

Vliv osobnosti manažera na úroveň firemní kultury ve společnosti Reklama KUBÍČEK, s.r.o.

Iveta Bartóková

Bakalářská práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Bartáková**
Osobní číslo: **K16401**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv osobnosti manažera na úroveň firemní kultury ve společnosti Reklama Kubiček, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Definujte teoretická východiska k tématu práce, základní pojmy, stanovte cíl práce, metodický postup a definujte výzkumné otázky.
2. Analyzujte současnou situaci řešeného problému ve firemním prostředí, navrhněte metodiku výzkumu.
3. Zpracujte marketingový výzkum podle navržené metodiky u zvolené cílové skupiny interních zaměstnanců.
4. Ze zjištěných dat vyvodte závěry, zodpovězte výzkumné otázky a navrhněte případná opatření realizovatelná v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- VODÁK, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- ZBORIL, Kamil. Marketingový výzkum: metodologie a aplikace. Vyd. 2. V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0615-7.
- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Markéta Nemeškalová**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, PhD.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 5.4.2019

Jméno a příjmení studenta: IVETA ZADTOŮOVÁ

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je vyzkoumat, jaký vliv mají manažeři na firemní kulturu společnosti. Teoretická část poskytuje vysvětlení pojmu firemní kultura, změny firemní kultury a nástroje pro její změnu. Dále popisuje postavu manažera a jeho vlivu na firemní kulturu. Metodologická část definuje výzkumné otázky a metody výzkumu. V praktické části je představena zkoumaná společnost a shrnuty výsledky z výzkumu z roku 2018. Výzkum vlivu manažera na firemní kulturu je prováděn pomocí deníkové metody se zaměstnanci a pomocí strukturovaného rozhovoru s manažery společnosti. Na základě těchto zjištění jsou v závěru práce formulovány návrhy a doporučení pro analyzovanou společnost.

Klíčová slova: firemní kultura, změna firemní kultury, manažer, vliv manažera na firemní kulturu, manažerské role

ABSTRACT

The aim of this thesis is to examine whether managers influence corporate culture, and if so how. The theoretical part provides an explanation of the concept of corporate culture, describes changes which occur and reveals the basis for the changes. It also describes the character of the manager and their influence on corporate culture. The methodological part defines research questions and methods. In the practical part there is presented the researched company and summarized the results of the research from 2018. Research of the manager's influence on the corporate culture is carried out by means of diary method with employees and by a structured interview with company managers. Based on these findings, proposals and recommendations for the analyzed company are formulated at the end of the thesis.

Keywords: corporate culture, change of corporate culture, manager, manager's influence on the corporate culture, manager's roles

Touto cestou bych ráda poděkovala Mgr. Markétě Nemeškalové za konzultace, cenné rady a připomínky při vedení bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za morální a psychickou podporu během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. FIREMNÍ KULTURA.....	11
1.1. Definice firemní kultury.....	11
1.2. Funkce firemní kultury.....	12
1.3. Vlivy působící na firemní kulturu.....	12
2. MOŽNOSTI ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY	14
2.1. Postup změny firemní kultury.....	15
2.2. Nástroje změny firemní kultury	16
2.3. Moderní metody ke zlepšování firemní kultury.....	17
3. MANAŽER A MANAGEMENT.....	19
3.1. Manažerské role	20
3.2. Manažerské řízení a firemní kultura	22
3.3. Metody rozvoje a vzdělání manažerů	23
3.3.1. Metody vzdělávání na pracovišti.....	24
3.3.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště	24
3.4. Leader versus manažer.....	25
4. METODIKA PRÁCE.....	26
4.1. Metody výzkumu	26
4.2. Cíle práce	26
4.3. Postup výzkumu	27
4.3.1. Rozhovory se švadlenami.....	27
4.3.2. Rozhovory s manažery	27
4.3.3. Deníky	27
4.4. Výzkumné otázky.....	27
4.4.1. Otázky pro manažery.....	28
4.4.2. Deníkové otázky.....	28
PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
5. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
5.1. Profil společnosti.....	31
5.2. Předmět podnikání	31
5.3. Současné benefity pro zaměstnance.....	33

5.4. Současný stav firemní kultury ve firmě Reklama Kubíček	35
5.4.1. Subjektivní pohled výzkumníka na současný stav interní komunikace ve firmě.....	35
6. SHRUTÍ POZNATKŮ Z ROČNÍKOVÉ PRÁCE.....	38
6.1. Průběh nového výzkumu se švadlenami	39
6.2. Interpretace výzkumu.....	39
7. VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY POMOCÍ DENÍČKŮ.....	41
7.1. Respondenti.....	41
7.2. Průběh výzkumu	41
7.3. Interpretace výzkumu.....	43
8. ROZHOVORY S MANAŽERY.....	45
8.1. Průběh výzkumu	45
8.2. Interpretace výzkumu.....	45
8.3. Zhodnocení výzkumu.....	50
9. ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ VÝZKUMU	52
10. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	53
11. ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	57
ZÁVĚR.....	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64

ÚVOD

V minulosti bylo pro firmy zásadní zajistit především stroje a materiál. Najít zaměstnance se považovalo za ten jednodušší úkol. Tyto časy jsou však pravěpodobně nevratně pryč a dnešní doba vyžaduje od vedení společností náročnější přemýšlení při přijímání a rozvoji zaměstnanců. Na zaměstnance jsou pak kladeny mnohem vyšší nároky při plnění úkolů a rolí. Zejména v manažerských pozicích je očekávána vyšší míra samostatnosti, odpovědnosti a pečlivosti. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou v mnoha společnostech považovány za klíčové a je důležité pochopit, proč zaměstnanci jednají určitým způsobem, proč pro ně něco smysl má a něco ne. Úkolem manažera je proto spojit různé kulturní nastavení zaměstnanců a vytvořit symbiózu, která povede k efektivní spolupráci a ke vzniku dobré kultury uvnitř organizace.

Pro každého leadera, vedoucího nebo majitele společnosti by mělo být důležité udělat z firemní kultury silného partnera při získání konkurenční výhody na trhu. Kultura určuje identitu společnosti a odlišuje většinu úspěšných společností od těch průměrných. Vybudování zdravé a silné firemní kultury není jednoduchý úkol. Je to dlouhodobá, náročná a soustavná činnost. Jakákoliv její změna je obtížná a poměrně pomalá. Proto je dnes považována za jeden z nejvýznamnějších ukazatelů úspěšnosti.

Tato bakalářská práce pojednává o vlivu manažerů na firemní kulturu ve společnosti Reklama Kubíček. Důvodem, proč jsem si vybrala toto téma je můj zájem o současnou situaci a možnost jejího zlepšení právě v této firmě. V Reklamě Kubíček pracuji čtvrtým rokem a podílím se na procesech zlepšení interní komunikace a stávající kultury. Ve společnosti došlo před třemi lety ke změně vedení a nový management se snaží vést společnost jiným směrem a změnit atmosféru a komunikaci napříč celou společností.

V teoretické části se zaměřuji na definování pojmu firemní kultura, na možnosti a nástroje, kterými je možné dosáhnout její změny. Dále se zabývám osobností manažera a jeho vlastnostmi, vlivem na firemní kulturu a možnostmi jeho rozvoje. V metodologické části popisují metody zvolené k získání odpovědní a jejich volbu. Kapitoly v praktické části jsou zaměřeny pouze na společnost Reklama Kubíček. Účastníky výzkumu jsou pouze zaměstnanci této společnosti, jejich vnímání postavy manažera a postoje manažerů samotných. Základní výzkumná otázka této práce zní: Jaký je vliv manažerů na firemní kulturu? Klíčová zjištění jsou zpracována jako doporučení pro vedení společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1. FIREMNÍ KULTURA

Abychom mohli vyjádřit pojem firemní kultura, je důležité se zaměřit na kulturu samotnou. Jednu z definic tohoto pojmu nabízí Giddens (Giddens, 1999, s.31), který říká, že kultura je z hlediska společenských věd zahrnuje vše, co se člověk musí v průběhu života naučit, o co musí pečovat, co musí sdílet a předávat dalším generacím. Vědním oborem, zabývajícím se zkoumáním lidského chování a jednání, je antropologie. S rozvojem kolonialismu, při němž docházelo k nejčastějším střetům velmi odlišných kultur, se objevila kulturní antropologie, která se snaží vysvětlit a popsat rozdíly mezi jednotlivými kulturami. (Müller, 2013, s.15).

Samotný termín firemní kultura se poprvé objevil v odborné literatuře v 60. letech minulého století v Anglii. K výraznému vzestupu zájmu o její problematiku dochází ale až v průběhu 80. let. Jak popisuje Brooks, (Brooks, 2003, s.225) k tomu tomuto zvýšenému zájmu došlo díky publikaci Peterse a Watermana „In search of excellence”, kde autoři poukázali na charakteristické rysy kultur nejlepších společností, které díky tomu převyšovaly konkurenci.

Organizační kulturu v českých zemích ovlivnila podle Bělohlávka (Bělohlávek, 1996, s. 91) především kultura zlínských firem, jejímž zakladatelem byl Tomáš Baťa. Vytvořila se ve třech obdobích. V počátcích byla kultura společnosti orientována na výkon, personální rozvoj a sociální politiku. Druhé období nastává po roce 1948, kdy vzniká socialistická organizační kultura. Ve třetím období, v 90. letech, nastupuje nová generace manažerů prosazující člověka, který stojí za svými názory.

1.1. Definice firemní kultury

Přesně definovat pojem firemní kultura není jednoduché, v odborné literatuře najdeme mnoho definic. Obecně můžeme říci, že kulturu společnosti tvoří hodnoty, vize, cíle a normy, které by měly být všem zaměstnancům známy. Zaměstnanci by měli jednat v souladu s těmito normami a měli by se jimi řídit. Pod tyto normy můžeme zahrnout vše, co se týká komunikace mezi lidmi v organizaci i komunikaci firmy navenek.

V knize Dědiny a Odcházela (Dědina, 2007, s.221), se pohled soustřeďuje směrem z organizace ven: „Je to tedy soubor názorů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v orga-

nizaci sdíleny a navenek se projevují v chování členů organizace. Je určitým obrazem toho, jak společnost vnímají její obchodní partneři a širší veřejnost“.

Většina definic firemní kultury se však zabývá spíše děním uvnitř organizace. Podle Armstronga představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů a hodnot existujících ve společnosti. (Armstrong, 1999, s. 257).

Podobný pohled jako Armstrong nabízí i Duda, který vnímá podnikovou kulturu jako sbírku hodnot, symbolů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na chování a jednání zaměstnanců. (Duda, 2008, s.21).

Jako poslední bych doplnila definice Bedrnové: „Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Bedrnová 2002, s.485).

1.2. Funkce firemní kultury

Kultura firmy má dvě základní funkce (Pfeifer, 1993, s. 114):

- **Vnější funkce**, kterou je tvář firmy, tedy její image. Jedná se o způsob adaptace firmy na okolí - sdílené a rozvíjené představy a hodnoty, které zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit podmínkám svého okolí, jak rychle a pružně dokáže reagovat na situaci na trhu. Často sebelepší snahy vedení firmy nepřinesou výsledky, naráží-li na překážku v podobě nepříznivé kultury firmy. Pokud je firemní kultura dostatečně silná, může představovat velkou konkurenční výhodu.
- **Vnitřní funkce**, kterou je způsob chování uvnitř firmy. Způsob, kterým nový zaměstnanci, nové postupy nebo procesy do firmy zapadnou. Vnitřní kultura také ovlivňuje pracovní morálku, snižuje pocit nejistoty a vznik konfliktů. Velmi důležitou vnitřní funkcí je uplatnění strategie firmy. Shodná orientace strategie a kultury, dává těmto záměrům průbojnost. Při rozporu v orientaci jsou výsledky snah velmi často nulové.

1.3. Vlivy působící na firemní kulturu

Originalita každé kultury je více patrná, zaměříme-li se na faktory, které se na jejím utváření podílejí (Müller, 2013, s.88):

- **Historie a vedení organizace** - při vzniku společností se do jejího čela postaví nejčastěji nositelé klíčových myšlenek. Kolem nich se postupně tvoří komunita a objasňuje se smysl její existence. Tyto myšlenky lákají další jednotlivce, kteří se chtějí na stejné věci podílet a mají podobné uvažování. Vliv osobnostního nastavení zakladatelů bývá v organizaci velmi silným a dlouhodobým prvkem.
- **Velikost organizace** - kulturu ve firmách zásadně ovlivňuje také to, jak je velká. Velké firmy logicky tíhnou ke strukturovaným pravidlům a směrnicím. Pro organizaci práce tolika lidí je nezbytné mít jasně stanovenou formu, aby zaměstnanci věděli, co vlastně mají dělat. Zároveň ale dochází k nízké flexibilitě a bývá oslabená výsledková a zákaznická orientace. U menších společností je typická větší flexibilita. Někdy ale při absenci směrnic a postupů dochází k horší koordinaci a komunikaci. Velkou roli proto hrají manažeři, kteří mají za úkol udržet kulturu spolupráce, čehož se ve velké společnosti dosahuje strukturalizací. V menších společnostech ale hrozí velké riziko prosazení jednotlivce. Pokud chce silný jednatel ovlivnit kulturu ve prospěch osobních cílů, je to méně obtížné.
- **Hlavní používaná technologie** - různé technologie vyžadují od lidí různé způsoby chování. Jiné způsoby chování najdeme u manuálních prací a jiný typ chování najdeme u lékařů nebo marketérů. U nich chování sídlí v hlavách a je třeba o vhodném jednání více přemýšlet. Vzhledem k tomu, že většina společností dnes poskytuje služby, je nutnost právního jednání stále důležitější.
- **Cíle organizace** - cíle organizace zásadně určují nastavení kultury. Pokud je pro společnost primární rychlý a krátkodobý zisk, pravděpodobně se bude o kulturní hodnoty zajímat méně. Pro společnosti s dlouhodobým rozvojem bude větší prioritou rozvoj zaměstnanců a dobré vnitřní kulturní nastavení.
- **Lidé, kteří komunitu organizace tvoří** - jak již bylo zmíněno výše, charakteristiky osob vyplývají z jejich věku, vzdělání a názorů, se kterými se během života setkali. Různé typy lidí proto vyžadují různé styly managementu, důležitá je role manažera, který určuje styl vedení. (Müller, 2013, s.88)

2. MOŽNOSTI ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY

Jestliže firma dlouhodobě nedosahuje požadovaných výsledků nebo má nižší zisky, než bylo plánováno, vzniká situace, kdy je třeba příčiny hledat nejen v oblasti marketingu, technologií nebo obchodu, ale také v potřebě změny firemní kultury. Dle Lud'ka Pfeifera to jsou následující situace (Pfeifer, 1993, s. 63):

- nesoulad mezi vžitou kulturou a strategicky potřebnou kulturou firmy
- změna v předmětu podnikání
- změna velikosti firmy
- generační výměna ve firmě
- změna v postavení firmy na trhu

Směr zamýšlené změny kultury podniku je závislý na mnoha faktorech. Kultura se v organizaci formovala dlouhou dobu. Ve firmě je zažitá a změna se pravděpodobně nesetká s velkým pochopením. O změně musí být přesvědčeno především vedení firmy, týká se ovšem i zaměstnanců. Proto je podle Chladové (Chladová, 2005) důležité, aby si představitelé společnosti uvědomili vážnost stávající situace a začali ji řešit.

