



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

FIREMNÍ KULTURA AGENTURY PRÁCE A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

CORPORATE CULTURE OF THE JOB AGENCY AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Malinová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Michaela Malinová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Firemní kultura agentury práce a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout způsoby zvýšení povědomí zaměstnanců o firemní kultuře, definování hodnot společnosti, které by měly vést ke zvýšení efektivnosti vykonávaných procesů, sjednocení pohledu majitele, vedení a kmenových zaměstnanců v oblasti těchto hodnot a vytvoření firemního dokumentu.

Základní literární prameny:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

TOŠOVSKÝ, Adam. Agenturní zaměstnávání v praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-652-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou vybrané agentury práce a jejími hodnotami. Teoretická část má, na základě nastudované literatury, za úkol osvětlit problematiku agenturního zaměstnávání, lidských zdrojů a firemní kultury jako faktoru, který ovlivňuje efektivitu a výkonnost organizace. V praktické části jsou analyzovány odpovědi kmenových zaměstnanců společnosti z vedených polostrukturovaných rozhovorů. Tato zpětná vazba, týkající se podoby firemní kultury a jejího vnímání samotnými zaměstnanci v porovnání s představami vedení společnosti, přináší návrhy pro zlepšení vnitropodnikového klimatu a tím i zvýšení produktivity práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní kultura, hodnoty společnosti, agentura práce, agenturní zaměstnávání, zpětná vazba, změna, vnitropodnikové klima

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the corporate culture of a selected job agency and its values. The theoretical part is based on the studied literature to explain the issue of agency employment, human resources and corporate culture as a factor that affects the efficiency and performance of the organization. The practical part analyses the responses of the company's core employees from conducted semi-structured interviews. This feedback about the corporate culture and its perception by the employees themselves compared to management's expectations provides suggestions for improving the in-house climate and thus increasing labour productivity.

KEY WORDS

company culture, company values, job agency, agency employment, feedback, change, in-house climate

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MALINOVÁ, Michaela. *Firemní kultura agentury práce a návrhy na její zlepšení*.
Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125341>.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav
managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. dubna 2020

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří managementu a zaměstnancům zkoumané společnosti, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace. Také děkuji mé rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia tolik potřebnou oporou. A v neposlední řadě patří velký dík vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho přístup, odborné vedení a cenné rady.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Řízení lidských zdrojů	13
2.1.1 Personální práce	13
2.2 Získávání pracovníků	14
2.2.1 Podmínky získávání pracovníků	15
2.2.2 Zdroje pracovníků	15
2.3 Agenturní zaměstnávání a agentury práce.....	17
2.3.1 Právní úprava v České republice.....	18
2.3.2 Agentura práce	19
2.3.3 Vztahy při agenturním zaměstnávání.....	21
2.4 Firemní kultura	24
2.4.1 Pojem, význam, definice	24
2.4.2 Vznik a vývoj firemní kultury	25
2.4.3 Úrovně firemní kultury.....	26
2.4.4 Typologie firemní kultury	28
2.4.5 Vliv na výkonnost podniku	30
2.4.6 Kultura vysokého výkonu	30
2.4.7 Změna firemní kultury	31
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	36
3.1 Představení společnosti.....	36
3.2 Aktuální struktura ve společnosti.....	37
3.3 Scheinův model.....	38
3.3.1 Základní předpoklady.....	38
3.3.2 Sociální normy	38

3.3.3	Artefakty.....	39
3.4	Předmět a cíl výzkumu	40
3.5	Použité metody výzkumu.....	41
3.6	Struktura otázek v rozhovorech	42
3.7	Vyhodnocení individuálních rozhovorů.....	44
3.7.1	Oblast I. POVĚDOMÍ O FIRMĚ A JEJÍ VNÍMÁNÍ.....	44
3.7.2	Oblast II. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PRACÍ.....	48
3.7.3	Oblast III. NÁBOR A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	52
3.7.4	Oblast IV. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A PRACOVNÍ KLIMA.....	53
3.7.5	Oblast V. FUNKCE A VÝZNAM NADŘÍZENÉHO	56
3.7.6	Celkové shrnutí výsledků individuálních rozhovorů	60
3.8	Vyhodnocení skupinového rozhovoru.....	61
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	63
4.1	Definice žádoucího stavu firemní kultury.....	63
4.1.1	Hodnoty společnosti	63
4.1.2	Návrhy pro udržování hodnot společnosti	64
4.1.3	Dlouhodobý cíl společnosti	66
4.1.4	Žádoucí podoba firemní kultury.....	66
4.2	Návrhy vedoucí k dosažení žádoucího stavu	68
4.2.1	Firemní dokument	68
4.2.2	Lepší systém komunikace	69
4.2.3	Vzdělávání vedení i zaměstnanců společnosti	70
4.2.4	Systém odměňování	70
4.2.5	Anonymní schránka.....	72
4.2.6	Systematizace zpětné vazby	72
4.3	Diagnostika současného stavu firemní kultury	73
4.4	Porovnání současného a žádoucího stavu	73

4.4.1	Identifikace rozdílů	74
4.4.2	Formulace silných a slabých stránek současné kultury	75
4.4.3	Stanovení cíle změny	76
4.5	Příprava plánu změny	76
4.6	Implementace změny	77
4.6.1	Celkové vyčíslení nákladů na změny	83
4.6.2	Časová analýza implementace návrhů	84
4.7	Diagnostika výsledků změny	84
4.8	Přínos návrhů řešení.....	84
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	91
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	92
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	92
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Kořeny firemní kultury sahají daleko do historie, kdy došlo po pádu kolonializmu k celosvětové změně smýšlení. Podnik jako takový začal být chápán jako jedinečná jednotka, která má své tradice, historii a specifická pravidla a normy. Není možné najít dvě firmy se stejnou firemní kulturou, stejně jako nenajdeme dva lidi se stejnými otisky prstů. Protože základní částicí kultury ve společnosti jsou lidé, a ti se vyznačují jedinečností a nenapodobitelností.

Společnost si postupem času sama utváří svoji specifickou kulturu, tedy soubor psaných i nepsaných pravidel, normy, styl myšlení a řešení problémů. Firma si tímto interně určuje, co je dobré a co špatné. Do firemní kultury může být řazena filosofie firmy, její značka a historie, způsob vzdělávání a motivování zaměstnanců, styl oblékání aj. Všechny tyto projevy následně mohou hrát důležitou roli při výběru vhodného zaměstnání pro jedince a ovlivňovat tak to, jestli se bude ve společnosti cítit příjemně.

Dobrá firemní kultura může sloužit jako nástroj pro motivaci pracovníků, může přinést podniku vyšší efektivnost práce a celkově vyšší výkonnost nebo představovat konkurenční výhodu na trhu. A právě proto jsem se rozhodla tento faktor měřit v prostředí, které je mi blízké a jsem s ním v každodenním kontaktu. Tím je dočasné přidělení pracovní síly formou agenturního zaměstnávání. Chtěla bych touto prací a výzkumem v ní provedeným přivést společnost do bodu, kdy bude možné říci, že má fungující firemní kulturu, která pracovníkům přináší pocit sounáležitosti, spokojenosti s pracovními podmínkami nebo ztotožnění se s hodnotami a cíli společnosti. Firemní kultura totiž zasahuje až do hloubky firemních procesů a promítá se do jejich efektivity a rozhodovacích procesů, a proto je důležité ji mít nastavenou správně.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnout způsoby zvýšení povědomí zaměstnanců o firemní kultuře, definování hodnot společnosti, které by měly vést ke zvýšení efektivnosti vykonávaných procesů, sjednocení pohledu majitele, vedení a kmenových zaměstnanců v oblasti těchto hodnot a vytvoření firemního dokumentu.

Mezi dílčí cíle, které mají být naplněny, patří:

- na základě aktuální literatury zpracovat teoretický rámec,
- s využitím vybraných metod analyzovat současnou situaci ve společnosti,
- přednést zlepšující návrhy a sepsat firemní dokument,
- celkové zhodnocení přínosu pro společnost.

Diplomová práce je složena ze tří částí – teoretické, analytické a vlastních návrhů řešení. **Teoretická část** věnuje pozornost teoretickým východiskům čerpaných z **odborné literatury**, jež poskytují ucelený pohled na problematiku personalistiky a firemní kultury.

Analytická část práce seznamuje čtenáře s charakteristikami a profilem společnosti, včetně analýzy současného stavu firemní kultury. Pro tuto část práce bylo využito základních technik zjišťování – **studie a analýza vnitropodnikových materiálů** (pracovní manuály, pracovní smlouvy, účetní výkazy, podmínky agenturního zaměstnávání, webové stránky společnosti apod.), které mi umožnily seznámit se se společností více do hloubky. Jakožto současnému pracovníkovi mi bylo také umožněno proniknout do podstaty zkoumaného problému pouhým **zúčastněným nestandardizovaným pozorováním** – chování zaměstnanců, řešení problémů na pracovišti, předávání informací atd. Následuje pak výzkum provedený pomocí **hloubkových individuálních rozhovorů** v kombinaci se **skupinovým rozhovorem** a interpretace výsledků z něho plynoucích.

