanců k firmě, se může stát i klíčovou.

Firemní kulturu lze však chápat a zkoumat pouze v kontextu, a to z toho důvodu, že neexistuje sama o sobě. Proto je třeba na ni pohlížet jako na mozaiku složenou z jednotlivých, na sebe navazujících skutečností. Firemní kultura, jejíž podstatou je sdílení se projevuje ve vztazích, postojích i v přístupu k práci. (Mazák, 2010, s. 9)

Větší pozornosti se firemní kultuře začalo dostávat v 70. letech minulého století, a to také díky příspěvím akademických prací Kennedyho a Deala (1982), Peterse a Watermana (1982) a Kanterové (1983). Dalším motivem pro nárůst zájmu o tuto problematiku, byl tzv. japonský zázrak, kdy docházelo ke značnému růstu efektivity japonských průmyslových společností, s nimiž rostl i zájem o jejich způsob řízení. (Urban, 2014)

Definicí firemní kultury je nepřeborné množství. Mnoho autorů se však uchyluje k chápání firemní kultury jako M. Armstrong:

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2007, s. 257)

Z definice vyplývá, že kulturou firmy míníme myšlení a postoje lidí, a to jak vědomé, tak i podvědomé. Jde o tzv. „měkkou dovednost“, která se promítá do života firmy, ať už ji cíleně podporujeme a formujeme nebo ji přehlízíme. Odráží se ve veškerém firemním dění. Zahrnuje více či méně sdílenou filozofii, postoje, hodnoty, názory, očekávání a předpoklady, které v konečném důsledku ovlivňují vzorce chování převládající ve společnosti. (Lukášová a Nový, 2004; Denison, 1990)

1.1.1 Firemní kultura v užším a širším pojetí

Nahlízet na firemní kulturu lze jak z užší, tak širší perspektivy. Pojetí firemní kultury v užším rozsahu se zaměřuje především na její vnější projevy. Do těchto projevů patří vybavení a celkový dojem z firemních prostor (včetně pořádku na pracovišti), dále úprava firemních dokumentů, prezentačních výstupů a celkové vystupování zaměstnanců na veřejnosti. Toto cílené vytváření firemní kultury je jedním z nástrojů firemního marketingu a image společnosti. (Urban, 2014)

V širším pojetí firemní kultury se odráží způsob společenského, pracovního i řídicího chování jednotlivých zaměstnanců. Do této kategorie spadá zejména postup při řešení pracovních úkolů, změn, inovací, rozhodování, ale i vyjádření vztahů napříč organizační strukturou. Své podstatné místo zde nalézají i **mezilidské vztahy** na pracovišti. Dále širší pojetí zahrnuje postoje a způsoby chování ke stakeholders a soubor všech hodnot, tradic a zvyklostí, které na pracovišti převládají. Všechny výše zmíněné kategorie přispívají k tomu, že firemní kultura, byť stabilní a silná, není nikdy statickým jevem. Naopak je dynamickým, nikdy nekončícím procesem. (Kotter a Heskett, 1992)

Ať už v širším nebo užším pojetí platí, že firemní kultura je dynamická, pružná a v neustálém vývoji. V závislosti na snadnosti změn ve firemní kultuře, zvláště v souvislosti s příchodem nových zaměstnanců, můžeme klasifikovat, zda se jedná o silnou nebo slabou firemní kulturu. Čím je pružnější a přizpůsobivější, tím více ji definujeme jako slabou. Naopak má-li své pevné základy, hovoříme o silné firemní kultuře. (Brooks, 2003)

1.2 Typologie firemní kultury

Stejně jako definicí, tak i typů firemní kultury nabízí literatura nepřehledné množství. V reálném podniku se může větší či menší měrou prolínat více typů firemní kultury. Tento fakt je způsoben mimo jiné tím, že „*kultura firmy je věcí maximálně individuální, osobitou a vypírající se jakýmkoliv škatulkám, nevhodná pro kategorizaci*“. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 35)

1.2.1 Typy podle determinantů

Tato typologie vychází ze dvou veličin. Tou první je tzv. zpětná vazba, tedy informace o míře ekonomické úspěšnosti (zisk x ztráta). Zpětnou vazbu měříme v čase. Druhá veličina charakterizuje míru rizika na trhu, která je spojena s podnikáním. Na základě těchto dvou výchozích ukazatelů členíme firemní kulturu do čtyř segmentů:

Tabulka č. 1: Typy firemní kultury podle determinantů (Pfeifer, 1993, s. 36)

		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	kultura "ostrých hochů"	kultura "přátelských experimentů"
	Malá	kultura "jízdy na jistotu"	kultura "mašliček"

První kategorií je firemní kultura „*ostrých hochů*“, pro kterou je typická jak vysoká míra rizikovosti, tak i vysoká rychlost poskytnuté zpětné vazby. Tato kultura je orientována na individuální a vysoce kvalitní výkony, kde se preferuje spíše individualismus před týmovou prací. Podstatným prvkem této kultury je dobrá práce a propojenost s marketingem. „*Pracovníci často žijí pod vlivem hesla: 'Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.'*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 37) Velký důraz se v tomto typu klade na kontrolní a řídicí mechanismy. (Urban, 2014)

Dalším typem je „*kultura přátelských experimentů*“, která je typická pro podniky se širokou produkcí. Tato kultura je díky své nízké míře rizikovitosti a zároveň vysoké rychlosti zpětné vazby vhodným podhoubím pro experimenty a inovace. V tomto prostředí je ponechán prostor pro týmovou práci, kde je vysoce ceněn úspěch a zároveň neúspěch není přeceňován, ale je spíše pobídkou a motivací k dalším pokusům a práci. (Lukášová a Nový, 2004)

Nepružnost zpětné vazby a vysoká míra rizikovitosti je charakteristická pro tzv. „*kulturu jízdy na jistotu*“. Tyto podniky nejsou nakloněny k experimentování, spíše naopak si zakládají na častých kontrolách a eliminaci rizik. Tento druh firemní kultury nejčastěji nacházíme ve farmaceutickém, leteckém, chemickém a jaderném výzkumu. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Poslední skupinou je „*kultura mašliček*“. Tato kultura se vyznačuje jak nízkou rizikovostí, tak i nízkou rychlostí zpětné vazby. V těchto podnicích panuje nižší míra stresu. Větší roli zde sehrává byrokracie a výkaznictví. Zaměstnanci často nejsou motivováni ke změně nebo zlepšení. Patří sem například školství nebo orgány státní správy. (Urban, 2014; Pfeifer, Umlaufová, 1993)

1.2.2 Typy podle zaměření

Typologii firemní kultury podle zaměření dělíme na 4 skupiny. Tyto skupiny jsou členěny na základě kritéria směru a cílené energie, kterou firma vynakládá. Autorem tohoto rozdělení jsou Roger Harrison a Charles Handy.

První kategorií je „*mocenská kultura*“. Tato kultura se vyznačuje centralizací moci do rukou jedné nebo několika málo osob. Tato suverenita mnohdy staví na faktoru strachu u svých zaměstnanců a hrozí riziko, že celá firma padá i stojí s úspěchem či krizí vrcholového vedení. Důraz je kladen na důvěru a neformální vztahy, díky čemuž je vyšší předpoklad, že se v ovzduší této kultury pružněji reaguje a odhodlaněji se čelí hrozbám a nebezpečí. Nejčastěji se s tímto typem firemní kultury setkáme u menších firem nebo v jednotlivých divizích. (Urban, 2014; Lukášová a Nový, 2004)

Další kategorií je „*kultura rolí*“, která se nejvíce projevuje u větších, stabilnějších společností, kde jsou jasně vymezeny jednotlivé kompetence a pozice pracovníků. Součástí podniku jsou již zaběhnuté stanovené normy a předpisy. V těchto společnostech se upřednostňuje rutinní a bezchybné plnění pracovních povinností před kreativitou a vlastní intencí. Výhodou je pocit bezpečí a stability. Nevýhodou naopak pomalá reakce na změnu a těžkopádnost přizpůsobit se. Najdeme zde také vyšší výskyt byrokracie. S tímto typem kultury se můžeme setkat například ve státní správě. (Lukášová a Nový, 2004)

Firemní „*úkolová kultura*“ se upíná k dosažení výsledků, realizaci projektů a splnění cílů. Narozdíl od kultury rolí je tato kultura zaměřená na výsledky a dává velký prostor pro kreativitu. Hodnotí se zde specializace, odbornost a zvláště schopnost přizpůsobit se kolektivním i individuálním cílům. Dalším podstatným rysem je vytváření funkčních týmů a vztahů vzájemnosti. (Urban, 2014; Pfeifer a Umlaufová, 1993)

Poslední skupinou je „*kultura osob*“ nebo také kultura zaměřená na člověka. Úspěch tohoto typu firemní kultury je možný za předpokladu, že jednotliví pracovníci mají zájem na úspěchu celé společnosti. Vztahy jsou na pracovišti založeny na partnerství, kde se nikdo nevyznačuje převládající dominancí. Je zde velký prostor pro osobní růst a seberealizaci. (Lukášová a Nový, 2004)

Nejčastěji se v praxi setkáváme s úkolovou kulturou a kulturou rolí. Tato typologie je založena na úzkém provázání mezi strukturou firmy a firemní kulturou. Handy se domnívá, že strukturální změna vede současně i ke změně firemní kultury. Tato domněnka však není výlučná a neplatí za všech okolností. (Mazák, 2010)

1.3 Projevy firemní kultury

Hlavní kategorizace firemní kultury lze členit na 4 nejvýraznější oblasti.

Pracovní chování

Tato první kategorie v sobě zahrnuje způsob, jakým zaměstnanci vykonávají svou práci. Je zde zahrnut osobní přístup a nasazení, s kterým zaměstnanci ke své práci přistupují. Tyto postoje se odrážejí na kvalitě odvedené práce, výši osobní odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a ochotě k individuálnímu růstu. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Vztah k vnějšímu prostředí

Otevřenost a serióznost těchto vztahů se projevuje u všech zainteresovaných stran tzv. stakeholders. Zákazníci, veřejnost, stát, investoři i dodavatelé, okolí... Všechny tyto vztahy k jednotlivým kategoriím jsou plodem přístupu a projevu firemní kultury. (Urban, 2014)

Vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými

Tento projev firemní kultury v sobě zahrnuje míru individualismu či týmové spolupráce, kvalitu vztahů a výši důvěry na pracovišti. Dále se odráží na řídicím stylu vedení, stupni formálnosti vztahů a také komunikaci, a to nejen na stejném stupni řízení, ale i napříč strukturami. Nezbytným předpokladem pro efektivní spolupráci jsou jasně vymezená očekávání všech zúčastněných, obsah práce a pracovní způsobilost. (Šikýř, 2014)

Vztah zaměstnanců k organizaci

Do této poslední kategorie je zahrnuta loajalita a pocit sounáležitosti zaměstnanců. Čím jsou vyšší, tím více jsou zaměstnanci ochotni pro úspěch firmy vykonat a tím více přispívají svými podněty a postřehy. (Bednář, 2013)

Tyto 4 oblasti, ač jsou nejvýraznější, nejsou jediné. Firemní kulturu také ovlivňují další významné skutečnosti, a to *vize* a *mise* společnosti. Rozhodujícím faktorem je, nakolik jsou srozumitelně předány a začleněny do všech firemních procesů. Zůstane-li pouze u tištěné podoby a vznosných projevů na konci roku, může dojít ke zcela opačnému efektu, a to znehodnocení důvěry zaměstnanců ve firemní poslání a smysl samotné existence společnosti.

Vize společnosti udává ideál, ke kterému chce firma směřovat a v budoucnosti se k němu co nejvíce přiblížit. Je-li vize správně formulována a myšlena vážně, je inspirací a motivací pro mnohé pracovníky. Může se stát pomyslným jazýčkem vah, čelí-li firma důležitému rozhodnutí. Napomáhá a utváří identitu společnosti a nejenže může výrazně přispět v konkurenčním boji, ale zároveň bdí nad správným a udržitelným směrem organizace, a to v dlouhodobém horizontu. Vize je tedy dlouhodobým cílem, ke kterému se firma ubírá. (Plamínek, 2008, s. 42; Mallya, 2007, s. 31)

Způsob, který přetváří vizi ve skutečnost je *mise* společnosti. Mise definuje současný stav společnosti a zároveň v sobě zahrnuje i plány jak této vize dosáhnout. Mise firmy má také silný informační charakter, protože veřejně manifestuje smysl a legitimuje existenci podniku. Tyto veřejně deklarované signály jsou důležité nejen pro konečného spotřebitele, ale také pro akcionáře, dodavatele a ostatní zainteresované strany. V praxi českých podniků jsou mise i vize stále jen těžkopádně sdělovány a přijímány zaměstnanci – ke škodě samotné organizace a uvolnění potenciálu jednotlivých pracovníků. Na rozdíl od všech gigantů a mimořádně úspěšných firem formátu Google, Apple aj., které mají precizně propracovanou a implementovanou misi, vizi a udávají světové trendy. (Mallya, 2007; Křenka a Valsa, 2012)

Vize i mise musí být nejprve ukotveny v přesvědčení zakladatelů, kteří také vymezují, skrze řídicí management, nastavení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vztahu k práci a k ostatním stakeholders. (Tureckiová, 2004)

1.4 Význam firemní kultury

V každodenních provozních záležitostech firmy se mohou zdát tyto „filozofické úvahy“ o poslání firmy jako příliš drahý nadstandard. Úsilí o implementaci a sžití se s posláním firmy je náročné nejen na čas, ale i na energii. Ovšem ti, kterým se to podařilo, dosvědčují, že se tato námaha vyplatí – mnohonásobně. Společně sdílené vize, hodnoty a poslání budují pocit sounáležitosti. Sounáležitost je potom výživným podhoubím pro růst a upevňování důvěry a vztahů vzájemnosti. „*Pouze se vzájemnou důvěrou může organizace dosáhnout dlouhodobého úspěchu.*“ (Sinek, 2013, s. 114) Pokud zaměstnanci souzní s posláním společnosti, jejich odhodlání a loajalita neklesá ani v čase čelení krize a vnější nejistoty.

Vystřídáním industriálního věku znalostním došlo k zásadní změně těžiště úspěchu firmy. Dříve postačovalo zvýšení produktivity k zvýšení celkové úspěšnosti firmy. Dnes se ale „*tvorba bohatství přesouvá ze sféry finančního kapitálu do sféry lidského kapitálu v nejšířším pojetí (intelektuálního a sociálního kapitálu), ve všech jeho dimenzích.*“ (Covey, 2005, s. 106) Už ne tedy kapitál, ale lidé. Potenciál, kreativita a odhodlanost pracovníka rozhoduje v dlouhodobé perspektivě o prosperitě či zániku firmy.

Budovat a upevňovat vizi a misi – to není jednorázová aktivita. To je nekončící proces, který se tříbí proměnami času i každou jednotlivou výzvou, která život v organizaci přináší. Záleží na míře ztotožnění se a vynaložené disciplíně pracovat na identitě a poslání firmy **každým** zaměstnancem. Stane-li se tak, potom „*Lidé nepotřebují, aby je někdo řídil, kontroloval, kritizoval nebo získával lacinými prohlášeními – protože přijali za své neměnné principy fungování a smyslu existence organizace.*“ (Covey, 2011, s. 137)

Sinek ve své knize „*Začněte s proč*“ uvádí, že dle studií až 80% Američanů nedělá práci, o které snili. Půjdeme-li však ve své úvaze ještě dále, tak můžeme konstatovat, že: „*Lidé, kteří do práce chodí rádi, vykazují vyšší produktivitu a jsou kreativnější. Domů odcházejí spokojenější, mají šťastnější rodinu.*“ (2013, s. 17). Může se zdát, že tyto úvahy hrubě překračují rámec podniku. Nicméně nejdůležitějším činitelem na poli organizace jsou lidé. Člověk. Tento fakt se stává stále zřetelnějším a dá se předpokládat, že v budoucnosti tento trend poroste. Z toho důvodu snadno vyvodíme, že spokojený člověk, rovná se spokojený zaměstnanec, rovná se úspěšná, smysluplná firma. Skutečný potenciál a tajemství úspěchu organizace se ukrývá v jejích pracovnících. „*Podniková organizace (či jakákoli jiná instituce) má pouze jeden opravdový zdroj: lidi. Je úspěšná tehdy, zajistí-li produktivitu svých lidských zdrojů.*“ (Drucker, 2002, s. 25) Jim Collins ve svém bestselleru *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, to ještě více konkretizuje, když říká, že hlavním zdrojem a potenciálem firmy nejsou lidé, ale **správní lidé**. (Collins, 2008)

Mezinárodní studie odhadují, že „dobrá“ firemní kultura je schopna pozvednout firemní výkonnost až o 20 - 30 % nad své konkurenty. (Urban, 2014).

O důležitosti a postavení člověka v organizaci mluvil i jeden z největších českých podnikatelů – Tomáš Baťa: „*Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka ... Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat veliký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.*“ (Baťa, 2002, s. 74-75) Soustava podnikového řízení, kterou Tomáš Baťa vytvořil, dosáhla výsledků, které oslovily a inspirovaly tisíce lidí na celém světě. Úspěšnost a životaschopnost této podnikatelské filozofie dosvědčují pozdvihnuté životy a životní úrovně stovek baťovců, kteří prošli firmou Baťa. To vše, protože Baťa „*věřil v člověka*“. (Baťa, 2002, s. 94)

1.5 Bariéry vytváření pozitivní firemní kultury

Dnešní vědecký svět si žádá explicitní vyjádření a naše společnost mentalitu kvantifikace přijímá a podporuje. Tomáš Sedláček poukazuje na starobylý příběh o Kainovi a Ábelovi. V hebrejštině značí význam slova Kain kováře. Ábel pak znamená mlha, vítr. Sedláček konstatuje, že: „*Od té doby se opakovaně potvrzuje, že tvrdé ničí měkké.*“ (Sedláček a Orrell, 2012, s. 24 – 25) Stejného názoru, že mentalita kvantifikace je pro nás něčím nezpochybnitelným, je i David Orrell: „*Toto přesvědčení je přitom svým způsobem možné brát jako podvědomý základ celé naší moderní vědy. Je to až mystická víra v číslo.*“ (Sedláček a Orrell, 2012, s. 28 – 29)

Je mnohem snadnější a lépe prokazatelnější měřit úspěšnost firmy podle výše dosaženého zisku, obratu a tržního podílu. Tyto výsledky jsou těžko zpochybnitelné. Má to však několik úskalí. Prvně, tento model bere v potaz většinou jen velmi krátký časový horizont a může být zkreslený. Faktem však zůstává, že v naprosté většině firem je rozhodujícím faktorem kvartální vývoj finančních ukazatelů, nikoli míra důvěry mezi zaměstnanci, jejich spokojenost a nasazení pro organizaci. Mnohdy jsou to však právě tyto skutečnosti, které v dlouhodobějším horizontu nebo v období krize rozhodují o budoucnosti obchodní společnosti.

Další podobou neúspěchu při budování zdravé firemní kultury je nevhodná personální politika, kdy jsou ve vedoucích postaveních pracovníci, kteří nenapomáhají vytvářet atmosféru důvěry ve firmě. Příčin může být několik: nevyzrálá osobnost vedoucího pracovníka, subjektivní výběr zaměstnanců, nároky na zaměstnance, neobjektivní hodnocení zaměstnanců... (Kociánová, 2010)

Dále je třeba počítat s faktem, že přestože je firemní kultura trvale přítomná v organizaci, je také dynamická a neustále vyvíjející se. Je třeba ji reflektovat v čase a adekvátně na nové podněty odpovídat. Toto úsilí stojí management mnoho času a energie.

1.6 Budování zdravé firemní kultury

Ačkoliv je realita každé firemní kultury závislá na konkrétních podmínkách a mentalitě okolí, platí principy, které jsou společné všem, bez ohledu na národní příslušnost či tržní odvětví, ve kterém firma působí. Impulzy ke změně nebo k posílení firemní kultury by měly vzejít od vedení firmy. Řadoví zaměstnanci se však také podílí na společné odpovědnosti a i každý z nich má možnost vnášet na pracoviště kladné a pozitivní vzory, hodnoty a postoje.

Důvěra na pracovišti

Stehen R. Covey ve své knize *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše* píše, že „*důvěra je jednou z nejúčinnějších forem motivace a inspirace.*“ (2008, s. 47) Na mnoha stranách této knihy dokazuje, že ve firmě, kde si lidé nedůvěřují, vznikají mnohonásobně vyšší náklady, než ve firmě, kde je vysoké klima důvěry. Čím vyšší důvěra panuje na pracovišti, tím rychleji jsou řešeny jednotlivé úkoly a problémy. Naopak klesá-li důvěra, klesá i schopnost rychle a pružně reagovat a náklady se zvyšují. „*Vysoká důvěra působí jako multiplikátor výkonnosti: zlepšuje fungování organizace, jednotlivých stránek její činnosti i váš život.*“ (R. Covey a Merrill, 2008, s. 37) Předpokladem firmy, která se chce vymanit z průměrnosti, je stálé posilování důvěry, a to napříč celou organizací.

„*Důvěra! – jaká to důležitá a vzácná páka všeho lidského pokroku a blahobytu. Důvěra člověka k člověku.*“ (Baťa, 2002, s. 156)

Profesionalita, osobní odpovědnost, inovace

Firma, která klade důraz na profesionalitu, neustálý růst zaměstnanců a jejich osobní odpovědnost za provedenou práci, posiluje firemní kulturu. Mimo jiné i tím, že vytváří prostor pro kritickou reflexi, nové nápady a inovace. Je třeba mít jasně a srozumitelně deklarovanou misi a vizi podniku. Zaměstnanci se tak mohou snadněji identifikovat s vizí a jsou více motivováni k vlastnímu růstu. (Urban, 2014)

Týmová atmosféra, loajalita

Už před více než 2 400 lety Aristoteles prohlásil, že 'Celek je víc než součet částí.' (Assländer a Grün, 2008). Předností a význačným potenciálem týmu je schopnost vytvářet synergii. „*Synergie umožňuje docílit výsledků, pro které platí, že 1 + 1 je 8, 16 nebo třeba také 1600*“ (Covey, 2011, s. 262) Nejde však jen o „maximalizaci výsledku“ a uvolnění nápadů, které by za jiných okolností nikdy nebyly vysloveny, ale také o samotné posílení

vztahů vzájemnosti, důvěry a otevřenosti mezi jednotlivými členy týmu. Proces synergie je na toto klima odkázán a z něho čerpá svou sílu. „*Synergie je efektivnost v prostředí vzájemnosti – je to týmová práce, vytváření týmů, rozvíjení jednoty a tvůrčího jednání s ostatními lidmi*“ (Covey, 2011, s. 274) Nutno ovšem podotknout, že vytvoření funkčního týmu je mnohdy obtížný úkol, který zahrnuje mnoho dovedností a také vyžaduje svůj čas. Nezbytností je schopnost komunikace, míra angažovanosti, schopnost řešit konflikty, emoční inteligenci a ochotu vytvářet vztahy vzájemnosti. Podaří-li se být v jednotlivých kategoriích úspěšnými nebo alespoň usilujícími o ně, je pozitivní firemní kultura na pracovišti silně posílena. (Kubátová, 2013)

Etické hodnoty

„*Vzhledem k tomu, že míra důvěry ve velké organizaci je na nejnižší úrovni v dějinách, je nezbytné, abychom přestavěli etické základy kapitalismu. Potřebujeme změnu rovnající se kompletní morální renesanci ve světě byznysu.*“ (Hamel, 2013)

V dnešní turbulentní éře, kdy se události prezentují v tisících odstínů šedi a jen málokdy lze narazit na problematiku čistě bílou nebo černou, je osvojení si etických zásad potřebnější, než kdy dřív. Etika poskytuje podporu pro orientování se v nesčetných morálních dilematech, jimž jsou manažeři a podnikatelé vystaveni. Dnešní nepřehledná doba přispívá ke zvýšení pocitu morálního tlaku a současně snižuje produktivitu, vyvolává stres a zhoršuje pracovní prostředí.

Předpokládá se, že tlak na etické chování a transparentnost firem se bude zvyšovat, a to samotnou veřejností, která sociálně a eticky odpovědné společnosti odmění vyšší důvěrou a zájmem o jejich produkty či služby. (Dytrt, 2006)

Etické postoje a kodexy mohou být také formou motivace a hrdosti zaměstnanců na svou firmu. Úskalí etických kodexů a podobných dokumentů je však v tom, že jsou mnohdy pouhou vnější manifestací, která však nikdy nebyla sepsána za účelem skutečných změn a spokojí se s vyvěšením na webové stránky. „*Dokonce i nechvalně proslulá firma Enron měla svůj etický kodex. Problémem bylo pouze, že manažeři ani zaměstnanci jej zcela jednoznačně nenaplnili.*“ (Grün a Zeitz, 2013, s. 113) Svět podnikání utrpěl značné škody na důvěryhodnosti, což se promítá do zvýšení nákladů, byrokracie a kontroly na všech úrovních.

Drucker míní, že neexistuje žádná speciální „podnikatelská etika“, protože být poctivým občanem by mělo být samozřejmostí pro každého, podnikatelský sektor nijak nevyjímá. Jde spíše o problém výchovy a předávání morálních hodnot jak v rodině, tak ve školách. (Drucker, 2002) Přesto se domnívám, že je třeba i společně na pracovišti tyto etické návyky posilovat, zvláště když mnohdy nebyly dostatečně předány a formovány v rodině.