Co mohou manažeři udělat pro zlepšení či oživení firemní kultury:

- vyvolat v lidech potřebu změny
- jasně vysvětlit, co pro ně bude změna znamenat
- pracovat pravidelně s týmy i jednotlivci
- dávat zaměstnancům zpětnou vazbu
- zaměstnávat vhodné kandidáty
- podporovat vzdělávání
- zvyšovat odpovědnost zaměstnanců

2.1. Postup změny firemní kultury

Samotný proces změny kultury se skládá ze tří částí (Pfeifer, 1993, s. 86):

- analýza kultury
- tvorba vize
- zásah do firemní kultury

Analýza stávající vžitě kultury - chceme-li kulturu změnit, měli bychom ji nejprve určit. Účelem je identifikovat projevy kultury tak, jak se jeví jednotlivým účastníkům změny. Důležitá je snaha o objektivitu, proto se často k analýze využívají externí společnosti, u kterých se očekává naprostá nezájatost. (Pfeifer, 1993, s. 86)

K metodám zkoumání firemní kultury patří dle Zdeňka Šiguta (Šigut, 2004, s.22) benchmarking a benchlearning.

- Benchmarking je srovnávání podniku s podniky v jeho oboru
- Benchlearning je napodobení chování podniku, který je úspěšný

Tvorba vize - dalším krokem je formulace potřebné kultury firmy. Při tvorbě vize je nutné se zabývat představami o cílových skupinách, kvalitě výrobků, inovacích a nákladech. Dále je nutné také jasně určit, jaké hodnoty by měli zaměstnanci sdílet.

Mělo by dojít ke srovnání stávající a potřebné kultury. Pokud mezi nimi není shoda, mělo by dojít k posilování žádoucího a k oslabování nepotřebného.

Zásah do firemní kultury - zásah je možné rozdělit na jednotlivé kroky (Pfeifer, 1993, s. 86):

- úsilí o důvěru
- úsilí o porozumění
- příprava klíčových osob
- monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury

- implementace programu

V praxi se podle Alvessona při zavádění změn využívá kombinace těchto složek: (Alvesson, 2002, s.178)

- výběr nových zaměstnanců tak, aby byli v souladu s žádoucí firemní kulturou. Může docházet k přemístění či propuštění lidí, kteří se s požadovanou kulturou nejsou schopni ztotožnit.
- časté používání podnikových symbolů nebo rituálů
- zavádění tréninkových programů
- zavedení systémů hodnocení, které odrážejí potřebné chování
- vedení lidí, které je v souladu s kulturou
- podpora lidí, kteří žádoucí kulturu reprezentují

Bedrnová (2007, s.443) doporučuje zabezpečit rychlou informovanost všech pracovníků prostřednictvím informačních schůzek a krátkých školení. Platná varianta by měla být zpracována do písemné podoby. Konkrétní podoba firemní kultury umožní vytváření její žádoucí podoby a lépe se budou korigovat negativní působení.

2.2. Nástroje změny firemní kultury

Podstatou jakékoliv změny je předem daný postup z výchozího stavu k cílovému. Dosažení cílového stavu ale v tomto případě není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování správné startovací pozice – následuje soustavná péče a další rozvoj (Pfeifer, 1993, s.64).

Pfeifer uvádí, že pro změnu kultury můžeme využít tyto nástroje:

- **Přímé** – jejich dopad lze jednoznačně sledovat. Jde o konkrétní akci a výsledek se dostaví rychleji.
- vzdělání
- změna pracovního prostředí
- změny způsobů přidělování zdrojů

- změny organizační struktury
- změny technologií
- změny v procesech
- personální změny
- **Nepřímé** - jejich vliv se projevuje zprostředkovaně a s větší časovou prodlevou. Jejich systematické užívání ale může přinést účinné efekty.
- vedení spolupracovníků
- použití vnitropodnikových médií
- cílený rozvoj
- změna způsobu komunikace
- šíření ritálů a symbolů
- osobní příklad
- counselling (poradenství)

Zatímco přímé nástroje působí jednání pracovníků, nástroje nepřímé mají vliv na firemní kulturu zprostředkovaně (Pfeifer, 1993, s.144).

2.3. Moderní metody ke zlepšování firemní kultury

V poslední době se k výše uvedeným nástrojům přidávají nové metody a cesty, které mohou zaměstnavatelům se změnou pomoci.

- **Koučing** - inspirací koučingu byl sport. V 70. letech se začala šířit myšlenka harvardského učitele a tenisového odborníka Timothy Gallweye, že hráčova mysl je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně kurtu. Kouči měli hráčům pomoci odstranit překážky, které jim brání v dobrém výkonu. Hráči se mohli zlepšovat, aniž by bylo nutné měnit styl jejich hry. Koučing je nástroj, který mohou manažeři používat k plánování, delegování i řešení problémů. Při koučování je nutné zejména potlačit nedůvěru ve schopnosti dru-

hých lidí, opustit zažité postupy a přijmout nové způsoby myšlení (Fenomén koučing, 2018).

- **Personální agentury** - nábor nových zaměstnanců by měl být pro vedení společností klíčový. Je důležité hledat uchazeče, kteří mají stejné kulturní nastavení jako celá společnost a vztahy ve firmě pro ně budou motivací. S hledáním nových pracovních sil mohou firmám dnes pomoci specializované personální agentury zaměřující se na výběr uchazečů pouze na základě firemní kultury. Zájemce o práci se tak v inzerátu nedoče běžné informace, ale vize společnosti. Dozví se, jak firmá pomáhá svému okolí, v čem vidí svůj přesah a jaké jsou hlavní pilíře jejího fungování. Uchazeč si může prohlédnout fotky a rozhovory se současnými zaměstnanci nebo se dozvědět, co konkrétní firma plánuje do budoucna. Mezi nejznámější agentury poskytující tyto služby patří agentura Cocuma. (Cocuma, 2019).
- **Feng šuej** - k poměrně netradičním metodám můžeme zařadit také čínské učení, které se zabývá vztahem člověka a jeho životního prostoru. Pracuje mimo jiné s polaritou jinu a jangu. Ve firemním prostředí se toto učení zabývá výběrem vhodných barev, nábytku a uspořádání pracovního stolu. Klíčem k úspěchu je velké množství rostlin. V souladu s feng šuej je zařízeno například ředitelství British Airways v blízkosti Heathrow v Londýně. (Brown, 2005).
- **Programy na posílení týmové spolupráce** - teambuildingů, sdílených aktivit a nerjůznejších kurzů dnes můžeme najít obrovské množství. Známým jménem v oblasti teambuildingových aktivit je Tomáš Bušek. Ten nabízí alternativní metodu ke zlepšení firemní kultury a týmové spolupráce. Jeho workshop Firma jako kmen, při kterém využívá starých kmenových rituálů je velice populární. Sám Tomáš tvrdí, že pouhým důrazem na racionalitu, procesy a dovednosti už v dnešní době nedosáhneme vyšších cílů. Firmu vnímá jako kmen a kmen je v antropologii určen společnou řečí, sdílenou mytologií a rituály. Firmám nabízí jednoduché, ale hluboké rituály přírodních národů (Busek, 2019).

3. MANAŽER A MANAGEMENT

Většina definic manažera nebo manažerské práce je velmi obecná a není vždy v souladu s manažerskou praxí. V odborné literatuře nalezneme různé pohledy na vykonávanou činnost, ale vytvořit a pracovat s jedinou správnou definicí je téměř nemožné, protože každá společnost má odlišné potřeby a tedy i požadavky na práci. Podle Pitry (2007, s.10) bývá manažerem v organizaci označován pracovník, který má určité kompetence a zodpovídá za chod oblasti jemu určené. Manažer je také často vnímán jako člověk, který má motivovat a koordinovat jednání jiných lidí. Všechny definice se ale shodují na tom, že manažer by měl přimět lidi ve svém okolí k práci takovým způsobem, aby bylo dosaženo cílů organizace. (Kubátová, 2012, s.79). To potvrzuje také Lojda, který definuje manažera jako člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. (Lojda, 2011, s. 10)

Kromě práce samotné by měl manažer splňovat také určité osobní charakteristiky, které mu umožní dobrý výkon a usnadní práci. Základním předpokladem je sebedůvěra, ale také sebekritika. Manažeri by měli znát své slabiny a snažit se o objektivní sebepoznání. Člověk vykonávající tuto funkci by měl být rozhodný a iniciativní. Schopnost samostatně se rozhodovat a pružně reagovat je často největším ukazatelem manažerovy kompetence. Další důležitou vlastností je organizační talent, vytrvalost a ctizádost. Manažer by měl mít vyšší míru odolnosti vůči stresovým situacím a schopnost zvládat konfliktní situace. Předpokládá se také aktivní využívání současných technologií. Stále více je kladen i důraz na schopnost projevu, jasné formulování myšlenek, často i v jiném, než mateřském jazyce. Manažeri by měli klást důraz na svůj rozvoj. Neméně důležitou vlastností je také tolerance - osobností, kultur a názorů. Manažerská pozice by se tedy měla vyznačovat komplexními znalostmi a dovednostmi. (toplektori, 2017).

V současnosti rozlišujeme tři různé úrovně managementu:

1. Vrcholová úroveň řízení, top (vrcholový) management
2. Střední úroveň, middle (střední) management
3. Základní úroveň řízení, lower (nižší) management (označován také management první linie)

Do vrcholového managementu spadají nejvyšší představitelé firmy – majitel, ředitel, jednatel nebo představenstvo.

Ve středním managementu nalezneme vedoucí jednotlivých útvarů a manažery, kteří jsou podřízenými top managementu.

Vzhledem k velikosti organizace a praxi je pro tutu práci klíčový **nižší management**. V nejnižším stupni managementu se nacházejí manažeři, kteří jsou přímými nadřízenými řadových zaměstnanců. Jejich primárním úkolem je vedení podřízených zaměstnanců, kterým přidělují úkoly a zodpovídají za výkon týmu. Od lower managementu se očekává, že se budou podílet na inovacích a vymýšlet zlepšení interních procesů. Není vyžadován strategický pohled na chod společnosti. Prokopenko (1996, s.453) označuje nižší management jako přímou linku mezi vedením a zaměstnanci. Tito manažeři jsou hlavními články, díky kterým se strategie a vize vedení dává do pohybu.

3.1. Manažerské role

Role manažera definoval Henry Mintzberg na základě pozorování práce vedoucích pracovníků v průběhu jejich běžného pracovního dne. Vypořádal, že práce manažera se vyznačuje především útržkovitostí, různorodostí a verbální komunikací. V průměru se pracovníci věnují jedné činnosti deset minut. Typická je přetíženost manažerů, kteří jsou zahlceni technickými povinnostmi a na druhé straně se očekává jejich pomoc a rada spolupracovníkům. Tato pozorování dovedla Mintzberga (Mintzberg, 1998, s.19), k závěru, že manažeři jsou jako herci v divadle, kde hrají různé role. Celkem stanovil deset druhů rolí, které můžeme rozdělit do tří typových skupin: interpersonální, informativní a rozhodovací.

Interpersonální role: tyto role jsou nezbytné pro vyplnění rolí informativních a rozhodovacích. Vycházejí z každodenních aktivit manažera s kolegy, spolupracovníky i nadřízenými.

- Reprezentativní role. Manažer musí plnit určité reprezentativní úkoly. Vítá obchodní partnery nebo jde na oběd se zákazníkem. Obvykle se jedná o rutinní záležitosti, které nevyžadují závažnou komunikaci nebo rozhodování. Plnění této role je ale důležité pro prestiž organizace nebo oddělení.
- Role vedoucího. Postavení vedoucího pracovníka ho činí odpovědného za to, jakých výsledků dosahuje jeho oddělení, rozhoduje o přijetí nových pracovníků, kdo nebo kdy má vykonat jakou činnost nebo kdo z jeho podřízených má projít školením. Jeho úkolem

je také motivace a povzbuzování. Role vedoucího je jedna z nejzásadnějších, protože určuje v jaké míře bude manažer svoji moc využívat.

- Spojovací role. Každý manažer vykonává tuto roli i přesto, že bývá často podceňována. Manažeři by měli přirozeně navazovat kontakty s různými osobami, které nevyplývají přímo z jejich formální pozice. Udržují kontakty s ostatními manažery, kolegy nebo lidmi mimo organizaci. Tato role bývá také někdy definována jako role styčného důstojníka.

Informativní role: manažeři ve svojí roli přijímají, šíří a hledají informace z různých zdrojů uvnitř organizace i mimo ni. Každý den manažer hledá důvěryhodné informační zdroje, které povedou ke změnám nebo k novým příležitostem. Zároveň se manažer musí postarat o to, aby se informace přenášely dál ke všem zainteresovaným stranám.