Vlastní návrhy řešení pak využívají, pro formulaci kontextuálně a strategicky přiměřeného obsahu firemní kultury, **induktivního postupu**, který klade důraz na hodnoty společnosti. Návrhy pak byly stanoveny na základě výsledků plynoucích z provedeného výzkumu a byl zhodnocen celkový přínos pro společnost.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce by měla přiblížit problematiku lidských zdrojů, nábory zaměstnanců a agenturního zaměstnávání tak, aby bylo možné pochopit následující výzkum a dané souvislosti.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Pro fungování jakékoliv organizace je důležité neustálé shromažďování, propojování a využívání čtyř zdrojů, a to: materiálních, finančních, lidských a informačních. První dva jsou však zdroje neživé a musí tady být někdo, kdo je oživí. Tím hnacím motorem jsou zdroje lidské, pro něž jsou zase oživovatelem zdroje informační, tedy znalosti a dovednosti postavené na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. Řízení lidských zdrojů neboli personalistika má tedy rozhodující význam pro celou organizaci (1).

2.1.1 Personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům atd.“ (1, s. 13)

Termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Je možné říci, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce. Bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém či vývojovou fázi se jedná, jsou termíny personální práce či personalistika obvykle používány pro nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace (1).

Ostatní výše zmíněné termíny se pak dají vysvětlit takto (2):

- **Personální administrativa** se týká správy personální agendy a zabezpečení výkonu personálních činností, evidenční a statistické funkce nebo zajištění dodržování pracovněprávní legislativy.
- **Personální řízení** by mělo zajistit, aby personál byl dobře vybraný, organizovaný a motivovaný, jelikož tyto faktory mají významnou roli pro zabezpečení úspěšnosti a prosperity podniku.
- **Řízení lidských zdrojů** se odlišuje od personálního řízení přístupů k personální práci a především vůlí zajistit soulad mezi zájmy managementu a zaměstnanců při zabezpečování potřeb všech zainteresovaných stran pracovněprávního vztahu. Člověk, lidská pracovní síla se stává nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činnosti organizace.

2.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších funkcí personalistiky a klíčovou fází při formování pracovní síly organizace. V moderní teorii řízení lidských zdrojů se pojem nábor pracovníků od získávání pracovníků odlišuje. Nábor znamená zpravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, při získávání pracovníků je však usilováno o získávání lidských zdrojů především z řad současných zaměstnanců organizace a až posléze zvnějšku. V pojetí získávání pracovníků je tedy obsaženo úsilí o zvyšování produktivity práce a hospodaření s pracovní silou (1).

Při získávání pracovníků by mělo být usilováno o to, aby uchazeči, z nichž se bude vybírat, byli způsobilí zastávat pracovní pozici a zároveň měli i rozvojový potenciál pro naplnění budoucích nároků organizace. Vhodnost pracovníka pro danou pozici se již neposuzuje jenom podle jeho znalostí a zkušeností, je nutné brát v potaz i předpoklady k identifikaci s organizací, přizpůsobení se kultuře organizace, zapadnutí do kolektivu a snaha o naplnění vize organizace (3).

2.2.1 Podmínky získávání pracovníků

Tento proces by měl zajistit takový tok informací mezi oběma stranami (organizace – uchazeč o práci), aby potenciální zájemci reagovali na nabídky zaměstnání v organizaci. Odezva bývá ovlivněna samotnou nabídkou práce (obsah a způsob informování o volné pracovní pozici), vnitřními podmínkami organizace, ale také vnějšími podmínkami, které jsou organizací neovlivnitelné. Tyto podmínky mohou být blíže vysvětleny takto (1):

- **Vnitřní podmínky** mohou souviset jak s konkrétním pracovním místem, tak s organizací, která pozici nabízí. U konkrétního pracovního místa jde především o povahu práce, požadavky na pracovníka, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, místo výkonu práce, pracovní dobu a podmínky (odměna, prostředí, výhody apod.). K podmínkám organizace se váže význam organizace a její úspěšnost, prestiž a pověst, úroveň péče o zaměstnance, spravedlnost odměňování, možnosti vzdělávání nebo mezilidské vztahy.
- **Vnější podmínky** pak organizace jako taková nemá pravomoc ovlivnit, mohou to být například demografické podmínky, ekonomické podmínky a vývoj národního hospodářství, sociální podmínky, technologické podmínky či politicko-legislativní podmínky.

2.2.2 Zdroje pracovníků

Výše již bylo zmíněno, že organizace může čerpat jednak z vnitřních zdrojů pracovních sil, a jednak ze zdrojů vnějších. Níže jsou uvedeny příklady těchto zdrojů (1):

- **Vnitřní zdroje** tvoří například pracovníci uspořeni z důvodu technického rozvoje, pracovníci, kteří dozráli k výkonu náročnější pozice, nebo ti, kteří byli uvolněni na základě ukončení nějaké činnosti apod.
- **Vnější zdroje** jsou potom tvořeny volnými pracovními silami na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní na úřadu práce), čerstvými absolventy škol, pracovníky jiných organizací, kteří chtějí zaměstnavatele změnit, popřípadě ženy v domácnosti, studenti a důchodci.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří znalost pracovníka a jeho silných a slabých stránek, uchazečova znalost organizace a její vize, zvyšování motivovanosti pracovníků nebo lepší návratnost investic, které již byly vloženy do pracovníků. Nevýhodami pak může být soutěžení o povýšení mezi pracovníky či překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. U vnějších zdrojů pak mezi výhody spadá větší paleta schopností a talentů, přínos nových názorů, poznatků, zkušeností zvenku, jsou také levnější a je možné je získat snáz a rychleji než při vychovávání vlastních lidí v organizaci. Nevýhodou pak může být vyšší náročnost při organizaci výběrového řízení, nutnost delší adaptace a orientace pracovníků ve společnosti či nepříjemnosti se současnými pracovníky, kteří se mohou cítit upozaděni (1).

Ve vyspělých zemích jsou upřednostňovány zdroje vnitřní, protože, jak již bylo zmíněno výše, získání informací o pracovnících zevnitř je mnohem snadnější, odpadá zdlouhavé období adaptace v organizaci, vysoké náklady na inzerci a časová náročnost při hodnocení a výběru vhodného kandidáta. Až v případě, že nelze volné pozice pokrýt z vnitřních zdrojů, se přistupuje k orientaci na zdroje vnější, kde je vhodné spolupracovat s úřady práce, se vzdělávacími institucemi, popřípadě organizacemi přímo určenými k personální činnosti. Získávání pracovníků vně firmy je možné realizovat několika způsoby. Nejjednodušší variantou je bezpochyby úřad práce, kdy společnosti nejsou nuceny vynakládat náklady na náborové kampaně. Nízká nezaměstnanost však tomuto způsobu získávání zaměstnanců v dnešní době velice nepřeje. Další variantou je vytvoření vlastní náborové kampaně, kdy je potřeba vynaložit určité náklady a velmi záleží na schopnostech personalistů společnosti (1).

Poslední dvě varianty se týkají zprostředkování zaměstnanců pomocí agentur. První z nich je **personální agentura**, která je obvykle schopná vhodného kandidáta nalézt i několikanásobně rychleji než interní personalisté společnosti. Agentura se ve většině případů věnuje pouze náboru zaměstnanců, kdy následné zajišťování jiných personálních záležitostí, jako například vytváření odměňovacího systému, motivace a rozvoj zaměstnanců apod., již spadá pod personální oddělení dané společnosti. I přesto, že si personální agentury účtují nemalé částky za nalezení zaměstnance, může to být stále levnější varianta než vlastní náborová kampaň. Záleží pak na každé společnosti, zda se jí tento typ náboru vyplatí či nikoliv (4).

Druhým typem agentury je **agentura práce**, která funguje na principu uzavření smlouvy se samotným zaměstnancem a jeho následným dočasným přidělením do společnosti, která potřebuje pracovní sílu. Cena služby je potom navýšena o náklady na pracovníka a přiměřenou marži, což znamená, že agenturní zaměstnanci jsou dražší než vlastní zaměstnanci společnosti. Zodpovědnost za tyto pracovníky je však kompletně přenesena na agenturu práce a v případě nesplnění podmínek ji mohou čekat nemalé sankce ze strany odběratele. Společnosti odpadnou náklady spojené s vysokou fluktuací pracovníků, motivačním systémem, nemocenskou, školeními, nemocenskou a dalšími záležitostmi, což může znamenat, že se i tato varianta společnosti vyplatí a stojí za to ji zvážit (5).

2.3 Agenturní zaměstnávání a agentury práce

Agenturní zaměstnávání je institutem, který doplňuje tradiční pracovní poměry a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jedná se o specifický třístranný vztah mezi agenturou práce, uživatelem a zaměstnancem. Aby byla tato forma zaměstnávání správně pochopena, je nutné ji odlišit od tzv. **outsourcingu**, tedy rozlišit **dodání pracovních sil a dodání výkonu**. Outsourcing je pojmem ekonomickým, nikoli právním, a znamená zajištění externích zdrojů pro výkon prací. U outsourcingu dodavatel provádí dílčí činnost sám – na vlastní odpovědnost a vlastním jménem. Charakteristickým prvkem je tedy samostatnost v rozhodování a s ní související odpovědnost externího subjektu – dodavatele pracovních výkonů. Příkladem by mohlo být zajištění cateringových služeb na určité konferenci v aule vysoké školy. Dodavatel – cateringová společnost, kterou si vysoká škola najala je plně odpovědná za kvalitu občerstvení, ale také za dostatek kuchařů a obsluhujícího personálu. Dodavatel také zpravidla využívá své vlastní vybavení nebo ochranné pomůcky a také sám určuje a rozvrhuje práci svým zaměstnancům, což evokuje plnou odpovědnost za její výsledky. Kdyby se však vysoká škola rozhodla catering zajistit sama a najala si pouze brigádníky přidělené agenturou práce, jednalo by se o agenturní zaměstnávání. Uživatel – vysoká škola by byla odpovědná za celý průběh akce a dávala by přiděleným brigádníkům pokyny a jelikož nepracují na svěřených úkolech samostatně, nemůže agentura práce převzít odpovědnost za její výsledky (6).