Participace

V roce 2011 získala 1. místo v České Republice v kategorii Zaměstnavatel roku firma AGC Flat Glass Czech. Tato firma klade v personální politice důraz jak na participaci zaměstnanců, tak i na dobré vztahy a má v politice pevně zakotvený vztah k sociální zodpovědnosti firem. (Kašparová a Kunz, 2013) Participace zaměstnanců zvyšuje informovanost jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci jsou také více vtaženi do jednotlivých firemních procesů, čímž klesají náklady a šetří se čas potřebný pro komunikaci mezi managementem a zaměstnanci. Tato participace se neomezuje jen na finanční spoluúčast, ale i rozsah delegování, posílení pravomocí, vtažení do tvorby podnikových cílů a poslání. Princip participace je mnohem více uplatňován v severských zemích a USA či nadnárodních společnostech, než například v Itálii a Španělsku. Čím dravější je konkurenční prostředí, čím více musí firma hledat každou možnost zvýšení efektivity, tím častěji je princip participace uplatňován, jakožto nástroj pro stmelení firmy a zvýšení produktivity. (Urban, 2014)

Firemní kultura. „Říkají, že „byznys je byznys“, že „etika“ a „principy“ musí v zájmu zisku někdy ustoupit do pozadí. Mnozí si ale neuvědomují, že kvalita jejich osobního života a kvalita výrobků a služeb, které vytvářejí, **spolu souvisejí.**“ (Covey, 2009, s. 13) Firemní kultura není sentimentální proslov na vánočním večírku, není to ani etický kodex společnosti visící na barevné nástěnce. Firemní kultura je přesvědčení, uvolněný potenciál a vidina smyslu vynaložené práce. Firemní kultura sjednocuje a nabízí pohled na společnou vizi, která přesahuje a je užitečná. Firemní kultura je synergie, která otvírá zcela nové obzory. „*Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti.*“ (Baťa, 2002, s. 47) To je legitimní důvod existence podniků. To je jejich účel. Dosahování zisku je pak nezbytným nástrojem k jeho uskutečnění. (Drucker, 2002)

2 EKONOMIKA SPOLEČENSTVÍ

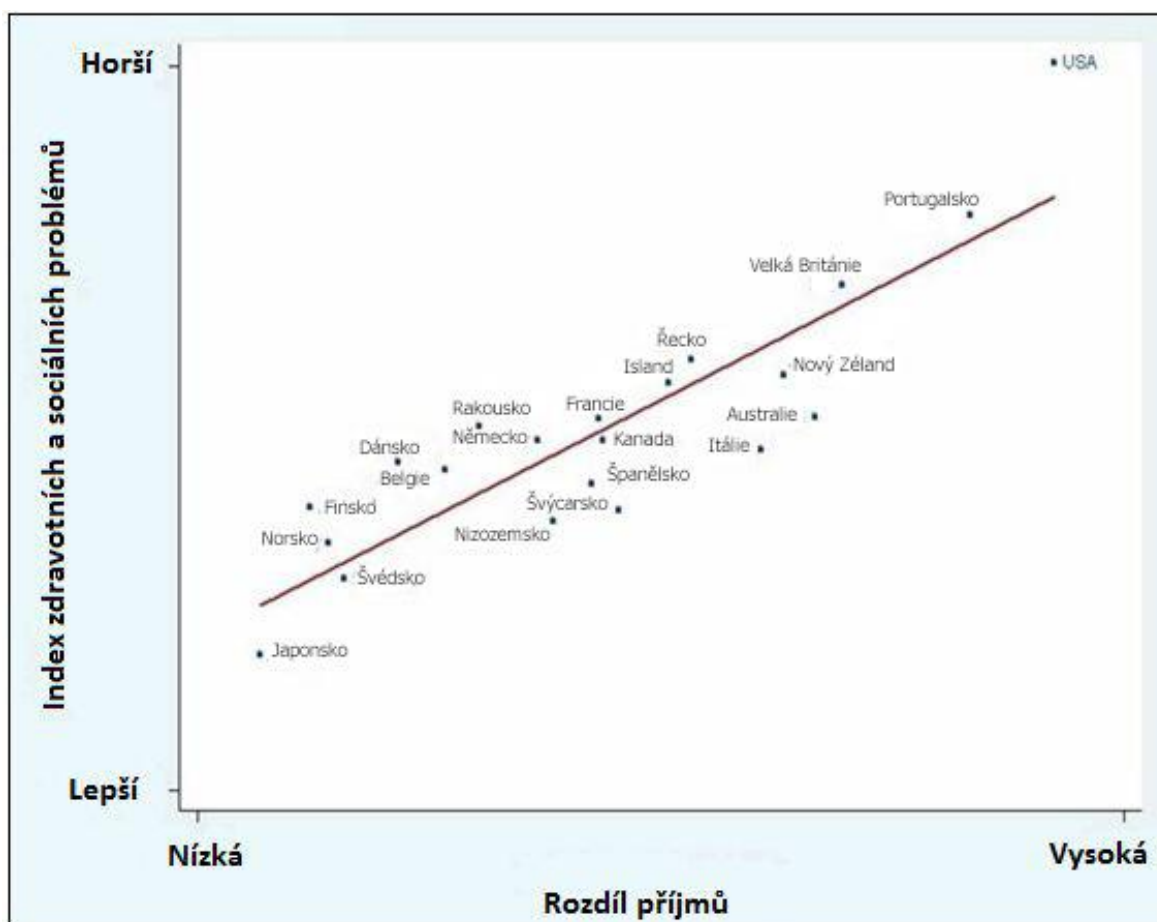
Projekt Ekonomiky společenství (dále ES) nevznikl samoučelně. Nejde o nový ekonomický konstrukt na poli teorie, ale o odpověď na konkrétní životní podmínky milionů lidí.

2.1 Příčiny vzniku Ekonomiky společenství

Impulesem pro vznik Ekonomiky společenství byla stále se prohlubující sociální **nerovnost**. Propast mezi bohatými a chudými se stále zvětšuje. Vliv této nerovnosti má dalekosáhlejší následky, než by se mohlo na první pohled zdát. Otázkou zůstává, kdo by se měl o zmírnění této nerovnosti zasadit. Samozřejmě, jednotlivé státy, vlády, dobrovolníci, jednotlivci... nicméně i podnik je povolán k odpovědnosti. „*Zásadu volného podnikání nelze hájit tím, že prospívá obchodu; lze ji obhájit pouze tím, že prospívá společnosti.*“ (Drucker, 2002, s. 26)

Je rozšířenou námitkou, že kapitalismus přestává sloužit člověku a nárokuje si, aby člověk sloužil jemu. Přehnané očekávání od tohoto systému se evidentně neuskutečnilo. Ekonomika společenství se však nestaví do oponentury ke kapitalismu. Nevolá po padnutí tohoto systému, ale spíše po jeho zlidštění.

Wilkinson a Pickettová ve své knize s názvem *Rovnováha: proč je rovnost výhodná pro každého* dokládají mnohými výzkumy, že příjmová nerovnost v jednotlivých zemích zásadně ovlivňuje kvalitu života všech. Bohatých i chudých. Tento trend nerovnosti se negativně dotýká společnosti na mnoha úrovních. Následující graf znázorňuje vztah příjmové nerovnosti s indexem zdraví a sociálních problémů. Do těchto indexů se řadí: délka života, psychická onemocnění, míra důvěry, obezita, vzdělání, porodnost nezletilých, poměr vězněných osob, sociální mobilita, počet vražd a úmrtnost kojenců. Každá z těchto kategorií má stejnou váhu (Wilkinson a Pickettová, 2013).



Obr. č. 1: Příjmová nerovnost, (*Inequalities*, © 2010)

Z grafu vyplývá, že čím vyšší je příjmová nerovnost, tím hůře si vede index zdraví a sociálních problémů.

„V zemích s větší mírou nerovnosti se uvedené problémy vyskytují až desetkrát častěji. ... Zdá se, že nerovnost má za následek sociální dysfunkci v nejrůznějších oblastech.“
(Wilkinson a Pickettová, 2013, s. 179-180)

2.1.1 Paralyzující nerovnost

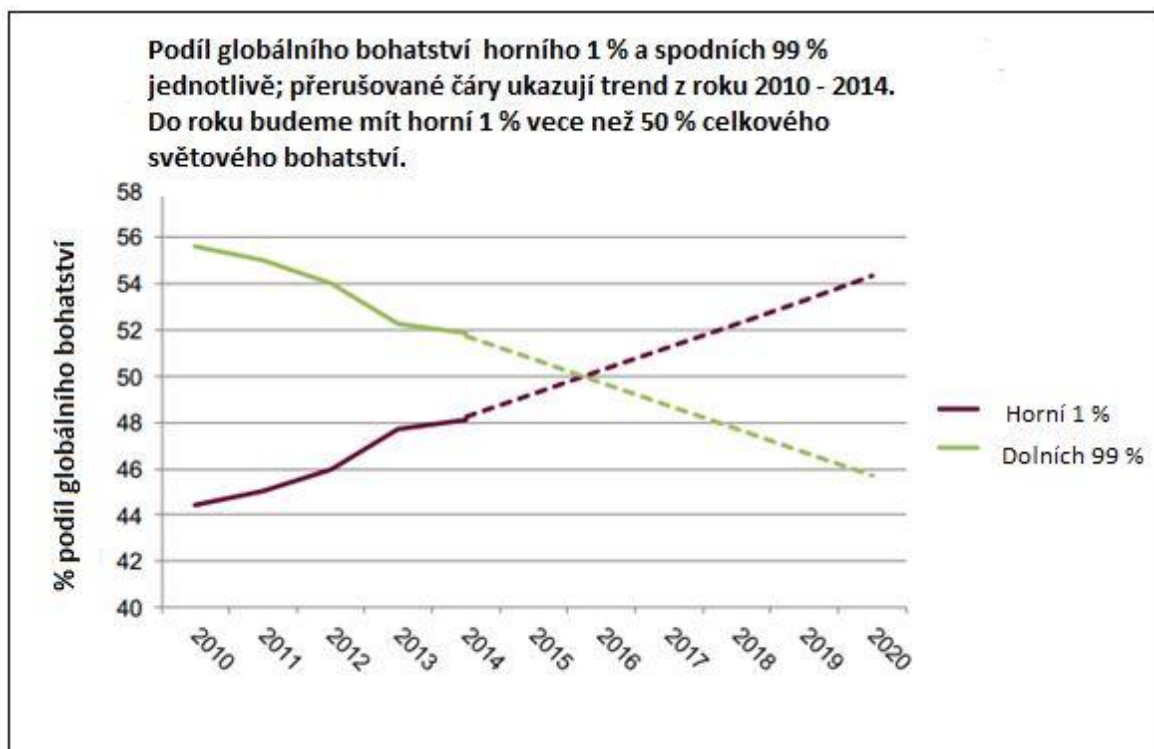
Výsledky studií mezinárodní nevládní organizace Oxfam, které zazněly v roce 2014 a 2015 na Ekonomickém světovém fóru v Davosu, jsou zneklidňující. Dle této studie lze „světové bohatství rozdělit na dvě části, kdy necelou polovinu celosvětového bohatství vlastní 1 % nejbohatších a druhá polovina připadá na zbývajících 99 % obyvatel naší země.“ (Oxfam, © 2015) Tato extrémní a stále se prohlubující nerovnost ekonomických elit na úkor obyčejných lidí je nejen morálně a eticky nepřijatelná, ale je také vážnou hrozbou pro světový mír, integrální rozvoj a pokrok společnosti. Tato stupňující se koncentrace bohatství a moci do rukou několika mála jedinců není záležitostí pouze špičkových politiků

a světových organizací, ale do určité míry i nás všech, kteří svým životním stylem, spotřebitelskými preferencemi a osobní zodpovědností vysíláme signál o našem zájmu či lhostejnosti.

Dalším negativním dopadem této nerovnosti je oblast politická, kdy vlády upřednostňují zájmy movitých.

Přestože například v USA se od 60. let HDP zhruba ztrojnásobilo, průměrné platy Američanů vzrostly jen nepatrně. Zaměříme-li se na 0,1 nejbohatších Američanů, zjistíme, že výše jejich platů rapidně roste. „Z růstu ekonomiky tak profituje jen nepočtená skupina velmi bohatých.“ (Sedláček a Orrel, 2012, s. 19)

Predikce vývoje globálního bohatství přitom není nikterak optimistická. Odhad organizace Oxfam ve své zprávě z ledna roku 2015 uvádí:



Obrázek č. 1: Predikce vývoje globálního bohatství, (Oxfam, © 2015)

Není příliš podstatné, zda hranice 50 % bude překročena v roce 2016 či o několik měsíců později. Podstatná je sama skutečnost, že tato tendence má růstový charakter a i v absolutních číslech je alarmující. Chudoba však není problémem jen dalekých třetích zemí, ale poutá stále větší pozornost například u našich sousedů, ekonomicky silného Německa. *„Rozsah chudoby, a především té dětské, jaká panuje v Německu, je skandální. To se prostě nedá popřít.“* (Marx, 2013, s. 77)

Přestože obraz této budoucnosti není povzbudivý, pohled Ekonomiky společenství je prodchnut nadějí. Není to naděje snilků. Je to stejná naděje, jakou měl i Václav Havel, když řekl: *„Naděje není to přesvědčení, že něco dobře dopadne, ale jistota, že má něco smysl – bez ohledu na to, jak to dopadne.“* (Béreš, 2013, s. 231)

Nacházíme se v jedné z nejbohatších etap dějin lidstva. Současně však trpíme nespokojeností a ztrátou smyslu. Ztrátou cíle, který vnáší do našich všedních dní obyčejnou radost. Výzkumy ukazují, že chceme-li zlepšovat kvalitu života, je nezbytné zaměřit svou pozornost na sociální stav společnosti, nikoliv pouze na finanční indikátory a HDP.

Mnohé výzkumy, jejichž výsledky jsou zaznamenány v knize *„Rovnováha: proč je rovnost výhodná pro každého“* demonstrují, že v posledních desetiletích také prudce stoupá výskyt depresí a úzkostných stavů napříč celými generacemi Američanů.

„Z výzkumů vyplývá, že nejlepší cestou k celkovému zlepšení společenského prostředí je snižování nerovnosti.“ (Wilkinson a Pickettová, 2013, s. 45)

2.1.2 Trvalá udržitelnost

„Od Brandtovy zprávy v roce 1980 lidé tuší, že sociální problematika a udržitelnost životního prostředí spolu souvisejí.“ (Wilkinson a Pickettová, 2013, s. 217) Pojem trvalé udržitelnosti je nejběžněji užíván v souvislosti s ekologií, nicméně stále častěji je také spojován s politikou, ekonomikou či samotnou společností. Usilovat o trvalou udržitelnost znamená zachovávat a předávat budoucím generacím bohatství a zdroje z dlouhodobé perspektivy, nikoliv pouze z krátkodobého, volebního období. Přestože se tento pojem dostává stále více do popředí a na přední stránky periodik, není ničím novým, právě naopak. Už první domorodé skupiny Severní Ameriky a ostatních kontinentů uvažovaly způsobem, kdy každé své rozhodnutí postupovaly zvažování, jakým způsobem to ovlivní budoucí čtyři generace potomků. Za zmínku stojí část poselství kmene Kogi adresované „mladšímu bratrovi“, tedy nezvaným Evropanům: „*Mladší bratře přestaň!... Země chřadne, ztrácí svou sílu, protože jí bylo uloupeno příliš ropy, uhlí a nerostů. Mladší bratr říká: 'Ano! Jsem tady! Vím mnoho o vesmíru!' Ale toto vědění znamená naučit se, jak zničit svět, jak zničit vše, veškeré lidstvo. ... Chápe mladší bratr co udělal?'*“ (Grun a Zeitz, 2013, s. 18) Jochen Zeitz, bývalý předseda představenstva firmy Puma, dodává: „*Jsou to lidé jako my. Poznávají, že 'svět skončí', jestliže 'mladší bratr nezmění své zvyky a způsob chování'.*“ (Grun a Zeitz, 2013, s. 18)

Wilkinson s Picknovou uvádějí, že „*Nerovnost skutečně zvyšuje tlak na spotřebu*“ (2013, s. 226) Vyšší spotřeba vede k vyšším emisím a s ní ke zhoršujícím se klimatickým podmínkám. Autoři dochází k závěru, že naše zvyšující se potřeba nakupovat a konzumovat pouze podtrhuje, jak hluboce jsme sociální. Naše potřeba být druhými přijímán a respektován odráží toto chování. Důležité ovšem zůstává, že zvýšení délky a kvality života není závislé na míře spotřeby.

„*Na nejzákladnější úrovni spočívá snižování nerovnosti v posunutí jazyčku vah od rozvratného, sobeckého konzumerismu k sociálně integrované a propojené společnosti. Větší rovnost nám pomůže rozvíjet mravní charakter veřejnosti a ochotu ke spolupráci, kterou potřebujeme, pokud máme vyřešit problém, jenž ohrožuje všechny.*“ (Wilkinson a Pickettová, 2013, s. 229)

2.1.3 Zrod Ekonomiky společenství

Tento trend zvyšující se nerovnosti byl impulzem pro vznik nového pohledu na svět ekonomiky.

29. května roku 1991 Chiara Lubichová (zakladatelka mezinárodního hnutí Fokoláre) navštívila brazilské São Paulo. Pohled, který se jí naskytl, ji silně zasáhl. Při projíždění touto metropolí spatřila dva protichůdné extrémy. Na jedné straně oslňující bohatství lemované mrakodrapy a na straně druhé enormní chudobu lidí žijících ve „favelas“ (slumy, chatrče). (Bruni a Zamagni, 2004)

Tváří v tvář tomuto utrpení lidí žijících v nedůstojných podmínkách, se začala rodit myšlenka na nové ekonomické paradigma. Ekonomika společenství začínala dostávat svou tvář. První konkrétní myšlenkou podniků ES byla *dělbá zisku* na tři části. *První* část zisku zůstává ve firmě, aby podnik mohl růst a rozvíjet se. *Druhá* část je určena na podporu a šíření „kultury dávání“. Tato podpora se uskutečňuje pomocí konferencí, formací mladých lidí (například skrze umožnění stáží v podnicích ES), vydáváním knih, formačních setkání... *Třetí* část je věnována chudým. Těm, kteří žijí v kritických životních podmínkách. „*Chudí byli od začátku považováni za cílovou skupinu Ekonomiky společenství.*“ (Bruni, 2013, s. 23) Tato podpora chudých však nemá být jednostrannou, neosobní finanční injekcí. Cílem této pomoci je pozvednout ty, kteří jsou v nouzi a dát jim novou šanci začlenit se do společnosti, ideálně skrze vytváření nových pracovních míst. Tento dar musí vytvářet vztah mezi obdarovaným a obdarovávajícím, aby se jednou obdarovaný sám mohl stát obdarovávajícím, a tak znovu nalézt svou důstojnost. (Bruni, 2013; Gold, 2010)

Rodící se myšlenka ES byla nejdříve představena brazilské komunitě Fokoláre, nápad byl s nadšením přijat a začal se šířit. Během 24 let působení se Ekonomika společenství rozšířila i na ostatní kontinenty. V říjnu roku 2012 se k mezinárodnímu projektu ES oficiálně hlásilo 861 podniků napříč všemi kulturami (jen v rozmezí let 2007 – 2012 se připojilo k této iniciativě 115 firem). Těch, kteří žijí podle hodnot ES, avšak oficiálně se nepřipojili do mezinárodní sítě ES, je však mnohem více.

Tabulka č. 2: Počet podniků hlásící se k projektu Ekonomiky společenství (Ekonomika společenství, © 2014)

Kontinent	Počet podniků ES
Evropa	501
Jižní Amerika	257
Severní Amerika	35
Asie	25
Afrika	43

Podniky Ekonomiky společenství nepřejímají žádnou novou právní formu, nenabízí ani žádnou novou účetní techniku. ES však nabízí nový pohled na úlohu podniku, která se neomezuje pouze na maximalizaci zisku, ale může přispívat i ke společenským otázkám, eliminaci chudoby a zasazování se o společné dobro. To vše nikoli na úkor ekonomické aktivity, ale v souladu s ní a díky ní. Projekt ekonomiky společenství je nabídnut všem. Nejen podnikatelům, ale i studentům, zaměstnancům, občanům... (Bruni, 2013)

2.2 Principy Ekonomiky společenství

Snahy o vnesení lidštější tváře do struktur kapitalismu uskutečňují podniky Ekonomiky společenství skrze vnášení hodnot, principů a společného přesvědčení do svých firem.

„Jsme zmateni důsledky kapitalismu, jehož přispění k našemu blahobytu nelze zpochybňovat, který však klade hranice mezi bohatými a chudými, stravuje energii lidí, kteří v něm pracují, a evidentně nemusí nevyhnutelně vést ke spokojenějšímu životu.“
(Handy, 1999, s. 10)

2.2.1 Mise

„Propagovat a žít kulturu dávání a sociální spravedlnost v podnicích prodchnutých universálními hodnotami svobody, rovnosti, bratrství a společenství, aby se zmírnila chudoba a podpořila sebeudržitelnost skrze rovnou redistribuci a sdílení zdrojů a potřeb.“
(Economy of communion, © 2014)

Mise je veřejně deklarovaným programem společnosti, která je více zaměřena na přítomnost a hledá konkrétní způsoby, jak implementovat vizi do zásad a života společnosti. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Mise podniků Ekonomiky společenství je založena na žití a osvojení si kultury dávání a sociální spravedlnosti. Touto cestou, tímto nástrojem směřují k naplnění svého prvopočátečního snu, zasazovat se o to: „aby nikdo neměl nouzi“. (Skutky apoštolů 4,34)

2.2.2 Vize

„Vytvořit spravedlivější a lidštější tržní ekonomiku a společnost, ve které „nikdo nemá nouzi“. (Economy of communion, © 2014)

Vize Ekonomiky společenství není zahleděná do sebe. Naopak. Jde za hranice vlastního podniku. Je hnána touhou vytvářet hodnoty, které přispívají ke společnému dobru. Úsilí o dosažení této vize uskutečňuje prostřednictvím společenství.

Vize v sobě zahrnuje samotnou identitu podniku. Vize je směrodatným kompasem, který nám pomáhá vracet se k prvotním záměrům a zůstat těmto cílům věrni, navzdory krátkodobým výkyvům. Aby se předešlo časté skutečnosti, kdy sepsaná vize pouze zdobí firemní materiály, snaží se ES sdílet svůj ideál se všemi svými zaměstnanci - jako společenství.

„Vize je sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitů smysluplnosti jejich úsilí.“ (Košťán a Šuleř, 2002, s. 11)

Poslání společnosti, které se odráží ve vizi a uskutečňuje se za pomoci jasně definované mise, se navrácí k prvotní otázce „proč“? Tato otázka nachází v podnicích Ekonomiky společenství své podstatné místo. Proč vynakládáme svou energii, čas a potenciál? V jakých podnicích trávíme velkou část svých životů? Jaké hodnoty toto naše úsilí vytváří? Podniky ES společně hledají „proč“. Toto společné proč produkuje sounáležitost, zvyšuje zápal a v konečném důsledku i garantuje úspěch. (Sinek, 2013)

„Skvělí vůdcové věří své intuici. Jsou to ti, kteří chápou nejprve umění a teprve pak vědu. Získávají nejprve srdce, teprve pak rozum. Jsou to ti, kteří začínají s PROČ.“ (Sinek, 2013, s. 71)

Ekonomika společenství pohlíží na práci, jako na prostor seberealizace. Jako místo tvoření, kreativity, vztahů a budování lepší společnosti. Nalézá v práci smysl. Ve shodě s Tomášem Bařou: *„Moje práce má jeden účel: službu životu.“* (2002, s. 171)

2.2.3 Kultura dávání

„*Saint Exupéry ve Městě v pustinách říká: Čím více dáváš, tím více ti zůstává.*“ (Jung, 2008, s. 60) Zdá se, že takové úvahy do světa ekonomiky nepatří. Na počátku však ekonomie byla „*naukou o správě domova*“. (Sedláček, 2009, s. 15) Správa domova má sloužit člověku. Kvalita života člověka je cílem. Studie o „ekonomii štěstí“ dospívají k závěru, že méně může být více. (Mlčoch, 2005)

„*Čím víc máš, tím víc jsi uznávaný. Ekonomika společenství je revoluce. Tady platí: čím víc dávám, tím víc jsem.*“ (Dufincová, 2000, s. 36)

Kultura dávání překračuje mód tržní ekvivalence, altruizmu i jednorázové filantropie. Akt dávání nevychází ze záměru vytvořit pouto závislosti nebo demonstrovat vlastní sílu a nadřazenost. Kultura dávání, kterou je celá Ekonomika společenství prodchnutá, nesmí být účelová. Naopak. Vyvěrá z nezištnosti a vzájemnosti. Jejím cílem je pozvednout obdarovanou osobu a pomoci jí navrátit svou důstojnost. Dalo by se říci, že „vrací ty méně šťastné zpět do hry“. Podniky ES chtějí navrátit důstojnost lidem skrze práci, začlenit je do pracovního procesu, kde může člověk skutečně růst.

Kultura dávání se na prvním místě realizuje ve firemní každodennosti a ve vztazích k našemu nejbližšímu okolí. Je konkrétní a adresná. Odráží se i ve vztazích se stakeholders společnosti. (Mundell, 2011) Realizuje se například vytvářením nových pracovních míst, pomocí znovu-začlenění do pracovního procesu či podporou mikropůjček. Neomezuje se však pouze na materiální obdarování. Stává se životním stylem. Samotným darem pro druhé může být nabídnutá pomoc, čas, energie. (Gold, 2010)

Zakladatelka Ekonomiky společenství, Chiara Lubichová, zasazuje kulturu dávání do následujícího kontextu:

„*Dávejme vždy, dávejme úsměv, pochopení, odpuštění, poslouchejme, dávejme naši inteligenci, naši vůli a kapacitu, dávejme naše schopnosti: DÁVÁNÍ: ať nám to slovo nedá oddechu.*“ (Lubich, 2001)

Významný francouzský podnikatel Francois Neveux, zároveň podnikatel ES, který byl jedním z největších protagonistů ES, říkával: „*Pro mě je Ekonomika společenství velmi jednoduchá. Dáš a dostaneš. Čím víc dáš, tím víc dostaneš. Tak, aby mohl dát stále víc. Je to jednoduché. Je to ekonomika dávání. To je všechno.*“ (Dutruová, 2012)

Akt dávání není jednosměrný. Je dynamický. Je skutkem vzájemnosti. Je-li činěn nezištně, pozvedá všechny zúčastněné strany.