- Role pozorovatele. Vedoucí by měl jako pozorovatel neustále hledat informace mezi svými formálními i neformálními kontakty. Vybudování osobní sítě kontaktů může mít pro celou organizaci rozhodující význam.
- Role informačního zdroje. Protože lidé zastávající nadřazené funkce stojí v centru mnoha komunikačních kanálů a znají širší souvislosti, je třeba rozlišit, jaké dílčí informace budou předány spolupracovníkům. Bere na sebe tedy roli šířitele podnětů a musí vždy promyslet, které informace jiným předá a proč.
- Role mluvčího. Lidé na manažerských pozicích fungují jako hlásné trouby organizace nebo svého oddělení. Jako mluvčí musí své nadřazené nebo jakékoliv jiné důležité osoby udržovat v informační nasycenosti.

Rozhodovací role: v této roli musí manažer získané informace převést do akce a fungovat jako formální autorita, která rozhoduje o činnostech svého oddělení.

- Role podnikatele. Jak bylo uvedeno výše, v roli pozorovatele je třeba hledat nové nápady a pokud jsou dobré, je třeba je uskutečnit. Mezi další činnosti tedy patří také koordinovat a delegovat dílčí úkoly týmu svých pracovníků.
- Role řešitele poruch. Tato role bývá nazývána také jako role hasiče. Této role se musí manažer zhostit ve chvílích, kdy je potřeba řešit nečekané situace rychlou reakcí. V těchto případech je nutné rázně zakročit a situaci řešit.
- Role přidělovače zdrojů. Vedoucí pracovník musí rozhodnout, jaké zdroje a komu budou přiděleny. Nemusí se jednat pouze o peníze, ale také o pravomoci a informace. Ne-

jdůležitějším zdrojem je pravděpodobně čas manažera samotného. On sám musí rozhodnout, kolik svého času, zkušeností a znalostí předá těm, kteří se zabývají uskutečněním úkolu.

- Role vyjednavče. Ve vedoucí pozici je nutné trávit čas také vyjednáváním. Těmto situacím se manažer nesmí vyhýbat, protože často představuje jediný spojující článek všech zúčastněných stran.

Na Mintzbergově modelu je patrné, jak široké rozpětí rolí potřebuje manažer k plnění svých úkolů. Cílem každého dobrého vedoucího pracovníka by mělo být zvyšování kompetencí svého týmu tak, aby dosahoval co nejlepších výsledků. (Kubátová, 2012, s.80)

3.2. Manažerské řízení a firemní kultura

Manažeři slouží jako nositelé firemních hodnot a svým jednáním mohou ovlivnit celou organizaci. Podle Fibicha (Fibich, 2018, online) by manažerovy hodnoty měly být dobře vysvětleny a opakovány, nejsilněji by měly být zřetelné na společných setkáních, poradách a skupinových činnostech. Pozornost by měla být věnována komunikaci na oddělení, spolupráci, pocitům zaměstnanců během dne a způsobu, jakým si předávají informace a přistupují k řešení úkolů. Zpětná vazba manažera k zaměstnancům by neměla směřovat pouze k výkonu, ale také k projevům zaměstnanců a jejich vztahu ke společnosti. Pokud pracovník jedná v rozporu s firemní kulturou nebo jakkoliv narušuje hodnoty nebo motivaci ostatních, měl by manažer radikálně zasáhnout. Pokud se jednání pracovníka nezmění, navrhuje Fibich v těchto situacích pracovníka izolovat od vlivu na druhé nebo se s takovým zaměstnancem rozloučit.

Manažeři by měli své podřízené vést vysoce motivujícím způsobem a vhodně využívat manažerské nástroje. Hovorka (Hovorka, 2016) uvádí několik tipů, které mohou manažerům s budováním kultury pomoci:

- Bude se svým týmem pořádat setkání zaměřené na sebereflexi. Náplň setkání může být různá, ale je důležité, aby si během setkání zaměstnanci uvědomili svůj přínos nebo dopad jejich práce. Neměl by tedy být hodnocen pouze samotný výkon, ale celkový postoj zaměstnance.

- Manažer bude vysvětlovat svému týmu proč dělají, co dělají. Zaměstnanci by měli pochopit důležitost svojí role a uvědomit si, proč jsou některé činnosti důležité a co znamenají pro jejich zákazníky.
- Dalším způsobem je společně vymyslet, v jakém směru by mohli zaměstnanci mít volnost a experimentovat. Manažeři se mohou ptát všech, zda mají příležitost vidět na vlastní oči vliv své práce a přemýšlet o tom, co by jim pomohlo posílit pocit, že jejich práce má smysl. (Hovorka, 2016).

Dle výše uvedeného by řízení lidských zdrojů a firemní kultura měly být orientovány na úspěšnost firmy. Souhrn těchto poznatků nabízí také Urban (2014, s.49), který uvádí, že dobré vedení zaměstnanců se vyznačuje jejich zájmem se dále vzdělávat. Vize, cíle i hodnocení by měly být ve společnosti prezentovány zřetelně a pravidelně. Důležitá je také otevřenost komunikace napříč celou společností a transparentní firemní politika (odměňovací i personální).

3.3. Metody rozvoje a vzdělání manažerů

Aby manažeři mohli najít cestu, jak mohou kulturu postupně měnit a ovlivňovat postoje podřízených, je třeba rozvíjet také manažery samotné.

Na což poukazuje Koubek (2012, s. 252), který pokládá vzdělání za nejdůležitější část manažerovy práce. Především poukazuje na nutnost rozvoje a vzdělání celou profesní dráhu. Tradiční způsob vzdělávání pracovníků jako je zácvik nebo proškolení jsou dnes již nedostačující. Osobnost manažera je nutné formovat a rozvíjet, stejně jako je formována a rozvíjena firemní kultura. Mezi důležité části podpory můžeme zařadit dobré nastavení manažerských systémů, protože i díky nim je možné předstihnout konkurenci. Podle Vodáka (Vodák, 2011, s.102) by mělo vzdělání vést ke zvýšení výkonnosti manažerů a mělo by být efektivním nástrojem pro pozitivní ovlivňování firemní kultury. Jeho obsah by měl vždy vést k dosažení nevyšších cílů společnosti. Metody vzdělávání můžeme podle Koubka (2012, s.265) rozdělit do dvou základních skupin. Vzdělání probíhající na pracovišti (on the job) nebo mimo pracoviště (off the job).

Při svém výzkumu v praktické části se otázkou vzdělávání manažerů budu zabývat, cílem práce ale není posuzovat efektivnost nebo vhodnost těchto metod, z tohoto důvodu uvádím níže výčet těch, které patří mezi nejběžnější.

3.3.1. Metody vzdělávání na pracovišti

Vzdělání probíhá na pracovním místě, při vykonávání pracovních úkonů. Řadíme sem například:

- **Instruktáž** – zkušenější zaměstnanec popisuje a předvádí zacvičujícímu zaměstnanci žádoucí a správné pracovní postupy a úkony.
- **Koučing** – koučín je známý zejména ze sportu. Manažerský koučing nevyužívá, narozdíl od sportu, příkazů, ale je postavený na otevřených otázkách. Smyslem je vést člověka tak, aby si uvědomil své osobní cíle a silné stránky. Hlavní výhodou je okamžitá zpětná vazba kouče.
- **Counselling (poradenství)** – jeden z nejmodernějších způsobů vzdělání zaměstnanců. Konzultant poskytuje dle aktuálních potřeb konzultace. vzdělávanému Konzultování se používá většinou jako doplněk samostudia a narozdíl od koučingu se nejedná o pravidelnou aktivitu.
- **Mentoring** – profesionální vztah dvou osob - mentora a mentee. Mentor předává své zkušenosti, může působit jako průvodce mentorovaného v dané problematice. Mentor mentorovanému radí a díky sdílení znalostí a zkušeností pomáhá mentor nalézt mentorovanému správný směr.
- **Pracovní porady** - pracovníci se setkávají za účelem komunikace a seznamují s problémy celé organizace, dochází k předání zkušeností (Koubek, 2008, s.266).

3.3.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání probíhá mimo organizaci.

- **Přednáška** - mluvený výklad na určité téma. Přednášející prezentuje určité téma publiku.
- **Workshop** - lektor předává zkušenosti účastníkům. Dochází k prohlubování znalostí v konkrétní oblasti. Mívá předem připravenou osnovu. Běžné je používání technik brainstormingu nebo mentálních map.
- **Assessment centre** - kromě výběrových řízení lze tuto metodu využít také ke stanovení potřeb dalšího rozvoje. Pomocí assessment centra je možné zjistit pohled posuzovaných účastníků a sestavit jejich profil. Na základě toho je možné připravit individuální nebo skupinový program, který bude všem účastníkům vytvořen na míru a umožní rychlejší a efektivnější vzdělání a rozvoj.

- **Outdoor training** - probíhá formou aktivit ve venkovním prostředí s využitím pohybových aktivit. Tato metoda vzdělání je založena na sociálních dovednostech. Dochází k prožitku situací a k poznání. Často jsou tyto tréninky zaměřeny na tvorbu týmu a dochází tedy k většímu propojení zaměstnanců.

Mezi další populární metody patří například studijní programy MBA – Master of Business Administration, které navštěvují manažeři, aby získali nové vědomosti v oblasti managementu. Studium poskytuje vzdělání zaměřené na praktické dovednosti, týmovou spolupráci. Znalosti pak manažeři uplatňují při vedení projektů a změn ve vlastní organizaci (tcbs, 2019).

3.4. Leader versus manažer

Leadership a management nejsou totéž, mezi těmito pojmy existují zásadní rozdíly. Leader a manažer mají v organizaci stejný účel, ale jejich přístupy by měly být odlišné.

Leader vystupuje jako osobní a týmový kouč. Jeho role je především o budování důvěrných vztahů s lidmi a jejich vedení prostřednictvím zpětné vazby, identifikuje talenty a vytváří prostředí, které podněcuje iniciativu a inovace. Leader analyzuje situace a zjišťuje, kdy je potřebná změna. Záleží na něm, zda dokáže naplno využít potenciál lidí k dosažení těch nejlepších výsledků. Získává na základě své osobnosti a stylu jednání následovníky, vytváří vizi a inspiruje své okolí, aby plnili úkoly s větším nasazením. Leader často působí na základě osobního vzoru.

Manažer disponuje podřízenými, rozhoduje o jejich práci a řídí jejich výkon, u manažera je nutné orientovat se kromě mezilidských vztahů také na splnění úkolu. Manažer je zodpovědný za přerozdělování zdrojů v organizaci, jejich koordinaci a plánování. Dalším rozdílem je také formální postavení ve společnosti. Leader by neměl, narozdíl od manažera, těžit ze svojí formální pozice. V takových případech ztrácí svůj vizionářský přístup a postavení. (Tureckiová, 2007, s.17).

Jednoduše by se tento rozdíl dal shrnout do věty: „Manažer dělá věci správně, zatímco leader dělá správné věci.“ (Makovský, 2017).

4. METODIKA PRÁCE

Na základě studia odborné literatury byla vypracována teoretická část, která bude sloužit jako základ pro výzkumnou část práce a bude se dotýkat zmíněných témat. V praktické části bude využito několika metod výzkumu.

4.1. Metody výzkumu

S manažery společnosti bude použita metoda kvalitativního hloubkového rozhovoru. „Na rozdíl od kvantitativního výzkumu je kvalitativní výzkum prováděn s menší skupinou respondentů s cílem zjistit nejen, jak se chovají, ale především důvody jejich chování.“ (Hendl, 2016, 407). Formou hloubkového rozhovoru bude probíhat také rozhovor se švadlenami, které se již zúčastnily výzkumu v ročníkové práci. Hloubkový rozhovor je typ kvalitativního výzkumu, která klade vysoké nároky na tazatele: „Vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci interpersonální porozumění a disciplínu.“ (Hendl, 2016, 166). Jedná se o dotazování pomocí několika otevřených otázek. „Individuální hloubkový rozhovor lze definovat jako sondážní nestandardizovaný osobní rozhovor umožňující individuálním respondentovi volně hovořit a podrobně vyjádřit své názory a pocity k předmětu výzkumu.“ (Zbořil, 2003, s.97).

Všem zaměstnancům kromě manažerů a jednatele společnosti bude předložen papírový deník, do kterého budou zaměstnanci anonymně po dobu tří dnů zaznamenávat své pocity a myšlenky. „Deníková studie je flexibilní kvalitativní metoda, při níž necháváte členy zkoumané populace, aby po stanovené období sami zaznamenávali aktivity relevantní pro váš výzkum“ (100metod, 2019).

4.2. Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat, jaký je vliv manažerů na firemní kulturu ve společnosti Reklama Kubíček, s.r.o..

Mezi další cíle patří analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců směrem k manažerům a interpretovat jejich vztah k celkové atmosféře na pracovišti. Na základě zjištěných odpovědí navrhnout doporučení, jenž povedou k pozitivním změnám ve společnosti, potažmo ke změnám ve firemní kultuře. Stanovené cíle jsou východiskem pro výzkumné otázky.

4.3. Postup výzkumu

4.3.1. Rozhovory se švadlenami

Rozhovory proběhnou se švadlenami, které se zúčastnily výzkumu v ročníkové práci s cílem získat zpětnou vazbu po roce od předchozího výzkumu. Švadlenám budou zopakovány otázky z ročníkové a práce s dotazem, zda vnímají v situaci nějakou změnu nebo zlepšení. Rozhovory proběhnou jednotlivě se záznamem na diktafon. Na konci rozhovoru dostane každá z pracovnic možnost pro vlastní vyjádření.

4.3.2. Rozhovory s manažery

Rozhovory budou prováděny pomocí předem připraveného strukturovaného scénáře. Ten bude rozdělen na dvě základní části. První část dotazníku bude obsahovat otázky směřující k postavě manažera a jeho osobnosti. Tato část bude obsahovat osm otázek. Druhá část dotazníku směřuje směrem k zaměstnancům a práci manažera se svými podřízenými. Druhá část dotazníku bude obsahovat šest otázek. Rozhovory budou probíhat jednotlivě a budou zaznamenávány výzkumníkem na diktafon. Na závěr rozhovoru budou mít manažeři prostor pro doplnění jejich vlastních názorů nebo poznatků.