2.3.1 Právní úprava v České republice

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, v platném znění (dále jen „zákon o zaměstnanosti“ či „ZoZ“) který nabyl účinnosti 1. 10. 2004, zavedl do českého právního řádu pojem agenturního zaměstnávání. Před tímto datem zákon zmíněnou činnost nijak neupravoval, její provozování však nebylo příslušnými státními orgány postihováno. Druhým stěžejním právním předpisem, který upravuje tuto problematiku je **zákon č. 262/2006, zákoník práce, v platném znění** (dále jen „zákoník práce“ či „ZP“). Stěžejním pramenem v oblasti kontroly je **zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění** (dále jen „zákon o inspekci práce“ či „ZIP“). Dále je nutné se řídit **podzákonými právními předpisy**, jenž upravují agenturní zaměstnávání a obecně nezávaznými, avšak v praxi významnými **směrnicemi profesních sdružení agentur práce**. Nejvýznamnější z těchto sdružení je **Asociace poskytovatelů personálních služeb a Asociace pracovních agentur (6)**.

Mgr. Romana Náhlíková Kaletová, advokátka a specialistka na pracovní právo, v rozhovoru pro portál Právní prostor zmínila, že je, dle jejího názoru, právní zakotvení agenturního zaměstnání nedostatečné. *„Zákoník práce, který se použije i na výkon práce v rámci agenturního zaměstnávání, obsahuje pouze čtyři paragrafy, které se mu věnují, aniž by dostatečně reflektovaly všechna jeho specifika. Nezohledňuje, že je zde faktický zaměstnavatel, řeší nedostatečně odpovědnost za škodu v rámci vztahu agentura – zaměstnanec – uživatel, zejména pak odpovědnost zaměstnance za škodu způsobenou uživateli, neupravuje specifika odpovědnosti za bezpečnost a ochranu zdraví při práci.“* (7)

Základní pojmy:

- *„Zaměstnancem agentury práce je zaměstnanec, který má pracovní smlouvu nebo je v pracovněprávním vztahu s agenturou práce, za účelem přidělení k uživateli, aby pod jeho dohledem a vedením po přechodnou dobu pracoval.*
- *Uživatelem je fyzická nebo právnická osoba, pro niž a pod jejímž dohledem a vedením zaměstnanec agentury práce po přechodnou dobu pracuje, přičemž není jejím zaměstnavatelem.*

- **Přidělením** je doba, na níž je zaměstnanec agentury práce umístěn u uživatele, aby pod jeho dohledem a vedením po přechodnou dobu pracoval.“ (8)
- **Kmenovým zaměstnancem** je zaměstnanec, pracující pro agenturu práce, který zajišťuje podklady ke zprostředkování přidělení k uživateli.
- Zaměstnanec agentury práce bude v práci nazýván také „brigádníkem“.

2.3.2 Agentura práce

Pojem agentura práce je definován v § 2 odst. 5 ZP a v § 14 odst. 3 písm. b) ZoZ. Kdy je možné jejich sloučením získat definici agentury práce jako **zaměstnavatele, který zprostředkovává zaměstnání za podmínek stanovených ZP na základě povolení dle ZoZ, a je nezávislý na veřejných orgánech**. Další definici nalezneme ve **směrnici 2008/104 ES**, podle níž je agenturou práce právnická nebo fyzická osoba, která uzavírá pracovní smlouvy či pracovněprávní vztahy se svými zaměstnanci za účelem dočasného přidělení k uživateli, u nějž tyto zaměstnanci vykonávají práci po přechodnou dobu a pod jejich dohledem, a to v souladu s vnitrostátními předpisy (6).

Aby bylo možné provozovat agenturní činnost je nejdříve nutné získat tzv. **povolení ke zprostředkování zaměstnání** (dále také „povolení“), jenž vydává ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“). K získání povolení není nutné získat živnostenské oprávnění, jelikož není živností. I přesto však subjekty, zapsané v obchodním rejstříku, musí uvést zprostředkování zaměstnání mezi své činnosti. Podmínky pro získání tohoto povolení stanovuje § 60 odst. 2 až 7 ZoZ, pro fyzickou osobu jsou to tyto:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bydliště na území České republiky,
- bezúhonnost,
- odborná způsobilost.

Přičemž za odborně způsobilou se považuje osoba, splňující alespoň jeden z uvedených požadavků:

- dosažení alespoň **středního vzdělání** (tj. střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání) a minimálně **pětiletou praxí** v oboru zprostředkování zaměstnání nebo v takovém, pro který je povoleno,
- dosažení **vysokoškolského vzdělání** a **praxi minimálně dva roky** ve stejném oboru, jaký je uveden výše.

Právnícká osoba pak musí ustanovit tzv. **odpovědného zástupce pro účely zprostředkování zaměstnání**, kterým se může stát fyzická osoba, splňující výše uvedené požadavky (6).

V rozhovoru pro portál Právní prostor v roce 2018 pak Mgr. Romana Náhlíková Kaletová uvedla, že se podmínky pro stanovení odpovědného zástupce zpřísnily, což kvituje. „*Nově musí být odpovědný zástupce ve smluvním vztahu k agentuře práce – v pracovním poměru v rozsahu alespoň 20 hodin týdně, pokud tedy nejde o statutárního zástupce. Odpovědným zástupcem navíc nemůže být osoba, která byla odpovědným zástupcem agentury, již bylo odebráno povolení.*“ (7)

Poslední podmínkou pro udělení tohoto povolení je **souhlasné závazné stanovisko ministerstva vnitra**. Žádost o toto stanovisko zabezpečuje MPSV a jeho udělení je posuzováno tak, aby byl zabezpečen veřejný pořádek, bezpečnost a dodržování práv třetích osob. Na základě toho stanoviska může být již vydané povolení ke zprostředkování zaměstnání také odejmuto (6).

Vydání povolení podléhá podle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích správnímu poplatku. Pro zprostředkování zaměstnání českým občanům na území České republiky je výše poplatku **pět tisíc korun českých**. Pro zprostředkování zaměstnání cizinců na území České republiky nebo pro zprostředkování zaměstnání do zahraničí činí cena tohoto povolení **deset tisíc korun českých**. Povolení se vydává na dobu nejdéle **tří let**, přičemž dobu nelze prodloužit. Dle § 62 odst. 3 ZoZ je však možné povolení získat opakovaně. V tomto případě je ale nutné znovu splnit všechny povinnosti, podat žádost a zahájit tak nové správní řízení. Výjimku pak tvoří pouze

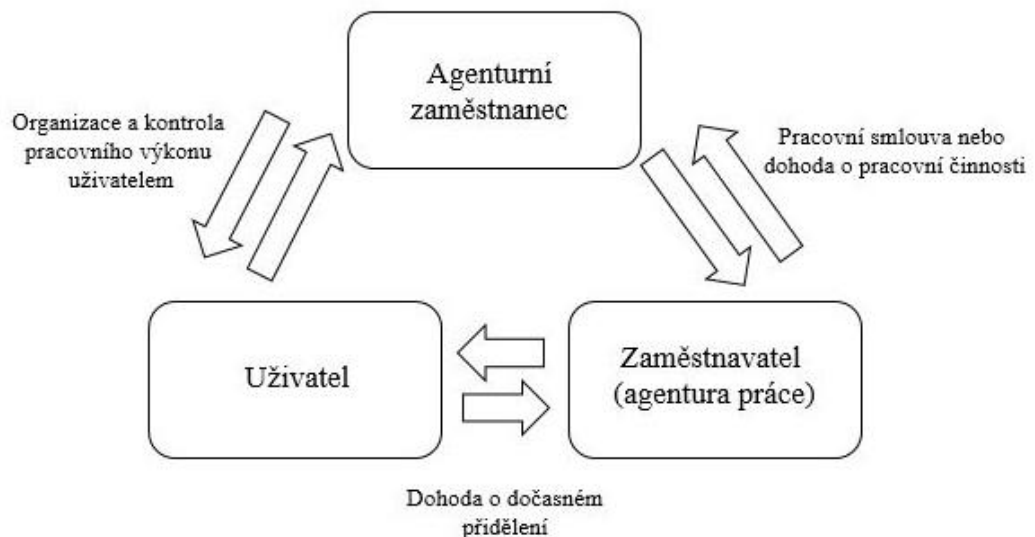
povolení podle § 14 odst. 1 písm. a) a c) ZoZ, na něž se vztahuje zákon o volném pohybu služeb, kdy se toto povolení vydává na dobu neurčitou (6).

Agentura práce má kromě zákonných povinností vyplývajících ze ZP a dalších pracovněprávních předpisů ještě další specifické povinnosti. Každoročně musí být MPSV sdělovány některé údaje, mezi něž patří například: počet volných míst, na které bylo požadováno zprostředkování zaměstnání, počet umístěných fyzických osob apod., agentura práce také musí mít uzavřeno pojištění proti úpadku svému i svých uživatelů (6).

2.3.3 Vztahy při agenturním zaměstnávání

Institut agenturního zaměstnávání zavádí trojstranný právní vztah „**agentura práce – zaměstnanec – uživatel**“. Charakter vztahů v tomto trojúhelníku je specifický zejména v tom, že se potýká současně s pracovněprávními, obchodněprávními, respektive občanskoprávními vztahy. Tato forma zaměstnávání může být řazena mezi tzv. **prekérní zaměstnání**, což značí zaměstnání s vyšší flexibilitou a nižší mírou stability oproti standardnímu pracovnímu poměru (6).