„Nezávislost ale není nejzralejším stavem bytí. Je to pouze druhý krok ze tří na cestě k nejzralejšímu stavu našeho bytí, ke vztahům vzájemnosti. Nesnadným úkolem, který před námi stojí, pokud chceme tohoto stavu dosáhnout, je učit se dávat a přijímat, žít nesobecky, být citliví a ohleduplní.“ (Covey, 2009, s. 79)

Pro Ekonomiku společenství je vzájemnost a kultura daru otázkou vlastní autenticity.

„Ekonomika společenství vidí dar a vzájemnost jako výsadu.“ (Bruni, 2013, s. 42)

2.2.4 Nezištnost

S kulturou dávání se úzce pojí princip *nezištnosti*. Život, vztahy, skutečný růst a ani ekonomie není bez nezištnosti možná. Jestliže ji však přeci jen vystrnadíme a nahradíme kalkulem a účelností, začneme degradovat – jako jednotlivci i jako celá společnost.

Nezištné chování je dle prof. Bruniho nejen nesobecký čin, ale také činnost, která nám sama o sobě působí radost a je v souladu s naším osobním posláním. S pojmem nezištnosti se v ekonomické literatuře téměř nesetkáme. Můžeme narazit na úvahy o vzájemnosti, filantropii, vnitřní motivaci – ne však o nezištnosti. Při nezištném činu je cesta stejně důležitá jako cíl. Můžeme na ni pohlížet jako na vnitřní motivaci, která však vyvěrá z nesobeckých zájmů. Je mnohem vyspělejší a životaschopnější než rozšířená „hédonistická adaptace“, která podle Keelyho L. C. degraduje naše uspokojení z dosaženého cíle, protože vždy velmi rychle vyprchá a zanechá za sebou prázdno. Podařili se nám dosáhnout jakékoliv mety, pocit štěstí brzy vyprchá a my hledáme další cíl, při jehož zdolání se situace opakuje (cíle se stanovují stále vyšší). Tento princip funguje na motivaci založené na cílech. Petr Ludwig nalézá řešení ve „vnitřní motivaci cestou“. Neupíná se k budoucnosti, ale naopak se odehrává v přítomnosti a je v souladu s osobní vizí. Studie, které sledovaly nejúspěšnější vědce, umělce, sportovce či podnikatele měly společného jmenovatele. Tito lidé byli pohlceni činnostmi, které dělali, nevnímali čas... tento stav je nazván jako *flow*. *„Zmíněné výzkumy ohledně flow a hédonistické adaptace naznačují, že dlouhodobá spokojenost se nenachází v žádném předmětu, cíli či stavu. Nachází se právě v cestě, v procesu naplňování nekončící vize – v děláni toho, v čem vidíme opravdový smysl.“* (Ludwig, 2013, s. 62) Tento druh vnitřní motivace cestou autor povyšuje nad vnější motivaci i vnitřní motivaci cíli. Ani zde však nekončí. Vrchol a korunu

motivace spatřuje sice ve vnitřní motivaci cestou, avšak konanou *nesobecky* (nezištně). Tato motivace potom sílí, je-li realizována ve *společenství*. (Ludwig, 2013)

V dnešní ekonomické teorii není pro vztahy nezištnosti místo. „*Politická ekonomie Spojených států může být vnímána jako systém, v rámci kterého je schopnost chovat se nezištně konečnou odměnou. Jakmile lidé nakupí dostatek peněz, jakmile se zajistí, mohou si dovolit být k ostatním hodní. Dřív ne.*“ (Sedláček a Graeber, 2013, s. 67-68)

Je zřejmé, že nezištnost nemůže nahradit logiku směny a ani by to nebylo žádoucí. Společnost však nezištnost zcela vyloučila z ekonomického světa a spolehla se pouze na striktní pravidla, odměny, smlouvy... „*Ale jestliže ekonomická aktivita definitivně ztratí kontakt s územím nezištnosti, kope si základy svojí vlastní záhuby. V dnešních ekonomikách to vidíme dostatečně jasně a výrazně.*“ (Bruni, 2013, s. 60) Tuto potřebu nezištnosti můžeme zřetelněji vidět v některých profesích, jako jsou lékaři, zdravotníci, učitelé, ošetrovatelé starých a nemohoucích. Od těchto profesí ještě více očekáváme něco „navíc“, než jen určuje smluvní vztah. Od lékařů očekáváme, že jejich zájem o naše uzdravení není postaven pouze na finanční odměně, kterou za péči o nás dostávají. Luigino Bruni ve svém pojednání o „*Občanské ekonomice a principu nezištnosti*“ píše, že: „*V posledních letech se ukazuje, že poptávka po 'dobrých mezilidských vztazích' (které závisí na motivaci toho, kdo je 'produkuje') roste zároveň se ziskem, a zároveň roste poptávka po onom 'navíc'. Je-li majetek stále méně objektivní a stále více subjektivní a osobní, toto 'jak', vztah, který se vytváří mezi smluvními stranami, je klíčovým faktorem.*“ (Hnutí fokoláre v České republice, © 2015)

2.2.5 Společenství & Vztahy vzájemnosti

Společenství je již obsaženo v samotném názvu „*Ekonomiky společenství*“. Není přidanou hodnotou, ani něčím navíc. Je v samotném srdci identity firem *Ekonomiky společenství*.

John Mundell, člen mezinárodní komise *Ekonomiky společenství*, ve svých úvahách o tom, kdy je firma autentickou firmou ES, uvádí následující: „*Jsme skutečně součástí Ekonomiky společenství pouze tehdy, když pracujeme „ve společenství“ a „pro společenství“, pokud tomu tak není, nejsme podnikem Ekonomiky společenství.*“ (Mundell, 2011) Pracovat **ve** společenství dle Johna Mundella zahrnuje jak naše činnosti, tak i naše postoje. Je to způsob, kterým pracujeme. Pracovat **pro** společenství odkazuje na účel, cíl a záměr naší práce. Firmy *Ekonomiky společenství* si kladou za cíl vytvářet ve svých podnicích

atmosféru společenství a „*musí společenství produkovat jako výsledek své práce*“.
(Mundell, 2011)

Vytváření, „*produkování*“ společenství je jednou z rozlišovacích charakteristik mezi mnoha formami CSR, sociálními podniky a Ekonomikou společenství. Poslání i každý jednotlivý princip podniků ES musí být realizován skrze společenství. Toto společné úsilí se projevuje ve třech úrovních:

- *V podniku* – vytváření společenství, vztahů vzájemnosti mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, mezi zaměstnanci samotnými, ale i ve vztahu ke všem ostatním zainteresovaným stranám, včetně konkurence. Kořen tohoto postoje vyvěrá z přesvědčení o důstojnosti každé osoby. Nikoliv zisk, snaha o růst nebo expandování firmy, ale člověk je postaven do centra zájmu firem Ekonomiky společenství.
- *Na místní úrovni* – podnik svým působením ovlivňuje i své okolí. Dotýká se soudních podniků, ale také obyvatel, kteří žijí v těsné blízkosti. Kultura dávání, má být adresná a konkrétní, proto se její šíření započíná na této úrovni. Můžeme zde řadit i otázku balancování mezi soukromým a pracovním životem. ES se snaží vytvářet pro své zaměstnance takové podmínky, aby jim bylo umožněno žít vztahy vzájemnosti na prvním místě ve své rodině. Nechce se stávat konkurentem rodiny, byť by to mohlo přinášet větší produktivitu a nasazení pro podnik.
- *Na globální úrovni* – firmy Ekonomiky společenství tvoří celosvětovou síť, napříč kulturami a světadíly. Je zřízena mezinárodní komise ES, která je v pravidelném kontaktu a zároveň vytváří platformu pro sdílení se jednotlivých podniků ES ve svých lokalitách. Do této třetí, globální úrovně patří také sdílení části zisku s těmi, kdo jsou v nouzi – s chudými. (Mundell, 2011)

Argumenty pro vytváření společenství jsou ukryty v samotné podstatě Ekonomiky společenství. Vychází z předpokladu, že člověk je tvor společenský a právě společenství „*je podmínkou skutečného a autentického rozvoje.*“ (Bruni, 2013, s. 28) Rozvoj a kvalita života člověka je v rozporu s přehnaným individualismem.

Hlavním důvodem tedy není synergie, vyšší výkonnost nebo zvýšení loajality zaměstnanců ke společnosti. Společenství je životním stylem, které čerpá svou legitimitu samo v sobě. Vše ostatní je pouze kladnou přidanou hodnotou.

Tuto kladnou přidanou hodnotu zmiňuje například Jim Collins ve svém rozsáhlém výzkumu: „*U členů týmů firem, které se z dobrých staly skvělými, se projevovala tendence stát se a zůstat přáteli na celý život. ... Líbilo se jim být spolu, a na společné schůze se dokonce těšili. ... Jejich zážitky přesáhly rámec pouhého vzájemného respektu (který samozřejmě měli) a vytvořily mezi nimi pouto trvalé sounáležitosti.*“ (2008, s. 77)

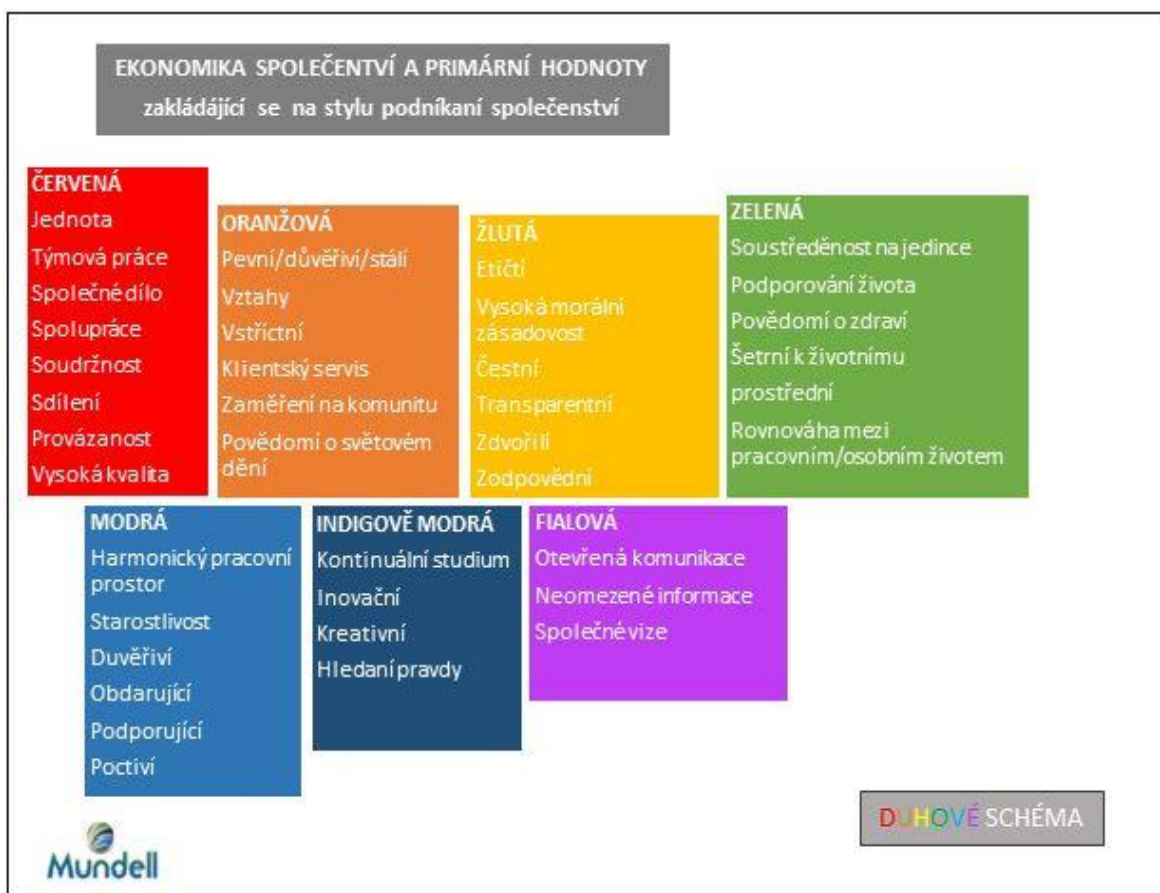
Ať už tyto vztahy pozitivně ovlivňují či neovlivňují výši dosaženého zisku nebo samotný marketing, podnikatelé ES věří, „*že všechny vztahy bez ohledu na to, zda mají přímý dopad na hospodářský výsledek obchodní společnosti, stojí za náš čas a naši pozornost, protože každá osoba a každý vztah s osobou mají vrozenou lidskou hodnotu.*“ (Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství, 2011)

Zůstává faktem, že společenské paradigma současnosti upřednostňuje spíše nezávislost, před vztahy vzájemnosti. Vzájemnost je však dle Coveyho „*charakteristickou vlastností života. ... Vzájemnost je mnohem zralejším, rozvinutějším konceptem.*“ (2011, s. 50)

2.3 Principy vedení podniků Ekonomiky společenství

Principy ES se utvářely po celou dobu existence tohoto projektu, až dostaly nynější podobu. Jsou výsledkem reflexe mnoha podnikatelů, pracovníků a sympatizantů ES.

Tyto principy jsou vizuálně ztvárněny tzv. schématem sedmi barev nebo také „duhou“.



Obrázek č. 2: Hodnoty Ekonomiky společenství (vlastní zpracování)

Toto schéma je tvořeno sedmi aspekty, z nichž se každé zaměřuje na jiné zásady a hodnoty. Tyto principy jsou podhoubím pro tvorbu a vymezení firemní kultury ve společnostech ES. Ve stručnosti se dotkneme každého z principů.

1. Červená: Podnikatelé, pracovníci a firma

V centru zájmu je tvorba kvalitních vztahů napříč celou organizací. Vytváření společenství se pak promítá i do podnikové hierarchie. „*Postavit společenství do centra ekonomického života podniku, znamená souhlasit s tím, že princip nezištnosti je základním principem každého lidského vztahu a autorita i hierarchie se o ni opírá a odtud čerpá svou legitimitu.*“ (Bruni, 2013, s. 75) Nejde o popření autority a je zřejmé, že v případě střetu zájmů či v kritických chvílích je role autority nezbytná. ES však v první řadě vnímá podřízeného jako člověka, s celou jeho důstojností a hodnotou a až potom následují jednotlivé pozice a funkce ve firmě. (Bruni, 2013) Tento první princip v sobě rovněž zahrnuje kulturu dávání a dělbu zisku na tři části.

2. Oranžová: Vztahy se zákazníky, dodavateli, finančními institucemi, veřejností a externími subjekty

Nejen vztahy prodchnuté respektem ke stakeholderům, ale i požadavek ochrany životního prostředí a okolí ve kterém firma působí, spadá do druhého principu ES. Dále je zde kladen důraz na jasné sdílení mise, vize a firemní zodpovědnosti. (Ekonomika spoločenstva. © 2014)

3. Žlutá: Spiritualita a etika

„*ES věří v osvojení si a rozvíjení nejvyšších etických standardů, dokonce v situacích, kde je takové chování těžké a až heroické.*“ (Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství, 2011) Do této kategorie je zařazen i pohled na práci. ES vnímá práci jako místo růstu a realizace člověka. Tento růst má rozměr jak profesní, tak i etický a duchovní. (Ekonomika spoločenstva. © 2014)

4. Zelená: Kvalita života, štěstí vztahy

Do čtvrtého principu se opět promítá dimenze společenství, ke které se ES stále vrací a reflektuje ji. Zde své místo nachází teambuilding, oslavy narozenin, neformální akce... Manažer usiluje o vytvoření atmosféry důvěry, kde každý zaměstnanec může říci svůj názor, byť by byl v rozporu s vedením společnosti. ES je rovněž nakloněna podpoře zdravého životního stylu, jako je například sport, ochrana přírody... (Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství, 2011)

5. Modrá: Harmonie pracovního prostředí

Pracovnímu prostředí se ve firmách ES dostává náležitá pozornost. Ergonomie, pořádek a prostředí, ve kterém se člověk cítí dobře, to vše má vysokou prioritu. Rovněž i bezpečnostní opatření, kvalita osvětlení a vzduchu, dbání na pravidelné přestávky, které eliminují případný stres a zdravotní potíže.

„Považujeme krásu a harmonii za bohatství našich firem a není méně důležitá než finanční a technická aktiva, protože podporuje společné vztahy a zlepšuje kvalitu života našich lidí a naší organizace.“ (Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství, 2011)

6. Indigová: Formace, vzdělávání, moudrost

Dnešní turbulentní doba si žádá neustálého vzdělávání, osvojování si nových poznatků a růstu. Je zřejmé, že bez této nikdy nekončící formace podnik nemůže v konkurenčním prostředí obstát.

Firma by měla zaměstnancům poskytovat takové zázemí, kde se mohou realizovat a rozvíjet své talenty. Odborné konference, školení, profesní růst – snahou je, aby i tyto nástroje vzdělání směřovaly k osvojování si zásad společenství a pomáhaly rozvíjet atmosféru důvěry. (Ekonomika spoločenstva. © 2014)

Fialová: Komunikace

Otevřená komunikace je základem všeho, o čem je výše pojednáváno. S kvalitní a respektující komunikací se buduje či padá celá snaha o vytváření společenství a vztahů vzájemnosti. Drucker i Covey se shodují v tom, že klíčem k dobré komunikaci je naslouchání. *„Nejdříve se snažte pochopit... potom být pochopeni.“* (Covey, 2011, s. 247) Je tedy pochopitelné, že je komunikace pro ES klíčová a snaží se poskytnout pracovníkům prostor pro zpětnou vazbu i osobní dialog. Tato idea je rovněž zakotvena v možnostech uskutečnění vize ES, kde se píše: *„Otevřené naslouchání je klíčovou složkou.“* (Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství, 2011)

„Neexistuje společenství bez komunikace.“ (Ekonomika spoločenstva Slovensko, 31. 10. 2013 - web)

Všech sedm principů spoluvytváří podmínky pro budování zdravé firemní kultury, v jejímž středu je zájem o rozvoj člověka s cílem sloužit skrze svou práci.

„Základním posláním zralého řízení je zvýšit životní úroveň a kvalitu života všech zainteresovaných stran.“ (Covey, 2009, s. 55)

2.4 Úspěšný podnik, úspěšný zaměstnavatel, úspěšný zaměstnanec

Jim Collins se svým týmem provedl studii, v níž analyzoval proces transformace průměrných firem ve firmy skvělé. Za kritérium skvělé firmy zvolil dosažení výborných výsledků „s průměrnou kumulací výnosu akcií 6,9krát vyšších než celková úroveň běžného trhu“. (Collins, 2008, s. 19) Definice úspěchu byla pro jeho výzkum nezbytná.

Chápání úspěchu je různé a v případě jednotlivců i firem se liší. Maximalizace zisku, která je představována jako cíl a vrchol podnikání, je častým kritériem úspěchu. Je zřejmé, že dosahování zisku je pro každou zdravou společnost nezbytností. Optikou mainstreamu jsou však finanční ukazatele a výše zisku prezentovány jako *jediné* kritérium úspěšnosti firmy.

Ralph Waldo Emerson považuje za úspěch následující:

„Definice úspěchu – snadno a rychle se smát; získat si respekt inteligentních lidí a přízeň dětí; vysloužit si ocenění čestných kritiků a přestát zradu falešných přátel; umět ocenit krásu; nacházet to nejlepší v druhých lidech; umět dát sám sebe; ponechat tento svět trochu zlepšený, ať již skrze zdravé dítě, kousek zahrady, anebo napravené společenské bezpráví; hrát si a smát se s nadšením, zpívat s rozkoší; vědět, že alespoň jeden život mohl dýchat volněji, protože Ty jsi žil – tohle vše znamená, že jsi poznal úspěch.“ (Zelený, 2011, s. 167)

Kritérium „úspěšnosti“ považuji za významné, protože vytyčuje cíl a legitimuje existenci podniku. Podobně i Tomáš Baťa spatřuje úspěch v plném nasazení se. Ve službě.

„PROTO VÁM KLADU NA SRDCE: vžijte se plně ve své povolání. Přistupujte k práci s láskou. Nevěřte, že je kletbou života. Buďte si toho vědomi, že máte povinnost budovat práci blahobyt sobě a svému okolí. Jděte pevně za svým cílem a úspěch vás nemine. Nazdar!“ (Baťa, 2002, s. 85)

Baťova filozofie, jeho odkaz, jeho cíl se dá shrnout následovně: Práce i podnikání je službou života. Posláním podnikání je služba. A všichni zúčastnění se musí podílet na zisku. (Lešingrová, 2010)

Stejně i firmy Ekonomiky společenství pohlíží na úspěch v širším kontextu, neomezují se pouze na maximalizaci zisku. Úspěch firem Ekonomiky společenství je podmíněn kladným hospodářským výsledkem. Vykazování zisku je pro firmy nezbytností. Zisk je však chápán jako prostředek, nikoli jako cíl firmy. Úsilí o ziskovost jde zároveň ruku v ruce s posláním, které si firmy ES zvolily za svůj cíl: eliminovat chudobu, vytvářet společenství a vztahy vzájemnosti uprostřed každodenního firemního života a... více dávat, než brát.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODY A CÍLE PRÁCE

Praktická část této diplomové práce si klade za cíl analyzovat firemní kulturu ve firmě Mundell & Associates, a to zejména skrze projevy principů a filozofie Ekonomiky společenství, doplněné strukturovanými rozhovory s Johnem Mundellem a jeho zaměstnanci. Původním záměrem bylo i dotazníkové šetření, které však kvůli nízké návratnosti bylo vyhodnoceno jako nerelevantní (náhled na rozeslaný dotazník je součástí příloh). Na základě této analýzy bude provedeno zhodnocení současné situace ve firmě.

Analyzovat a měřit firemní kulturu je nesnadné, a to pro její mnohohrستvou a komplexní povahu. Pro eliminaci zavádějící interpretace firemní kultury je vhodné využít jak kvantitativního, tak i kvalitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum

Zpravidla se při kvalitativním výzkumu u firemní kultury předem nepredestinují relevantní data. Důvodem je nabídnutí prostoru pro samotné respondenty, kteří sami určí, co za důležité pokládají a co nikoliv. Získaná data jsou konkrétní, detailní a více napomáhají rozumět souvislostem.

Mezi základní metody kvalitativního výzkumu patří: analýza dokumentů, skupinové rozhovory, individuální hloubkový rozhovor a pozorování.

Pro všechny metody je většinou společná časová náročnost a složitost interpretace dat, která vyžaduje maximální objektivitu.

V případě této diplomové práce budou použity strukturované rozhovory a pozorování.

4 CHARAKTERISTIKA MUNDELL & ASSOCIATES, INC.

Společnost Mundell & Associates, Inc. byla založena v roce 1995, její sídlo se nalézá v hlavním městě státu Indiana v Indianapolis (USA). Se svými 19 zaměstnanci se řadí k velikostně menším společnostem. Firma Mundell & Associates se zabývá odborným poradenstvím v oblasti životního prostředí, geologie a hydrologie. Své služby nabízí firmám (zvláště strojírenským), vládním agenturám, obcím a právníkům. Od svého vzniku realizovala své projekty ve všech 50 státech USA, dále také v Kanadě, Jižní Americe, Mexiku, Evropě a Asii.

Již od svého vzniku byla společnost Mundell & Associates součástí mezinárodního projektu Ekonomiky společenství.

4.1 Poskytované služby

Nabízené portfolio služeb je velmi rozmanité a pohybuje se v částkách od 5 - 500 000 \$.

Nejvýznamnější nabízené služby společnosti Mundell & Associates jsou poskytovány v těchto klíčových oblastech:

- Kvantitativní hodnocení stavebního pozemku
- Revitalizační návrh
- Environmentální Management
- Environmentální supervize
- Hodnocení vodních zdrojů
- Služby soudního znalce

Kvantitativní hodnocení stavebního pozemku

Tato služba zahrnuje zkoumání vytyčené lokality a kvantifikaci dopadů na její životní prostředí, ekologické a lidské zdravotní rizika, sanaci alternativ a s ní spojené náklady. S touto službou jsou spojeny následující činnosti: geofyzikální průzkum, audiovizuální vzorkování, vyhodnocování míry znečištění, analýza dat a interpretace, počítačové modelování a hodnocení rizika. (interní materiály)

Revitalizační návrh

Jde o kvantitativní inženýrský proces s cílem poskytnout zákazníkům technicky efektivní a rovněž i cenově konkurenceschopné řešení. Součástí této služby je koncepční návrh, studie proveditelnosti, systémové plány a specifikace, odhady nákladů a časová analýza. (interní materiály)

Environmentální Management

Správa a dohlížení především nad stavebními pracemi s cílem být v souladu se všemi normami ISO a eliminovat dopady na životní prostředí. Tato služba se neomezuje pouze na stavební obor, ale je nabízena podnikům k implementaci environmentálního managementu na míru či zdokonalení takového systému řízení, který dbá, aby všechny podnikové činnosti byly maximálně šetrné k životnímu prostředí. (interní materiály)

Environmentální supervize

Zajišťuje, aby se kvalitativní i nákladové cíle potkaly a následně byly objasněny vyššímu managementu a směřovaly tak k celkovému úspěchu a cíli klienta.

Hodnocení vodních zdrojů

Hodnocení vodních zdrojů je nezbytným úkolem obcí, průmyslových areálů a zemědělských systémů. Úkolem firmy je v oblasti geologické a hydrogeologické řešit kapacitu a životnost vodních zdrojů. (interní materiály)

Služby soudního znalce

Mundell & Associates poskytl své odborné stanovisko v nesčetných soudních sporech v oblastech hodnocení životního prostředí, sanace a omezení odpadu, úniku kontaminujících látek. Své stanovisko také poskytuje v oblasti pojistného krytí v otázkách životního prostředí a vyjadřuje se k celé řadě protokolů, metodologií a sporných otázek. (interní materiály)

Toto portfolio služeb má široké rozpětí a dotýká se mnoha jednotlivých vědeckých oborů. Mnohé z projektů si vyžadují dlouhodobou sanaci a následný monitoring. Za významnější milníky a úspěchy lze pokládat: schválení první health risk assessments v několika státech a zemích, první použití revitalizační technologie, rozvoj státního programu pro ochranu pitné vody a správa nadnárodních týmů pro sanaci.