4.3.3. Deníky

Deníky budou zpracovány papírovou formou a rozdány jednotlivě všem zaměstnancům. V sídle společnosti bude vytvořeno sběrné místo, kde budou zaměstnanci vyplněné dotazníky shromažďovat. Vyplnění deníků bude anonymní. Otázky v denících budou směřovat k postavě manažera a pocity, které mají zaměstnanci při kontaktu s ním. Dotazovaní zaměstnanci budou popisovat svoje postoje a názory. Na konci dotazníku jim bude poskytnuta možnost k doplnění jejich vlastních poznatků. Metoda výzkumu pomocí výzkumného deníku je vhodná zejména díky její anonymitě a možnosti kontinuálně zaznamenávat dojmy a názory za nepřítomnosti výzkumníka. Představuje nástroj pro zachycení pocitů bez stresu a umožňují uživateli se více otevřít.

4.4. Výzkumné otázky

Základní výzkumná otázka bakalářské práce zní: Jaký je vliv manažerů na firemní kulturu? K zodpovězení této otázky budou sloužit odpovědi plynoucí z rozhovorů s manažery a také

odpovědi uvedené v denících psaných zaměstnanci. Hlubkové rozhovory i psaní deníků budou prováděny v sídle společnosti Reklama Kubíček na Francouzské ulici v Brně.

4.4.1. Otázky pro manažery

Otázky k osobnosti manažera

Jak dlouho pracujete v této společnosti? A jak dlouho na manažerské pozici?

Co vám obecně nejvíc chybí / překáží ve vaší práci?

Podle čeho poznáte, že pracujete dobře nebo špatně?

V čem spočívá Vaše motivace?

Jaká rozhodnutí jsou pro Vás nejobtížnější?

Máte pocit, že svým slovem něco ovlivníte?

Máte pocit, že se v práci rozvíjíte?

Jaký je Váš postoj ke vzdělávání?

Otázky směřující k zaměstnancům

Co byste mohl udělat pro to, aby se práce Vaše a Vašeho týmu dařila lépe?

Jaké jsou podle Vás vztahy mezi lidmi na Vašem oddělení?

Jak přispíváte k pohodě na pracovišti?

Jaká forma odměny je podle Vás nejúčinnější? Jak stanovujete odměny zaměstnancům?

Máte pocit, že je Váš kontakt s podřízenými dostatečný?

Máte se svými podřízenými pravidelné meetingy / porady?

4.4.2. Deníkové otázky

Jak často během dne jste v kontaktu s manažerem?

Je tento kontakt pro Vás dostatečný?

Máte vždy možnost jej oslovit s dotazem?

Zapiště si, pokud Vás během dne něco rozruší nebo naštve

Co Vám nejvíc chybí / překáží ve Vaší práci?

Vlastní doplnění

PRAKTICKÁ ČÁST

5. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

5.1. Profil společnosti

Reklama Kubíček, s.r.o. (dále jen RK) vyrábí a prodává nafukovací poutače, tzv. nafukovadla, heliové poutače, technická nafukovadla a speciální nafukovací tvary. Firma je největším výrobcem v České republice a řadí se mezi největší výrobce v EU. Firma zaměstnává celkem 23 lidí, z toho 12 výrobních zaměstnanců, čtyři konstruktéry, čtyři členy obchodního oddělení, skladníka, účetní a jednatele. Společnost sídlí v Brně.

Reklama Kubíček, s.r.o. patří do skupiny společností Kubíček:

V současné době jméno Kubíček nesou společnosti:

Kubíček Balloons - specializující se na výrobu horkovzdušných balonů. Firma exportuje balóny do celého světa, disponuje širokou sítí dealerů.

Kubíček Textil - zabývající se výrobou skákacích a sportovních atrakcí a převážně výrobou textilních tkanin..

Kubíček Aircraft - tato společnost se věnuje výrobě ultralehkých a LSA letadel.

Kubíček Reklama - zabývající se výrobou nafukovací reklamy.

Jako poslední do skupiny Kubíček patří Balónový zámek v Radešíně, který nabízí lety balónem nad Vysočinou spojené s pobytem na zámku. V prostorách zámku také probíhají přednášky a zkoušky balonových pilotů.

5.2. Předmět podnikání

Firma RK se zabývá výrobou nafukovacích projektů. Nafukovadlo je textilní poutač, který je většinou vyrobený z pevných polyesterových textilií s PVC nánosem. Nafukovadla se dělí na dva druhy:

1. nafukovadla permanentně plněná studeným vzduchem
2. nafukovadla pneumatická (tzv. na špunt) bez nutnosti stálého přísunu vzduchu

RK se zabývá výrobou nafukovadel s integrovaným vnitřním ventilátorem, který musí být po celou dobu provozu zapojen v elektrické síti. Nabízí také nafukovadla pneumatická, ale

toto zboží překupuje od jiných výrobců. Firma RK začínala jako jeden z prvních výrobců reklamních poutačů na trhu. Velké know-how má firma zejména ve výrobě speciálních tvarů. Výrobců je dnes nepřehledné množství a na trhu je silná konkurence, výrobci z Číny a Polska jsou velkým problémem. Narozdíl od RK je však většina schopna vyrobit pouze standardní tvary jako jsou nafukovací stan nebo oblouk. Výroba speciálních tvarů na zakázku, různých maskotů, průmyslových věcí, vyžaduje vysokou znalost produktu. Firma RK se vyznačuje právě zakázkovou výrobou, každé nafukovadlo je originál. Vyrábějí se nafukovací maskoti, promítací plátna, nábytek nebo třeba velké stany o velikosti 20 metrů. Nafukovadlo může dosahovat až 15 metrů výšky. Grafici a pracovníci konstrukčního oddělení, kteří připravují podklady pro výrobu musejí znát produkt dokonale a jejich úplné osamostatnění a plné zvládnutí konstrukcí speciálních tvarů trvá roky. To stejné platí u švadlen, které nafukovadla šijí. Reklama Kubíček je jeden z mála výrobců, kteří dokáží vyrobit jakýkoliv tvar, který vypadá věrně a je plně funkční. Firma také vlastní všechny technologie potřebné pro výrobu nafukovadla (Reklama Kubicek, 2018).



Obr. 1 Speciální nafukovadlo hlava robota (Zdroj: Reklama Kubíček, 2019)

Obr. 2 Speciální nafukovadlo zajíc (Zdroj: Reklama Kubíček, 2019)

5.3. Současné benefity pro zaměstnance

Zaměstnanecké benefity jsou ve společnosti na standardní úrovni. Všem zaměstnancům plošně jsou poskytovány benefity ve formě stravenek, dodatkové dovolené a jednorázových vánočních odměn. Další benefity jsou vázané na konkrétní pracovní místa. Nabídka pracovních benefitů, jejich parametry a podmínky nároku jsou popsány níže.

- **Stravenky** - společnost RK poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování formou stravenek ve výši 70,-Kč. Zároveň ve společnosti funguje každodenní dovoz obědů ze tří restaurací.
- **Poskytování nápojů** - kromě příspěvku na stravování poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům barelovou vodu a dále kávu. Zaměstnanci platí 5,-Kč za jednu kávovou kapsli, zbytek nákladů hradí zaměstnavatel.
- **Dodatková dovolená** - zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům jeden týden dovolené navíc nad zákonnou povinnost pod podmínkou, že se celkový obrat společnosti navýší oproti předchozímu roku. Navýšení může být i symbolické, tedy může být o pouhých sto korun, ale předchozí obrat je vždy nutné překročit. Nárok na tuto dodatečnou dovolenou mají zaměstnanci zaměstnaní u společnosti v nepřetržitém pracovním poměru déle než jeden rok. Poskytování dodatkové dovolené je momentálně v řešení. Vedení společnosti uvažuje o zrušení dodatkové dovolené a místo těchto dnů poskytnout zaměstnancům vánoční volno a tzv. sick days. Konečné řešení zatím není jednoznačné.
- **Vánoční odměny** - každoročně je zaměstnancům společnosti vyplácena jednorázová vánoční odměna. Odměna je vyplácena plošně všem zaměstnancům ve stejné výši. Výše odměny je spojena s ekonomickým výsledkem společnosti a její výše se může v průběhu let lišit.
- **Telefon a notebook** - společnost nabízí části svých pracovníků také služební notebooky a telefony, které mohou využívat i k soukromým účelům.
- **Masáže** - zaměstnancům ve výrobě jsou poskytovány masáže, které jsou hrazené zaměstnavatelem v plné výši. Masáže probíhají jednou týdně, každá masáž trvá 60 minut. Pro tyto účely zřídilo vedení speciální místnost - masérnu.

- **Pružná pracovní doba** - zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům možnost pružné pracovní doby. Tento benefit se týká především zaměstnanců v nevýrobní části společnosti. Zaměstnanci si mohou sami volit příchod a odchod ze zaměstnání.
- **Home office** - zaměstnavatel poskytuje také možnost práce z domu. Vzhledem k náplni práce je tento benefit využíván pouze nárazově a pouze obchodním oddělením.
- **Podpora vzdělávání** - zaměstnavatel se snaží svým pracovníkům poskytovat také benefit ve formě dalšího odborného rozvoje. Část zaměstnanců na manžerských pozicích absolvovala General Management Program v TC Business school. Tento vzdělávací program byl zaměstnavatelem hrazen v plné výši. Sám zaměstnavatel žádné kurzy aktivně nenabízí, ale pokud zaměstnanec projeví zájem o kurz nebo seminář, který souvisí s předmětem činnosti společnosti, je možnost se zaměstnavatelem dohodnout na částečném nebo plném hrazení. Zaměstnavatel také podporuje zaměstnance v dalším vzdělávání, dva členové obchodního týmu studují dálkově vysokou školu a je jim ve dnech studia poskytnuto studijní volno.
- **Použití služebních vozů k soukromým účelům** - společnost poskytuje služební vozidla i pro soukromé účely vedení společnosti a pracovníkům na pozici obchodního zástupce společnosti. Zapůjčení služebního vozidla pro soukromé účely je poskytováno na základě dohody s nadřízeným všem zaměstnancům firmy, kteří prošli školením řidičů.

Protože vedení společnosti cítí nutnost změny firemní kultury, rozhodlo se v posledním roce pořádat několik nových akcí, jejichž účelem má být zlepšení komunikace a vztahů mezi zaměstnanci.

Firma začala pořádat tzv. Den jinak. Jak už napovídá samotný název, jedná se o den, který zaměstnanci tráví jinak, než je běžné. První Den jinak proběhl přímo v sídle společnosti, kde probíhal formou her a kvízů, které vymyslela jednotlivá oddělení. Druhý den jinak byl celodenní výlet do ZOO. Zatím poslední Den jinak proběhl na podzim 2018 a jednalo se o celodenní exkurzi do jeskyně Výpustek v Moravském krasu. Zaměstnavatel pořádá každoročně vánoční večírek. Večírek si v minulosti organizovaly jednotlivé společnosti Kubíček sami. Po změně majitelů a díky jejich snaze o větší propojenost všech zaměstnanců se letos již čtvrtým rokem konal večírek všech společností Kubíček dohromady. Ze strany za-

městnanců vznikl nápad na společný bowling po práci, který probíhá jednou ročně. Bowlingové dráhy jsou hrazeny zaměstnavatelem.

Jako poslední ze snah managementu o zlepšení interní komunikace a kultury můžeme uvést zavedení společných čtvrtčních obědů. Byla nově zařízena jídelna, kde mohou všichni zaměstnanci jednou týdně poobědvat společně, účelem je propojení zaměstnanců, kteří se běžně během pracovního týdne nepotkávají.

5.4. Současný stav firemní kultury ve firmě Reklama Kubíček

Společnost Reklama Kubíček je co se týče veškerých analýz v podstatě netknutá. Před čtyřmi lety se zásadním způsobem obměnilo vedení firmy. V minulých letech se od zaměstnanců neočekávala vlastní iniciativa, nové nápady a přínosy. Předchozí vedení se na rozdíl od ostatních dceřiných společností rozhodlo značku potlačit a firma vyráběla a stále vyrábí velké procento výrobků pod značkou jiných dealerů. Převzetí společnosti novým majitelem proběhlo velmi rychle. Během několika týdnů se ve společnosti RK změnil jednatel společnosti i šéf obchodního oddělení. Dlouho dobu se veškeré síly nového managementu upínaly k udržení jak stávajících zaměstnanců, tak zákazníků a zajištění plynulého chodu společnosti. Vedení s manažery jednotlivých oddělení nastavilo nový cíl a vizi společnosti a snaží se pracovat na několika frontách najednou. Momentálně se pracuje na efektivním zavedení interních firemních procesů a zároveň na dobré firemní atmosféře s větší angažovaností zaměstnanců. Management by rád posílil jméno značky v České republice a zaměřil svoji tvorbu na výrobu speciálních tvarů. V dlouhodobém horizontu pak vstoupil na zahraniční trhy pod vlastní značkou.

5.4.1. Subjektivní pohled výzkumníka na současný stav interní komunikace ve firmě

Výzkumník je současně zaměstnancem společnosti na pozici obchodního ředitele, proto může být hodnocení do značné míry subjektivní. Zároveň ale zaměstnanec vidí do chodu společnosti mnohem více a díky aktivní komunikaci především s vedením, ale i s výrobní částí společnosti dokáže některé problémy lépe reflektovat.

S příchodem nového vedení došlo k nárůstu počtu zaměstnanců a k celkovému omlazení společnosti. Současný jednatel se snaží do rozhodování zapojit všechny vedoucí pracovníky firmy. Přechozí jednatel prováděl téměř všechna strategická rozhodnutí sám, problé-

mem je tedy také do značné míry převzetí zodpovědnosti. Většina řadových pracovníků očekává, že jim bude řečeno, co mají přesně dělat, tento postup jim vyhovuje a neuvědomují si svůj podíl a důležitost na chodu celé společnosti.

Je třeba zmínit, že stávající jednatel vzešel z řad firmy, před povýšením do své funkce pracoval jako vedoucí konstrukčního oddělení. Novým majitelem společnosti se stal syn předchozího majitele, který je mladší, než většina zaměstnanců RK. Post vedoucího oddělení byl obsazen v té době nejmladším zaměstnancem společnosti, který byl navíc obchodníkem v RK pouze 14 měsíců. Kombinace těchto tří faktorů mohla u některých zaměstnanců vzbudit nedůvěru v sílu vedení.