Obrázek níže vyobrazuje vztahy mezi všemi třemi stranami.



Obrázek 1: Vztahy v agenturním zaměstnávání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (9))

Vztah mezi agenturou práce a uživatelem

Mezi těmito dvěma subjekty vzniká právní vztah, který vymezuje ZP v § 308 a 309. Zákon pak uděluje povinnost sjednat tzv. dohodu o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce (dále jen dohoda o dočasném přidělení), kde se sjednávají konkrétní podmínky pronájmu zaměstnanců. Mnohdy jsou uzavírány ještě další dohody, které vymezují další podmínky vzájemné spolupráce, i přesto, že už jejich uzavírání zákon neuděluje (6).

Dohoda o dočasném přidělení specifikuje podmínky konkrétního dočasného přidělení agenturního zaměstnance k výkonu práce u uživatele. Dohoda je zákonodárcem chápána jako individuální, tedy vázaná pouze k jednomu konkrétnímu zaměstnanci, což ale přináší vysokou administrativní náročnost a agentury se tak často uchylují k uzavírání „**dohody o dočasném přidělení zaměstnanců**“, kdy je možné v rámci jedné dohody přidělit k uživateli více zaměstnanců. Jedná se v podstatě o sjednocení souboru několika individuálních smluv do jednoho dokumentu z důvodu zjednodušení administrativy, kdy jej je možné považovat za legální, protože stále splňuje požadavky dané zákonem. Takovými požadavky jsou **písenné vyhotovení dohody** a nutnost obsahovat **určité náležitosti** (6):

- jméno, příjmení, datum narození, státní občanství či bydliště dočasně přidělovaného zaměstnance,
- druh práce, určení pracovní doby, místo výkonu práce, den nástupu do práce, informace o mzdových a pracovních podmínkách apod.

I přesto, že zákon takovou povinnost neukládá, je ve většině případů mezi agenturou práce a uživatelem uzavírána další dohoda nazývaná **rámcová dohoda o spolupráci při agenturním zaměstnávání** nebo jen „**rámcová dohoda**“. Tato dohoda zpravidla upravuje **výši odměny (provize)**, kterou uživatel bude platit agentuře za její služby, dále se může jednat o **výši smluvních pokut** za předpokladu, že agentura nedodá uživateli sjednaný počet zaměstnanců a jedním z nejdůležitějších částí této dohody je úprava **odpovědnosti za náhradu případných škod**, které mohou být způsobeny jak zaměstnancem agentury práce uživateli, tak uživatelem zaměstnanci (6).

Vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem

Tento vztah musí být vždy vymezen nejméně dvěma dokumenty: **pracovní smlouvou** či **dohodou o pracovní činnosti** (§ 66 ZoZ) a **písemným pokynem**, což je jednostranný právní úkon agentury práce vůči zaměstnanci (§ 309 odst. 2 ZP) (6).

Pracovní smlouva či dohoda o pracovní činnosti musí obsahovat povinné náležitosti, stanovené v ZP. Mimo to je nutné zahrnout i závazky specifické pro tento typ zaměstnávání. Jedná se o **závazek agentury práce zajistit zaměstnanci dočasný výkon práce u uživatele** a **závazek zaměstnance vykonávat tuto práci dle pokynů uživatele** (na základě dohody o dočasném přidělení). Kdyby dohoda tato stanovení neobsahovala, mohlo by dojít až k takové situaci, kdy zaměstnanci náleží náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku (6).

Jak již bylo uvedeno, tento vztah může být založen buď **pracovní smlouvou**, nebo **dohodou o pracovní činnosti**. Oba tyto typy se vyznačují svými specifiky, které pro účely této práce nemusí být podrobně vysvětleny. Zákon v současnosti agentuře neumožňuje dočasně přidělovat zaměstnance k uživateli na základě **dohody o provedení práce** (§ 66 ZoZ a contrario), což mnohé agentury považují za diskriminační, protože podobně jako agentura práce může tento typ uzavírání smluvních vztahů zneužívat kterýkoliv jiný zaměstnavatel (6).

Některé agentury si zjednodušují vlastní administrativu tím, že uzavírají se zaměstnanci tzv. **rámcovou pracovní smlouvu** či **rámcovou dohodu o pracovní činnosti**, aniž by v ní byl uveden konkrétní uživatel, což dovoluje zaměstnance na základě jedné pracovní smlouvy přidělit k více různým uživatelům. Toto jednání je zcela v souladu se zákonem (6).

Agentura práce má na základě zákona č. 435/2004 Sb., povinnost vydat zaměstnanci, kterého přiděluje k uživateli **písemný pokyn**, jenž konkretizuje rámcová ustanovení v pracovní smlouvě či dohodě o pracovní činnosti. Tento dokument se stává důkazním materiálem pro zaměstnance, popřípadě i agenturu práce a uživatele. Písemný pokyn obsahuje zejména název a sídlo uživatele, místo výkonu práce, dobu trvání dočasného přidělení, určení vedoucího zaměstnance uživatele, který kontroluje práci

agenturního zaměstnance, informaci o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách apod. (6).

Zaměstnanec agentury práce má právo požadovat potvrzení o zaměstnání při skončení pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti a agentura je povinna mu jej vystavit (6).

Vztah mezi uživatelem a zaměstnancem agentury práce

Tento vztah je vztahem spíše jen **faktickým**, jelikož smlouvy se, až na výjimky, neuzavírají. Je odvozen od **smluv** uzavřených jak mezi agenturou práce a zaměstnancem, tak mezi agenturou práce a uživatelem, od **právních předpisů** a také **písemného pokynu** (6).

Zmiňovanou výjimkou, kdy se uzavírá smluvní vztah mezi těmito dvěma subjekty může nastat v případě, že uživatel chce ochránit svůj majetek tím, že přijme určitá opatření, a tedy uzavře se zaměstnancem agentury práce **dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování**. Příkladem může být práce na pokladnách v supermarketu, kdy zaměstnanec v pracovní době disponuje se svěřenou hotovostí. Tuto dohodu smí uzavírat uživatel s osobami staršími osmnácti let a musí být vyhotovena písemně, jinak je neplatná (6).

Uživatel po dobu dočasného přidělení zaměstnanci přiděluje pracovní úkoly, řídí a kontroluje jeho práci, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci (6).

2.4 Firemní kultura

Pojem firemní kultura není lehce uchopitelný, v literatuře se setkáme s různými definicemi – jednoduchými či složitějšími. Názory se mnohdy liší, je však možné říci, že firemní kultura značně ovlivňuje celou organizaci.

2.4.1 Pojem, význam, definice

Slovo kultura bylo odvozeno z latinského „colo, colere“, což v překladu znamená vzdělávat, pečovat, zlepšovat. Dalo by se říct, že tento pojem obsahuje cílevědomou

činnost člověka, působící na svůj vlastní život, kdy se snaží zdokonalit, zlepšit a kultivovat, a stejně tak i na svět kolem sebe (10).

Každá firma si stanovuje své **vlastní hodnoty, názory, normy chování či způsoby podnikání**, které tvoří jedinečný **komplex firemní kultury**. Její úroveň ovlivňuje nejen vnitropodnikové klima, ale i etičnost chování podniku na trhu. Firemní kultura by měla být součástí strategického plánování firmy (10).

Jedním z bodů, které napomáhají organizaci vytyčit, kam vlastně směřuje, jsou hodnoty společnosti. Jsou to kvality, nejvyšší priority a jeho vnitřní hnací motivy. Definování hodnot v organizaci napomůže zjištění toho, jak se vůči sobě chtějí lidé navzájem chovat, vnitřní komunitu organizace nebo hodnocení zákazníků a dodavatelů. Mezi takové hodnoty je možné zařadit například: kvalifikovanost, osobnost, týmová práce, odpovědnost, respekt, loajalita, čestnost, flexibilita, hospodárnost, kvalita, ctízádnost, slušnost, rovnost, empatie a podobně. Firemní kultura vzniká mísením hodnot každého zaměstnance, jeho výchovou a zkušenostmi s hodnotami ostatních (2).

„Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (11, s. 23)

„Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.“ (12, s. 164)

Uvedená definice říká, že se firemní kultura dotýká subjektivních hledisek na dění ve firmě. Je v ní odkazováno na abstraktní pojmy, jako jsou normy a hodnoty, které jsou prostoupeny celou organizací nebo její částí. Ty však nemusí být nijak definovány, nebo se o nich nemluví. Kultura organizace však přesto může velmi ovlivňovat chování lidí (12).

2.4.2 Vznik a vývoj firemní kultury

Ekonomické a politické prostředí dané země spolu s tradicemi národa mají výrazný vliv na vznik a formulování podnikové kultury. Kultura se vyvíjí v průběhu času jako výsledek sdílených zkušeností. Podle *Scheina* (1984) jde o proces učení, odehrávaný buď pomocí traumatického mechanismu, kdy se zaměstnanci snaží dostat

určitou hrozbu pod kontrolu tak, že vytvoří obranný mechanismus, nebo prostřednictvím pozitivního upevňování, kdy se funkční postupy zakořeňují a pevně usazují. V organizaci, kde se kultura vyvíjela po dlouhou dobu a je hluboce zakořeněná, bude velmi obtížné ji rychle změnit, pokud vůbec, aniž by došlo k nepříjemným událostem (12).