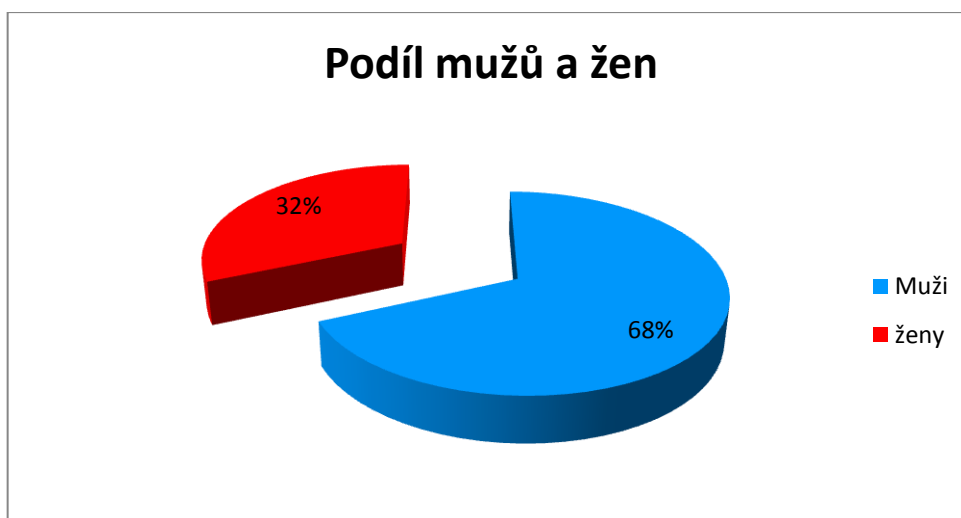
4.2 Zaměstnanci Mundell & Associates

Ředitel společnosti John Mundell říká, že „Členové jejich týmu jsou tím nejvýznamnějším firemním zdrojem. Užívají si synergii vznikající z rozličnosti jejich osobností a talentů.“ (rozhovor)

Výběru zaměstnanců je věnována velká pozornost. První nezbytností je vysoká profesní kompetence, která napomáhá k nabízení těch nejkvalitnějších služeb. Zaměstnanci jsou také vždy u vstupního rozhovoru seznámeni s myšlenkou Ekonomiky společenství, která zahrnuje i dělení firemního zisku na tři části, z nichž jedna část je věnována na podporu lidí v nouzi.

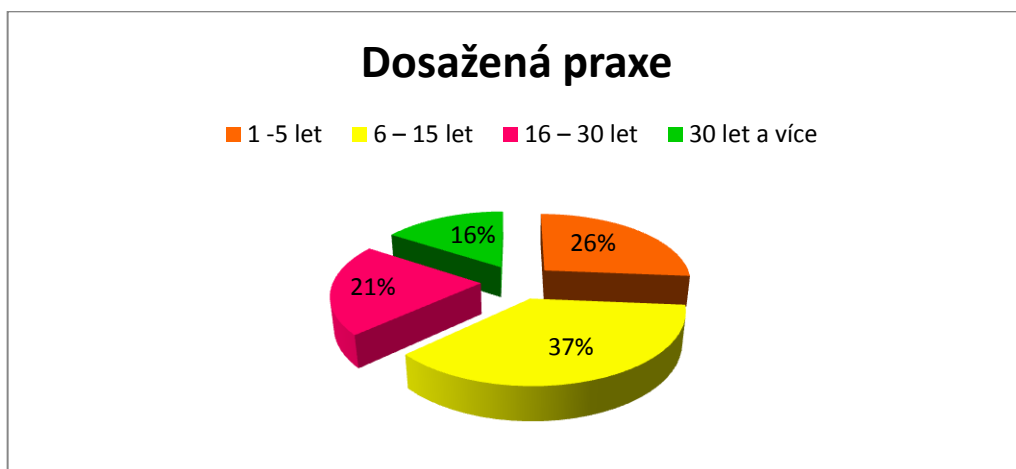
4.2.1 Zaměstnanecká struktura

Z 19 zaměstnanců má 18 vysokoškolský titul z toho 80 % je magisterského a vyššího stupně zaměřeného v inženýrských či vědních oborech. Mezi zaměstnanci najdeme příslušníky mnoha kultur: Indy, Číňany, Španěly a samozřejmě Američany. Společně ovládají 9 jazyků, v nichž jsou schopni nabídnout své služby zákazníkům. Od roku 1995 společnost Mundell & Associates úspěšně realizovala více než 3 000 projektů napříč kontinenty. Mezi významnějšími zákazníky byli Eli Lilly, Duke Energy, Roche Diagnostics, Kraft Foods, Hilton. Všechny výše zmíněné společnosti se umístily v žebříčku Fortune 500. (interní materiály)



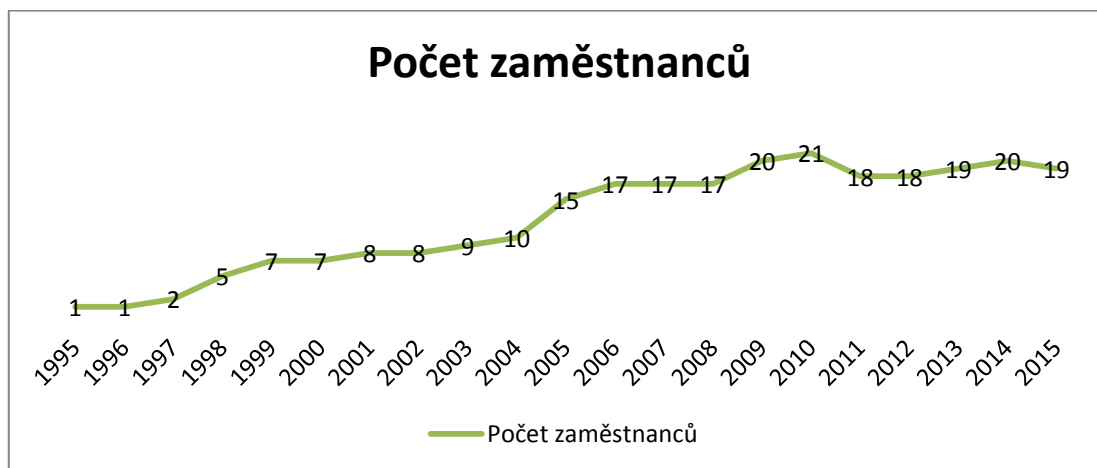
Obr. 3: Zastoupení mužů a žen ve společnosti (vlastní zpracování)

Ve společnosti pracuje větší část mužů, což je třeba reflektovat i ve firemní kultuře, neboť obecné projevoování i přístup ke komunikaci je u mužů a žen rozdílné.



Obr. 4: Dosažená praxe v dané oblasti (vlastní zpracování)

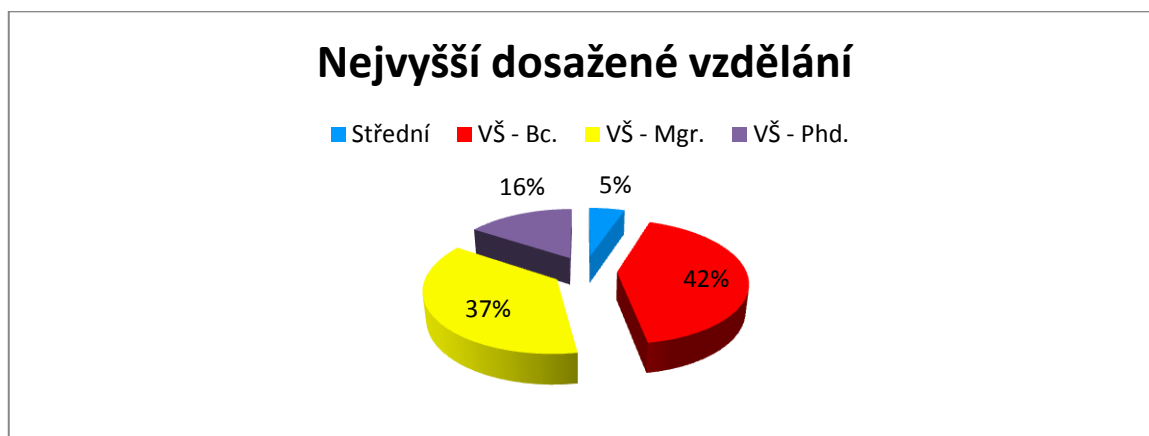
Nejvíce zastoupené rozmezí dosažené praxe se pohybuje od 6 let do 15 let. V práci, kterou společnost Mundell & Associates vykonává je profesionalita a zkušenost zaměstnanců klíčová. Mnoho projektů, jimž v oblasti životního prostředí čelí, si vyžadují rozmanité přístupy a návrhy řešení. Z grafu vyplývá, že $\frac{3}{4}$ zaměstnanců mají odbornou praxi v oboru delší, než 6 let. Necelá $\frac{1}{5}$ pak dokonce praxi v oboru delší, než 30 let. Zároveň však $\frac{1}{4}$ zaměstnanců představuje novou sílu, která může do společnosti vnést jak jiný úhel pohledu, tak i vítané osvěžení.



Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců od r. 1995 – 2015 (vlastní zpracování)

V říjnu roku 1995, čítala společnost jediného zaměstnance, a to Johna Mundella. O 3 roky později se společnost rozrostla na 5 zaměstnanců. Do roku 2009 počet zaměstnanců kontinuálně rostl. Kapacita firemních prostor čítá kolem 23 pracovních míst, avšak v létě

tyto volné prostory připadají stážistům. Dá se tedy říci, že posledních 6 let je počet zaměstnanců stabilní a dochází jen k nepatrným změnám, což je přirozené.



Obr. č. 6: Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy (vlastní zpracování)

Vysokoškolský titul má 18 zaměstnanců, což je vzhledem k výkonu práce žádoucí.

4.3 Účel existence a vize společnosti

Konkurenční tlak je na společnosti větší, než kdy dřív. Paleta nabídky pro spotřebitele v historii nikdy nebyla tolik pestrá jako dnes. Trendy se střídají enormní rychlostí a je proto nezbytné, mít pevně zakotvené hodnoty, misi i vizi společnosti, které se nemění a pomáhají nám orientovat se v rychle měnícím se prostředí.

Mise společnosti

„Přinášet naše zkušenosti, vzdělání, kreativitu, talenty, osobnost a skupinovou synergii, abychom společně pomohli našim klientům v řešení jejich nejsložitějších výzev v oblasti životního prostředí a přírodovědy. Používáme při tom nejlepší technologie k dosažení technicky a nákladově efektivního řešení.“ (Mundell, © 2013)

Opět zde figuruje slovo „společně“, což odráží snahu o vytváření společenství a týmového ducha na pracovišti. Mise, která je konkrétním vyjádřením, jak realizovat firemní vizi, v tomto případě plní svůj účel a naznačuje, jaká cesta vede k firemnímu cíli.

Sociální mise společnosti

„Nad rámec provozního fungování firmy jakožto specialisty na životní prostředí a přírodní vědy se společnost zavázala ke zlepšení zdraví a blaha místního i celosvětového společenství, ve kterém působí. A to tak, že se dobrovolně věnuje úsilí řešení problémů, které se týkají životního prostředí a ekonomiky znevýhodněných, jako je práce na podporu environmentální spravedlnosti pro lidi s nízkými příjmy, menšinové komunity v Indianě a v městě Indianapolis a dobrovolná technická pomoc pro rozvoj lepších právních předpisů v oblasti životního prostředí a pokynů pro ochranu přírodních zdrojů. Díky naší účasti na Ekonomice společenství se snažíme podporovat "kulturu dávání" a bratrství sdílením zisků pro lidi v nouzi.“ (Mundell, © 2013)

Svým rozsáhlým obsahem sociální mise znesnadňuje orientaci. Sociální mise je rozšířením základní mise a společně tvoří jeden celek. V tomto případě je přímým odkazem na hodnoty ES.

Vize společnosti

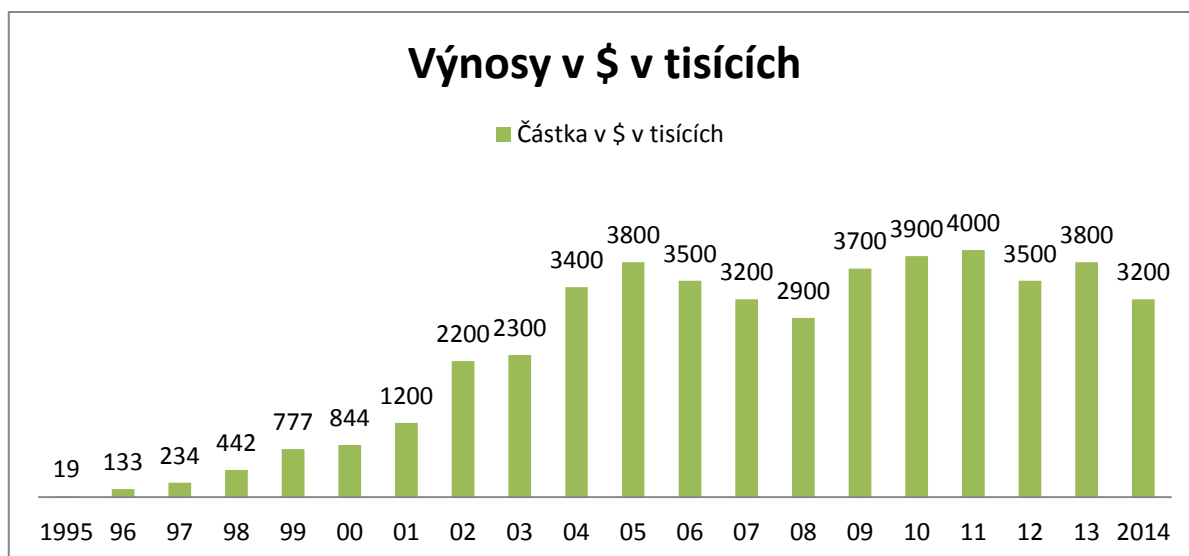
„Jsme globálními lídry v oblasti životního prostředí a technických inovací pro dobro našich klientů, pro blaho naší planety, pro potřeby globální komunity. Jsme organizace zaměřující se na lidi, v níž každý uznává společnou odpovědnost za budování komunity vzájemného respektu na pracovišti. Pracujeme společně, abychom dostáli potřebám našich zákazníků a společníků a současně pomáhali naší společnosti a místní komunitě. Při své práci také myslíme na dobro ostatních a na obecné blaho.“ (Mundell, © 2013)

Vize společnosti Mundell je dle mého názoru příliš dlouhá, což komplikuje její zapamatování si a zvláště pak její osvojení. Dále má být vize směřována do budoucnosti a tak vytyčovat ubírající se směr společnosti. V tomto případě však popisuje současný stav a je napsána v přítomné čase. Obsahové sdělení staví na profesionálním poskytování služeb, ale zároveň je jasně deklarováno postavení člověka na pracovišti: *„jsme organizace zaměřující se na lidi.“* Vize společnosti obsahuje i rozměr společenství s cílem tvořit hodnoty pro společnost, což je vše v souladu s vizí ES.

4.4 Finanční indikátory

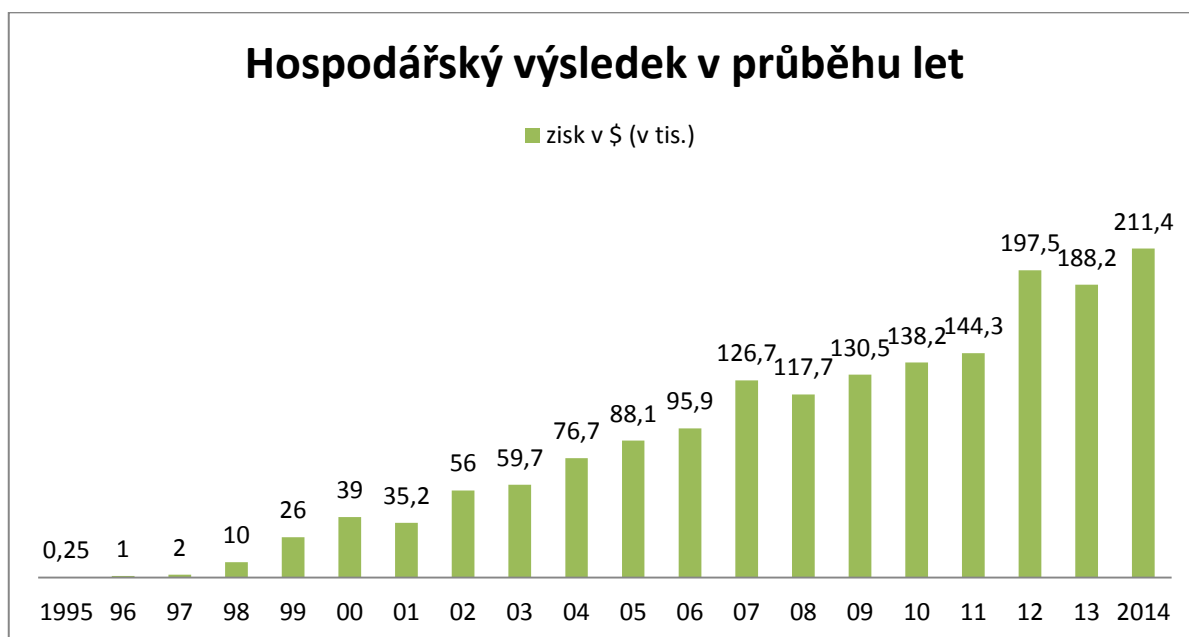
Od založení společnosti Mundell & Associates v roce 1995 vykazovala společnost vždy kladný hospodářský výsledek.

Výše výnosů od počátku společnosti Mundell & Associates byla následující:



Obr. č. 7: Výnosy v průběhu let (vlastní zpracování)

V posledních 5 letech mají výnosy relativně stabilní tendenci. Ve finálním zisku společnosti se potom projevují následovně:



Obr. č. 8: Hospodářský výsledek v letech (vlastní zpracování)

Výše každého z těchto zisků byla v průběhu let rozdělena na tři části. Jedna z částí zůstávala v podobě reinvesticí ve firmě Mundell & Associates, s cílem růstu firmy i její dlouhodobé udržitelnosti. Druhá část byla přidělena na podporu ekonomiky dávání, tedy pro šíření projektu Ekonomiky společenství. Konkrétně bylo toto šíření realizováno skrze spoluúčast na mítincích a aktivitách směřující k podpoře ES, dále tvorba vzdělávacích programů, podpora Institutu Sophia, podpora mezinárodní IT ES, podpora mezinárodních setkání ES a od roku 2004 také program stáží ve vlastní firmě. Konečně třetí část byla rozdělena mezi sociálně slabší či znevýhodněné jedince a rodiny. Konkrétně se tato třetí část rozděluje pomocí mezinárodního hnutí Fokoláre (na jehož půdě a z jehož iniciativy Ekonomika společenství vzešla) nebo jako přímá pomoc lidem v blízkém okolí, například díky mikropůjčkám. Cílem této třetí části zisku, je resocializovat jedince zpátky do společnosti, a to zejména formou tvorby nových pracovních míst či podpoře při rekvalifikačních kurzech.

Společnost rozdělovala svůj zisk následovně:

Tabulka č. 3: Rozdělení zisku (vlastní zpracování)

Rok	Zisk zůstávající v podniku	Podpora ES	Podpora chudých	Zisk celkem	Kumulativní zisk
1995	0 \$	0 \$	250 \$	250 \$	250 \$
1996	0 \$	0 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 250 \$
1997	0 \$	0 \$	2 000 \$	2 000 \$	3 250 \$
1998	5 000 \$	0 \$	5 000 \$	10 000 \$	13 250 \$
1999	16 000 \$	0 \$	10 000 \$	26 000 \$	39 250 \$
2000	19 000 \$	0 \$	20 000 \$	39 000 \$	78 250 \$
2001	10 250 \$	0 \$	25 000 \$	35 250 \$	133 500 \$
2002	30 000 \$	0 \$	26 000 \$	56 000 \$	169 500 \$
2003	32 750 \$	0 \$	27 000 \$	59 750 \$	229 250 \$
2004	45 250 \$	1 500 \$	30 000 \$	76 750 \$	306 000 \$
2005	53 100 \$	3 000 \$	32 000 \$	88 100 \$	394 100 \$
2006	49 950 \$	12 000 \$	34 000 \$	95 950 \$	490 050 \$
2007	65 700 \$	26 000 \$	35 000 \$	126 700 \$	616 750 \$
2008	57 750 \$	24 000 \$	36 000 \$	117 750 \$	734 500 \$
2009	61 500 \$	32 000 \$	37 000 \$	130 500 \$	865 000 \$
2010	63 250 \$	35 000 \$	40 000 \$	138 250 \$	1 003 250 \$
2011	64 350 \$	43 000 \$	37 000 \$	144 350 \$	1 147 600 \$
2012	80 900 \$	81 600 \$	35 000 \$	197 500 \$	1 345 100 \$
2013	89 500 \$	83 700 \$	15 000 \$	188 200 \$	1 533 300 \$
2014	94 900 \$	93 500 \$	23 000 \$	211 400 \$	1 744 700 \$

Od roku 1995 do 2003 společnost Mundell & Associates věnovala většinu zisku do obecného fondu ES. Tento zisk byl přerozdělen v poměru $\frac{1}{2}$ na nově vznikající akademický Institut Sophia, který má ES zařazen do svých vzdělávacích procesů. Další $\frac{1}{2}$ byla darována na podporu chudých.

Od roku 2004 firma začala realizovat mezinárodní letní stáže, které podporovala ze svých zisků. V roce 2009 se vlastník John Mundell zapojil do mezinárodní komise ES a začal podporovat celosvětové aktivity ES, včetně mezinárodních webových stránek ES a nového projektu „B2B (business to business)“, což je internetová platforma sdružující podniky ES celého světa. Od roku 2010 společnost více směřovala třetí část zisku na podporu chudých v jejím okolí, včetně poskytování mikropůjček. V roce 2014 začala firma Mundell & Associates poskytovat mikropůjčky nově vznikajícím podnikům Ekonomiky společenství

5 EKONOMIKA SPOLEČENSTVÍ VE FIRMĚ MUNDELL & ASSOCIATES

Červen až srpen roku 2014 jsem strávila jako stážistka Ekonomiky společenství ve firmě Mundell & Associates v USA. Během těchto dvou měsíců jsem měla možnost nahlédnout do každodenního života společnosti a seznámit se s mnoha prvky ES, které se na pracovišti projevují. Společnost Mundell & Associates od roku 2004 až do současnosti každé léto přijímá 4 stážisty z celého světa, kteří projdou výběrovým řízením včetně Skype hovoru a prokáží tím svůj zájem o ideu ES. Mezi stážisty je zastoupeno mnoho studijních oborů napříč agronomií, ekonomií, designem až po studenty environmentalistiky a jiné vědecké disciplíny. Během osmihodinové pracovní doby jsme od pondělí do pátku absolvovali speciálně připravený týdenní seznam úkolů s cílem alespoň částečně poznat běžný denní chod konkrétní firmy, která se inspiruje myšlenkou ES. Součástí těchto úkolů bylo i seznámení se s jednotlivými zaměstnanci, vizí a misí společnosti, dále také s obsáhlým spisem bezpečnosti práce na pracovišti a mnohé další. Kromě jednotlivých úkolů týdenní rozpis obsahoval i základní literaturu, která na teoretické úrovni osvětlovala vývoj, principy a směřování ES. V rámci stáže jsme také navštívili několik dalších podniků ES v severní Americe. Poslední tři dny jsem potom strávila v Chicagu u podnikatelky ES, která se zabývala bezpečností práce.



Obrázek č. 9: Setkání s podnikatelem Ekonomiky společenství (vlastní archiv)

Souběžně s poznáváním ES nám byl dán prostor pro realizaci vlastního projektu, který měl být v souladu s naším dosavadním studiem a zároveň být vyjádřením a realizací myšlenek

Ekonomiky společenství. Můj projekt byl podhoubím pro tuto diplomovou práci, jelikož se zabíral postavením a vlivem ES na pracovišti, vnímáním ES jednotlivými zaměstnanci a možnostmi jak více posilnit a využít potenciál Ekonomiky společenství ve firmě Mundell & Associates.

5.1 Projevy Ekonomiky společenství ve firmě Mundell & Associates

Analýza firemní kultury skýtá nezměrný rozsah od nejdrobnějších interních projevů až po veřejnou deklaraci svého poslání. Ve své diplomové práci se zvláště zaměřím na dopad skutečnosti, že firma přejala Ekonomiku společenství za svou filozofii a hodnotový systém.

Níže uvedené aktivity jsou inspirované ES a jsou součástí života společnosti. Všechny tyto aktivity a tradice přispívají k tvorbě a posílení firemní kultury na pracovišti. Mnoha z níže popsaného jsem se osobně účastnila či se podílela na samotné realizaci.

První kategorie aktivit vycházejících z principů ES jsou zaměřeny směrem dovnitř firmy a napomáhají vytváření neformálních, autentických vztahů mezi zaměstnanci.

Každodenní sladkosti a čokoládový pátek

Firemní kuchyňka je oblíbeným místem všech zaměstnanců. Julie Mundell, jež má na starosti doplňování pochutin a chod kuchyně, se stará o čistý vzhled a zásobování. Každodenní samozřejmostí je připravené kafe a stále doplňovaná miska sladkostí. Pátek je nazván čokoládovým, neboť je pro zaměstnance nachystáno překvapení ve formě malých čokolád. S připravenou pozorností je zároveň všem zaměstnancům odeslán krátký e-mail, který obsahuje upozornění na nachystané pochutiny, pozdrav a občasně i krátké sdělení, většinou neformálního charakteru. V rozmezí pracovní doby však zaměstnanci navštěvují kuchyň jen pro rychlé občerstvení, delší zdržení v podobě rozhovorů mezi zaměstnanci je nemyslitelné.