Firma dlouho dobu neměla žádnou koncepční marketingovou komunikaci. Veškeré aktivity v této oblasti byly prováděny pouze nahodile bez jakéhokoliv plánu. RK zároveň nespouprcuje s žádnou reklamní agenturou a veškeré aktivity spojené s marketingem si řídila sama. Mezi nejvíce používané nástroje marketingové komunikace patří osobní prodej. Ostatní nástroje byly využívány v malé míře. Tento fakt opět do značné míry souvisí s předchozím vedením, jak už bylo řečeno výše, firma se v minulosti rozhodla vlastní značku potlačit, spoléhala na zakázky dealerů a nepovažovala za důležité svoji činnost v rámci ČR nebo Evropy komunikovat. Zakázky, které se v minulosti realizovaly v rámci České republiky byly poptávány ze strany klienta. Kvalita výrobků, zpracování a termín dodání byli a jsou na takové úrovni, že se dobrá pověst značky rozšířila v podstatě bez jakýchkoliv vědomých kroků ze strany RK. Velká část zákazníků objednává na základě dobrých referencí. Trh se ale v posledních letech výrazně mění, nafukovala už nepatří mezi nejpopulárnější formy prezentace a díky vysoké konkurenci je cena výrobků tlačena stále níž. Teprve v loňském roce byl do firmy zaveden CRM systém pro řízení vztahu se zákazníky. V lednu 2018 byl přijat nový pracovník, který spadá pod obchodní oddělení a jehož hlavní náplní práce je právě marketing a veškerá aktivní komunikace směrem ven ze společnosti. RK má v současnosti vytvořenou hodnotovou nabídku, DNA společnosti, strategický plán a nyní se pracuje na nastavení cenotvorby speciálních tvarů.

Velkým tématem je stěhování do nové haly. Ta bude postavena v Brně - Maloměřicích. Stěhování je plánováno na podzim tohoto roku. Současné sídlo společnosti se nachází v blízkosti centra města. Poloha je z hlediska logistiky a uspořádání nevyhovující. Ze za-

městnaneckého pohledu je ovšem poloha s docházkovou vzdáleností do centra velmi příjemná.

Ve společnosti panuje převážně přátelská atmosféra. Mezi zaměstnanci nejsou velké konflikty, nepanuje nevraživost, nepřátelství. Lidé, kteří si méně rozumějí se navzájem respektují a dokáží se dohodnout. Až na výjimky si všichni zaměstnanci tykají. Lidé mají svoji práci rádi. Produkt, který vyrábějí se jim líbí a považují ho za netradiční.



Obr. 3 Současné sídlo společnosti Reklama Kubíček (Zdroj: Reklama Kubíček, 2019)
Obr. 4 Nafukovací stan projektu Jedu na dřev (Zdroj: Reklama Kubíček, 2019)

6. SHRUTÍ POZNATKŮ Z ROČNÍKOVÉ PRÁCE

Výzkum pro ročníkovou práci probíhal během února 2018 a byl uskutečněn pouze s částí zaměstnanců. Konkrétně s šicemi dílnami. Byl proveden hlubokový rozhovor celkem s osmi švadlenami, což z celkové počtu zaměstnanců tvořilo celkem 39 %. Každá švadlena odpovídala na otázky dle předem připravené osnovy a byl pořízen zvukový záznam. Otázky se vztahovaly k benefitům, mezilidským vztahům, pracovnímu prostředí a komunikaci s vedením.

S úrovní benefitů byli zaměstnanci poměrně spokojeni, neobjevila se potřeba nového benefitu, problémem byla nečitelnost odměňovacího systému a bonusů. Vztahy na jednotlivých pracovištích vnímaly švadleny dobře. Méně kladně vnímaly vztahy obecně ve společnosti. **Švadlenám se nelíbí konání vánočních večírků dohromady s ostatními společnostmi RK a nedostatečná komunikace s obchodním oddělením.** Vybavení pracoviště hodnotily respondentky kladně a velkým plusem pro ně bylo umístění sídla společnosti téměř v centru města. **Až na výjimky se švadleny nechtěly stěhovat do nové haly**, hlavním problémem byl delší čas při dojíždění do zaměstnání a horší dostupnost. Byla řešena také otázka nových tabletů na pracovišti a ušití nafukovadla dle elektronické dokumentace. Švadleny se cítily málo informované, měly pocit nedostatku pozornosti ze strany jednatele. Převládal pocit nedůležitosti a respondentky neměly pocit, že by mohly ony samy ve společnosti cokoliv změnit. Švadleny ale nikdy nepodnikly opačný krok a nepokusily se o sblížení s obchodníky z jejich strany. Vnímají, že by obchodní oddělení mělo komunikovat s nimi, ne ony s ním. Aktuálním tématem v době provádění dotazníku byla absence mikrovlnné trouby, kterou zmínila téměř každá švadlena. Obecně panovala v odpovědích nízká míra tolerance k nejistotě a místy negativní přístup k inovacím nebo změnám, ale většina respondentek působila upřímně.

Právě odpovědi na téma komunikace s vedením a absence leadershipu byly nejdelší a objevovaly se napříč celým dotazníkem. Z tohoto důvodu se výzkumník rozhodl se tématu firemní kultury, komunikace a postavě manažera věnovat v této bakalářské práci hlouběji.

Od odevzdání ročníkové práce došlo v RK ke změnám. **Obchodní oddělení společně s jednatelem pracovalo a formulovalo cíl společnosti.** Vytvořili hodnotovou nabídku, DNA společnosti a byl zpracován také plán se strategickými kroky, které k cíli povedou. **Do RK se také zavedl platný etický kodex chování, který byl všemi zaměstnanci**

navrhutý a odsouhlasený. Jedná se o dokument, který shrnuje základní požadavky na chování a jednání všech zaměstnanců RK. Tento dokument byl 3x vytištěný a vyvěšený na viditelných místech v sídle společnosti. **Obchodní oddělení se na základě impulsu švadlen snažilo zlepšit komunikaci.** V létě uspořádalo grilování na dvoře společnosti, před Vánoci společný punč na vánočních trzích a jako poslední proběhla prezentace zahraniční cesty jednoho z obchodníků, který byl instalovat velký projekt v Číně a chtěl se o zážitky podělit se všemi kolegy. Prezentaci měl společně s kolegou z logistiky, kterou zorganizovali v designovém prostoru Nest s výhledem na Brno. Na horní i dolní šicí dílnu byly zakoupeny mikrovlnné trouby.

6.1. Průběh nového výzkumu se švadlenami

Nového výzkumu se zúčastnily švadleny, které byly součástí výzkumu v ročníkové práci. Na začátku jim byly zopakovány otázky z ročníkové práce a následně byly tázány, zda vnímají od minulého rozhovoru posun nebo zlepšení. Každá ze švadlen byla požádána o co nejpravdivější odpovědi. Na závěr výzkumu měla každá z respondentek možnost vlastního vyjádření. Rozhovory trvaly průměrně 10 minut.

6.2. Interpretace výzkumu

Švadleny nevnímají žádný posun naopak, velká většina z nich zmínila u spousty témat zhoršení. Hlavním tématem rozhovoru byla převážně stavba nové haly. K té mají švadleny stále velmi negativní postoj. V hale bude s největší pravděpodobností nová jídelna a budou zrušeny stravenky. To se švadlenám nelíbí, protože většina nevyužívá stravenky k nákupu obědů. Díky delší vzdálenosti dojíždění nebude pravděpodobně do nové budovy dojíždět jejich současná masérka, panují tedy obavy, že zaměstnanci přijdou o masáže. V nové hale až na výjimku nevidí žádný přínos. Největším negativem je pro švadleny delší doba dojíždění a také fakt, že budou na nové hale všechny společně v otevřeném prostoru.

Finanční bonusy a jejich výška jim nejsou stále jasné, odměna se podle jejich názoru nezvýšila a její výšku neznají dopředu. Systém tedy považují i nadále za nečitelný.

Jednatel v lednu naznačil, že uvažuje o zrušení dodatkové dovolené a jiné variantě, která by měla pět dní vyrovnat, ale za jiných podmínek. Zatím ale však z jeho strany nedostaly vyjádření a žijí v nejistotě.

Firemních akcí se nadále účastní i poslední Den jinak se jim líbil. Záporně však všechny hodnotí poslední večírek, který byl pořádán sesterskou společností Balóny Kubiček. Nelíbil se jim program a vadila jim absence hudby a posezení. Většina ze švadlen už se dalšího večírku nechce zúčastnit.

Komunikaci s obchodním oddělením už nehodnotí jako špatnou. Akce, které obchod uspořádal nijak nehodnotily. Je možné, že právě tyto akce přispěly k určitému zlepšení vnímání obchodního oddělení. Komunikaci se svojí nadřízenou hodnotí i nadále kladně, uvědomují si především její vytíženost.

Tablety švadleny zatím nemají. Většina z nich se také cítí stále málo informovaná. Jedna třetina z nich připouští mírné zlepšení, ale informací by ocenily více. I přesto, že jim mikrovlnné trouby byly zakoupeny, žádná z nich tento fakt nezmínila nebo neocenovala.

7. VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY POMOCÍ DENÍČKŮ

7.1. Respondenti

Vzhledem k charakteru práce jsem se rozhodla hloubkový rozhovor provést pouze s manažery společnosti a se švadlenami, které byly již dotazovány na zpětnou vazbu z ročníkové práce. Ostatním zaměstnancům (včetně švadlen) byl rozdán deník. V RK pracuje celkem dvacet tři zaměstnanců. Z toho čtyři manažeři (vedoucí jednotlivých oddělení), jedna účetní a jednatel. Na obchodním oddělení pracují čtyři lidé, z toho jeden manažer. Stejný počet zaměstnanců je na oddělení konstrukce. Tři lidé včetně jednoho vedoucího pracují na oddělení logistiky. Zbytek zaměstnanců pracuje ve výrobní části, celkem pod výrobního manažera spadá sedm švadlen a dva střihači. Deníky tedy vyplňovalo celkem 17 zaměstnanců. Většina zaměstnanců je v RK zaměstnaná mnoho let, celkem třináct z nich zažilo i předchozí vedení. Věkový průměr zaměstnanců v RK je 37 let.

7.2. Průběh výzkumu

U rozdání deníčků byl každý zaměstnanec seznámen se všemi otázkami z dotazníku a bylo možné se výzkumníka dotazovat na nejasnosti. Zaměstnanci byli seznámeni s faktem, že vyplnění dotazníků probíhá anonymně a zároveň byli požádáni o co největší upřímnost. Zaměstnancům bylo vysvětleno, jak mají deničky vyplnit a byli informováni o sběrném místě, na které mají vyplněný deník umístit. Zaměstnancům byla dána třídní lhůta k vyplnění, na konci dotazníku měl každý zaměstnanec možnost doplnění nebo vlastního vyjádření.

1. Jak často jste během dne jste v kontaktu s manažerem?

Všichni zaměstnanci jsou se svým nadřízeným v kontaktu každý den. Většina z respondentů odpověděla, že jsou se svým nadřízeným v kontaktu po celou pracovní dobu. Ostatní mluví se svým manažerem minimálně 4-5x denně. Pouze v jednom případě se objevuje výrazně odlišná odpověď, kdy respondent uvedl, že je v kontaktu s manažerem pouze jednou denně několik minut.

2. Je tento kontakt pro Vás dostatečný?

V odpovědi na tuto otázku se zaměstnanci jednoznačně shodují a uvádějí, že kontakt je pro ně jednoznačně dostatečný. Pouze jeden zaměstnanec dodal, že kontakt je pro něj dostatečný, ale ocenil by více společného týdenního plánování konkrétních úkolů.

3. Máte vždy možnost jej oslovit s dotazem?

Nikdo ze zaměstnanců nemá pocit, že by nemohl svého nadřízené oslovit s dotazem. **Všichni odpověděli pozitivně a uvědomují si možnost bezprostředního oslovení manažera prakticky s jakýmkoliv dotazem.** V odpovědích se místy objevuje také jakási shovívavost vůči nadřízeným, zaměstnanci chápou, že musí na odpověď nebo reakci čekat, protože je manažer vytížený a uvádějí také možnost zeptat se někoho z kolegů, který jim také dokáže poradit. Ojedinele zmiňují svoji neznalost některých věcí, která plyne z jejich malé zkušenosti a vědí, že se ptají velmi často a oceňují manažerovu trpělivost.

4. Zapište si, pokud Vás něco rozruší nebo naštvě

V předchozích odpovědích se zaměstnanci více méně shodují, v odpovědích na tuto otázku se však značně liší. **Ve čtyřech případech se objevují stížnosti na jednatele společnosti,** zaměstnanci mají pocit, že ne vždy přiřazuje věcem správné priority a že některé jeho nápady nejsou přínosné nebo podnětné. Dále se objevuje **nespokojenost s technikou,** která se dalším čtyřem zaměstnancům zdá nedostatečná nebo špatně fungující a která jim často brání v práci nebo jim práci značně zpomaluje. Zhruba polovina uvedla, že je nejvíce rozrušuje **časový pres** nebo neschopnost se soustředit na jednu činnost delší dobu, protože je právě kvůli nedostatku času nutné mezi jednotlivými zakázkami přeskakovat. U dvou případů se objevuje znepokojení nad hlídáním času ušití nafukovačla. Jedna třetina zaměstnanců uvedla, že během vyplňování deníčků je nic konkrétního nerozčílilo a že důvody jejich rozčilení bývají velmi různé a někdy i zbytečné. V menší míře se také objevují zmínky o rozčarování z některých zákazníků RK, kdy mají zaměstnanci pocit, že má zákazník přehnané požadavky a sám neví, co chce. Celkem dva zaměstnanci uvedli v dotazíku důvod rozrušení svoje vlastní chyby. Rozčiluje je, když se jim práce nedaří a nejde jim od ruky.

5. Co Vám nejvíc chybí / překáží ve Vaší práci

Celá jedna třetina zaměstnanců postrádá při své práci absenci výrazného leadera. Mají pocit, že ve společnosti není nikdo, koho by mohli následovat. Někteří z nich zmiňují také nezájem ze strany majitelů společnosti. Tři zaměstnanci nejsou spokojeni se svým platovým ohodnocením, uvítali by také nějaký **motivační finanční program.** Často se v denících objevuje velmi konkrétní překážka a to chyby, které nastávají při tisku. Zaměstnanci musejí externí tisky reklamovat a tisky, které provádí RK sama, musejí tisknout

znovu, přičemž dochází ke ztrátě času a také k vyhazování materiálu. V odpovědích se opakují stejné skutečnosti jako u předchozí otázky, zaměstnancům překáží v **práci nefungující technika** a nemožnost se soustředit delší čas na jednu věc. Některým zaměstnancům chybí zpětná vazba od zákazníků, případně od obchodního oddělení. Mezi největší překážky řadí zaměstnanci také chyby v technické dokumentaci a těžká nafukovací se kterými se těžce manipuluje a jejich manipulace je fyzicky náročná.