Socializační proces pomáhá šířit firemní kulturu mezi nově příchozí jedince. Zaměstnanci si ji musí osvojit a sdílet, jenom tak totiž kultura může plnit svoji funkci. Socializační proces probíhá ve třech etapách (10):

- **porozumění** – srozumitelnost zásad a hodnot,
- **přijetí** – učení se kultuře a její osvojení,
- **konání** – řízení se danými pravidly.

Jedním z kritérií při výběru zaměstnání bývají často i hodnoty firmy, proto je možné říci, že seznámení se s firemní kulturou společnosti může proběhnout ještě před tím, než jedinec do firmy nastoupí. Samotný socializační proces pak bývá ve velkých organizacích řízen různými školicími programy, v menších společnostech se tento proces děje spíše neformálním způsobem předávání při seznamování se s pracovními postupy a pracovníky samotnými (10).

K. A. Golden identifikoval čtyři druhy vztahů jednice k firemní kultuře (13):

- **jednoznačné dodržování** – projevy věrnosti a loajality, jedinec je ztotožněn s hodnotami a normami kultury,
- **napjaté dodržování** – vnitřně jedinec není ztotožněn s normami chování a hodnotami, ale navenek chce působit věrně,
- **utajené nedodržování** – pracovník skrytě nedodržuje a nepřijímá normy a hodnoty firemní kultury,
- **otevřené nedodržování** – otevřené nedodržování norem a nezastávání hodnot firmy jedinců, když mají pocit, že je nepostihne trest.

2.4.3 Úrovně firemní kultury

Hodnota firemní kultury nemůže být jednoznačně vyjádřena, je však možné firemní kulturu rozdělit na její jednotlivé části. Tyto dílčí části mohou být různě

modifikovány a tím je v dlouhém časovém horizontu ovlivněna i celá firemní kultura. Pravděpodobně s nejuhodnějším přístupem tohoto vrstvení přišel Edgar Schein, který kulturu dělí na artefakty, sociální normy a základní předpoklady. Na obrázku níže je možné vidět stavební kameny jednotlivých vrstev (14).

Základní předpoklady

Pro vnějšího pozorovatele jsou tyto předpoklady zcela neviditelné. Jejich utváření je ovlivněno řadou interních i externích faktorů, jako například povaha člověka, jeho vzdělání, osobnostní charakteristiky, anebo okolní prostředí. Vznikají však vesměs nevědomě a spontánně. Tady vyvstává důležitý úkol pro personalisty, a to sestavit takový tým, jehož členové mají takové předpoklady, které pomohou naplňovat firemní vize a strategie (14).

Sociální normy

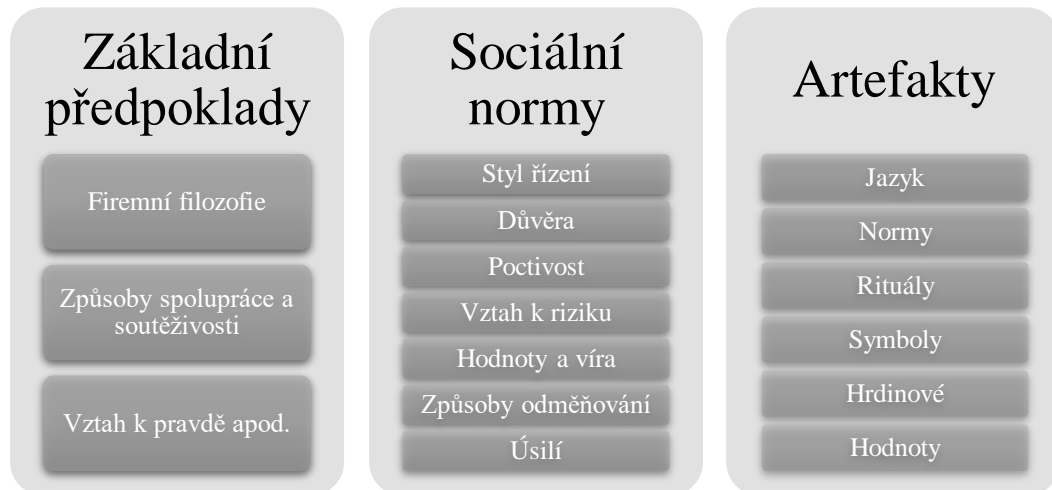
Tato úroveň firemní kultury je určitým způsobem ovlivnitelná, z části vědomá a částečně rozpoznatelná i pro vnějšího pozorovatele. Patří sem různé standardy, zásady, pravidla apod. Vznikají buď záměrně, nebo spontánně v závislosti na vedení firmy. Mohou tady být zařazeny i charakteristiky pracovních míst, styl řízení, motivační faktory, systém odměňování apod. Tyto normy a hodnoty se poté projevují ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům, konkurenci nebo riziku (14).

Artefakty

Jde o vědomé a ovlivnitelné faktory kultury firmy, vnější pozorovatel je jednoznačně identifikuje, avšak význam mu může zůstat skrytý. Často sem jsou řazeny (14) (15):

- **Jazyk**, který je oficiální jednacím řečí celé společnosti. Řadí se sem například i slang nebo spisovnost atd.
- **Normy** neboli psaná pravidla, sdělována vnitřním i vnějším subjektům.
- **Rituály** jsou nejrůznější společensky nezbytné činnosti, tj. oslavy výročí založení společnosti, životní jubilea, firemní vyznamenání apod.
- **Symbols** jsou známé pouze členům organizace a jedná se o např. různé zkratky, design budovy, způsob oblékání aj.

- **Hrdinové** neboli skuteční či smyšlení lidé, sloužící jako model ideálního zaměstnance a chování.
- **Hodnoty** představují nejhlubší úroveň kultury. Promítají se do morálky na pracovišti, do celkové orientace firmy nebo do sounáležitosti pracovníků s firmou. Všichni pracovníci by tyto hodnoty měli sdílet.



Obrázek 2: Úrovně firemní kultury
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (14))

2.4.4 Typologie firemní kultury

Tato kapitola popisuje podrobněji firemní kulturu. Je uvedena klasifikace, prvky a determinanty kultury.

Typologie firemní kultury

Pokusy o klasifikaci nebo kategorizaci firemní kultury měly přinést východiska, jak kulturu analyzovat a možnosti k její změně či posílení. Budou uvedeny tři nejznámější klasifikace (12).

Harrison (1972) – ideologie organizace

- **orientovaná na moc** – reaguje spíše na osobnost než na odbornost (konkurenční),
- **orientovaná na lidi** – odmítání kontroly managementem (konsenzuální),
- **orientovaná na úkol** – zaměření na schopnosti (dynamická),
- **orientovaná na roli** – zaměření na legitimitu, byrokracii a legálnost.

Handy (1981) – typologie kultur

- **Kultura moci** je kulturou, kde moc vychází z centra, které rozhoduje a řídí. Atmosféra je konkurenční, nasycená politikou a orientovaná na moc a existuje tady jenom pár pravidel.
- **Kultura role** znamená, že se práce řídí pravidly. Pracovní role je důležitější než osoba, která danou roli zastává, moc se pojí s funkcí, nikoliv s člověkem.
- **Kultura úkolu** je kulturou, kde je cílem spojit vhodné lidi a nechat je pracovat. Je velmi adaptabilní a týmová práce zastává důležité místo. Odborná moc má větší vliv než moc osobní či funkce.
- **Kultura osoby** říká, že organizace existuje proto, aby pomáhala jedincům působícím v organizaci. Středem zájmu je tedy jedinec.

Schein (1984) – klasifikace kultur

- **Kultura moci** je kulturou, kde je moc soustředěna na pár jedinců a jejich schopnosti. Je zde sklon k podnikavosti.
- **Kultura role** znamená, že moc je rozdělena mezi lídry a byrokratickou strukturu. Pravidla a role bývají definovány jasně.
- **Kultura úspěchu** je kultura, která oceňuje činy, vliv a nadšení. Je zdůrazňována osobní motivace a oddanost.
- **Kultura podpory** je kulturou, kde převládá angažovanost z pocitu oddanosti a solidarity.

Není možné říci, která kultura je lepší než jiná. Vždy záleží na potřebách a podmínkách organizace, tím pádem může být určitá kultura vhodnější. Efektivně fungující kulturu by měla organizace podporovat a posilovat, v opačném případě by bylo dobré přikročit k určení toho, co je nutné změnit a poté to na základě propracovaného plánu udělat. Vhodná kultura totiž odlišuje organizaci od jiných a činí ji jedinečnou (12).

2.4.5 Vliv na výkonnost podniku

Během posledních desetiletí bylo provedeno několikero studií, které zkoumaly vztah mezi kulturou společnosti a podnikovým úspěchem (*Hatch, 2011, Sackmann, 2002, Sackmann, 2007, Sackmann, 2011, Sackmann and Stiftung, 2006, Schein, 2010, Denison a další, 2014.*). Pohled založen na těchto zdrojích říká, že kultura, která je vzácná, hodnotná a ne snadno napodobitelná, umožňuje vynikající výkon. Společnost s takovou firemní kulturou může dosáhnout konkurenční výhody výrazným snížením nákladů nebo generováním takových výhod, které zlepšují finanční výkonnost společnosti. Současně pak tyto společnosti vytváří sociálně udržitelné pracovní prostředí, které má pozitivní dopad na zaměstnance – vyšší spokojenost v práci, soudržnost a tím zlepšení jejich výkonu, snížení absence a tím snížení nákladů spojených s jejich nepřítomností apod. Kromě toho by společnost s takovou firemní kulturou měla neustále přinášet možnosti vzdělávání a tím zvyšovat hodnotu svého lidského kapitálu, což má pozitivní dopad na výkonnost organizace. Vhodná firemní kultura přináší lepší podmínky pro identifikaci nových obchodních příležitostí, zlepšuje komunikaci a procesy na pracovišti, buduje důvěru nebo zvyšuje hodnotu a pověst společnosti (16).