Pondělní a páteční svačina

V tyto dny je pro zaměstnance přichystáno v dopoledních hodinách malé občerstvení skládající se z: čerstvého ovoce (jahody, hrozny, borůvky...), pomerančové šťávy a müsli tyčinky či jogurtu. Dbá se, aby tato svačina byla v souladu se zdravou životosprávou, jež je právě u Američanů mnohdy opomíjena. Tato iniciativa je v souladu se 4. principem, který dbá na péči o kvalitu života, čemuž právě zdravé stravování výrazně napomáhá. Ilustrativní fotografie běžné svačiny pro zaměstnance v Mundell & Associates:



Obrázek č. 10: Občerstvení pro zaměstnance (vlastní archiv)

Středeční zdravá svačina

Středeční den byl ještě více zaostřen na zdravou životosprávu. Tyto „zdravé středy“ se konaly pouze v období stáží a právě stážistům byl tento úkol přidělen. Přichystat drobnou zdravou pochutinu, například ve formě ovoce se vzkazem v podobě malého vzkazu či nápisu uvádějící tip pro zdravé stravování či pohyb. Jedním z důvodů pro zavedení tohoto drobného gesta pro zaměstnance bylo, dle slov Julie Mundellové, pozorování, že velká část zaměstnanců postrádá návyk zdravého stravování. (*interní materiály*)

Úterní společný oběd

Jelikož firma nemá žádnou zaměstnaneckou jídelnu, stravuje se každý podle svých možností. V úterý je nabídnuta možnost poobědvat společně (z vlastních zásob) v prostorách firemní kuchyně. Tato nabídka je dobrovolná a trvá pouze v období léta, kdy jsou ve firmě přítomni i stážisti. Obědu se běžně účastní cca polovina zaměstnanců, stážisti a vedení firmy. Toto neformální, dobrovolné setkávání napomáhá k budování pevných vztahů, jež jsou zakotveny již v 1. principu.

Tradiční vánoční večeře

Každoročně se v blízké restauraci společně slaví vánoční večeře. Nedílnou součástí je bohatý raut, příchod Santa Clause, který obdaruje zaměstnance drobným darem. Jde o neformální večer, kam jsou pozváni nejen samotní zaměstnanci, ale také jejich životní partneři. Tento večer se obejde bez dlouhých formálních projevů a těší se velké oblibě.

Oslavy narozenin a životních událostí

Ekonomika společnosti klade velký důraz na jedinečnost každého člověka (kvalita života – 4. princip). Dovoluje-li to aktuální situace, dbá se na to, aby každé narozeniny a významná jubilea byla společně, alespoň krátce oslavena ve firemní kuchyňce. Spíše než hodnotné dary jsou upřednostňovány osobní, milé nebo vtipné upomínky na památku. Nechybí dort nebo drobné občerstvení. V případě však, že se blíží uzávěrky důležitých projektů nebo je příliš mnoho práce, zaměstnanci se společně nescházejí. Jako náhrada je však připraveno přání a překvapení pro oslavence.

Zde oslava jednoho ze zaměstnanců, kdy kvůli množství práce nebylo možné se setkat:



Obrázek č. 11: Narozeninové přání pro zaměstnance (vlastní archiv)

Další maličkostí, která vtiskuje události ještě více neformální ráz, je vyhlášená soutěž o jméno maskota, jenž je dárkem pro Rondela – jednoho ze zaměstnanců. Pod tímto nápisem je umístěna anonymní schránka pro návrhy jmen. Odměna pro výherce nového jména zajištěna!

Prakticky tento příklad demonstruje, že předpokladem pro všechny projevy ES je zdravě fungující a zisková firma.

Safe & Healthy

Každoroční školení o bezpečnosti práce je zpříjemněno bohatým obědem v místním historickém domě Benton House. Po společném obědě, stážisti chystají pro zaměstnance odpolední blok her, které ideálně (ne však nutně) směřují k posílení vědomí společností na pracovišti nebo podtrhují jednu z myšlenek Ekonomiky společností.



Obrázek č. 12: Školení o bezpečnosti práce (vlastní archiv)

Podniková kostka

Jedním z projektů minulých stážistů byla tzv. „podniková kostka“ (company cube). Tato kostka, vytvořena v několika designech, má za cíl pomocí krátkých a úderných hesel upevňovat společné hodnoty ES, a tak přispívat k vytváření prostředí založeném na sdílení zodpovědnosti, vzájemném respektu a zájmu. Na jednotlivých stranách kostky jsou tato hesla:





Obrázek č 13: Podniková kostka (The Company Cube, © 2014)

Buduj vztahy každý den!; Sdílej zkušenosti, čas, sebe!; Nejdříve pomoz jiným!; Podporuj činy, nejen slovy!; Oceň každou osobu, každý nápad! Konkurenti mohou být také přáteli!

Každé ráno si pak pracovník může hodit a snažit se dané heslo ten den více žít a uplatňovat. Tyto kostky jsou využívány nejen jako propagační nebo dárkový materiál, ale také jsou na těchto heslech demonstrovány a vysvětlovány jednotlivé zásady ES. Podnikatelská kostka byla doposud přeložena do sedmi jazyků a na následujících webových stránkách <http://thecompanycube.org> lze nalézt zkušenosti ostatních z praxe, nebo si stáhnout kostku jako mobilní aplikaci.

Mezinárodní stáže

Jednou z nepřehlédnutelných a současně významných aktivit firmy jsou letní stáže zaměřené na poznávání ES, nabízené vždy čtyřem mladým lidem z celého světa. Po dva měsíce se stážisti stávají součástí firemního kolektivu, jsou zapojeni do mnoha aktivit a je jim představováno praktické žití „kultury dávání“ a společenství v podmínkách reálné firmy. V roce 2014 Mundell & Associates hostil stážisty z Brazílie, Portugalska, Itálie a České Republiky, v mém zastoupení. Stážistům je svěřeno chystání většiny výše zmíněných aktivit. V průběhu roku pak tyto aktivity přebírá pracovnice, která zajišťuje zásobování a starost o firemní vybavení. Stážistický program je svěžím zpestřením jak pro zaměstnance, tak i pro samotné vedení. Stážistům je přidělen mentor, který kontroluje zadané úkoly a nabízí prostor pro zpětnou vazbu. Často se také setkávají s ředitelem firmy, který zodpovídá jejich otázky a vysvětluje fungování ES v jeho firmě.



Obrázek č. 14: Plakát nabídky mezinárodní stáže ve firmě (Mundell, © 2013)

Aktivity zaměřeny na posílení vztahů s okolím

Pro firmy Ekonomiky společenství je jejich vztah k nejbližšímu okolí velmi důležitý. Právě zde je vhodné pole pro realizování „kultury dávání“ a vztahů vzájemnosti. Mnoho aktivit, které firma Mundell & Associates pořádá, jsou nabídnuty obyvatelům Irvingtonu – historické části města, v němž firma sídlí.

Distribuce jídla

Zaměstnanci mají možnost využít 1 hodinu své pracovní doby (1x měsíčně) na pomoc místnímu kostelu s přerozdělováním jídla lidem v tíživých sociálních podmínkách. Tato možnost pro zaměstnance je dobrovolná a není příliš využívána. Nejvíce se do pomoci zapojují stážisti, kteří dochází do místního kostela každý týden, vždy na jednu hodinu, společně s Julie Mundell, která se podílí na tvorbě a dohlížení stážistického programu.

Další možností pomoci těmto lidem, je darování některých trvanlivých potravin nebo oděvů. Tato forma je zaměstnanci využívána mnohem více. Následně jsou tyto sesbírané potraviny a oděvy odneseny do místního kostela. Zaměstnanci nejsou nijak nuceni ani kontrolováni, zda skutečně něčím přispěli. Na celou akci odkazuje plakátek umístěný ve veřejných prostorech (kuchyni) a záleží na každém jednotlivci, jestli se chce do pomoci zapojit. Ilustrační ukázka zmíněného plakátku:



Obrázek č. 15: Plakátek k propagaci darování potravin (interní materiály)

Sbírka knih

V sousedství se nachází historický dům jménem Benton House, který patří místní samosprávě. Tento dům je nabídnut občanům pro soukromé i veřejné události. Údržba tohoto domu si však vyžaduje nemalé investice. Proto se každé léto vyhlašuje veletrh knih, které přináší samotní občané jako svůj dar. Následně jsou tyto knihy prodávány. Ve společnosti Mundell & Associates je tato místní aktivita podpořena. V budově jsou vystaveny speciální plakáty pro zaměstnance Mundell a každému z nich, který přinese třeba jen jedinou knihu, je přislíben poukaz v hodnotě 12 \$ do nově otevřené místní restaurace.

Je zvykem, že je-li otevřena v nejbližším okolí nová restaurace, dostanou zaměstnanci poukaz v hodnotě oběda jako pozornost a odměnu za jejich práci.

Dalším cílem tohoto benefitu je seznámit se, přivítat a podpořit nového podnikatele v sousedství.



Obrázek č. 16: Plakátek k propagaci sbírky knih (interní materiály)

Halloween party

Každý rok v období Halloweenu se firemní budova přemění v tajemné místo. Mladší zaměstnanci jsou převlečeni do nejrůznějších kostýmů a na jednotlivých stanovištích uvnitř či vně budovy mají nachystány zábavné aktivity pro děti, které nenásilnou formou učí správnému přístupu k životnímu prostředí. Na prvním místě jsou zváni potomci samotných zaměstnanců, dále pak je vstup otevřen pro všechny ostatní děti z okolí. Nechybí odměny a povzbuzení o zájem podílet se na ochraně naší planety.

Tato neformální aktivita sdružuje celé rodiny zaměstnanců, zároveň je otevřena pro místní školy a je příjemnou změnou v jinak velmi odborné a náročné práci.

Run for world water

Mezinárodní nezisková organizace Water for People, která usiluje o zpřístupnění nezávadné pitné vody pro všechny obyvatele naší planety, pořádá v Indianapolis (místě sídla společnosti) 5km běh pro několik stovek běžců. Zapojit se může kdokoliv. Mundell & Associates je jedním ze sponzorů této akce a zájemcům o běh z řad svých zaměstnanců platí registrační poplatek ve výši 50 \$, které jsou následně investovány do zlepšení hygienických podmínek pitné vody po celém světě.



Obrázek č. 17: Účastníci akce Run for world water (interní materiály)

IrvingtonCache

Při příležitosti slavení mezinárodního vědeckého Dne Země firma zorganizovala pro rodiny s dětmi ze svého sousedství geocachingovou pátrací hru. Práce s mapou je denním pokrmem všech geologů. Tato událost byla zorganizována rovněž za pomoci letních stážistů.



Obrázek č.18: Akce IrvingtonCache (vlastní archiv)

Filmový večer

Každoročně v květnu pořádá Mundell & Associates filmový večer pro širokou veřejnost. Tematika filmů většinou koresponduje s životním prostředím. Pro rok 2015 je například připraven film „Symfonie půdy“, jenž je reflexí věhlasných vědců na dnešní vztah k půdě,

jejímu využívání či případnému zneužívání. Po promítnutí filmu v prostorách sídla společnosti bude následovat diskuze k filmu s lehkým občerstvením.

I tato aktivita je jedním ze způsobů jak vstoupit do komunikace nejen s veřejností, ale hlavně se sousedstvím, jehož je firma součástí. Zároveň se odborně vyjadřuje k otázce, již otevírá a jež je zaměstnancům Mundell známá a blízká.

Jsem si vědoma, že v mnoha případech jde pouze o drobné pozornosti směřující k zaměstnancům či k okolí. Společně však vytváří mozaiku, která signalizuje, že je provedení skutečně důležité, aby se na pracovišti cítili zaměstnanci dobře. Ač jde o aktivity nepatrné, o to více jsou autentické a vytvářejí vhodnou půdu pro tvoření kvalitních vztahů.

Výčet aktivit, které jsou součástí života společnosti, může zapříčinit nabytí dojmu, že profesionální a ekonomická výkonnost podniku je odsunuta na druhou kolej. Není tomu však tak. Během naší stáže nám bylo ředitelem podniku, Johnem Mundellem, několikrát zdůrazněno, že první zájem firmy je, aby byla ekonomicky výkonná, efektivní a poskytovala ty nejlepší produkty a služby. Tyto indikátory jsou nezbytnou podmínkou jak pro přežití organizace, tak i pro možnou realizaci všech aktivit vedoucích k upevnění firemní kultury, k vytváření vztahů vzájemnosti na pracovišti a ke službě veřejnosti.

5.1.1 Hodnotový systém

Osobní hodnotový systém jednotlivce výrazně ovlivňuje jeho chování a postoje. Stejně je tomu tak i ve firemním prostředí. Hodnoty jsou součástí komplexního jevu firemní kultury a jejich význam, v dnešním nejistém a nedůvěřivém podnikatelském prostředí, roste.

Komodita důvěry je dnes v obchodních vztazích luxusním zbožím.

Být dnes důvěryhodným a stavět své podnikání na hodnotách, představuje nejen neocenitelný přínos pro celou společnost, ale vytváří také pevný základ pro stabilní růst firmy.

Hodnoty firmy Mundell & Associates jsou silně odvozeny z hodnot Ekonomiky společností:



Obrázek č. 19: Hodnotový systém Mundell & Associates (vlastní zpracování)

Základem pro hodnotový systém je tzv. **zlaté pravidlo**: „Dělej druhým tak, jak chceš, aby oni dělali tobě.“ Obdobu tohoto postoje můžeme nalézt v mnoha kulturách i náboženstvích. Od Sokrata počínaje, přes Konfucia až po knihu knih – Bibli.

Dalším stupněm hodnotového systému je sám **člověk**. Podnik je skutečnou součástí ES, zaujímá-li člověk centrální postavení v jeho zájmech. To sám dotvrzuje i John Mundell: „Člověk zaujímá ústřední místo v našich podnicích, protože všechno, všechno, všechno začíná našimi vztahy s ostatními.“ (rozhovor)

Další vyšší stupeň pyramidy zaujímá hodnota **společenství**. Společenství je vryto do DNA všech podniků ES. Tvořit společenství ve firmě Mundell & Associates je obtížnější, než například v sociálně zaměřených podnicích či neziskových společnostech. Tento fakt je dán tím, že zaměstnanci Mundell & Associates jsou převážně z řad inženýrů, vědců, matematiků... Je obecně známo, že tito lidé jsou svou povahou spíše introvertně zaměřeni a mnohdy upřednostňují individualismus před společenstvím. Tuto skutečnost dotvrzuje i strukturovaný rozhovor, jež je součástí příloh. John maximálně dbá o to, aby se zaměstnanci necítili nuceni tvořit společenství a aby tím nebyla ohrožena jejich svoboda. Přesto se principu společenství nemůže vzdát a činí tak s maximální citlivostí a nenuceností.

Vrchol pyramidy je tvořen nejvyšší hodnotou, **láskou**. Může se zdát, že takový výraz do odborné, ekonomicky zaměřené teze nepatří. Přesto jde o nejvyšší ctěnou hodnotu v podnicích Ekonomiky společenství. Bez této hodnoty nejsou vztahy vzájemnosti, společenství ani kultura dávání, možné.

Firma Mundell & Associates se tyto hodnoty snaží vnášet na pracoviště především osobním svědectvím manželů Johna a Julie Mundellových, kteří jsou majiteli společnosti a sami v ní i pracují. Cesta osobního příkladu bývá nejhůře pozorovatelná a prokazatelná, zároveň je však dokázáno, že je nejvíce účinnou a efektivní metodou. Firma Mundell & Associates je malou společností, kde se všichni osobně znají, což je ulehčením pro cestu osobního příkladu.

Za nejnáročnější na svém hodnotovém systému považuje firma úsilí o to, aby zaměstnanci tento systém přejali za vlastní. Většina z jejich zaměstnanců je z řad vědců, kteří jsou častokrát spíše uzavřeni do sebe. Proto si společnost klade za cíl, vést je k vyjití ze sebe sama a začít se zajímat i o ostatní. Další z výzvou je usměrňovat konkurenci na pracovišti. Mundell & Associates zaměstnává vysoce vzdělané pracovníky. Za 20 let praxe vysledovala, že mnohdy čím vyššího vzdělání zaměstnanci dosahují, tím více v sobě mají zakódovanou mentalitu soupeření. V jednom případě se vytvořila mezi dvěma zaměstnanci silná rivalita, a přestože, individuálně dosahoval každý z nich vynikajících výsledků, nebyli schopni týmové spolupráce. Proto jim bylo řečeno, že nezmění-li se jejich chování, budou muset být propuštěni. Trvalo dlouhou dobu, než se jejich chování usměrnilo a proměnilo. Nicméně nakonec je nebylo třeba vyhodit.

Přestože jsou firmou Ekonomiky společenství a mají tedy své hodnoty jasně formulovány, cítí potřebu opakovat a často mluvit o těchto hodnotách.

Další věcí je každoroční výroční formulář, kde jsou zaměstnanci odměněni podle toho, nakolik se chovali v souladu s deklarovanými hodnotami společnosti. Tyto odměny se promítnou do výše jejich platu a bonusů. Posuzování, nakolik se jim dařilo být s těmito hodnotami v souladu, koná nejen vedení společnosti, ale i zaměstnanci sobě navzájem.

Po 20 letech praxe John Mundell konstatuje, že dodržování vysoké etické a morální laťky se mu mnohokrát vyplatilo a potvrzuje se i na vztazích s jeho bývalými zaměstnanci. Každý ze zaměstnanců, který kdy u něho pracoval, s ním nadále zůstává v kontaktu a čas od času se informují o životních změnách či významných událostech.

Jednou z konkrétních příkladů, kdy firma dodržuje své hodnoty je skutečnost, že proplácí všechny přesčasy svým zaměstnancům, což se v USA řeší mnohem častěji nějakým jednorázovým benefitem v podobě např. voucheru na 250 \$ na rok.

Obecně se dá říci, že ačkoliv není možné nikdy dosáhnout 100 % ideálu, daří se tento hodnotový systém na pracoviště vnášet. Důkazem jsou zaměstnanci, kteří se cítí na pracovišti dobře a respektováni.

5.2 Strukturované rozhovory

Strukturované rozhovory jsou součástí kvalitativního výzkumu. Základem těchto rozhovorů jsou předem definované otázky. Cílem těchto otázek je získat od respondenta jasnou a pravdivou odpověď. V rámci této diplomové práce byly provedeny 4 strukturované rozhovory. První z nich byl proveden s Johnem Mundell, vlastníkem společnosti. Ostatní 3 rozhovory byly realizovány se zaměstnanci společnosti. Dvěma ženami a jedním mužem. Strukturované rozhovory jsou součástí příloh.

Závěry z provedených strukturovaných rozhovorů

- Být firmou ES na prvním místě znamená budovat vztahy a vytvářet společenství
- Důležitost vztahů s lokální i globální komunitou (nejen ES)
- Budování silné firemní kultury, se vším úsilím co to obnáší, musí předcházet veškeré úsilí o budování zdravé, efektivní firmy s kvalitní nabídkou zboží a služeb.
- Slabé povědomí o Ekonomice společenství mezi zaměstnanci
- Firemní kultura je považována zaměstnanci za velmi důležitou
- Prostor pro zlepšení firemní interní komunikace

6 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Společnost Mundell & Associates je poměrně stabilní firmou působící jako konzultant v oblasti životního prostředí po dobu již 20 let. Zaměstnanecká struktura je posledních 6 let stabilní a nečeká se žádné rapidnější zvýšení počtu zaměstnanců, a to i z kapacitních důvodů hlavní budovy.

Poslání a vize společnosti jsou pečlivě vypracovány, což poukazuje na vnímání důležitosti těchto ukazatelů účelu existence společnosti. Mezi mise je zařazena i „sociální mise“, která přímo odkazuje na projekt Ekonomiky společenství.

Společnost je po celou dobu existence poměrně finančně stabilní a zisková. Občas má firma problémy s cash-flow, ale žádné výrazné výkyvy nezaznamenává. (interní materiály)

Jakožto součást ES firma pravidelně rozděluje své zisku, z nichž část jde na podporu ES a podporu chudých. V posledních 4 letech tato suma pohybovala okolo 100 000 \$.

Firma Mundell & Associates dbá na aktivní firemní život uprostřed společnosti, což dokazuje velký výčet aktivit, které pořádá jak pro své okolí, tak i pro své zaměstnance. Tyto aktivity jsou zaměřené na posílení vztahů uvnitř společnosti a také k přispění svému okolí. Mezi výrazné aktivity se řadí i pořádané mezinárodní stáže ES.

Z analýzy firemní kultury společnosti plynou následující silné stránky:

- Společnosti evidentně záleží na firemní kultuře a má zájem ji upevňovat
- Firma nabízí zaměstnancům širokou nabídku mimo-firemních aktivit, do kterých se mohou, avšak nemusí zapojit
- Součástí Ekonomiky společenství, která má formulované společné hodnoty a principy
- Relativně dobrá atmosféra důvěry na pracovišti

Mezi slabé stránky byly zařazeny:

- Nedostatečná informovanost o Ekonomice společenství
- Nevyužitý potenciál motivačního faktoru ES
- Nevyužitý potenciál budování soudržnosti pomocí ES

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část vychází z výsledků analýzy, jež byla provedena v praktické části této diplomové práce. Staví své základy na odhalených nedostatcích vyplývajících jak z dotazníkového šetření, tak i ze strukturovaných rozhovorů a analýzy popisující fungování modelu Ekonomiky společenství ve firmě Mundell & Associates.

Ze strukturovaných rozhovorů, ale i z mého dalšího pozorování a nestrukturovaných rozhovorů s více zaměstnanci, vyplynulo, že celková atmosféra na pracovišti je dobrá a zaměstnanci se cítí v práci dobře. Firma také nabízí mnoho teambuildingových a neformálních, přátelských aktivit, které podporují soudržnost a přispívají k lepší interní komunikaci. Odhalenou slabinou však bylo slabé detailnější povědomí o Ekonomice společenství mezi zaměstnanci. ES v sobě však nese velký motivační potenciál, který se mnohdy mezi každodenní rutinou a obtížnou prací vytrácí. Ekonomika společenství se svým etickým rozměrem, celosvětovou sítí a sociální apelem dokáže nadchnout a sjednotit firemní kolektiv. Být zapojen do ES mimo jiné znamená i aktivně přispívat svou prací k budování lepší společnosti a nadějnější budoucnosti rovnějších práv, což se uskutečňuje zvláště skrze tvorbu nových pracovních míst.

Ekonomika společenství přináší pohled na práci, nejen jako na nezbytnost obstarávající mzdu, ale jako na osobitý talent, každého jednotlivce, kterým se může podílet na tvorbě něčeho velkého a krásného, a to společně s ostatními. ES může být výraznou pomocí při hledání smyslu v naší každodenní práci a vzájemných vztazích.

Z toho důvodu se projektová část zaměří především na větší osvojení si a předání hodnot ES firemním pracovníkům.

Projektová část si klade za cíl navrhnout dílčí projekty vedoucí ke zlepšení současného stavu firemní kultury. Profilace firemní kultury je zaměřena zvláště na projevy vycházející z Ekonomiky společenství. Každý z navržených projektů byl nejprve představen řediteli společnosti Johnu Mundellovi. Počátky projektu se datují do roku 2014, kdy jsem byla fyzicky přítomna ve firmě v rámci stáže. Některé z dílčích projektů byly realizovány v době stáže, většina z nich však čeká na svou realizaci v budoucnu.

Jelikož je firemní kultura mnohovýstředným jevem a dotýká se několika úrovní života společnosti, navrhuji několik dílčích projektů, které by přispívaly k jednotlivým kategoriím. Mezi navrhované projekty patří:

- Stolní firemní kalendář ES
- Školení a diskuze o Ekonomice společnosti
- Firemní nástěnka
- Konzultační hodiny (1 za rok 30 minut rozhovoru s každým zaměstnancem)
- Teambuilding

7.1 Stolní kalendář ES

Ve firemní kuchyňce firmy Mundell & Associates na stole s občerstvením je umístěn malý otáčecí kalendář s citátem na každý den. Během dvouměsíční stáže jsem zpozorovala, že zaměstnanci při své návštěvě kuchyně reflektují tento kalendář a citáty z něho si většina z nich každý den čte.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ačkoliv je firma Mundell již od prvopočátku součástí mezinárodního projektu Ekonomiky společnosti, její zaměstnanci jsou o tom u vstupního pohovoru informováni a v budově visí několik bannerů s myšlenkami ES, zaměstnanci přesto o tomto ekonomickém paradigmatu mnoho nevědí.

Jednou z nenásilných cest je přiblížení a upevnění si hlavních myšlenek a principů ES skrze každodenní citáty či hesla podtrhující myšlení a filozofii podniků ES.

Kalendář bude obsahovat 366 krátkých myšlenek (včetně přestupného roku).

Cíle projektu

- Upevnění a posílení identity firmy Ekonomiky společnosti
- Seznámení se s filozofií projektu Ekonomiky společnosti

Využití

- Kalendář bude umístěn ve veřejném prostoru firmy (kuchyň, chodba, vstup...)
- Dar pro zainteresované strany firmy (zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé...)
- Nabídnut jako PR předmět mezinárodní síti ES (dosah 860 podniků)

Popis produktu

Výrobek bude vyhotoven ve formátu A6, tedy ve vhodné velikosti pro umístění na kancelářské stoly. Bude navrhnout v jednoduchém, čistém designu, který bude podtrhovat filozofii ES. Kalendář bude označen pouze dny v měsíci (1. leden, 2. leden...), nebude obsahovat konkrétní odkazy na den v týdnu, čímž se předejde jednorázovému použití kalendáře.

Každý z měsíců bude tematicky i designově oddělen a bude podtrhovat jeden z principů či pilířů Ekonomiky společnosti.