6. Vlastní vyjádření

Zápisy se liší, opět jsou zmiňovány platové podmínky, obava ze stěhování na novou halu a fungování v ní. Dále je zmiňována zastaralost v myšlení jednatele. V jednom případě oceňuje dotazovaný možnost takový deník vyplnit a sdělit tak své názory. **Zajímavá je odpověď jednoho pracovníka, který uvedl „Ztrácíme vše, pro co jsme tady zůstali pracovat“.**

7.3. Interpretace výzkumu

Deník vyplnili všichni zaměstnanci a odevzdali včas na sběrné místo. Všechny deníky byly řádně vyplněny a každý z respondentů odpověděl na všechny otázky z deníku. Odpovědi na první tři otázky byly u většiny respondentů kratší a navzájem podobné. U dalších dvou otázek se respondenti rozepsali a byli více konkrétnější. Prostor pro vlastní vyjádření na konci deníčků využila asi jedna třetina z nich.

Kromě dnů, kdy manažeři nejsou v práci, vidí svého nadřízeného každý alepoň 1x během dne. V oddělení konstrukce a obchodu manažeři sedí s kolegy v jedné kanceláři, kontakt je tedy intenzivnější. V některých denících se objevují podobné problémy, jaké bylo možné pozorovat už u tvorby ročníkové práce (nedostatečná zpětná vazba, špatné platové podmínky, apod.).

Zajímavé bylo také zjištění, že někteří si jako manažera představují pouze jednatele, proto muselo být před vyplněním deníků některým zaměstnanců vysvětleno, že manažerem je myšlen jejich nadřízený, nikoliv jednatel.

Zaměstnanci obecně nemají pocit, že by se jim jejich nadřízený nevěnoval, neměl čas nebo jej nemohli oslovit. Většina zaměstnanců naopak zmiňuje manažerovu vytíženost a mají pro něj pochopení. Odpovědi na další otázky se vzájemně liší, v denících se neobjevuje žádný společný problém, který by zaměstnanci uvedli napříč všemi odděleními. Zaměst-

nance v kancelářích nejvíce trápí nedostatek času, nemožnost se delší dobu soustředit na jeden úkol, špatně fungující technika nebo často se měnící požadavky zákazníků.

Odpovědi na otázku týkající se překážek jsou velmi podobné jako předchozí, práci zpomalují technické překážky, a to konkrétně tiskové chyby na materiálech. Dále je zmiňován lepší motivační program, a chybějící zpětná vazba od zákazníků. Jako posledním častým jevem se při vyplnění objevuje otázka fungování jednatele společnosti. Je mu vyčítán malý zájem o pracovníky společnosti. Někteří zaměstnanci nevnímají jeho nápady jako přínosné, naopak mají pocit, že je v práci zpomaluje a měl by fungovat více jako leader, kterého by chtěli následovat.

8. ROZHOVORY S MANAŽERY

8.1. Průběh výzkumu

Rozhovory s manažery probíhaly během dvou dnů. První den byl proveden rozhovor s vedoucím konstrukčního oddělení a logistiky. Druhý den s vedoucí dílny. Před samotným rozhovorem byl každý manažer požádán o upřímnost. Byli seznámeni s oběma částmi dotazníku, s jeho rozdělením na otázky směřující k jejich osobnosti a na otázky směřující k zaměstnancům. Rozhovory trvaly průměrně 24 minut. Byl pořízen zvukový záznam každého z nich.

8.2. Interpretace výzkumu

- **Jak dlouho pracujete v této společnosti? A jak dlouho na manažerské pozici?**

Všichni manažeři pracují ve firmě RK dlouhou dobu. Vedoucí konstrukce pracuje ve společnosti 9 let, z toho 4 roky na pozici manažera. Vedoucí logistiky pracuje ve společnosti 19 let, samostatné oddělení logistiky ale vzniklo před rokem, vedení lidí a dva podřízené vede tedy teprve jeden rok. Vedoucí výrobní části společnosti je zaměstnancem společnosti 14 let a z toho 10 let na manažerské pozici.

- **Co vám obecně nejvíc chybí / překáží ve vaší práci?**

Každý manažer vnímá jako překážku jinou věc, objevuje se však i společný aspekt. Tím je podle manažerů nedostatek peněz. V oddělení konstrukce by manažer měl rád více financí, Ty by měly sloužit především jako odměny pro zaměstnance, ale hlavní nedostatek vnímá především v nákupu některých věcí nebo technologií. Zmiňuje rozpor, kdy je jeho úkolem přicházet s vývojem a návrhem nových věcí, ale zároveň mu na tento vývoj nejsou poskytnuty dostatečné finance, což pak způsobuje problém i v motivaci zaměstnanců a může to být příčinou jejich nespokojenosti. Naopak manažer dílny vidí jako nedostatečné finanční ohodnocení švadlen, kdy se dlouhodobě ví, že ony sami volají po změně a zvýšení. Ví, že vedení tento problém vnímá také, ale zatím nenastaly konkrétní změny. Dva ze tří manažerů také zmiňují absenci nějakého leadera nad sebou. Jeden z manažerů uvádí, že mu schází od vedení v mnoha případech rada nebo pomoc a často dochází ke vzájemnému nepochopení. Vedení společně s obchodním oddělením už odprezentovalo svůj směr a vizi, ale dle názoru manažera výroby panují u něj i u některých podřízených pochyby, zda jsou o tomto směru majitelé i samotný jednatel stoprocentně přesvědčeni. Vedoucí logistiky

vnímá jako překážku „žabomyší války“, které se někdy mezi zaměstnanci i manažery vedou a raději by se soustředil na cíl a ne na drobné nedostatky a řešení, kdo měl co a kdy udělat jinak. Domnívá se, že by pak byla práce všech efektivnější.

- **Podle čeho poznáte, že pracujete dobře nebo špatně?**

Všichni tři manažeri se shodují na tom, že nejdůležitější je reakce okolí. Hodně jim o jejich práci napovídá chování jejich podřízených. Pokud ti jsou nespokojení nebo delší dobu mají špatnou náladu, může to znamenat, že něco v jejich vztahu nefunguje správně. Vedoucí výroby také zmiňuje, že pokud jsou výrobky ušity včas, nevracejí se na reklamaci nebo nejsou zákazníci nespokojení, tak je to pro ni znamení, že pracuje dobře. Dalším ukazatelem, který byl zmíněn je také ochota ostatních jim pomáhat. Pokud jim ostatní vycházejí vstříc, je to pro ně jakési znamení, že pracují dobře.

- **V čem spočívá Vaše motivace?**

Pro vedoucího konstrukce je zásadní jít lidem příkladem. Snaží se jít příkladem a zlepšovat se. Věří, že pokud bude správně motivován on, tak půjde kolegům příkladem a zároveň, když vidí, že kolegové jsou nadšení nebo motivovaní, motivuje to i jeho samotného. Motivace vedoucího logistického oddělení a výroby je velmi podobná. Zmiňují samotný produkt, který je baví. Oceňují to, že se nejedná o sériovou výrobu, ale výrobu na zakázku. Chuť do práce jim dodává fakt, že RK nevyrábí stále stejné tvary, ale každá zakázka je nová a jiná, než ta předchozí. Vedoucí dílny zmiňuje netradiční spojení šití a technické dokumentace, které dělá práci zajímavou.

- **Jaká rozhodnutí jsou pro Vás nejobtížnější?**

Pro manažery je obecně velmi obtížné nebo nepříjemné podřízené nějakým způsobem kárat nebo jim výtýkat jejich špatně odvedenou práci. Není to však nic, co by nedokázali nebo nedělali. Jednoznačně rozumí tomu, že toto je je jejich práce, ale tyto situace pro ně nejsou příjemné. Vedoucí logistiky má na starosti také objednávání materiálů, a proto jako velmi obtížnou věc hodnotí také změnu strategických dodavatelů, která sebou mnohdy nese velké komplikace. Manažer výroby do jisté míry bojuje se svým sebevědomím, kdy mu není příjemné mluvit před více lidmi. Zatím také hledá způsob, jakým komunikovat svým podřízeným informace a rozhodnutí, se kterými sama není plně ztotožněná. Jako příklad uvedla novou halu, sama si není jistá, zda tam bude vše fungovat lépe, ale měla by pro stěhování nadchnout své oddělení. Proto jí někdy činí potíže tlumočit myšlenky jed-

natele, který často nedává konečná rozhodnutí, jednatel se podle jejího názoru snaží často zavděčit všem, takže nikdy nevznikne z jeho strany žádný jednoznačný postoj.

- **Máte pocit, že svým slovem něco ovlivníte?**

Všichni tři manažeři jsou přesvědčení, že svým slovem mohou ovlivnit dění v RK.

Manažer oddělení konstrukce se snaží, aby jeho slova a činy byly stejné a obecně věří, že on spolu s ostatními manažery dokáže ovlivnit vedení společnosti. Nemá pocit, že by prosby byly vždy vyslyšeny, ale ví, že společně s ostatními může spoustu věcí změnit. Také zmiňuje velmi podobný postřeh, jako manažer výroby v otázce výše: jednatel společnosti by byl rád, aby mohl být s lidmi zároveň i kamarád, neuvědomuje si, že někdy je nutné postavit se problémům čelem a mít řešení. Obecně má pocit, že může svým slovem ovlivnit i ostatní řadové pracovníky. Jediná nejistota u něj panuje pouze v oddělení logistiky, kdy má pocit, že manažer nereaguje vždy tak, jak by podle něj bylo potřebné.

- **Máte pocit, že se v práci rozvíjíte?**

Odpovědi na tuto otázku byly u všech manažerů kladné. Nějakým způsobem se rozvíjí všichni manažeři. Neabsolvují nějaké rozvojové programy nebo externí vzdělání, ale pocit osobnostního rozvoje mají všichni. Objevily se i pochyby o tom, zda má nějaký posun nebo rozvoj cenu, manažer konstrukce se někdy cítí vyčerpaný. Někdy není posun nebo rozvoj jeho kolegů tak rychlý, jak by si představoval. Pracovníci konstrukce někdy nemají chuť vystoupit ze zaběhlého procesu. Chtěli by jít dopředu, ale zároveň neměnit zaběhlé postupy. Vedoucí dílny si musí zvykat na navyšující se požadavky na práci s počítačem, ale vše funguje samoučením. **Manažeři při své práci především těží se svých zkušeností a svojí podstaty.**

- **Jaký je Váš postoj ke vzdělávání?**

Také postoj ke vzdělání mají manažery pozitivní. Zmiňují ale, že k tomuto postoji museli někteří z nich dojít a nebyl pozitivní vždy. Shodují se na tom, že vzdělání je potřeba a rádi by do budoucna absolvovali nějaký rozvojový program nebo dlouhodobé vzdělání.

- **Co byste mohl udělat pro to, aby se práce Vaše a Vašeho týmu dařila lépe?**

Manažer logistiky si slibuje zlepšení práce svého týmu na nové hale, kam se těší. Věřící, že nové a modernější prostředí jim pomůže práci více optimalizovat. Uvítal by možnost nějakého týmového školení nebo absolvování rozvojového programu. Rád by měl také stanovený nějaký jasný motivační program, ale ten nezáleží jen na něm a musí ho mít

schválený od vedení společnosti. Vedoucí výroby si není jistá, má pocit, že někdy pracuje za hranou svých možností a připouští, že možná by se práce dařila lépe, kdyby to nedělala a nechala někdy věci plynout. Cítí se přehlcená a uvítala by někoho, kdo by přebral část agendy. Snaží se zlepšovat a pracovat na sobě, zejména se snaží se nerozčilovat a nereagovat prudce ve stresových situacích. Manažer konstrukce opět zmínil důležitost příkladu manažera, snaží se být v práci pro kolegy jistým vzorem, aby viděli, že věci lépe dělat jdou s sami je chtěli zlepšovat.

• Jaké jsou podle Vás vztahy mezi lidmi na Vašem oddělení? A jak hodnotíte vztahy na firmě obecně?

Problém manažeri nevidí ve vztazích na svých odděleních, spíš zmiňují některé třecí plochy napříč firmou. Vztahy uvnitř týmů konstrukce a logistiky hodnotí manažeri kladně. Lidé si rozumí a jsou si blízcí. Manažeri mezi sebou také vycházejí, zejména manažer konstrukce a dílny. Ideální ale nejsou vztahy zaměstnanců logistiky s manažerem dílny, konkrétně jeden pracovník si s manažerem dílny nerozumí a vzhledem k jejich každodenní nezbytné komunikaci dochází k neshodám. Odpovědi manažera dílny a konstrukce se v otázce vztahů obecně velmi liší. Vedoucí konstrukce vidí jednoznačný posun dopředu a cítí, že se vztahy napříč firmou zlepšují. Nehodnotí je jako perfektní, ale podle něj se vedoucí pracovníci snaží ukazovat lidem, že jsou všichni na společné lodi. Vidí také velký rozvoj u vedoucí dílny a její práci oceňuje. Manažer dílny hodnotí vztahy jako neutrální, má dojem, že se zaměstnancům RK naopak nedaří plout na jedné lodi. Dobré jsou podle ní vztahy konstrukce a obchodu.

Vztahy ve výrobním oddělení se také liší, dílny jsou rozdělené a vztahy na jednotlivých dílnách se liší. Horní dílnu hodnotí vedoucí dílny kladně, lidé tam fungují jako celek. Toto uvažování se však již nepromítá na spodní dílnu, kde švadleny fungují jako samostatné jednotky a neumí moc dobře přijmout ani fakt, že horní dílna jako celek uvažuje. V rámci této otázky také manažer vyjádřil svoji obavu z toho, co udělá se vztahy nová hala, v ní bude celá výroba společně. Má strach z toho, že se vztahy výrazně zhorší. Ke vztahům na jednotlivých dílnách se vyjádřil také vedoucí konstrukčního oddělení, který zmínil patrný rozdíl mezi dvěma dílnami. Horní dílna podle něj funguje lépe a je více otevřená.