Inovace jsou pro mnoho firem jednou z hodnot společnosti, tím pádem úzce souvisí s kulturou společnosti. Tato kultura pak dokáže urychlovat inovační procesy podniků, protože v příjemném pracovním prostředí jsou zaměstnanci více motivováni k lepším výkonům, chuti inovovat a zlepšovat pověst společnosti. Aby tohoto mohlo být dosaženo, měla by společnost usilovat o kreativní přístup. Bylo totiž zjištěno, že kreativní firemní kultura je pozitivně spojena se zvyšováním hodnoty společnosti (17).

2.4.6 Kultura vysokého výkonu

Pokud chce firma dosahovat trvale vysokého výkonu, měla by především usilovat o soustavné zlepšování výkonu lidí, většina systémů vykonávání práce je totiž řízena lidmi. Čehož je možné dosáhnout vytvářením a uplatňováním kultury vysokého výkonu. Tato kultura je kulturou, kde se dosahování vysokého výkonu stává součástí běhu organizace. Následující skutečnosti takovou kulturu charakterizují (18):

- Očekávání týkající se zlepšování výkonu a cíle směřující k úspěchu jsou definovány managementem, který zároveň posuzuje skutečný výkon, aby zajistil dosažení očekávaných cílů.
- Lidé mají pocit, že jejich práce odpovídá jejich schopnostem a stojí za to.
- Lidé znají požadavky na ně kladené, rozumí své odpovědnosti a vědí, co je cílem jejich práce.
- Společnost podporuje rozvoj schopností lidí prostřednictvím vzdělávání na všech úrovních.
- Je podporován pozitivní přístup, který lidi motivuje.
- Lidé jsou za svoji práci dostatečně odměňováni.
- V podniku panuje týmová spolupráce a vzájemná důvěra.
- Na všech úrovních existuje propojení strategických cílů organizace s cíli organizačních jednotek a jejich pracovníků a další.

2.4.7 Změna firemní kultury

Již zavedenou kulturu nelze změnit prostřednictvím implementace jednoho systému či několika opatření. Je to dlouhodobý a obtížný proces, kdy kulturní aspekty vyžadují neustálou pozornost manažerů. Žádoucí kultury lze dosáhnout cíleným, systematickým přístupem a s využitím účinných postupů (19).

Model změny organizační kultury

Tato kapitola zobrazuje doporučený postup při změně organizační kultury (19).

1. Definování žádoucího stavu firemní kultury.
2. Provedení diagnostiky současného stavu kultury.
3. Porovnání současného a žádoucího stavu kultury a:
 - a. identifikace rozdílů,
 - b. formulování silných a slabých stránek současné kultury,
 - c. stanovení cíle změny.
4. Příprava plánu změny.
5. Implementace změny – provedení intervencí a monitorování pokroku.
6. Diagnostika výsledků změny.

První tři fáze spadají do části analytické, která je východiskem pro samotné provedení změny. Čtvrtá a pátá fáze jsou přípravou a provedením změny a poslední fáze zahrnuje vyhodnocení změny. Je žádoucí, aby změna nebyla jednorázová, ale aby měla cyklický charakter. Tím může být totiž dosaženo průběžné transformace organizace (19).

Ad 1. Cílem managementu je pravděpodobně dosažení takové kultury organizace, která bude podporovat její výkonnost. To znamená, že by kultura měla podporovat angažovanost, participaci a loajalitu členů organizace, měla by být v souladu se strategií společnosti a odpovídat požadavkům daného prostředí, měla by být schopná adaptovat se na vnitřní i vnější signály a také by měla být přiměřeně silná (19).

Kontextuálně přiměřená organizační kultura je tehdy, když odpovídá požadavkům prostředí, ve kterém organizace funguje. Management tedy na základě těchto vnějších požadavků, kladených na organizaci v současnosti i v budoucnosti stanovuje charakteristiky, které by kultura organizace měla mít (19).

Strategicky přiměřená je kultura organizace tehdy, jestliže podporuje organizační strategii. Management formuluje charakteristiky, které by společnost měla mít, aby strategii naplňovala a kterými dokáže „zvítězit“ nad konkurenty (19).

Při formulaci kontextuálně a strategicky žádoucího obsahu organizační kultury je možné využít buď **induktivní, nebo deduktivní postup**. Kdy v induktivním postupu jsou hodnoty společnosti považovány za klíčový prvek a jádro kultury. Není však dostačující stavět celou kulturu jenom na těchto hodnotách, ale je nutné specifikovat i další prvky kultury na všech jejích úrovních. V tomto případě bývá často využíváno konzultantů, kteří pracují s procesem specifikace žádoucí kultury pomocí moderačních technik a skupinových metod. U deduktivního postupu pak manažeři vyplňují dotazník, který má být použit pro diagnostiku současného stavu kultury, ale za předpokladu, že mají odpovídat „ne podle toho, jak to v organizaci je, ale jak by to mělo být, aby mohla být strategie firmy realizována úspěšně“. U tohoto postupu je důležitý výběr dotazníků (vhodná kombinace více metod – kvalitativní i kvantitativní) a dostatečná instruktáž respondentů (19).

Ad 2. Pro diagnostiku současného stavu organizační kultury je možné využít vícero metod. Pro tuto práci byl vybrán Scheinův model, jeho členění firemní kultury a kombinace kvalitativních metod sběru dat, a to **individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory.**

Kvalitativní přístup kontrastuje s kvantitativním, kde výzkumník identifikuje faktory dopředu a poté se snaží změřit sílu každého faktoru a jeho prevalenci. Kvalitativní výzkumní pracovníci však chtějí znát to, jak lidé chápou a prožívají danou situaci v konkrétním kontextu a určitém časovém okamžiku. Zjišťují, jak lidé smysluplně využívají svých zkušeností tím, že se jich ptají v rozhovorech, nebo pozorují jev jejich zájmu. Charakteristikou všech forem kvalitativního výzkumu je, že výzkumný pracovník je pro sběr a analýzu dat primárním nástrojem. Na rozdíl od experimentu nebo průzkumu může lidský faktor okamžitě reagovat a přizpůsobit se. Nefungující otázky nebo místo pro pozorování lze změnit a nahradit vyhovujícími. Mezi další výhody patří porozumění pohledu dotazovaného skrze verbální i neverbální komunikaci, okamžitá reakce, přesnost interpretace, objasnění a shrnutí poznatků nebo prozkoumání neobvyklých či neočekávaných odpovědí. Kromě toho lze provádět úpravy ve sběru dat simultánně při jejich získávání, což může vést k lepšímu porozumění jevu a robustnější analýze (20).

Hloubkový rozhovor

Jedná se o nestandardizovaný rozhovor uskutečněný na základě předem připraveného schématu. Tazatel má připraveny tematické bloky, kdy klade volné otázky (za účelem zjištění organizačních hodnot či norem chování v organizaci) a flexibilně reaguje na situaci tak, aby stimuloval odpovědi dotazovaného. Informace získané individuálním rozhovorem sahají značně do hloubky, je potřeba však odlišovat individuálního názoru a odpovědi kulturního charakteru (19).

Skupinový rozhovor

U tohoto typu rozhovoru bývá také předem připraven rámcový scénář, v jehož rámci tazatel klade otázky. Ve skupině se však využívá výměny názorů jejich členů a vzájemné interakce. Pocit menší důležitosti osobního názoru vede k vyjádřením, ke kterým by u individuálního rozhovoru dojít nemohlo a také je možné snadněji rozlišit

sdílené a individuální názory. Skupinový rozhovor bývá využíván častěji než rozhovor individuální, i přestože je náročnější na organizaci, moderaci i na kvalitu záznamu. Analýze podléhá nejen to, co bylo řečeno, ale i jak to bylo řečeno a jaký vývoj diskuze měla (19).

Ad 3. Jakmile je žádoucí kultura definována a současná kultura popsána je možné přejít k jejich srovnání a definování rozdílů mezi nimi a zároveň formulaci silných a slabých stránek současné kultury organizace. Výhodou využití kvalitativních metod je to, že analýza jde do hloubky a zachycuje individuální úhel pohledu každého jednoho pracovníka. Nevýhodou potom může být to, že míra rozdílů se dá jenom odhadovat (19).