Témata jednotlivých měsíců jsou následující:

- *Leden*: výroky podnikatelů ES a oficiální projevy ES (představení ES – obecně)
- *Únor*: 1. princip ES – podnikatelé, pracovníci, firma
- *Březen*: 2. princip ES - vztahy se zákazníky, dodavateli, finančními institucemi, veřejností a externími subjekty
- *Duben*: 3. princip ES - spiritualita a etika
- *Květen*: 4. princip ES – kvalita života, štěstí vztahy
- *Červen*: 5. princip ES – harmonie pracovního prostředí
- *Červenec*: 6. princip ES – formace, vzdělávání, moudrost
- *Srpen*: 7. princip ES - komunikace
- *Září*: kultura dávání, nezištnost, podnikatelská kostka
- *Říjen*: bohatství a chudoba, ekonomie štěstí
- *Listopad*: společné dobro, důstojnost člověka, práce
- *Prosinec*: láska na pracovišti, společenství, vzájemnost

Autoři jednotlivých citátů budou z řad světových myslitelů, filozofů, manažerů a protagonistů Ekonomiky společnosti. Mezi těmito autory budou například zařazeni:

Protagonisté ES: Chiara Lubichová, Luigino Bruni, Stefano Zamagni, John Mundell, Albeto Feruci, Francois Neveux, Mária Čalfová, Lorna Gold, John Gallagher, Jeanne Buckeye...

Významní ekonomové: Muhammad Yunus, Amartya Sen, Tomáš Sedláček, Lubomír Mlčoch, Tomáš Baťa, Stephen Covey, Peter Drucker, Gary Hamel, Jim Collins...

Filozofové a ostatní: Mahátma Gándhí, Victor Hugo, Honoré de Balzac, Matka Tereza, Viktor E. Frankl, Platon, Papež František, Albert Einstein, Anselm Grün...

Jednotlivá hesla a citáty budou spíše v pozitivním, optimistickém duchu. Cca 80:20. 80 % povzbudivých, pozitivních citátů a 20 % kriticky zaměřených, burcujících citátů. (Z výzkumů Johna Gottmana vyplývá, že ideální poměr mezi pozitivní a negativní komunikací je 5:1. (© Hajzler, 2015)

Technické parametry kalendáře

Tabulka č. 4: Technické parametry kalendáře (vlastní zpracování)

Formát	A6 na výšku (148 x 105 mm)
Rozsah	183 oboustranných listů + 2 jednostranné listy (titul a tiráž)
Barva	Barevnost 4/4 (oboustranný plnobarevný tisk)
Papír	Natíraný 80 g, matný povrch
Vazba	Spirála TWIN WIRE
Stojánek	Plastový, trojúhelníkový tvar (základna 110 mm, odvěsny 170 mm)

Tisk bude provedený offsetovou technologií v rozlišení 300 DPI. Jako podklad k tisku budou sloužit tiskové desky, vysvícené přímým osvitom CTP (computer to plate). Tisk bude proveden v barevném profilu CMYK. Papír bude použit relativně tenké hmotnosti - 80 g, a to z důvodu vyššího rozsahu listů tak, aby celý svazek neměl vysokou hmotnost při zachování přiměřené tloušťky (2 300 g, tloušťka 17,4 mm). Plastový stojánek je volený z estetických důvodů, současně je třeba, aby se při časté manipulaci s listy neznehodnocoval. Stojánek bude trojúhelníkového tvaru v rozměru základny 110 mm, odvěsny 170 mm. Listy budou se stojánkem spojeny kroužkovou vazbou. Ta je volena s důrazem na eleganci a vzhled. Listy jsou otočné o 360°, vazba je nerozebíratelná. Rozteč oček je 2 otvory na palec, celkem 5 oček o průměru 28,5 mm.

*Celková kalkulace tisku**Tabulka č. 5: Cenová kalkulace tisku (vlastní zpracování)*

Počet výtisků	Cena (včetně DPH)	Cena celkem
500 ks	112 Kč	56 000 Kč
1 000 ks	86 Kč	86 000 Kč

Prvotní rozsah nákladu je zvolen v 500 kusech, což celkově činí 56 000 Kč. Samotný zájem a oblíbenost kalendářů ukáží, zda by v budoucnu bylo výhodné objednat kalendáře v množství 1 000 ks.

Na části viditelného plastového stojánku, bude umístěno mezinárodní logo Ekonomiky společenství a dále internetové stránky. (<http://www.edc-online.org>)

Poslední strana kalendáře bude krátce informovat o mezinárodním projektu ES a firmě Mundell & Associates, jakožto autora tohoto kalendáře.

Ilustrativní fotografie:

*Obrázek č. 20: Grafický návrh kalendáře (vlastní zpracování)*

Časový rozsah – síťová analýza

Časový harmonogram je podstatnou součástí každého projektu. Manažerská praxe nabízí několik nástrojů pro rozklíčování a naplánování časového plánu. Jedním z nich je i síťová analýza. Je třeba znát jednotlivé kroky vedoucí k realizaci projektu, jejich časovou náročnost a posloupnost. Následující tabulka zachycuje činnosti realizace stolního kalendáře:

Tabulka č. 6: Činnosti realizace stolního kalendáře (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Vytváření návrhu	3	-
B	Představení projektu	1	A
C	Schválení projektu I.	2	B
D	Detailní koncepční rozpracování	5	C
E	Nákladová predikce	3	D
F	Konečné schválení projektu	1	D,E
G	Sběr citátů	10	F
H	Výběr 366 citátů	3	G
I	Grafické návrhy	15	H
J	Výběr graf. designu	2	I
K	PR	10	J
L	Oslovení tiskáren	2	J
M	Výběr tiskáren	1	L
N	Vyhotovení produktu	5	M

Vložením těchto časových údajů a posloupností do programu WinQSB dostaneme následující tabulku:

Tabulka č. 7: Analýza činnosti pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-15-2015 21:12:07	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	1	3	4	3	4	0
3	C	Yes	2	4	6	4	6	0
4	D	Yes	5	6	11	6	11	0
5	E	Yes	3	11	14	11	14	0
6	F	Yes	1	14	15	14	15	0
7	G	Yes	25	15	40	15	40	0
8	H	Yes	5	40	45	40	45	0
9	I	Yes	15	45	60	45	60	0
10	J	Yes	2	60	62	60	62	0
11	K	Yes	10	62	72	62	72	0
12	L	Yes	2	72	74	72	74	0
13	M	Yes	1	74	75	74	75	0
14	N	Yes	5	75	80	75	80	0
	Project	Completion	Time	=	80	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Z tabulky vyplývá, že všechny činnosti, kromě činnosti L, M a N, leží na kritické cestě. Změní-li se tedy časový rozsah, kterékoliv z činností (kromě L, M, N), ovlivní to celkový čas celého projektu. Na základě délky trvání činností jednotlivých dní, tabulka dále odkrývá další čtyři veličiny: nejdříve možný začátek činnosti, nejpozději přípustný začátek činnosti a dále nejpozději možný konec činnosti, nejpozději přípustný konec činnosti.

Kritická cesta projektu je 55 dní. Nejkratší možná doba pro realizaci projektu je tedy 80 dní. Prodlouží-li se však jakákoliv dílčí činnost, prodlouží se i celková délka trvání projektu.

Nákladová analýza

Nedílnou součástí každého projektu je i nákladová analýza. Predikce nákladů je založena na kvalifikovaném odhadu. Čím přesnější a podloženější tento odhad je, tím více minimalizujeme riziko neočekávaných odchylek.

Mzdové náklady v souvislosti s realizací stolního kalendáře nebudou navýšeny, neboť na projektu budou pracovat stážisti společnosti. Ceny jsou uvedeny v českých korunách a jsou uvažovány včetně DPH 21 %.

Vyčíslení projektu je myšleno pro prvních 500 ks stolních kalendářů, na nichž bude potvrzen či vyvrácen zájem o tento produkt i u ostatních podnikatelů Ekonomiky společenství.

Tabulka č. 8: Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Designové návrhy	15 000 Kč
Tisk kalendáře	56 000 Kč
Personální náklady	0 Kč
Celkem	71 000 Kč

Ceny byly odvozeny na základě ceníků jednotlivých grafických designerů a tiskáren.

Riziková analýza

Cílem rizikové analýzy je předem identifikovat nežádoucí jevy, které mohou v projektu nastat a pomocí připravených krizových scénářů eliminovat jejich dopady. Postoje k přípustné výši rizika se liší od jednotlivých povah a osobnostních sklonů manažerů, kteří za projekt přejímají zodpovědnost.

V případě našeho projektu může nastat několik nežádoucích situací, které se mohou negativně promítnout v jeho realizaci i přípravných fázích.

Míra rizika bude stanovena pomocí těchto číselných hodnot:

- 0,7 – Vysoká míra rizika
- 0,4 – Střední míra rizika
- 0,1 – Nízká míra rizika

Pravděpodobnost výskytu rizika bude vyjádřena v tomto rozmezí:

- 0,7 – Vysoká pravděpodobnost
- 0,5 – Střední pravděpodobnost
- 0,3 – Nízká pravděpodobnost

Výčet rizik koresponduje s jednolitými činnostmi uvedenými v síťové analýze a je o další rizika doplněn.

Tabulka č. 9: Riziková analýza (vlastní zpracování)

Činnost	Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu			Míra rizika			Výsledek
		Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
Návrhu projektu	Subjektivita návrhu (bez synergie)		X			X		0,25
Představení projektu	Nepochopení	X					X	0,21
Nákladová predikce	Navýšení nákladů	X					X	0,21
Výběr citátů	Nezajímavé		X				X	0,35
Grafické návrhy	Fádní, nepochopení		X				X	0,35
PR	Nízká informovanost	X			X			0,09
Tisk kalendářů	Překročení časového plánu	X			X			0,09
Změna priorit	Projekt ustoupí do pozadí důležitějšímu projektu		X			X		0,25

Nízký stupeň rizika

Tisk kalendářů

Do nejnižšího stupně rizika spadá tisk kalendářů. Důvodem je výběr tiskárny s nejvyšší reputací. Po předchozí domluvě na termínu tisku je jen nízká pravděpodobnost, že by tiskárna nepředala domluvené výrobky včas.

Eliminace rizika: Zdůraznění potřeby včasnosti při osobním jednání s tiskárnou.

Public Relations kalendáře

Druhou činností, která se nachází v nízkém stupni rizika, je celková propagace kalendáře. Zpravidla je PR podstatnou součástí každého projektu. V našem případě je nabídnutí kalendáře ostatním podnikům ES pouze sekundárním cílem. Primárně má být využit ve společnosti Mundell & Associates.

Eliminace rizika: Včasné a opakované informování a začlenění do mezinárodní podnikatelské sítě ES.

Střední stupeň rizika

Subjektivita názoru

Vymyšlení konceptu stolních kalendářů je tvořivá práce, která vyžaduje kreativitu. Týmová synergie může být velmi vítaným zpestřením, které vnese do celkového návrhu svěží prvky a alternativní úhly pohledu.

Eliminace rizika: Brainstormingová počáteční schůzka s vybranými kolegy.

Představení projektu

Představení projektu je klíčové pro budoucí vyjednávání i pro celkovou podporu (jak finanční, tak i personální a osobní) projektu. Mnohdy dobře myšlený projekt, který je nepřesně a neprecizně předložen ke schválení, může být pro nepochopení zamítnut.

Eliminace rizika: Dobrá komunikace – potvrzení správného pochopení projektu prostřednictvím zpětné vazby od vedení (schvalovatele projektu). Zapojení do komunikace ostatních členů týmu přítomných brainstormingové schůzce.

Nákladová predikce

Dodržení stanoveného rozpočtu je pro každý projekt důležitou součástí konečné úspěšnosti. Pravděpodobnost tohoto rizika není v našem případě příliš vysoká, neboť předběžná cenová kalkulace poskytnutá tiskárenskou firmou, bývá zpravidla dodržena. Designový návrh může být finančně navýšen jen za předpokladu přílišné korekce a připomínek ze strany zadavatele. Přestože se nepředpokládá výrazné nákladové navýšení, závažnost rizika je v tomto případě vysoká, z toho důvodu je celkově nákladová predikce zařazena do středního stupně rizika.

Eliminace rizika: Průběžná komunikace s designérem grafického návrhu, sledování možných odchylek a rovněž i průběžná komunikace s tiskárnou.

Změna priorit

Posledním z rizik, které se nachází ve středním stupni, je možná změna priorit vedení, které upřednostní jiný projekt a přesune tento stávající do pozadí.

Eliminace rizika: Častá komunikace a informování o stavu projektu vedení.

Vysoký stupeň rizika

Výběr citátů

Za vysoký stupeň rizika byla označena činnost výběru každodenních citátů. Je nezbytné, aby pro celkovou úspěšnost projektu tyto citáty autenticky a bez myšlenkové odchylky představovaly a odrážely hlavní principy Ekonomiky společnosti. Stejně tak musí být vybrány zajímavé a oslovující citáty, v opačném případě bude zájem o jejich každodenní čtení klesat. Na správném výběru je postaveno celé myšlenkové předání a představení projektu ostatním zaměstnancům.

Eliminace rizika: Konzultace a předložení výběru několika zainteresovaným podnikatelům Ekonomiky společnosti, a to nezávisle na sobě.

Grafická podoba stolního kalendáře

Vizualizace je rovněž důležitá. Zajímavé a nápadité provedení, zvláště je-li v celkovém koncepčním propojení s ES, může oslovit a přitáhnout pozornost mnohých.

Eliminace rizika: Představení hlavních myšlenek projektu grafickému designérovi, aby získal alespoň základní vhled a mohl tak lépe vizuálně vystihnout důležité pilíře ES.

Přínosy projektu

Přínosem projektu je větší informovanost a osvojení si filozofie a principů Ekonomiky společnosti samotnými zaměstnanci firmy Mundell & Associates. Toto poznávání a upevňování hodnot ES se uskutečňuje neformální a nenásilnou cestou, což zároveň představuje riziko, že do tohoto procesu poznávání nebudou vtaženi všichni zaměstnanci, ale jen ti, kteří projeví vlastní zájem. I přes tuto zjevnou nevýhodu byl tento přístup, postavený na dobrovolnosti a vlastním zájmu, vyhodnocen jako vhodný. Firemní kulturu, postoje a hodnoty, nelze nikomu vnucovat, mohou být pouze nabídnuty a jsou-li autenticky žity protagonisty těchto postojů, mohou být inspirací a příkladem, která vybízí k následování.

Dalším z přínosů je firemní přesah těchto kalendářů, neboť budou sloužit i jako reprezentativní dar pro zainteresované strany, s nimiž firma Mundell & Associates přichází do kontaktu – významní zákazníci, dodavatelé. Dalším z využití je možnost distribuce těchto kalendářů jako sponzorského daru firmy.

Firma Mundell & Associates v minulosti již nabídla jeden ze svých produktů (podnikatelskou kostku), navrženou stážisty a nabídla ji celé mezinárodní síti ES. Dnes je tento produkt přeložen do 7 jazyků, v nichž se i prodává. K tomuto produktu jsou zřízeny vlastní webové stránky s e-shopem. Stolní kalendář by se mohl připojit k již vytvořené podnikatelské kostce a rozšířit portfolio těchto reprezentačních předmětů. Prioritou však zůstává posílení a upevnění hodnot ES ve vlastní firmě.

7.2 Školení a diskuze o Ekonomice společnosti

John Mundell, jakožto člen mezinárodní komise Ekonomiky společnosti, mluvil již na několika desítkách konferencí, letních škol, setkáních i přednáškách o životním stylu, který na sebe podnikatelé ES přejímají. Tento teoretický základ doplňoval svými vlastními zkušenostmi z 20leté podnikatelské praxe. John věří v poselství ES, žije tímto projektem a pro jeho uplatňování nejdou riskovat. Přestože přednášel již v Brazílii, Římě, Keni, Nairobi, severní Americe a mnohých dalších, ve své firmě, pro své zaměstnance takovou přednášku či diskusi nikdy neměl. Myslím, že důvodem je i jeho povaha. Je člověkem činu, ne dlouhých proslavů. Přesto jsem toho názoru, že slyšet historii, nadšení a mnohé konkrétní příklady uplatňování principů Ekonomiky společnosti konkrétně v jejich firmě, může být pro zaměstnance velmi inspirující a zajímavé. Jedné takové Johnově přednášce, kdy mluvil o ES a zkušenosti s ní v jeho firmě, byla účastna i Carolina, zaměstnankyně Mundell & Associates, která při jednom z našich rozhovorů sama projevila zájem o takovou přednášku pro všechny zaměstnance. *„Je škoda, že jsme s Ekonomikou společnosti byli jen krátce seznámeni u přijímacího rozhovoru, kde jsme byli informováni o skutečnosti, že firma Mundell & Associates část svého zisku věnuje na rozvoj a šíření myšlenky ES a také pro lidi nacházející se v těžkých životních a sociálních podmínkách. Nic bližšího však o ES nevím, kromě toho, co jsem si přečetla na našich vlastních webových stránkách, kde je tento projekt stručně představen, a nedávne Johnově přednášce o ES, které jsem byla na jedné konferenci účastna. Myslím, že je to škoda. Johnův zápal a víra v tento projekt by mohly být zajímavé a přínosné i pro ostatní naše zaměstnance.“* (strukturovaný rozhovor)

Uspořádání vlastního svědectví, proč se John rozhodl zapojit svůj podnik do mezinárodního projektu ES, by bylo pro mnohé jistě zajímavé a podnětné.

Přínos však vidím i v předání principů ES někým kompetentním zvenčí, mimo firmu. Jednou z nejvýraznějších tváří projektu Ekonomiky společenství je prof. Luigino Bruni, učící na Univerzitě Lumsa v Itálii. Luigino je jedním z hlavních protagonistů a stojí u projektu ES již od jeho samotného počátku. Jelikož je i on sám členem mezinárodní komise ES, stejně jako John, osobně se s Johnem zná a již se s ním v rámci letních mezinárodních škol či konferencí o ES nejednou setkal. Jednou z předností profesora Luigina je skutečnost, že za celou dobu existence projektu hovořil s několika desítkami podnikateli ES z praxe, napříč všemi kontinenty a získal tedy patřičný rozhled i předané zkušenosti mnohých, kteří se ES snaží uskutečňovat na svých pracovištích. Sám je ekonomem, učitelem a tedy ES reflektuje jak z teoretického, tak i z praktického úhlu pohledu. Jeho přítomnost, jeho sdílené zkušenosti a poznatky za celých 24 let trvání projektu by mohly být velkým obohacením, inspirací a motivací pro zaměstnance Mundell & Associates.

Další z dílčích projektů vedoucí k posílení identity podniku, jakožto součásti ES, spatřuji v uspořádání odpoledních bloků přednášek a následných diskuzí o ES, poslání firmy, společných hodnotách aj.

Další z dílčích projektů vedoucí k posílení identity podniku, jakožto součásti ES, spatřuji v uspořádání odpoledního bloku přednášek a následné diskuze o ES.

Prvním z přednášejících by byl italský ekonom a profesor Luigino Bruni, který by započal odpolední blok diskurzem o příčinách vzniku, počátcích, průběhu a konečně i současné situaci Ekonomiky společenství.

Na tento počáteční blok by navázal sám John Mundell, který by do své přednášky zakomponoval historii podniku Mundell & Associates, kterou mnozí nově příchozí již nepamatují, a jeho důvody k rozhodnutí být firmou ES. Tato část by měla konkrétnější a osobnější charakter a ve spojení s prof. Luiginem Brunim by tvořila komplexní celek, který v sobě nese i značný motivační potenciál.

Odpolední bloky by se dále opakovaly v pravidelných intervalech, a to 1x za 2 měsíce. První odpolední blok by byl však slavnostnějšího charakteru a uskutečnil by se v prostorách mimo firmu. Ostatní školící odpoledne by probíhala v konferenční místnosti v budově firmy, s přichystaným občerstvením. Toto úspornější řešení by více zohledňovalo nákladové a organizační zatížení firmy.

Cíle projektu

- Představit projekt ES v celé jeho komplexnosti
- Využít motivačního potenciálu ES ke stmelení a posílení společenství na pracovišti
- Přiblížení historie z života společnosti Mundell & Associates

Využití

Větší stmelení kolektivu, přilnutí a poznání vlastních kořenů a historie firmy, bližší osvojení si ES a hlubší seznámení se s ní, jenž může podnítit i k větší motivaci a zápalu do každodenní práce.

Popis aktivity

Termín uskutečnění přednáškového bloku s následnou diskuzí je naplánován na období v rozmezí prázdnin (červen – srpen) z důvodu přítomnosti stážistů ES ve firmě, pro které by tato přednáška byla velkým přínosem, a zároveň by se mohli ujmout přípravy, propagace a pomoci s realizací. Další termíny by navazovaly v dvouměsíčních intervalech.

Přednáška by byla určena pouze pro zaměstnance Mundell & Associates a probíhala by v jedno odpoledne (z důvodu velkého množství práce, není vhodné připravit vícedenní školení).

Odpolední blok by začínal společným obědem, v podobě rautu, v nedalekém době Benton house. Zde by následně probíhala i samotná přednáška, včetně závěrečné diskuze a prostoru pro otázky. Benton House svými krásnými prostory podtrhuje jeden z rysů ES: (5. Princip) snahu o vytváření krásných prostor, krásného pracovního prostředí a v konečném důsledku i krásných vztahů. Rovněž i jiné prostředí je vítanou změnou. Benton House je také symbolem historické části Irvnigtonu, kde firma sídlí, což také zdůrazňuje skutečnost, že pro podniky ES je důležité sžít se a přispívat lokalitě, ve které sídlí.



Obrázek č. 21: Ilustrační fotografie Benton House (© The Benton House)

Tabulka č. 10: Časový harmonogram přednášky (vlastní zpracování)

Čas	Program
12:00 – 13:00	Společný oběd (raut)
13:00 – 14:30	Příspěvek – Luigino Bruni
14:30 – 14:50	Přestávka
14:50 – 15:50	Osobní zkušenost – John Mundell
15:50 – 16:00	Přestávka
16:00 – 16:45	Diskuze (Luigino Bruni, John Mundell)

Čas diskuze může být samozřejmě upraven podle zájmu účastníků. Oficiálně by však mělo být školící odpoledne ukončeno v 16:45, aby nepřekročilo dobu 17:00 a zaměstnanci nemuseli setrvávat na dané akci příliš dlouho.

Časový rozsah – síťová analýza

Pro analýzu časové přípravy projektu využijeme opět síťové analýzy s vizuálním doprovodem programu WinQSB.

Tabulka č. 11: Časová příprava projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvá- ní	Předchozí činnost
		(dny)	
A	Představení projektu	1	-
B	Schválení projektu	1	A
C	Domluva s prof. Brunim	14	B
D	Odsouhlasení termínu	3	C
E	Letenka + Ubytování (Bruni)	2	D
F	Oznámení zaměstnancům	1	E, D
G	Výběr Cateringu	2	D
H	Upřesnění obsahu před- nášek	4	C
I	Plakát + pozvánky	3	D,H

J	Distribuce plakátů + pozváněk	3	I
K	Sepsání smluv	2	D,G
L	Příprava prostor	2	K
M	Realizace přednášky	1	L

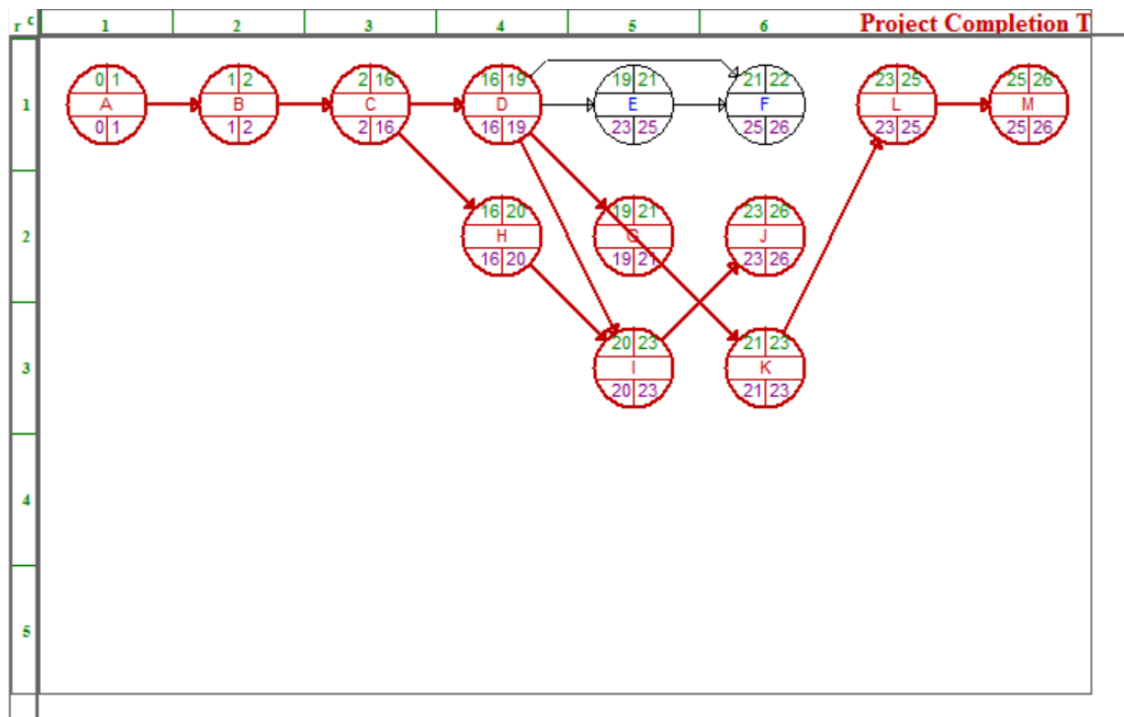
Vložením časových jednotek do programu WinQSB jsme získali tyto data:

Tabulka č. 12: *Analýza časových jednotek pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)*

04-21-2015 18:00:59	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	14	2	16	2	16	0
4	D	Yes	3	16	19	16	19	0
5	E	no	2	19	21	23	25	4
6	F	no	1	21	22	25	26	4
7	G	Yes	2	19	21	19	21	0
8	H	Yes	4	16	20	16	20	0
9	I	Yes	3	20	23	20	23	0
10	J	Yes	3	23	26	23	26	0
11	K	Yes	2	21	23	21	23	0
12	L	Yes	2	23	25	23	25	0
13	M	Yes	1	25	26	25	26	0
	Project	Completion	Time	=	26	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

Z vyhodnocených hodnot vyplývá, že nejkratší kritická cesta je uskutečnitelná ve 26 dnech. Na této kritické cestě neleží pouze dvě činnosti, a to: *E – Letenka + ubytování*, *F – oznámení zaměstnancům*. Zpozdí-li se tyto dvě činnosti, nemusí to nutně ohrozit celkovou dobu realizace projektu. V případě letenky je myšlena pouze rezervace, která se odvíjí od předcházející činnosti *D – odsouhlasení termínu*.