- **Jak přispíváte k pohodě na pracovišti?**

Manažer konstrukce a logistiky se snaží své kolegy především uklidňovat a podporovat. Cítí, že nejdůležitější roli hrají v situacích, kdy dochází ke konfliktům nebo v situacích, kdy je hodně objednávek a pracovníci jsou ve stresu. Oba se snaží přicházet s dobrou náladou a vysvětlovat lidem, že důležitý je výsledek a že nechodí do práce proto, aby se hádali. Manažer dílny doufá, že je na ní vidět to, jak jí práce baví a toto nadšení pro nakupovadla se snaží předávat dál. Uvědomuje si svoje rezervy, někdy dokáže být nepříjemná a uznává, že někdy může naopak přispívat k nepohodě na pracovišti.

- **Jaká forma odměny je podle Vás nejučinější? Jak stanovujete odměny zaměstnancům?**

Všichni tři respondenti se shodují na tom, že nejlepší formou odměny jsou peníze. Pro pracovníky ve výrobě a logistice je finanční ohodnocení nejlepší. Zmiňují fakt, že důležitá je i pochvala nebo případně jiný benefit, ale pouze za předpokladu, že jsou pracovníci ohodnoceni finančně. Vedoucí dílny zmiňuje také fakt, že mzdy švadlen jsou nízké a bylo by potřeba plošné zvednutí. Manažeři stanovují odměny sami v určitém předem dohodnutém rozmezí, konečné částky pak bývají každý měsíc schvalovány jednatelem. Snaží se odměny dělit spravedlivě a vyváženě. Švadleny výšku svých odměn dopředu neznají, dozví se jí až na výplatní pásce. Byly manažerkou vyzvány, aby vymyslely způsob, kterým budou informovány, ale nikdo nereagoval. Nikdo ze švadlen nepřišel nikdy za svojí vedoucí s dotazem, proč jsou odměny ve výši jaké jsou. Manažer konstrukce odměňuje za zpracované zakázky, odměny s konstruktéry konzultuje dopředu. Důležitá je pochvala, ale hlavní je peněžní odměna, která by měla být v tisících, nikoliv stokorunách. Vedoucí konstrukce musí mít přehled o tom, který konstruktér pracuje na jaké zakázce, protože jistým úskalím systému je možnost obejít manažera a možnost začít kreslit vizuální náhled bez jeho vědomí na úkor jiných kolegů. Důvěra je tedy pro konstrukční oddělení klíčová. Kromě konkrétních zakázek odměňuje také za jakousi aktivitu nebo přínos, aby i méně zkušené kolegyně věděly, že mohou dostat odměnu nezávisle na počtu zakázek, čtvrtletně s nimi konzultuje v jaké výšce tato odměna za aktivitu byla a proč.

- **Máte pocit, že je Váš kontakt s podřízenými dostatečný?**

Manažeři dílny a konstrukce považují kontakt s podřízenými za dostatečný a snaží se dělat vše proto, aby byl a aby měli přehled o činnostech členů svého týmu. Vedoucí logistiky

vnímá rezervy, je často mimo sídlo společnosti a nemůže na některé věci přímo dohlédnout. Snaží se kolegy vést k samostatnosti, ale vnímá jednoznačný rozdíl v jejich práci, pokud je přítomen fyzicky nebo na cestách.

• **Máte se svými podřízenými pravidelné meetingy/porady?**

Žádný z manažerů nemá se svým oddělením pravidelnou poradu. Způsob, kterým sdělují podřízeným informace se značně liší. Logistika se schází jednou denně ráno, aby si v rychlosti řekli, co mají na práci ten den. Vedoucí by rád tyto porady zavedl, zatím se mu ale nedaří najít ideální dobu, jejich práce obnáší činnosti, díky kterým nemohou ostatní oddělení pokračovat v práci. Proto pracují hodně nárazově a činnosti a priority se rychle mění, zatím si nedokáže představit určení konkrétního dne a času, který by byl neměnný. Vedoucí výroby dělá informativní setkání v případě, že potřebuje říci nějakou důležitou změnu nebo rozhodnutí vedení, pokud se nakupí více informací, které je potřeba sdělit nebo v případě, že se blíží velké množství zakázek. Zavedla společnou nástěnku, kam píše důležité informace. Ví, že se na ni švadleny dívají, ale nemá žádnou zpětnou vazbu, zda se jim nástěnka líbí nebo ne, a to i přesto, že švadleny dotazovala. Vedoucí konstrukce sděluje informace nahodile a většinou funguje předání informací na základě potřeby nějakého z pracovníků. Ti vědí, že se mohou kdykoliv zeptat, protože se většinou jedná o technické dotazy, rád by si do budoucna pořídil na oddělení velkou televizi, na které by jednotlivé konstrukce mohli promítat. Pravidelně se svými kolegy dělá hodnotící pohovory a to konkrétně jednou za půl roku. Pohovory probíhají jeden na jednoho. Před samotným rozhovorem probíhá ještě 360° zpětná vazba všech konstruktérů na všechny, kde si konstruktéři sdělují hodnocení svých kolegů, na to pak reaguje také manažer při rozhovorech jeden na jednoho.

8.3. Zhodnocení výzkumu

Všichni manažeři pracují ve společnosti RK dlouhou dobu. V mnoha odpovědích na otázky se shodují nebo alespoň u dvou ze tří manažerů zazněly v odpovědích na stejnou otázku, velmi podobné názory. Jako společný jmenovatel byl zmíněn nedostatek peněz a pocit nedostatečného finančního ohodnocení, ne manažerů samotných, ale jejich podřízených. Souhra také panuje v pohledu na jejich práci. Nejdůležitější je pro ně reakce jejich okolí, pokud jsou podřízení neochotní nebo ve špatné náladě, je to pro manažery znamením, že se v jejich týmu něco děje. **Všichni tři nějakým způsobem během rozhovoru zmínili chy-**

běžícího leadera nebo člověka, kterého by mohli následovat. Někdy se potýkají z nepochopením ze strany jednatele a musejí řešit věci, na které by měli mít stejný pohled.

Všichni se snaží na sobě pracovat a jít lidem příkladem. Při práci je do značné míry motivuje samotný produkt. Především fakt, že RK není sériová, ale zakázková výroba. Jako nejobtížnější hodnotí občasnou nutnost kárání svých podřízených. Podobným věcem se nebrání, ale situace jim nejsou příjemné. Jsou také přesvědčeni, že svým slovem mohou ovlivnit dění ve společnosti. **V práci mají pocit rozvoje, ale nikdo z nich se nevzdělává cíleně nebo odborně.** Manažeři sami ale naráží na mantinely svých podřízených, kteří někdy nereagují nebo se nerozvíjí podle jejich představ a oni mají pocit, že na svoji funkci nestačí nebo ji nevykonávají dobře. Manažer dílny postrádá u svých podřízených především jakoukoliv zpětnou vazbu. **Všichni tři by do budoucna ocenili možnost odborného vzdělávání.** Za nejlepší odměnu považují finance a odměny určují na základě vyrobených nafukovadel.

Oblastí, kde se manažeři neshodují je stavba nové haly. Zatímco manažer logistiky se do haly těší a slibuje si od ní zvýšení efektivity práce, manažer dílny má z nové haly velké obavy. Bojí se především zhoršení dojíždění, odchodu některých pracovníků a zhoršení vztahů na šicí dílně. Dále je rozdílný pohled na vztahy ve společnosti. Manažer konstrukce vidí posun a vztahy hodnotí kladně, manažer dílny hodnotí vztahy neutrálně a vnímá diverzitu ve vztazích v jednotlivých odděleních i dílnách. Manažer logistiky také nehodnotí vztahy příliš kladně. Dobré jsou podle něj vztahy v rámci jednotlivých oddělení, ale ne napříč celou společností. Také k dobré atmosféře na svých pracovištích se snaží přispívat různě. **Manažer dílny si uvědomuje své rezervy, nedostatek sebevědomí ve vystupování před lidmi a přiznává, že může naopak pohodu na pracovišti někdy narušovat.** Vedoucímu logistiky vadí občasná žabomyší války, které probíhají a trápí ho nedostatek kontaktu se svými podřízenými.

Pravidelné porady nemá ani jedno oddělení a předávání informací se na jednotlivých odděleních značně liší.

9. ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ VÝZKUMU

Odpovědi v denících byly spíše kratší a poměrně jednoznačné. Zaměstnance netrápí nedostatek kontaktu s manažerem, spíš vnímají jeho vytíženost a nedostatek času. Naopak odpovědi při rozhovorech byly delší a respondenti se u některých otázek hodně rozmluvili. Respondenti působili velmi upřímně. Bylo patrné, že se nad některými otázkami zamýšlejí a snaží se jít k jádru problému. Odpovědi manažerů a členů jejich týmu jsou mnohdy rozporuplné. Zaměstnanci výroby mají pocit neinformovanosti a nedostatečné komunikace ze strany vedení. Jejich nadřízeného trápí absence jakékoliv jejich zpětné vazby na cokoli a společně s jednatelem a dalšími manažery se snaží dlouhodobě vymyslet zlepšení a cesty k větší motivovanosti zaměstnanců. V otázce nízkých platů se však shodují manažeři i zaměstnanci. U výrobní části společnosti se jedná především o výšku základní hrubé mzdy. U dalších oddělení o výšku měsíčních odměn, jejíž rozmezí nemají někteří manažeři jasně stanovenou. Dalším společným jmenovatelem je postava jednatele společnosti, kterému někteří zaměstnanci vyčítají malou pozornost a manažeři se cítí nepochopení. Některé věci momentálně nefungují v oddělení logistiky, to však lze přisuzovat nejmenší zkušenosti manažera. Ten svoji funkci vykonává jeden rok a je ve vedení lidí nejméně zběhlý. Ve společnosti pracuje devatenáct let, musel si tedy na svoji novou roli zvykat. Při rozhovorech s manažeri bylo patrné, že si sami uvědomují svůj posun a sami zmínili také to, že ke svému současnému postoji museli dojít a tento názor neměli vždy. Všichni si uvědomují, že právě oni jsou styčnými důstojníky mezi zaměstnanci a vedením. Zároveň však zmiňují svoje rezervy. Manažer logistiky cítí, že by se měl svým podřízeným věnovat více, ostatní manažeři napadají spíše kvalitu společně stráveného času. Všichni jsou velmi zaneprázdnění, ale snaží se i přesto kolegům vždy odpovědět nebo poradit v nejkratší možné době.

10. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě odpovědí z deníků a rozhovorů byly vypracovány návrhy na zlepšení do tří hlavních skupin, které jsou podle mého názoru nejzásadnější a mohly by zlepšení firemní kultury ve firmě RK pomoci.

- **Odměňování zaměstnanců** - vedení společnosti RK by mělo s manažery konzultovat, čeho chtějí měsíční motivační složkou dosáhnout. Pracovníci by měli vědět, co se od nich očekává, aby se těmto požadavkům mohli přizpůsobit. Odměny by měly být navázané na měsíční obrat společnosti. Tento obrat má momentálně stanoveno pouze obchodní oddělení, ale mělo by být všem zaměstnancům vysvětleno, jak mohou oni sami přispět k celkovým výsledkům. Je nutné zaměstnancům vysvětlit, že na práci každého z nich závisí dodatková dovolená. Odměny zaměstnanců výrobní části společnosti by měly být pracovníky konzultované a odsouhlasené dopředu. Hodnotícím faktorem by měl v největší míře zůstat počet a složitost zakázek, ale zároveň bych doporučila přidávat předem dohodnutou částku, kterou zaměstnanci získají pouze, pokud se podaří dosáhnout požadovaného měsíčního obratu. Tato částka by byla vyplácena každému z oddělení ve stejné výši. Díky této kombinaci by mohlo dojít ke spojení individuální odměny pro zaměstnance, kteří jsou zkušenější, ale zároveň by podpořila týmovou spolupráci, protože částku za obrat by dostalo celé oddělení. Méně zkušení zaměstnanci by mohli mít možnost na sobě do budoucna pracovat, protože díky zlepšení budou schopni zvládnout více nářků a tím by vzrostla i jejich individuální odměna. Zároveň by dostávali odměnu za splnění obratu, která by se týkala plošně celého oddělení. Za velké a speciální projekty, které RK vyrábí a které jsou velmi těžké na konstrukci a výrobu bych doporučila jednorázovou mimořádnou odměnu pro zaměstnance, kteří se na tomto projektu budou podílet. Mimo tyto dvě složky bych zvažila také zavedení prémiové složky, která by měla odrážet přínos jednotlivce do práce celého oddělení nebo společnosti. Tato složka by nebyla nárokovanou složkou, její vyplácení může být měsíčně, může být však i čtvrtletně, a to na základě rozhodnutí manažerů. Narozdíl od předchozích dvou by neměla mít spojitost se zakázkami, ale s postojem zaměstnanců (nové nápady, inovace, zlepšení, ochota, zlepšení pracovní atmosféry, atd.).
- **Zlepšení vnitropodnikové komunikace** - aby zaměstnanci byli informováni o dění ve společnosti doporučuji níže několik konkrétních návrhů, které by měly komunikaci zlepšit.

Pravidelná setkávání s vedením - tato setkání by mohla probíhat formou celofiremní snídani nebo kávy s malým občerstvením. Jednatel společnosti by mohl na každém setkání prezentovat novinky a plány společnosti na další měsíce. Zároveň by bylo možné hodnotit, co se stalo v měsících předchozích. Nemusel by prezentovat vždy pouze jednatel, účastnit by se mohli jednou za čas i přímo majitelé společnosti, kteří by prezentovali novinky napříč všemi firmami Kubíček. Frekvence setkání by měla být minimálně čtvrtletní. Prezentace na některých setkáních by mohla být přímo do manažerů jednotlivých oddělení, kteří by ostatním prezentovali dění na svém oddělení. Zaměstnanci by díky těmto novinkám měli přehled o tom, kam firma RK směřuje a jaké budou její budoucí kroky. Zaměstnanci by měli možnost pravidelně se setkávat i s nejvyšším vedením společnosti a jistě by se zvýšil pocit zájmu z jejich strany. Tato setkání by mohlo vedení využít k prezentaci nové haly nebo po přestěhování k prezentaci zlepšení, ke kterým dojde. Zaměstnanci by měli prostor pro dotazy. Na tomto setkání by mohla být také vždy v krátkosti prezentována zpětná vazba od zákazníků na nafukovadla a výrobní část společnosti by tedy měla také jimi požadovaný feedback.