Ad 4. Postup implementace změny kultury by měl být obecně stejný jako je tomu u kterékoli jiné organizační změny. Zvláštností této změny je však to, že by se mělo změnit myšlení, cítění a chování lidí v organizaci. Kvůli tomu se pak používá „kombinovaný“ model změny organizační kultury podle A. Browna (1995). Jedná se o model spíše deskriptivní, popisující průběh změny v kontextu manažerských intervencí (nejde tedy o přesný návod, jak změnu provést). Změna má tři fáze, a to (19):

- **Rozmrazení** – hlavním cílem této fáze je vytvoření atmosféry naléhavosti změny, která umožní její uskutečnění. Daný proces by měl být zahájen přesvědčivým vyhlášením apelujícím na potřebu změny. Tím by mělo vyjít jasně najevo, že dosavadní postupy jsou neudržitelné. Potřeba změny by měla být podpořena jasnými argumenty (čísla, která ukazují pokles prodeje, ztráta podílu na trhu aj.).
- **Změna** – účelem této klíčové fáze je provedení zásadní intervence, díky níž má být změna realizována. Jestliže byla fáze rozmrazení účinná, lidé v organizaci začínají kvůli své nejistotě změnu sami aktivně vyhledávat. Mělo by být také usilováno o vysvětlení pracovníkům nedostatků jejich starých přesvědčení a způsobů myšlení a tím jejich porozumění smyslu změny. Začínají chápat, co se od nich očekává a nová kultura začíná dostávat „tvar“.
- **Znovuzmrazení** – v této fázi se organizace dostává do nového a stabilního stavu. Zakořenění nových hodnot a přesvědčení pomáhá kognitivnímu

posunu a přináší nový status quo. Výsledky změny by měly být vyhodnoceny, zviditelněny a úspěchy zdůrazněny. To přinese posílení žádoucího chování a fixaci změny.

Ad 5. Vyhodnocení změny znamená provedení nové diagnostiky obsahu organizační kultury. Výsledek této diagnostiky má ukázat, do jaké míry byla změna úspěšná a ve kterých oblastech více a ve kterých méně. Na čehož základě je možné plánování dalšího postupu. Hodnotí se výsledky v rámci celé organizace jako celku, ale i v rámci jednotlivých organizačních útvarů. Změna organizační kultury je záležitostí let a tomu by měl odpovídat i čas, kdy dojde k vyhodnocení této změny. V průběhu je však možné proces změny kontrolovat právě prováděním diagnostiky (19).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Představení společnosti

Společnost si nepřeje uvádět její celý název, proto bude dále uváděna jako společnost XYZ, s. r. o. Firma patří mezi jednoho z největších poskytovatelů dočasného přidělení brigádníků do firem v Jihomoravském kraji.

Společnost byla založena v roce 1993 jako firma poskytující služby v oblasti informačních technologií. Od roku 2000 se služby rozrostly do oblasti personálních služeb, kdy začalo poskytování brigádníků na dočasnou pracovní výpomoc. Od té doby se rozrostla jak klientela, a teda i variace poskytovaných brigád, tak také brigádnická základna složena především ze studentů.

Poskytování personálních služeb se v posledních letech stalo dominantní činností firmy XYZ, s. r. o.

Pro velký zájem ze strany firem i studentů je nabídka stále rozšiřována. V současnosti je firma zaměřena především na **krátkodobou pracovní výpomoc, tzv. temporary help**. Studentům tedy nabízí širokou škálu pracovních příležitostí a možnost snadného výděлку, firmám pak okamžitou pomoc v personální oblasti, bez nutných mzdových nákladů.

Do této činnosti se promítají výsledky práce sekce IT, která zajišťuje veškeré technologické zázemí včetně zakázkového informačního systému. Tento systém umožňuje řešit požadavky brigádníků v reálném čase a s maximální možnou flexibilitou.

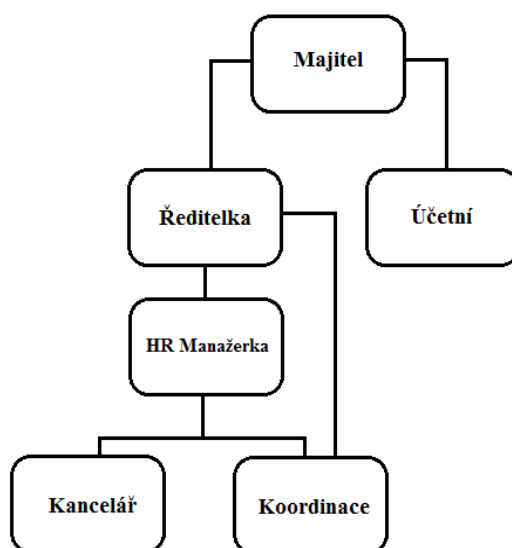
V roce 2015 byly přidány služby zprostředkování zaměstnanců formou dlouhodobého zapůjčení, které se těší veliké spokojenosti jak ze strany firem, tak přidělovaných zaměstnanců.

Firma je zakládajícím členem **Asociace Pracovních Agentur (APA)**, založené roku 2001. Jedná se o neziskovou nepolitickou profesní organizaci sdružující agentury práce, převážně poskytovatele dočasné pracovní výpomoci (21).

3.2 Aktuální struktura ve společnosti

V současné době má společnost 15 zaměstnanců, není-li počítán **majitel společnosti**. Jedná se o **ředitelku**, která má na starosti rozhodování o strategiích, plánech a cílech agentury, řízení financí, obchodní činnost – nová klientela, podmínky spolupráce, komunikaci s klienty apod. a v neposlední řadě komunikaci se zainteresovanými stranami, jako jsou různé úřady, inspektoráty atd. Dále zde figuruje **vedoucí kanceláře**, která zajišťuje plynulý chod kanceláře, nábor a adaptační proces nových zaměstnanců, plánuje, rozděluje a kontroluje práci týmu konzultantů a koordinátorů, nastavuje hodnocení zaměstnanců, různé benefity a teambuildingové akce apod. Dalšími členy týmu jsou **koordinátoři**, kteří na denní bázi komunikují s klienty (uživateli), zajišťují objednávky brigádníků a následně zpracovávají jejich docházku, tvoří interní dokumenty, spolupracují s klienty na tvorbě smluvních dokumentů a nastavení podmínek spolupráce, zajišťují marketingové aktivity atd. Dále se jedná o **personální konzultanty**, kteří jsou odpovědní za výběr a registraci brigádníků, každodenní komunikaci s nimi, řešení krizových situací, administrativu spojenou s chodem kanceláře, vyplacení mezd či řešení exekucí a doplatků zdravotního pojištění. Posledním neméně důležitým členem je **účetní**, která má na starosti vedení účetnictví, komunikaci s příslušnými úřady, vystavování různých potvrzení aj.

Na obrázku níže je pak možné vidět organizační strukturu společnosti.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Scheinův model

V teoretické části diplomové práce byl popsán Scheinův pohled na členění firemní kultury, který ji chápe jako soustavu tří navzájem propojených složek, které neoddělitelně tvoří jeden celek. Jedná se o hluboko zakořeněné **základní předpoklady**, které jsou vesměs nevědomé, vznikají spontánně a vnější pozorovatel je nevidí. O něco více viditelnou část firemní kultury tvoří **sociální normy**, standarty, zásady a pravidla. A poslední složkou jsou vědomé a ovlivnitelné faktory – **artefakty**. Všechny tři složky se vzájemně prolínají a někdy je obtížné je od sebe odlišit.

3.3.1 Základní předpoklady

Základním předpokladem pro vybranou společnost by mohly být schopnosti jedince, mezi něž je možné řadit zvládání krizových situací, odolnost vůči stresu, loajalitu, trpělivost či znalost zákonů a pravidel, kterými se agentura musí řídit. Důležitým předpokladem pro fungování firemní kultury jsou pozitivní vztahy na pracovišti. Ty musí fungovat i přes nepříznivé vlivy, mezi které patří malá informovanost o situaci ve firmě a vizích do budoucna či nedostatečné zabezpečení funkčnosti serveru a webových stránek. Nejcennějším zdrojem dlouhodobé existence společnosti XYZ, s. r. o. jsou bezesporu zaměstnanci, kteří zajišťují soudržnost společnosti a její fungování. Zásluhy nese samozřejmě i vedení společnosti, které vyhledává nové příležitosti a vyjednává výhodné obchodní podmínky pro všechny tři zainteresované strany.

3.3.2 Sociální normy

Jelikož je společnost malá a panuje v ní **rodinná atmosféra**, odvíjí se od toho i styl řízení, který je spíše liberální a přátelský. Všichni pracovníci si tykají bez ohledu na pracovní zařazení, jedná se tak o nepsané pravidlo, které je novým zaměstnancům sdělováno již na začátku adaptačního procesu.

Vykrytí víkendových směn je dalším z nepsaných pravidel, které je dodržováno bez námitek. Každou neděli se musí najít jeden zaměstnanec, který vyřeší důležitou korespondenci ještě před začátkem nového pracovního týdne. Zaměstnanci ví, jak

podstatné je, aby toto bylo vyřešeno, a proto bývají směny pravidelně obsazovány. Zaměstnanci se střídají a projevují tak loajalitu jeden ke druhému.

Vzhledem k tomu, že většinu kmenových zaměstnanců kanceláře tvoří studenti panuje zde značná tolerance a **snaha přizpůsobit směny** jejich požadavkům a rozvrhům studia. Je možné odpracování jenom půl směny a následné vystřídání se s jiným zaměstnancem, popřípadě prodloužení obědové pauzy. Vždy je však dbáno na to, aby byla odvedena práce, která má být ten den hotová.

Společnost se velmi potýká se sezónností a výkyvy množství objednávek od uživatelů a poptávky po práci od brigádníků, a proto nejsou stanoveny přesné **pracovní normy**, které by zaměstnanci museli dodržovat. Přesto je však výkonnost zaměstnanců (počet odpracovaných hodin, největší procento obsazených směn, přístup k práci apod.) občas sledována a odměňována různými benefity (poukázka k nákupu v oblíbeném obchodě aj.).