V grafickém vyjádření je časový rozsah projektu vyjádřen následovně:



Obrázek č. 22: Časový rozvrh projektu (vlastní zpracování)

Riziková analýza

Stejně jako u předchozího projektu i tato aktivita si žádá rizikové analýzy s cílem pojmenovaná rizika eliminovat či jim předejít. Pravděpodobnost i míra rizika dosahují stejných hodnot jako v předchozí rizikové analýze.

Tabulka č. 13: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu			Míra rizika			Výsledek
		Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
Představení projektu	Nepochopení	X					X	0,21
Domluva s prof. Brunim	Vymezení obsahu přednášky		X				X	0,35
Výběr termínu	Nevhodný		X				X	0,35
Nemoc přednášejícího	Absence přednášejícího	X					X	0,21
Nákladová predikce	Navýšení nákladů	X					X	0,21
Selhání techniky	Nefunkčnost	X			X			0,09

Sepsání smluv	Nepozornost	X				X		0,15
Catering	Špatný výběr	X			X			0,09
Prostory	Neočekávané komplikace	X				X		0,15
Nezájem zaměstnanců	Nezájem		X				X	0,35

Stupně rizika

- Nízký stupeň rizika: 0,00 – 0,10
- Střední stupeň rizika: 0,10 – 0,30
- Vysoký stupeň rizika: 0,30 – 0,49

Nízký stupeň rizika

Selhání techniky

Většina přednášek je doprovázena vizuálním vjemem v podobě grafických prezentací. Stejně i tyto přednášky budou obohaceny o vizualizaci. K bezproblémovému spuštění prezentace je zapotřebí kompatibilita notebooku, programu, v němž je prezentace připravena a promítacího zařízení. Zvukové ozvučení není potřeba, protože přednáška bude realizována pouze pro zaměstnance firmy, tedy 19 pracovníků.

Eliminace rizika: Předem několikrát odzkoušena a zpuštěna celá prezentace v reálných prostorových podmínkách přednášky.

Catering

Přednáškový blok bude zahájen společným obědem, outsourcingovaným cateringovou společností. Může nastat situace, kdy jídlo nebude dostatečně chutné, teplé či čerstvé.

Eliminace rizika: zvolit odzkoušenou cateringovou společnost, dále zjistit reference na danou společnost či jídlo předem ochutnat.

Střední stupeň rizika

Představení projektu

Rovněž i zde může dojít k nepřesnému a nepřesvědčivému přednesení přínosů daného projektu.

Eliminace projektu: vizualizace přínosů projektu, dobrá komunikace, prokázána poptávka po školení tohoto typu.

Nemoc přednášejícího

Vzdálenost mezi USA a Itálií je značná, taková cesta si žádá dobrý zdravotní stav. Z mnoha důvodů (i osobních) může být na poslední chvíli přednáška prof. Luiginem Brunim odřeknuta.

Eliminace rizika: předběžná domluva s potenciálním náhradníkem za prof. Bruniho.

Nákladová predikce

Náklady jsou poměrně přesně definovány cenou letenky, cenou hotelu, pronájmem, cateringem a ušlou pracovní dobou zaměstnanců. Většina z výše uvedeného výčtu, je snadno dopředu předvídatelná a nemělo by dojít k výraznému výkyvu. Přesto by tento možný nárůst představoval vysokou míru rizika, čímž se dostává nepřesná nákladová predikce do středního stupně rizika.

Eliminace rizika: žádost o předběžnou cenovou kalkulaci, průběžná kontrola nákladů a brzké sepsání jednotlivých smluv.

Sepsání smluv

Nepozorné přečtení smluv, může zapříčít mnoho nepříjemností při realizaci přednášky.

Eliminace rizika: důkladné a pozorné nastudování smluv včetně postoupení kontroly firemního ekonoma či právníka.

Prostory

Ačkoliv firma Mundell & Associates již několikrát v minulosti využila prostor Benton House pro firemní aktivity, může dojít k nečekaným úpravám, které zkomplikují zamýšlený přednes přednášky

Eliminace rizika: Navštívení místa v dostatečném předstihu, informování se o plánovaných změnách v interiéru či zamýšlených stavebních úpravách.

Vysoký stupeň rizika

Domluva s profesorem Brunim

Toto možné riziko bylo zařazeno do nejvyššího stupně, z důvodu možného nepochopení cílů a smyslu školícího odpoledne. Nebude-li prof. Bruni co nejdetailněji seznámen se

situací a potřebami zaměstnanců, stěží přednese adekvátní přednášku, která by posílila zájem zaměstnanců o Ekonomiku společenství a zároveň podnítila jejich motivaci být tohoto projektu součástí (v individuálním pojetí).

Eliminace rizika: jak slovní, tak i písemné podání monitoringu situace na pracovišti, častá komunikace.

Výběr termínu

Toto školení je třeba plánovat v dostatečném předstihu, kdy ještě není možno blíže specifikovat pracovní zatížení jednotlivých pracovníků i firmy jako celku. Může se stát, že před blížícím se termínem přednášky, firma neočekávaně dostane velký projekt, který si bude vyžadovat mnoho pozornosti a energie zaměstnanců. V takovém případě by nebyli v dobrém rozpoložení a mohli by přednášku vnímat jako špatně využitý čas.

Eliminace rizika: dlouhodobá informovanost zaměstnanců předem, snaha o řízení pracovních projektů ve shodě se zamýšlenou přednáškou.

Nezájem zaměstnanců

Bude-li špatně a nedostatečně představen úmysl a smysl dané přednášky, může se u zaměstnanců setkat s nepochopením a nezájmem, které stíží pozici přednášejících.

Eliminace rizika: dostatečná informovanost a motivace.

Nákladová analýza

Daný projekt se odrazí v nákladech společnosti Mundell & Associates. Je třeba brát v potaz následující nákladové položky:

Tabulka č. 14: Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Letenka (zpáteční) Řím-Indianapolis (společnost British Airways)	18 441 Kč
Hotel: Ramada Indianapolis *** (7 dní, včetně snídaně)	14 093 Kč
Pronájem Benton House	4 179kč
Catering (18 dolarů za člověka)	7 560Kč
Personální náklady	43 092 Kč
Honorář přednášejícímu (pouze prof. Bruni)	10 000 Kč
Dar přednášejícímu (bezprostředně po přednášce – láhev vína)	500 Kč

Tisk a distribuce plakátů (vlastní)	0 Kč
Technika (vlastní)	0 Kč
Náklady celkem	86 658 Kč

Celkové náklady projektu vystoupají na 86 658 Kč. Honorář přednášejícímu uvažuji jen prof. Brunimu, neboť přínos Johna Mundella je započten v personálních nákladech firmy. Náklady na jednoho zaměstnance, včetně oběda, činí 4 334 Kč, což nijak výrazně nepřekračuje obvyklé ceny odborných školení.

Personální náklady byly vypočteny dle jednodenních platových podmínek zaměstnanců. Tyto jednotlivé platy byly zprůměrovány. (*interní materiály firmy*)

Celkový pobyt profesora Bruniho je naplánován na jeden týden. Po tento čas by byl osobním hostem manželů Mundellových a společně s nimi by navštívil ostatní podnikatele Ekonomiky společenství v blízkém okolí. Tento čas by však spadal do soukromého času, jak profesora Bruniho, tak i manželů Mundellových, kteří by si vzali v čase jeho návštěvy dovolenou a na jeho cestách ho doprovázeli. Společný čas by naskytl nejednu příležitost detailněji probrat i konkrétní situaci firmy Mundell & Associates a navrhnout možné další kroky vedoucí k upevnění firemní identity projevující se skrze Ekonomiku společenství.

Další náklady tak spadají do soukromé sféry všech zainteresovaných a nejsou uvažovány jako součást projektu.

Pravidelné setkávání

Na toto úvodní školení, by kontinuálně navazovaly další pravidelné setkávání, a to vždy jednou za dva měsíce. Cílem těchto pravidelně opakujících se setkání, by bylo udržovat a posilovat povědomí o ES i následné osvojení si či alespoň společné tříbení myšlenek, hodnot a postojů. Součástí těchto setkání by byly témata zabývající se obecným směřováním firmy, reflektující nedávné události, diskuze nad posláním firmy i jejím naplňování či selhávání. Závěrečným blokem by vždy byla diskuze ponechávající prostor pro vyjádření se samotných zaměstnanců. Příležitostnými hosty by mohli být ostatní podnikatelé ES z okolí (Jim Funk, John Welch, Paoline Sennet...) či jiní zajímaví podnikatelé, ať už z oboru nebo mimo něj. Záštitu nad tímto pravidelným setkáváním by měli John a Julie Mundellovi.

Tabulka č. 15: Nákladová analýza

Položka	Náklady
Personální náklady	43 092 Kč
Průměrný honorář přednášejícím	5 000 Kč
Dar přednášejícímu	500 Kč
Občerstvení	2 000 Kč
Pronájem prostoru (vlastní)	0 Kč
Technika (vlastní)	0 Kč
Náklady celkem	50 592 Kč

7.3 Nástěnka

Firemní nástěnky jsou častým nástrojem interní komunikace v mnoha podnicích po celém světě. Firemní nástěnka však může být pouze doplňkem a dílčím přínosem firemní komunikace či kultury, nikoliv jediným nástrojem. Sama o sobě není dostatečným vkladem do podnikové kultury. Přestože je dnes novým trendem internetové užívání sdílených nástěnek mezi zaměstnanci, zaměřím se na nástěnku klasickou. Jedním z důvodů je i fakt, že firma občasně poskytuje zázemí aktivitám přesahujícím rámec podniku (filmová noc, hallowenský den pro děti...), čímž se rozšíří přínosy nástěnky nejen pro samotné zaměstnance (což však zůstává prioritou), ale i pro ostatní návštěvníky.

Cíl nástěnky

- Zlepšit interní komunikaci ve společnosti
- Zvýšit informovanost o ES

Využití

- Umístění do firemních prostor (chodba před kuchyní)

Popis nástěnky

Korková nástěnka velikosti 90 x 60 cm s dřevěným rámem. Nástěnka by obsahovala několik částí, z nichž některé by zůstaly umístěny na nástěnce trvale a některé z nich by se obměňovaly.

Jednotlivé části nástěnky:

Trvale umístěné na nástěnce:

- Motto firmy (*Více radosti je dávat, než v brát*)
- Inspirace od Chiary Lubichové při vzniku ES (shodné s mottem diplomové práce)
- Vize a mise společnosti Mundell & Associates

Měnitelné informace nástěnky:

- Představení ES (v krátkých textech, věnující se vždy jednomu z témat ES)
- 3 krátké zajímavosti (Guinnessova kniha rekordů, viz příloha č. xx)
- Příběhy/vtipy
- Představení jednotlivých zaměstnanců (každý zaměstnanec, počínaje ředitelem, by odpověděl na 7 připravených otázek ze 17 a dodal by některé své fotografie, na konci měsíce by předal štafetu dalšímu zaměstnanci, typy otázek jsou součástí přílohy)
- Novinky z okolí
- Významné firemní úspěchy a ukončené projekty
- Nabízím/poptávám/daruji

Správu nástěnky by přes léto měli na starost stážisti, kteří by mohli některé informace připravit i na následující měsíce dopředu.

Během své stáže jsem započala s výrobou této nástěnky.



Obrázek č. 23: Výroba nástěnky (vlastní archiv)

Náklady projektu

Tabulka č. 16: Náklady projektu (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Korková nástěnka	500Kč
Kancelářské potřeby (papíry, připínáčky...)	85 Kč
Celkem	585 Kč

Jediným větším nákladem promítnutým se do finančního vyjádření bylo zakoupení korkové nástěnky za 500 Kč. V hodnotě 85 Kč byly dokoupeny drobné kancelářské potřeby. Ostatní materiál a tisk byl poskytnut firmou a jedná se o zanedbatelné náklady. Personální zatížení bylo minimální, neboť realizace nástěnky připadla stážistům, v mém zastoupení.

Rizikem je zastarání a neobnovování nástěnky, čímž ztrácí svou atraktivnost a účelovost.

Přínosy

Nástěnka skýtá možnost vizualizace informací. Je neformálním prostředkem a posiluje interní komunikaci na pracovišti. Nástěnka rovněž nabízí možnost poznat více ostatní kolegy (představení jednotlivých zaměstnanců), dozvědět se o úspěších a dokončených projektech svých kolegů. Dále nabízí prostor pro sdílení informací, jak aktualit, tak také

objasňování a vysvětlování principů a hodnot mezinárodního projektu Ekonomiky společenství.

7.4 Konzultační hodiny

Posledním z navržených projektů je zavedení individuálních konzultačních hodin. Komunikace je stěžejní dovedností, která ovlivňuje veškeré činnosti a dění ve firmě. Mnohdy dochází ke zcela zbytečné komunikační dezinterpretaci, která se velmi negativně promítá jak v pracovní výkonnosti, tak i ve vztazích na pracovišti.

7. principem Ekonomiky společenství je komunikace. Tomuto principu je věnována velká pozornost, protože bez úsilí o dobrou komunikaci je nemyslitelné dosažení ostatních cílů ES. Směrnice pro manažery, jež je součástí této diplomové práce, přímo vybízí a doporučuje podnikatelům ES, v pravidelných intervalech uskutečňovat individuální rozhovory se zaměstnanci. Tyto rozhovory jsou vedeny spíše v neformálním duchu a mají poskytovat zaměstnanci prostor pro zpětnou vazbu, dotazy či případnou kritiku. Toto gesto, kdy si manažer či vlastník vynahradí čas pro jednotlivé zaměstnance a projeví tak zájem o jejich názor, je silným vyjádřením zájmu o každého jednotlivce, jenž by ve firmách ES mělo být samozřejmostí.

Cíl projektu

- Vytvořit prostor pro zpětnou vazbu
- Prohloubit vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- Zlepšit komunikaci na pracovišti
- Posílit vědomí významnosti každého pracovníka a jeho názoru

Popis

Firma Mundell & Associates čítá pouze 19 zaměstnanců, což činí tento návrh realizovatelným. Navrhují individuální rozhovory v časovém rozsahu 30 minut s každým ze zaměstnanců, a to v pravidelně se opakujícím intervalu 6 měsíců.

Je důležité, aby byl v rámci tohoto rozhovoru poskytnut bezpečný prostor pro vyjádření jakéhokoli názoru či případné kritiky. Další samozřejmostí musí být ubezpečení, že obsah rozhovoru zůstane jen mezi zúčastněnými stranami a nijak se neodrazí na zaměstnancově hodnocení.

Rozhovory by probíhaly po 3 dny. Vždy v 3hodinových blocích, tedy 6 zaměstnanců. Poslední den by bylo realizováno 7 rozhovorů. Tyto rozhovory by byly naplánovány v období, kdy je relativně méně práce. V případě potřeby by mohly být o několik týdnů přesunuty, aby tak korespondovaly s plněním pracovních povinností.

Nákladová analýza

Nákladová analýza v sobě zahrnuje jedinou nákladovou položku, a to personální náklady v podobě hodinové mzdy, jak zaměstnance, tak i Johna Mundella.

Celkový čas je $0,5 \text{ hod} * 19 = \mathbf{9,5 \text{ hod.}}$

Celkové náklady, všech 19 rozhovorů včetně započteného mzdy Johna Mundella činí **10 257 Kč.** (interní materiály)

Přínosy projektu

Přínosy tohoto projektu mohou být nedozírné, a to v podobě mnohých nápadů, poznatků či nespokojenosti, kterých si John Mundell nemůže během každodenní práce všimnout. Dalším z přínosů je hlubší poznání svých zaměstnanců, jejich potřeb. Tato zpětná vazba může být podnětným a inspirujícím obohacením pro obě zúčastněné strany.

7.5 Celodenní teambuilding

Firma Mundell & Associates pořádá poměrně velké množství aktivit, pořádaných pro své sousedství nebo pro širokou veřejnost. Ve svém programu však nemá zakomponovaný žádný delší časový úsek, který by patřil výhradně zaměstnancům a sloužil by tak zároveň i jako odměna a odpočinek od jejich náročné práce. Z tohoto důvodu navrhuji, pořádat 1x do roka, opět v čase stáží ES, celodenní neformální výlet zaměřený na stmelení kolektivu. V takovémto neformálním nastavení charakteru akce, se mnohdy odkryjí skutečnosti, které by v prostředí firmy nezazněly.

Tato událost naskýtá i vhodnou příležitost pro upevňování, jak vztahů vzájemnosti, společenství na pracovišti, tak i interní komunikace mezi pracovníky firmy.

Výhodou realizace v období léta, je přenesení části organizačního zatížení na stážisty ES.

Četnost opakování je nastavena pouze 1x za rok, z důvodu nepředimenzování aktivit společnosti, které nesouzní s výkonem práce. Ač je dle mého názoru, budování vztahů a vytváření neformálního prostředí pro zaměstnance důležité, stále musí mít firma na zřeteli, že

je zavázána tvořit hodnoty a být životaschopná. V opačném případě totiž ohrožují i pracovní místa vlastních zaměstnanců.

Popis teambuildingové aktivity

Hlavní přípravu programu by měli na starosti stážisti, kteří by své návrhy konzultovali s vedením firmy. Realizace projektu by se uskutečnila v jednom dni, aby se případně předešlo negativnímu dopadu na rodinu, uvažovali bychom vícedenní teambuilding.

Program dne by nebyl detailně naplánován, aby byla poskytnuta zaměstnancům možnost spontaneity. Byl by vytyčen zajímavý geologický či přírodní cíl v blízkém okolí, který by zaměstnanci ve služebních vozech navštívili. Prostředí přírody nabízí jednu z nejvhodnějších podmínek pro realizaci těchto akcí, zároveň se dá předpokládat zvýšený zájem ze strany pracovníků.

Součástí dne by byl společný piknik, který je pro americkou kulturu typický a často vyhledávaný. Odpoledne by byla naplánována menší, nenáročná túra, zakončená společným grilováním. Během tohoto odpoledne bude zakomponována týmová hra, která bude mít za cíl zlepšit fungování, koordinaci i komunikaci v týmu

Cíle projektu

- Stmelit kolektiv
- Lepší interní komunikace
- Lepší poznání se

Nákladová analýza

Nákladová analýza volného dne pro zaměstnance, počítá s 19 členy.

Tabulka č. 17: Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Personální náklady	86 184 Kč
Cestovné (5 aut, 100 km)	770 Kč
Piknik + grilování	12 600 Kč
Pomůcky na hru	500 Kč.
Náklady celkem	100 054 Kč

Cestovné je odvozeno od průměrné spotřeby v roce 2014, která činila 9,48l/100km. Průměrná cena benzínu se pohybovala okolo 16,25 Kč. Průměrná trasa jízdy byla uvažována na 100 km, tedy 154 Kč. Přeprava bude uskutečněna v 5 firemních autech.

Ceny za piknik a grilování jsou odvezeny od průměrných cen v USA, přepočteny na Kč.

V případě potřeby zakoupení materiálu pro týmovou hru, uvažuji 5 00 Kč.

Přínosy

Teambuildingové aktivity jsou u stabilních firem stále více vyhledávaným artiklem. Management totiž silně pociťuje trend, kdy nejdůležitějším firemním činitelem jsou samotní zaměstnanci s jejich kreativitou a synergií.

Zamýšleným přínosem teambuildingu ve společnosti Mundell & Associates je rozvoj týmové spolupráce a upevnění vztahů mezi jednotlivými členy. Dále také, již zmíněné, zlepšení verbální i neverbální komunikace. A také poskytnutý prostor pro neformální zpětnou vazbu.

7.6 Shrnutí projektové části

Přednesené projekty se orientují na projekt Ekonomiky společenství, který výrazně ovlivňuje celou firemní kulturu společnosti.

Každý z jednotlivých projektů si klade za cíl pozitivně přispět k posílení žití principů a hodnot ES, a tak pozitivně ovlivnit celou firemní kulturu.

Tabulka 18: Celkové náklady (vlastní zpracování)

Název projektu	Náklady
Stolní kalendář ES	71 000 Kč
Školení a diskuze o ES	86 658 Kč
+ pravidelné setkávání	4* 50 592Kč
Nástěnka	585 Kč
Konzultační hodiny	10 257 Kč
Teambuilding	100 54 Kč
Celkové náklady	380 922Kč

Celkové náklady činí 380 922 Kč, z nichž však velký podíl tvoří personální náklady, které je nutné započítat pro celkový úsudek o projektu, nicméně reálně do výdajů promítnuty nebudou.

Povaha firemní kultury, která je mnohvrstvá a skládající se z desítek drobných nuancí, vyžaduje spíše dílčí a kontinuální přispění, před jednorázovým, výraznějším projektem.

Jednotlivé projekty si kladou za cíl zvýšit informovanost o Ekonomice společnosti a následně těžit z jejího motivačního a stmelujícího potenciálu. Dalším z cílů je podpořit interní komunikaci mezi samotnými zaměstnanci, včetně vazby na management.

ZÁVĚR

Podniky Ekonomiky společenství se staví do opozice dnešnímu převládajícímu ekonomickému smýšlení dychtícím po neustálém růstu. Důvodem jsou miliony lidí sevřených chudobou, jen s nepatrnými vyhlídkami. Tato vzrůstající nerovnost představuje závažný globální problém, kterému budeme muset dříve či později čelit. Dnešní statistika hovoří o stejném množství bohatství v rukou 85 nejmocnějších lidí planety na straně jedné a bohatství 3,5 miliardy lidí na straně druhé. Konkrétní životní příběhy chudých daly vzniknout novému ekonomickému modelu, který si klade za cíl přispět ke zmírnění této enormní nerovnosti. To vše uprostřed podniku, prostřednictvím společenství a při zachování poskytování služeb a zboží té nejvyšší kvality.

Vytyčeným cílem této diplomové práce bylo analyzovat Ekonomiku společenství jakožto významného činitele firemní kultury ve firmě Mundell & Associates. Na základě pozorování během absolvování dvouměsíční stáže či provedení strukturovaných rozhovorů byly analyzovány jak stránky silné, tak i slabé. Mezi silné stránky firemní kultury patří pestrá nabídka firemních aktivit, relativně dobré povědomí o misi a vizi místních zaměstnanců a zájem o budování zdravé firemní kultury vedením společnosti.

V teoretické části je zpracována rešerše firemní kultury a modelu Ekonomiky společenství. V praktické části, pomocí provedených analýz, byla zjištěna nedostatečná informovanost o projektu Ekonomiky společenství u samotných zaměstnanců firmy Mundell & Associates. Na tento fakt navazuje další zjištěná slabina v podobě nevyužitého motivačního a stmelujícího potenciálu Ekonomiky společenství.

Na tyto zjištěné nedostatky odpovídá projektová část se svými návrhy k odstranění či eliminaci zjištěných nedostatků. Mezi navrhované projekty patří: výroba stolního kalendáře obsahující myšlenky Ekonomiky společenství, uspořádání pravidelných školení o ES, teambuilding, nástěnka a zavedení individuálních konzultačních hodin s jednotlivými zaměstnanci. Každý z projektů odpovídá na některý z vyplývajících nedostatků a přispívá tak ke stabilnější a přínosnější firemní kultuře na pracovišti.

Principy Ekonomiky společenství mohou mnohým připadat jako utopie neodpovídající povaze dnešního dravého podnikatelského prostředí. Možná. Je pravdou, že Ekonomika společenství nenabízí snadnou a rychlou cestu k cíli. Jsem však studentkou Univerzity Tomáše Bati, která je hrdá na odkaz svého zakladatele: *„Ničeho jsem nenabyl lehce, každá věc mne stála nejtvrděší práci. Nehleďte lehké cesty. Ty hledá tolik lidí, že se po nich nedá*

přijít nikam.“ (Zelený 86) Baťa byl člověkem velkých cílů. Měl stejný sen jako Ekonomika společnosti: **vybudovat člověka... sloužit veřejnosti**. Po svém třetím bankrotu, začal budovat závod, který změnil a pozdvihl životy tisíců lidí k lepšímu.

Ekonomika společnosti má v sobě zakořeněný prvek zodpovědnosti. K zákazníkům, k zaměstnancům, ke svému okolí, k ochraně planety, ke společnosti a zejména k chudým a znevýhodněným. Podniky Ekonomiky společnosti jsou ochotny vlastní oběti, aby přispívaly k budování spravedlivější budoucnosti. Není to pouze přidaná hodnota a velkorysé gesto, je to zároveň otázka přežití.

Jak říká Gary Hamel: *„21. století bude stoletím zodpovědnosti. Nebo nebude.“*

Ekonomika společnosti volá po zlidštění kapitalismu, nikoliv po jeho odstranění či nahrazení. Po právoplatném oprášení morálních hodnot. Po eliminaci děsivě propastných rozdílů mezi bohatými a chudými. Byť je malým proudem uprostřed ostatních dravých řek, je svěžím pramenem, který vnáší do světa ekonomiky naději a radost.