Zavedení pravidelných týdenních porad/meetingů na jednotlivých odděleních - za zvážení by stálo konání meetingů jednotlivých oddělení. Momenátně je v RK pravidelná výrobní porada v pondělí, kde jsou přítomni jednotliví manažeři a obchodníci společnosti. Tyto meetingy by měly probíhat na jednotlivých odděleních samostatně. Manažeři by mohli využít tohoto meetingu k předání poznatků a novinek z výrobní porady, zároveň by mohli zaměstnance informovat o důležitých novinkách nebo společně probrat věci, které během týdne nestíhají. Pokud by se v odměnách realizoval návrh odměny za splnění obratu, mohli by manažeři na poradě prezentovat také aktuální obrat. Zaměstnanci by měli prostor na dotazy a měla by se zvýšit jejich informovanost.

Jasně zavedení postupů a procesů - RK v posledním měsíci uvažuje o spolupráci s Jiho-moravským informačním centrem (JIC), které nabízí koučingový program firmám z Jiho-moravského kraje. Společnost společně s JIC definuje potřeby společnosti a doporučí firmě experta, který pomáhá firmě realizovat potřebné změny. Prvních 40 hodin s expertem je zdarma. Mým doporučením je vybrat experta zaměřujícího se na efektivní nastavení interních procesů a postupů. Firma nemá jednotně zpracované dokumentace, interní postupy a díky dobrému nastavení by se omezil počet chyb objevujících se momenátně v dokumentacích.

Společně s definováním interních postupů by mělo u některých činností dojít k jasnému přiřazení konkrétním oddělením nebo pracovníkům. Díky tomu dojde k rychlejšímu řešení problémů s technikou nebo tiskárnami, protože v současné době řeší servis techniky a nákup tisků společně několik oddělení dohromady a není jednoznačně definováno, kdo přesně za danou věc zodpovídá.

Víc společných akcí zaměstnanců Kubiček - ke zlepšení by mohlo dojít také díky konání více společných akcí. Pořádání Dnů jinak v pravidelných časových intervalech. Za zmínku určitě stojí také pořádání samostatného večírku. Jelikož se vedení snaží firmy spojovat, je do budoucna nezbytné a prospěšné pořádání večírku všech firem Kubiček dohromady. Možným řeším by mohlo být pořádání např. podzimního večírku nebo předvánočního setkání, který by byl komornější a pouze pro zaměstnance RK. Uspořádání těchto akcí by mohlo spočívat v umělém sestavení týmů skládajících se z různých oddělení nebo zasedací pořádek na večírku, kde by u stolu byl zastoupen vždy jeden člen oddělení, tím by došlo k propojení všech oddělení.

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** - rozvíjením tzv. soft skills zaměstnanců by mělo dojít k odbornějšímu vedení lidí a zlepšení uvědomění všech zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že žádný z manažerů se nijak odborně a dlouhodobě nevzdělává by bylo přínosné absolvování nějakého rozvojového programu nebo školení. Manažeři by také mohli zvážit možnost mentoringu nebo koučingu. Vzhledem k tomu, že manažer dílny vede největší oddělení, ve kterém se zároveň cítí švadleny málo informované a nedůležité, je nutné klást velkou důležitost právě na jeho rozvoj a vzdělání. Cílený trénink manažerských dovedností by měl vycházet ze zjištění potřeb jednotlivců a týmů, který by měl probíhat formou assesment centre. Díky vzdělání by se manažeři měli cítit silnější a mohli by své podřízené více ovlivňovat. Momentálně při své práci vycházejí ze svých zkušeností, ale jejich rozvoj by měl probíhat odborně. Vzdělávat by se měli i zaměstnanci samotní, formou navštěvování různých přednášek nebo workshopů. Jako poslední doporučení je uspořádání teambuildingu za pomoci odborných lektorů, který by byl zaměřený na lepší uvědomění rolí zaměstnanců. Měl by být kladen důraz na důležitost každého zaměstnance a na propojení jednotlivých oddělení.

Závěrem bych dala obecné doporučení, na kterém se management již snaží pracovat. Firma by se měla striktně držet schválené strategie a vytyčných cílů, které by měly být jasné a srozumitelné všem zaměstnancům. Jednatel by měl působit jako spojovací prvek a snažit se

zaměstnancům porozumět a více je spojovat v jeden společný organizmus. Manažeři by také mohli zvážit předání některé svojí agendy dalším svým kolegům, tím by se měla zvýšit jejich osobní zodpovědnost a mohli by být více vtaženi do dění ve společnosti. Manažerům by se díky tomuto kroku uvolnily ruce a měli by více času. Vedení by také mělo pracovat na tom, aby byl přesun do nové haly co nejhladší a dobře načasovaný. Manažeři společně s jednatelem by mohli uskutečnit individuální rozhovor s každým zaměstnancem, kde by odpověděli na jejich otázky a uklidnili případné strachy. Hala by díky svému uspořádání mohla lepší komunikaci pomoci, proto je nutné zmírnit momentální odpor některých zaměstnanců. Jelikož bude nová budova stát vedle haly společnosti Balóny Kubiček a švadleny mají stejnou, pevně stanovenou pracovní dobu, dalo by se do budoucna uvažovat o zřízení autobusu, který by každé ráno zaměstnance odvezl hromadně přímo před budovy. Nová hala je palčivým tématem pro spoustu zaměstnanců, proto by se její výhody měly opakovaně a jasně prezentovat.

11. ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Tato práce si kladla za cíl zjistit vliv manažerů na firemní kulturu společnosti RK. Tento cíl byl naplněn pomocí deníkových výzkumů a rozhovorů s manažery. Výzkumnou otázkou tedy bylo, jaký je vliv manažerů na firemní kulturu. Ze zjištění vyplývá, že postava manažera je nezbytnou součástí při tvorbě kultury organizace RK. Vzhledem k velikosti firmy mohou manažeri v RK svým chováním ovlivňovat nejen členy svého týmu, ale také všechny ostatní pracovníky. Budování firemní kultury nevnímají všichni manažeři RK jako svoji hlavní činnost, ale svojí role jsou si plně vědomi. Všichni manažeři se snaží jít dobrým příkladem a uvědomují si svoje postavení a důležitost svojí role zejména při interpretaci vize a rozhodnutí vedení společnosti. Ne všichni manažeři jsou však se svojí rolí plně ztožněni. Zmiňují svoje nedostatky, jako je malá zkušenost, nedostatečná míra manažerského vzdělání a někteří přiznávají, že mohou atmosféru nebo kulturu ovlivňovat také negativně.

ZÁVĚR

Firemní kultura je ve firmě vždy, otázkou je, zda se jedná o kulturu správnou a strategicky potřebnou. Ta by měla podporovat cíle firmy a zaměstnance spojovat dohromady. Pokud je firemní kultura zdravá, stává se z ní velmi silný partner z hlediska konkurenční výhody. Důvod, proč před některými firmami stojí zástupy uchazečů a z některých se utíká bývá často ukryt ve správné firemní kultuře. Kultura odráží určitý charakter a ráz podniku, který ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá život v každé společnosti.

V teoretické části práce jsem objasnila samotný pojem firemní kultura a charakterizovala prvky, které ji mohou ovlivnit. Popsala jsem také možnosti její změny, postupy a nástroje, kterými můžeme změny kultury docílit. V samostatné kapitole jsem se věnovala postavě manažera a jeho vlivu na firemní kulturu. Nastínila jsem také metody jejich rozvoje a možnosti dalšího vzdělání. V závěru teoretické části byl zmíněn i rozdíl mezi manažerem a leaderem.

V praktické části byly provedeny výzkumy. Deníková metoda byla uplatněna u zaměstnanců společnosti. S manažery společnosti byly provedeny hloubkové rozhovory. Cílem práce bylo zjistit jaký je vliv manažerů na firemní kulturu. Cíl výzkumu byl splněn a na jeho základě byla navrhuta doporučení pro zlepšení firemní kultury ve společnosti RK, která by měla vést ke zlepšení vztahů a informovanosti mezi zaměstnanci. Manažeři si svoji zodpovědnost uvědomují, je však nutné je do budoucna odborně vzdělávat a podporovat. Aktivně pracovat je nutné také se zaměstnanci samotnými, je nezbytné zaměstnance více aktivně zapojit do dění ve společnosti a ujistit je o tom, že neztrácejí pevnou půdu pod nohama, ale že cíl za kterým RK kráčí, je správný.

Tato práce není souhrnem všech stránek firemní kulury, věnuje se pouze postavě manažera a jeho roli spjaté s tímto fenoménem. Je třeba si připomenout, že změna ve firemní kultuře se neprojeví ihned. Pokud se navrhované změny převedou do praxe, až časem bude možné zjistit, jaký měly na firmu RK vliv. Vedení společnosti by mělo také pravidelně zjišťovat, zda jednotlivé kroky vedou ke zlepšení. Jsem přesvědčená, že jsem stanovenou výzkumnou otázkou zodpověděla a cíl práce byl splněn. Pro mě samotnou měla práce velký osobní přínos, rozšířila jsem si teoretické obzory a díky provedeným výzkumům jsem lépe pochopila situaci ve které se firma RK nachází.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) GIDDENS, Anthony. Sociologie. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
- (2) MÜLLER, David. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- (3) BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- (4) BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-.
- (5) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- (6) ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (7) DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- (8) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978—80-7261-169-0.
- (9) PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x.
- (10) CHLADOVÁ, Blanka. Firemní kultura nejsou obrázky na zdi a firemní propisky. [online]. 2005 [cit.10.03.2019]. Dostupné z: <https://trendmarketing.ihned.cz/c1-17417930-firemni-kultura-nejsou-obrazky-na-zdi-a-propisky>
- (11) ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- (12) ALVESSON, Mats. Understanding organizational culture. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2002. ISBN 0761970061.

- (13) Fenomén koučink. Homepage [online]. Copyright © 2014 [cit.17.04.2019]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/koucink/fenomen-koucink.htm>
- (14) BROWN, Simon. Feng-šuej na pracovišti. Praha: Reader's Digest Výběr, 2005. ISBN 80-86196-89-5.
- (15) COCUMA – Company Culture Market. COCUMA – Company Culture Market [online]. 2019. [cit.17.04.2019]. Dostupné z: <https://www.cocuma.cz>
- (16) Výkon firem a kmenové rituály | tomas-busek.cz. Výkon firem a kmenové rituály | tomas-busek.cz [online]. Copyright © 2019 Tomáš Bušek [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <http://www.tomas-busek.cz>
- (17) PITRA, Zbyněk. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
- (18) KUBÁTOVÁ, Sláva. Vedení lidí a strategie v nejistých dobách. Praha: Management Press, 2012. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- (19) LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- (20) TopLektoři.cz | Databáze prověřených lektorů pro interní školení [online]. 2018.[cit. 10.03.2019] Dostupné z: <http://www.toplektoři.cz/data/clanky/charakteristika-osobnosti-manazera.pdf>
- (21) PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan, kolektiv, 1996. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-250-6.
- (22) MINTZBERG, Henry, Bruce AHLSTRAND a Joseph LAMPEL. Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management. Second edition. Harlow, England: FT Prentice-Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71958-8.
- (23) KUBÁTOVÁ, Sláva. Vedení lidí a strategie v nejistých dobách. Praha: Management Press, 2012. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- (24) FIBICH, Zbyněk. Firemní kultura a role manažerů v jejím udržování a nastavování | HR News. [online]. 2018. [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske->

zdroje/rizeni-id-2698710/firemni-kultura-a-role-manazeru-v-jejim-udrzovani-a-nastavov-id-3384272

- (25) HOVORKA, Petr. Přímo z pece | BrandBakers | Firemní kultura a motivace zaměstnanců. [online]. 2018.[cit.10.03.2019]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/273
- (26) URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6
- (27) KOUBEK, Josef, 2012. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Vyd. 4. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (28) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
- (29) O studiu MBA | TC Business School. [online]. Copyright © TC Business School 1992-2019 [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <https://www.tcbs.cz/cs/o-studiu-mba/>
- (30) TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- (31) MAKOVSKÝ, Pavel. Manažer anebo leader? Jaký je mezi nimi rozdíl a do které skupiny patříte vy? | Management News. [online]. 2017. cit. [17.04.2019]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/manazer-anebo-leader-jaky-je-mezi-nimi-rozdil-a-do-ktere-sku-id-3072031>
- (32) STÝBLO, J. 2012. Leadership jako motivující a inspirující vedení lidí [online]. [cit. 10.3.2019]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37518v47415-leadership-jako-motivujici-a-inspirujici-vedeni-lidi/?search_query=\\$index=321](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37518v47415-leadership-jako-motivujici-a-inspirujici-vedeni-lidi/?search_query=$index=321)
- (33) HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- (34) ZBOŘIL, Kamil. Marketingový výzkum: metodologie a aplikace. Vyd. 2. V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0615-7.

- (35) 100metod.cz [online]. Copyright © 100 metod 2013–2019 [cit. 18.4.2019]. Dostupné z: <https://100metod.cz/post/47357779497/10-vyzkumny-den%C3%ADk>
- (36) Reklama Kubíček. [online]. Copyright © 2018 REKLAMA KUBÍČEK, spol. s r. o. [cit. 16.03.2018]. Dostupné z: <http://www.reklamakubicek.cz/cs/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RK Reklama Kubiček.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Speciální nafukovadlo hlava robota (Zdroj: Reklama Kubíček, 2019)	32
Obr. 2 Speciální nafukovadlo zajíc (Zdroj: Reklama Kubíček, 2019)	32
Obr. 3 Současné sídlo společnosti RK (Zdroj: Reklama Kubíček, 2019)	37
Obr. 4 Nafukovací stan projektu Jedu na dřeň (Zdroj: Reklama Kubíček, 2019)	37