Ano, je menšinou a snad i lehce přehlédnutelnou. Ale jako každé velké dílo, je postavena na silném odhodlání a přesvědčení. Jsem přesvědčena, že svým vnášením krásy, čestnosti a nezištnosti do světa ekonomiky, ukazuje na to, co je podstatné. Je cestou dávání a svobody, která proměňuje a činí život naplněným.

Ekonomika společnosti není utopií. Je rozhodnutím navzdory. Stejně jako ostatní touží po šťastném životě v luxusu.

„Je však jen jediný skutečný luxus – luxus lidských vztahů.“ Antonie de Saint-Exupery

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ASSLÄNDER, Friedrich a Anselm GRÜN. *Řízení jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008, 182 s. ISBN 978-807-195149-0.
- BAŤA, Tomáš, 2002. *Úvahy a projevy*. Vyd. 4. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 80-7318-103-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd.1 Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BÉREŠ, Marián. *Kouč vlastního života: cesta ke spokojenému životu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 238 s. ISBN 978-802-474689-0.
- BRUNI, Luigino. *Cena nezištnosti*. Vyd. 1. Bratislava: Veda, 2013, 188 s. ISBN 9788022413107. [z italského originálu... přeložila Mária Čalfová]
- BRUNI, L.; ZAMAGNI, S. *The 'Economy of Communion': inspirations and achievements*. Finance & the Common Good. Autum 2004. no. 20, s. 91 -97.
- CEJHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada, c2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- COLLINS, James C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 297 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
- COVEY, Stephen M a Rebecca R MERRILL. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8.
- COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.
- COVEY, Stephen R. *8. návyků: od efektivnosti k výjimečnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 371 s. ISBN 80-7261-138-0.
- COVEY, Stephen R. *Vedení založené na principech*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 301 s. ISBN 978-80-7261-202-4.
- DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, c1990, xvii, 267 p. ISBN 047180021x.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-2.

DUTRUOVÁ, Isaline. *Utópia v pohybe*. Vyd. 1. Bratislava: Nové mesto, 2012, 192 s. ISBN 978-80-89621-00-2.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

GOLD, Lorna. *New financial horizons: the emergence of an economy of communion*. Hyde Park, NY: New City Press, c2010, 224 p. ISBN 978-1-56548-354-5.

GRÜN Anselm a Jochen ZEITZ *Bůh a peníze: dialog mnicha s manažerem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2013. ISBN 978-807-195603-7.

HAMEL, Gary. *Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013, 311 s. ISBN 978-80-904890-6-6.

HANDY, Charles B. *Hlad ducha: pokapitalistická alternativa: hledání smyslu v současném světě*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 231 s. ISBN 80-7261-004-x.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-x.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2010, 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARX, Reinhard. *Kapitál*. 1. vyd. Praha: Academia, 2013, 211 s. ISBN 978-80-200-2191-5.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

JUNG, Mathias. *Malý princ v nás: na objevné cestě se Saint-Exupéryem*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 117 s. ISBN 978-80-7367-412-0.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav – Valsa, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 176 s. ISBN 978-80-7179-319-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xi, 124 s. Business books. ISBN 80-7226-657-8.

KOTTER, John P. a James L. HESKETT. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press, 1992, 214 s. ISBN 0-02-918467-3.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 259 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.

SEDLÁČEK, Tomáš, David GRAEBER a Roman CHLUPATÝ. *(R)evoluční ekonomie - o systému a lidech*. 1. vyd. Praha: 65. pole, 2013, 135 s. Double, sv. 2. ISBN 978-80-87506-28-8.

SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla: po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 1. vyd. Praha: 65. pole, 2009, 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8.

SEDLÁČEK, Tomáš, David ORRELL a Roman CHLUPATÝ. *Soumrak homo economicus*. 1. vyd. V Praze: 65. pole, 2012, 77 s. Double (65. pole). ISBN 978-80-87506-07-3.

SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013, 255 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TOMEK, Gustav a Věra Vávrová. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WILKINSON, Richard G. a Kate PICKETT. *Rovnováha: proč je rovnost výhodná pro každého*. 1. české vyd. Překlad Petra Kudrnáčová. Všeň: Grimmus, 2013, 328 s. ISBN 978-80-87461-09-9.

ZELENÝ, Milan. *Všechno bude jinak: z nového světa podnikání*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2011, 175 s. ISBN 978-80-89231-83-6.

INTERNÍ MATERIÁLY

MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ. Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství. 2011.

MUNDELL, John. *The importance of Working in and for Communion in the Economy of Communion*. Brazil, 2011.

MLČOCH, Lubomír. *Ekonomie štěstí: proč méně může být více*. Praha: IES FSV UK, 2005, 28 s.

Proslov v Castel Gandolfo, 6. dubna 2001 – Chiara Lubichová

JINÉ PRÁCE:

DUFINCOVÁ, Mária. *Nový pohľad na problémy súčasnej ekonomickej situácie sveta – model ekonomiky společenstva*. 2000

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BAUMBERG, Ben: INEQUALITIES © 2010: Statistical catfights' on the effects of inequality. [online]. 2010 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z:

<https://inequalitiesblog.wordpress.com/2010/09/22/statistical-catfights-on-the-effects-of-inequality/>

HNUTÍ FOKOLÁRE: v České republice. © 2012. In: Focolare. [online]. [cit. 2015-14-03].

Dostupné z:

http://www.focolare.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=87:obanska-ekonomika-a-princip-bezplatnosti-luigino-bruni-2-ast&catid=47:edc-lanky&Itemid=93

ECONOMY OF COMMUNION. © 2014, EOC The Project. Economy of Communion.

[online] [cit. 2015-15-3]. Dostupný na: <http://www.edc-online.org/en/eoc/how-it-s-spreading.html>

EKONOMIKA SPOLOČENSTVA. © 2014, [online] [cit. 2015-13-05]. Dostupné z:

<http://www.ekonomika-spolocenstva.sk/principy>

OXFAM, © 2015 Wealth: having it all and wanting more. In: [online]. 2015 [cit. 2015-04-

02]. ISBN 978-1-78077-795-5. Dostupné z:

https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-en.pdf

MUNDELL ASSOCIATES. [online]. © 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné

z: <http://www.mundellassociates.com/main.html>

TOMÁŠ HAJZLER. *Tomáš Hajzler* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-02]. Dostupné

z: <http://www.tomashajzler.com/>

THE COMPANY CUBE: The New Small Bussiness Revolution. [online]. © 2014 [cit.

2015-04-02]. Dostupné z: <http://thecompanycube.org/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ES Ekonomika společenství

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek č. 1: Predikce vývoje globálního bohatství, (Oxfam, © 2015)</i>	27
<i>Obrázek č. 2: Hodnoty Ekonomiky společenství (vlastní zpracování)</i>	38
<i>Obr. 3: Zastoupení mužů a žen ve společnosti (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Obr. 4: Dosažená praxe v dané oblasti (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců od r. 1995 – 2015 (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obr. č. 6: Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. č. 7: Výnosy v průběhu let (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obr. č. 8: Hospodářský výsledek v letech (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek č. 9: Setkání s podnikatelem Ekonomiky společenství (vlastní archiv)</i>	54
<i>Obrázek č. 10: Občerstvení pro zaměstnance (vlastní archiv)</i>	56
<i>Obrázek č. 11: Narozeninové přání pro zaměstnance (vlastní archiv)</i>	57
<i>Obrázek č. 12: Školení o bezpečnosti práce (vlastní archiv)</i>	58
<i>Obrázek č 13: Podniková kostka (The Company Cube, © 2014)</i>	59
<i>Obrázek č. 14: Plakát nabídky mezinárodní stáže ve firmě (Mundell, © 2013)</i>	60
<i>Obrázek č. 15: Plakátek k propagaci darování potravin (interní materiály)</i>	61
<i>Obrázek č. 16: Plakátek k propagaci sbírky knih (interní materiály)</i>	62
<i>Obrázek č. 17: Účastníci akce Run for world water (interní materiály)</i>	63
<i>Obrázek č.18: Akce IrvingtonCache (vlastní archiv)</i>	63
<i>Obrázek č. 19: Hodnotový systém Mundell & Associates (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek č. 20: Grafický návrh kalendáře (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Obrázek č. 21: Ilustrační fotografie Benton House (© The Benton House)</i>	82
<i>Obrázek č. 22: Časový rozvrh projektu (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Obrázek č. 23: Výroba nástěnky (vlastní archiv)</i>	92

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka č. 1: Typy firemní kultury podle determinantů (Pfeifer, 1993, s. 36)</i>	15
<i>Tabulka č. 2: Počet podniků hlásící se k projektu Ekonomiky společnosti (Ekonomika společnosti, © 2014).....</i>	31
<i>Tabulka č. 3: Rozdělení zisku (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka č. 4: Technické parametry kalendáře (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka č. 5: Cenová kalkulace tisku (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka č. 6: Činnosti realizace stolního kalendáře (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka č. 7: Analýza činnosti pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka č. 8: Nákladová analýza (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka č. 9: Riziková analýza (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka č. 10: Časový harmonogram přednášky (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka č. 11: Časová příprava projektu (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka č. 12: Analýza časových jednotek pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	84
<i>Tabulka č. 13: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování).....</i>	85
<i>Tabulka č. 14: Nákladová analýza (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tabulka č. 15: Nákladová analýza</i>	90
<i>Tabulka č. 16: Náklady projektu (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tabulka č. 17: Nákladová analýza (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tabulka 18: Celkové náklady (vlastní zpracování)</i>	96

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Certifikát o absolvování stáže

PII: Strukturované rozhovory

PIII: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT O ABSOLVOVÁNÍ STÁŽE

CERTIFICATE OF COMPLETION

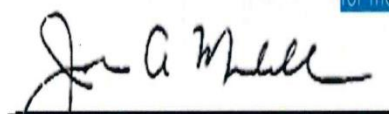
This certifies that

Denisa Kracikova

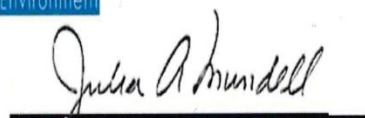
successfully completed the
International Economy of Communion Internship Program
at Mundell & Associates, Inc., Indianapolis, Indiana, U.S.A.
from June 26, 2014 to August 20, 2014.



Mundell
Consulting Professionals
for the Earth and the Environment



John A. Mundell, President



Julia A. Mundell, Secretary/Treasurer



PŘÍLOHA P II: STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY



John and Julie Mundell, Mundell & Associates Inc, Indianapolis, USA
interní materiály

V čase své stáže (červen – srpen 2014) ve firmě Mundell & Associates v Indianapolis v USA, jsem provedla strukturovaný rozhovor s několika zaměstnanci společnosti Mundell & Associates, včetně samotného vlastníka firmy Johna Mundella. Pro zachování anonymity ostatních respondentů budu používat fiktivní křestní jména.

Prvním respondentem je John Mundell.

Johne, co pro Tebe znamená být firmou Ekonomiky společenství?

Znamená to pro mě milovat, milovat bez limitu. Pokud nemilujeme bez hranic, nejsme firmou Ekonomiky společenství. Také bychom mohli říci, že jsme firmou ES, pokud pracujeme ve společenství a pro společenství. Pokud ne, nejsme firmou ES...protože člověk zaujímá ústřední místo v našich podnicích, proto všechno, všechno, všechno začíná našimi vztahy s ostatními

Důležitým pojmem v ES je „kultura dávání“, jak se ji snažíš naplňovat?

Kultura dávání začíná na úrovni lokálního společenství, to je důležité. Myslím, že je to i přirozené, je to normální a vychází to z každodennosti. Nejdříve tvořím vztahy se soudem a až potom s tím, kdo bydlí na druhé straně města.

Můžeš dát nějaký konkrétní příklad, jak se to projevuje?

Záleží mi na vztazích s naším nejbližším okolím. Jedna z forem mé podpory, bylo například při nedávném otevření nové restaurace v naší historické části Irvington. Když se otevře nějaký nový obchod, snažím se v rámci benefitů, koupit pro naše zaměstnance vouchery v podobě například kupónu na oběd. Při této koupi se osobně seznámím s novým majitelem, přivítám ho v naší čtvrti a krátce mu představím naši firmu a činnost. Upřednostňuji nakupování v naší lokalitě, byť je to někdy i o trochu dražší, než jinde.

Vzájemné vztahy upevňujeme i mnohými sponzorskými dary (které však nedáváme bez rozmyslu) a různými aktivitami, které pro okolí připravujeme, jako například Halloween party, IrvingtonCage, filmový večer, oslavu Dne Země a jiné. Snažíme se zkrátka zapojovat do dění v okolí a přispívat k jeho zkrášlování.

Jedním z takových krásných příkladů, kdy silně posílili vztahy, s okolní firmou naši letní stážisti Ekonomiky společenství bylo, když si šli jednou ráno před prací koupit kávu do místní kavárny. Po vystání si dlouhé fronty se konečně dostali na řadu, servírka byla roztržitá a evidentně ve stresu. Chtěli s ní navázat hovor, tak se jí zeptali, jak se má. Zjistili, že má dnes hrozný den a nic se jí nedaří, pohádala se s rodinou... a ke všemu má dnes narozeniny. Stážisti ji vyslechli, zaplatili a vyšli ven. Její smutek je přivedl k nápadu, jít jí koupit drobný dárek k narozeninám a udělat jí tak radost. Znovu se vrátili do kavárny, vystáli řadu, a když na ně znovu přišla řada, překvapená servírka se jich ptá: „Zapomněli jste na něco? Vždyť jste tu teď byli.“ A oni před ní položili drobný dárek a zakřičeli „Happy birthday!“. Ona se nevěřícně podívala na dárek a zeptala se, jestli je to pro ni. „Ano.“ A rozplakala se. Když o několik týdnů později, šli jiní dva zaměstnanci Mundell & Associates do stejné kavárny, zeptala se jich servírka, kde pracují. Když odpověděli, že ve firmě Mundell & Associates, důrazně jim řekla, že to je ta nejlepší firma vůbec a pracují tam jen ti nejlepší lidi. Oni překvapení vůbec nevěděli, o čem mluví. Ten den, dostali kávu zdarma.

Je to malý příběh. Ale přesně o tomto je Ekonomika společenství. O upřímných vztazích, které začínají s člověkem, který je přede mnou.

Vzpomněl jsi stáže, které každoročně nabízíš 4 mladým lidem z celého světa? Jak tuto zkušenost hodnotíš?

Program stáží ES je jednou z našich nejkrásnějších zkušeností z pracovního života. I když nás tato iniciativa stojí nemalé úsilí a uskutečňujeme tak „ekonomiku dávání“, ve skutečnosti jsme to my, kdo mnohem víc dostal, než dal. Mladí lidé z celého světa, pracují v naší společnosti, pomáhají nám transformovat, kousek po kousku, naši společnost tak, abychom byli jednotní a v našem centru byl člověk a ti, kteří jsou v nouzi, se silnými vztahy s místní a globální komunitou. Co víc bychom si mohli přát?

Máš nějakou radu, jak je možné pro každého přijmout hodnoty a myšlenky Ekonomiky společenství?

Pro začátek, nevybírejte si, koho budeme mít rádi. Mějme rádi každého! Mějme rádi pracovníka, který je tichý nebo pomalý nebo trochu arogantní. Mějme rádi i náročného a obtížného klienta nebo i dodavatele, který doručil potřebné zásilku se zpožděním. Ne, nesmíme vyloučit nikoho

Mluvíš o lásce a vztazích na pracovišti, není ale pro firmu prvořadě generovat zisk? Jdou tyto věci skloubit?

Od samotného začátku jsme firmou ES a snažíme se být poctiví, solidní a brát na druhé ohledy. Z krátkodobého hlediska to pro nás z finanční stránky někdy je nevýhodné. Ale věřím, že dlouhodobě se nám to vyplatí. Od roku 1995 kdy naše společnost vznikla, jsme každoročně byli v zisku, a to i dobách ekonomické krize. Investice do dlouhodobých vztahů se zkrátka vyplatí. Nutno ovšem říci, že současně usilujeme o ty nejkvalitnější poskytované služby. Snažíme se držet krok s nejnovějšími technologiemi. Jsme si vědomi toho, že je naší povinností být ekonomicky efektivní a výkonní, bez tohoto základu, bychom nic z našich dobrovolných aktivit nemohli provozovat. Pokud nám to práce dovolí, dbáme na společně strávený čas i na pracovišti, je-li ale práce mnoho, musí společné aktivity krátkodobě ustoupit. Je pro nás nezbytné poskytovat ty nejkvalitnější služby pro naše zákazníky.

Děkuji za rozhovor.

Další rozhovor byl uskutečněn z jednou ze zaměstnankyň Mundell & Associates.

Je práce v Mundell & Associates Tvojí první pracovní zkušeností? Pokud ne, můžeš to nějak srovnat s Tvými předchozími zaměstnáními?

Jde o mé druhé zaměstnání (nepočítám-li mnohé brigády) a musím říci, že vnímám znatelný rozdíl v přístupu od vedení firmy (John Mundell) a atmosféře na pracovišti, než v předchozím zaměstnání.

Můžeš to nějak specifikovat?

Vnímám, že je ke mně přístupováno s velkým respektem a citlivostí. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra a vím, že se na Johna můžu se vším obrátit a nebudu odmítnuta nebo zesměšněna. Dalo by se říci, že mám pocit, že nám kryje záda a stojí za námi – ne proti nám, jak jsem vnímala ve svém předchozím zaměstnání.

Firma Mundell & Associates je součástí mezinárodního projektu Ekonomiky společnosti, co o tomto projektu víš?

O projektu Ekonomiky společnosti jsem se dozvěděla už při vstupním pohovoru. Byla jsem seznámena s tím, že část zisku je věnována pro chudé lidi, zvláště jim pomoci znovu se zařadit do pracovního procesu. Nic příliš detailnějšího jsem se ale nedozvěděla. Až později jsem si přečetla několik informací z našich webových stránek. Dalších několik málo informací také poskytují bannery Ekonomiky společnosti, které jsou umístěny v naší firmě. Nedávno jsem se pak zúčastnila konference, kde John přednášel o Ekonomice společnosti.

Chtěla bys vědět víc o Ekonomice společnosti?

Johnovo vystoupení na konferenci bylo naprosto skvělé. Mluvil s velkým zápalem a přesvědčením. Přišlo mi to celé velmi zajímavé. Myslím, že by bylo dobré, kdyby všichni zaměstnanci mohli slyšet takovou přednášku, protože si myslím, že ostatní taky o Ekonomice společnosti příliš nevědí, spíše jen takové útržky, a to i díky vám stážistům.

Souhlasíš s tvrzením, že na pracovišti tvoříte společnost?

Vnímám snahu Johna Mundella, abychom pracovali jako tým. Vede nás k týmové spolupráci. Během roku, není-li příliš práce a projektů, máme několik příležitostí k setkání vedených v neformálním duchu. Faktem však zůstává, že jsme technicky zaměřenou firmou.

Většina z nás jsou inženýři, vědci...někdy upřednostňujeme práci vykonávanou individuálně, je nám to více vlastní. Musím však říct, že nevnímám nátlak ze strany Johna.

Souhlasíš s tvrzením, že je na pracovišti atmosféra důvěry?

Myslím, že ano. Cítím se v práci pohodlně a dobře i mezi ostatními kolegy.

Je pro tebe firemní kultura důležitá?

Ano.

Děkuji za rozhovor.

Další z podniknutých rozhovorů s jedním se zaměstnanců:

Myslíš, že víš hodně o Ekonomice společnosti? Chtěl bys vědět víc?

Ano, chtěl bych vědět víc o Ekonomice společnosti. Jsem obeznámen s celkovým konceptem ES, kdy a kdo ho založil, ale stále mi není jasné, jak může být podnik motivován, aby přispěl zaměstnancům k osobnímu, i k profesnímu růstu. Dále aby se drželi této myšlenky (ES) a přitom byli ziskový. Je zajímavé vědět, že je i spousta jiných podniků po celém světě, které patří k Ekonomice společnosti.

Myslíš si, že větší znalost Ekonomiky společnosti by mohlo být pro firmu výhodou?

Proč?

Věřím, že ES je dobrá cesta, jak motivovat společnosti, které se soustředí na zisk, aby se více zajímali o blaho jejich zaměstnanců. Ekonomika společnosti proto poskytuje vhodné zázemí. Avšak, každý má své vlastní preference, když si volí svou vlastní, duchovní motivaci.

Ano, osobně si myslím, že nás Ekonomika společnosti učí důležitou lekci v životě, jak být dobrý k ostatním a myslet, nejen na sebe, ale i na druhé. Motiv ES ke společnému růstu je pro mě velkou inspirací. Naučil jsem se hodně, jak aplikovat tuto filozofii v životě, během své práce ve firmě Mundell & Associates.

Máš nějakou jinou motivaci pro práci než svou mzdu? Pokládáš svoji práci za důležitou?

Ano, více než plat mě zajímá profesionální růst, který mi firma poskytuje a také, jak hodnotné je to pro společnost a klienta. Výše mzdy je důležitá, o tom není pochyb, ale také je pro mě důležité, že je moje práce oceněna. Také mě zajímá práce inženýra a práce u Mun-

dell & Associates mi dává velkou příležitost, uvědomit si, jaké mám své priority a také se můžu realizovat ve své profesi.

Jaká je Tvá zkušenost s interní komunikací na pracovišti? Uvítal bys lepší komunikaci s managementem?

Ano, uvítal bych lepší komunikační systém. Jako inženýři, se spíše snažíme řešit problémy individuálně, avšak v dnešní době je týmová práce, extrémně důležitá pro úspěch. Také dostávám příležitost budovat vztahy s ostatními kolegy a také s managementem podniku. To mi může pomoci i v kariérním růstu. Myslím si, že by mělo být více týmových aktivit, které vedou ke stmelování týmu. K tomu, aby se každý dozvěděl také o těch druhých a sdílel s nimi svoje zájmy a názory. Tohle všechno je již podporováno skrze společné obědy, hry, a společný čas na pracovišti.

Pocit'uješ na pracovišti atmosféru důvěry?

Někdy ano, někdy ne. Ale spíše ano. Myslím, že mohu druhým věřit.

Pokládáš firemní kulturu za důležitou?

Ano, pokládám ji za velmi důležitou.

Děkuji za rozhovor.

Poslední rozhovor je proveden s další ze zaměstnankyň firmy Mundell & Associates.

Jste firmou, která je zapojena do mezinárodní sítě projektu Ekonomiky společenství.

Víš něco o tomto projektu?

Vím, že jsme tohoto projektu součástí. Každé léto nás také navštěvují 4 stážisti. Nedá se ale říci, že bych nějak výrazněji do tohoto projektu pronikl.

Ovlivňuje tvůj přístup k práci fakt, že jste firmou ES?

Příliš ne.

Pokládáš firemní kulturu za důležitou?

Rozhodně ano.

Máš pocit, že se u vás ve firmě dbá na dobrou a zdravou firemní kulturu?

Myslím, že ano. Máme poměrně hodně aktivit, které uvnitř firmy děláme, a to i pro ostatní. Dbá se na férovost i na názory jednotlivých zaměstnanců.

Cítíš se na pracovišti dobře?

Ano.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník se pro větší přehlednost a ucelenost bude skládat ze 4 okruhů (19 otázek).

Cílem dotazníku je zjistit, nakolik jsou zaměstnanci vtaženi do projektu Ekonomiky společnosti a nakolik firma Mundell Associates naplňuje ideál Es

1. **okruh: Firma Mundell Associates jako součást Es** (vnímání zaměstnanců, že jsou součástí Es)
hypotéza: Alespoň 80% zaměstnanců má dobrou znalost o Es
2. **okruh: Jsou na pracovišti uplatňovány principy Es**
hypotéza: Principy Es jsou alespoň ze 75% na pracovišti uplatňovány
hypotéza: Většina zaměstnanců se cítí být součástí společnosti
3. **okruh: Zaměřeno na firemní kulturu**
hypotéza: Většina zaměstnanců považuje Firemní kulturu za důležitou
4. **okruh: Osobní otázky (věk, pohlaví...)**

1. okruh - Mundell jako součást Es

1. Jaká je Vaše znalost o Ekonomice společnosti?
 - velmi dobrá - dobrá - slabá - žádná
2. Jaký vliv má skutečnost, že je vaše firma součástí Es?
 - velký - malý - žádný
3. Odráží se na Vaši motivaci a zápalu do práce, že jste součástí Es?
 - ano-pozitivně - ano-negativně - ne

2. okruh - Jsou ve společnosti Mundell Associates uplatňovány principy Es?

1. Princip: Myslíte, že tvoříte na pracovišti společnost?
 - (Cítíte se jako člověk ve firmě oceněný/důležitý)
2. Princip: Jsou pro vaši firmu stejně důležité vztahy se stakeholdery, které mohou pozitivně ovlivnit váš hospodářský výsledek, jako s těmi, které nemají na váš úspěch žádný vliv?

3. Princip: Chová se Vaše firma čestně/eticky – ke státu, stakeholders, konkurenci i samotným zaměstnancům?
4. Princip: Je u Vás prostor pro neformální události? (společný čas, slavení, budování mezilidských vztahů-společenství...)
 - (Dbá se u Vás na bezpečí pracovního prostředí? (vzduch, světlo, hluk, bezpečnost práce...))
5. Princip: Cítíte se na svém pracovišti příjemně a dobře?
6. Princip: Máte možnost profesního růstu a dlouhodobého vzdělávání?
7. Princip: Jste spokojeni s interní komunikací na pracovišti?
 - Máte dobrou zpětnou vazbu od vašeho nadřízeného?
 - Můžete otevřeně říkat i kritiku směrem k firmě?

3. okruh – Firemní kultura

1. Je pro vás firemní kultura (atmosféra na pracovišti) důležitá?
2. Panuje u vás ve firmě atmosféra důvěry?
3. Znáte a rozumíte firemní vizi a misi?

4. okruh – Osobní otázky

1. Jste -muž -žena
2. Ve firmě pracujete - více než 3 roky - 3 až 5 let - více než 5 let