Nábor nových kmenových zaměstnanců a jejich **adaptační proces** v podniku nebyl po nějakou dobu nastaven nejlépe. Já osobně mohu posuzovat stav, který byl, když jsem nastupovala já, a stav, který je v současnosti. A i když to stále není na takové úrovni jako tomu bývalo dříve, je vyvíjena snaha o zlepšení. Stejně jako v jiných oborech je velmi důležité pochopit, jak se co dělá, kde je možné najít manuály, na koho se obrátit pro pomoc a podobně. Ovšem agentura práce má svá zákonná specifika, která je nutné správně pochopit a zažít. V případě, že toto není v adaptačním procesu dobře nastaveno, může docházet k častým chybám, které následně musí být opraveny jiným zaměstnancem, tudíž se zdvojnásobuje čas, za který by mohla být daná činnost vykonána. Při počátečním školení je tedy nutné věnovat novým zaměstnancům dostatek času, trpělivosti a vstřícnosti.

3.3.3 Artefakty

Přátelskou atmosféru ve společnosti dokazují i firemní akce, jako například společné snídaně, různé teambuildingové události, vánoční večírek, přání k narozeninám nebo porady s odměňováním zaměstnanců dle různých kritérií (viz výše). Všechny tyto společenské činnosti by mohly být označeny jako **rituály** dané společnosti.

Mezi **symboly** dané společnosti je možné řadit logo, které je využíváno na webových stránkách, oficiálních dokumentech, propagačních materiálech, dárkových předmětech apod. Dále sem patří třeba způsob oblékání, který není jasně stanoven, ale stalo se nepsaným pravidlem, že se zaměstnanci oblékají spíše formálně a elegantně.

Komunikace mezi zaměstnanci v kanceláři probíhá z větší části přes aplikaci Skype, osobně či emaily. Časem pro interní komunikaci vznikly různé zkratky a osvojené výrazy, kterým nově příchozí nemusí rozumět. Za nedlouhou dobu však tento slang pochopí každý a začne jej využívat také. I komunikace s brigádníky je většinou uskutečňována přímým kontaktem v kanceláři, popřípadě po telefonu, SMS či emailu. Toto dorozumívání však bývá mnohdy velmi náročné a vyžaduje značnou dávku trpělivosti a tolerance od kmenových zaměstnanců agentury.

Mezi další znaky společnosti je možné řadit například každoroční plánování **Vánočních balíčků** s přáním do Nového roku. Vedení společnosti si dává záležet, aby byla přání originální a jednotlivé komponenty v balíčku tematicky odpovídaly zvolenému nápadu. V posledním roce byla tématem doprava v Brně, kdy jako přání byla složena báseň týkající se komplikované dopravní situace ve městě. V balíčku pak byla například papírová loď – parník z brněnské přehrady, marcipánové autíčko, přívěšek vlaku, omalovánka, na které byly koně, s pastelkami a polštář do letadla plus víno a čokoláda k tomu. Takové balíčky dostávají uživatelé, kteří s agenturou spolupracují a každý rok chválí originalitu a jsou potěšeni tím, že to není jenom obyčejné přání.

Hodnoty společnosti jsou pak něco, co se ve společnosti pravděpodobně „žije“, avšak není to dostatečně definováno. Na základě individuálních rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci tyto hodnoty neznají, že podle nich nijak blíže specifikovány nejsou. Ale často padaly nápady jako: komunikace, flexibilita, dynamičnost, přátelská nota, snaha o lidský přístup, zájem o druhé, orientace na zákazníka apod.

3.4 Předmět a cíl výzkumu

Teoretická část mé práce hovoří o tom, jak je firemní kultura důležitá v souvislosti s úspěšností organizace. Aby bylo možné docílit vyšší výkonnosti společnosti, je nutné znát aktuální stav firemní kultury, průběžně jej sledovat a formulovat žádoucí obsah,

kdy porovnání těchto dvou bodů identifikuje rozdíly a pomůže navrhnout potřebné změny.

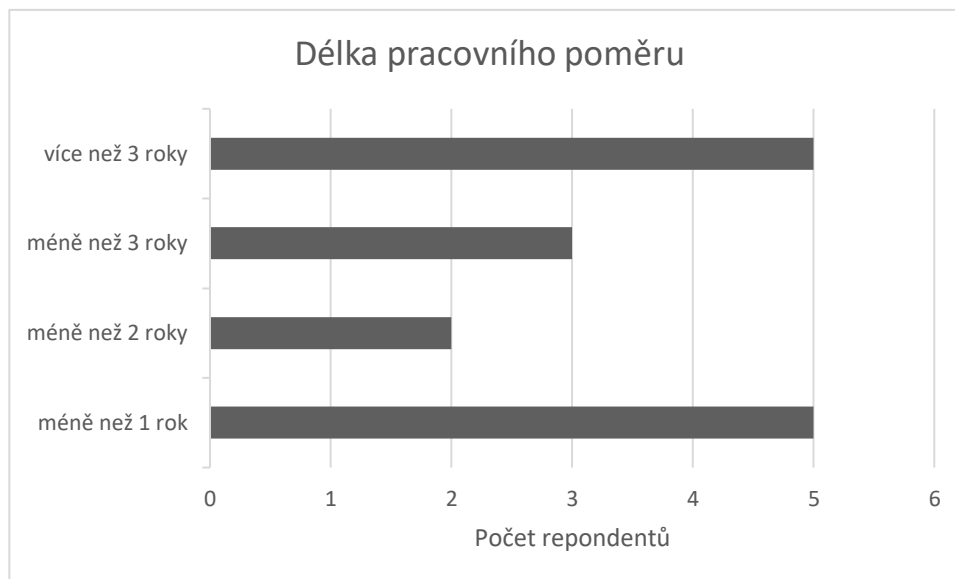
Cílem diplomové práce je pomocí kvalitativních metod – individuální a skupinové rozhovory, **analyzovat současný stav firemní kultury** ve výše uvedené společnosti, **porovnat její vnímání jednotlivými profesními úrovněmi** (zaměstnanci kanceláře, vedení, majitel společnosti) a na základě prostudované literatury **navrhnout změny, vedoucí ke změně a zlepšení firemní kultury**. Východiskem pro návrh opatření v dané organizaci by se měla stát také data získaná výzkumem. Vzhledem k obsáhlosti tématu firemní kultury není cílem práce detailní zmapování firemní kultury ve všech jejích rovinách.

3.5 Použité metody výzkumu

Jako hlavní výzkumné metody byly zvoleny **individuální hloubkové polostrukturované rozhovory** a následně **skupinový rozhovor**. Popis těchto metod se nachází v teoretické části práce. Rozhovory probíhaly pod mým vedením s tím, že jsem měla připraveno pět okruhů s různými počty otázek. Ty byly doplňovány a rozšiřovány na základě aktuálního průběhu rozhovoru – není tedy možné určit konečný počet otázek. Výzkumu se zúčastnili všichni zaměstnanci agentury včetně vedení a majitele společnosti, s výjimkou mě, jakožto vedoucího výzkumu, a účetní společnosti z důvodu její pracovní vytíženosti v období sběru dat. Jedná se o dvanáct žen a dva muže na různých pracovních pozicích (majitel, ředitelka, HR manažerka, tři koordinátoři a osm přepážkových pracovníků). Z důvodu rozdílných názorů a vnímání firemní kultury v závislosti na délce pracovního poměru zaměstnance byli respondenti klasifikováni i z tohoto hlediska, což je možné vidět na grafu č.1 níže. Rozhovory byly se souhlasem zúčastněných nahrávány pro možnosti následného zpracování. Písemná forma souhlasu s pořízením nahrávky rozhovoru se nachází v příloze č. 2.

Vzhledem k tomu, že rozhovory byly vedeny s mými kolegyněmi a kolegy, se kterými si za normálních okolností tykám, byly i rozhovory vedeny spíše neformálně, aby tak byla zajištěna vyšší autenticita. Každému respondentovi jsem na začátku vysvětlila, proč daný výzkum provádím, seznámila ho s průběhem, požádala o podpis

písemného souhlasu s nahráváním a ubezpečila je o anonymitě. Přepisy jednotlivých rozhovorů se nachází v příloze č. 5.



Graf 1: Délka pracovního poměru respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k počtu zaměstnanců a délce rozhovorů probíhalo toto šetření po dobu jednoho měsíce. Přelom měsíců leden/únor byl vybrán záměrně, jelikož po Novém roce se projevuje sezónnost a vždy je méně práce než ve zbývajících částech roku. Zaměstnanci tedy měli čas poskytnout odpovědi na otázky v klidu a bez časového presu. Nejdříve probíhaly individuální rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, následovalo vedení společnosti a na základě jejich odpovědi byly otázky upraveny tak, aby vyhovovaly následnému skupinovému rozhovoru. Výsledky pak slouží jako podkladový materiál pro návrhovou část této práce.

3.6 Struktura otázek v rozhovorech

Jak již bylo zmíněno výše, byla vytvořena jakási šablona, podle které se rozhovory měly vyvíjet. Každý rozhovor byl však jiný a další otázky vyvstávaly v jeho průběhu, přesto byla zachována snaha získat odpovědi na všechny tyto předem stanovené otázky. Struktura otázek pro vedení společnosti byla mírně upravena a otázky v ní jsou uvedeny v příloze č. 3, pro majitele společnosti pak v příloze č.4.

Tabulka 1: Struktura otázek v rozhovoru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

I. POVĚDOMÍ O FIRMĚ A JEJÍ VNÍMÁNÍ
1) Víš něco o historii firmy? Zajímal/a ses o to někdy?
2) Znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?
3) Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?
4) Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?
5) Máš pocit, že si Tě firma váží?
6) Dokážeš definovat hodnoty organizace? (Co podle Tebe charakterizuje společnost?)
7) Sdílíš se společností podobné hodnoty?
8) Znáš normy neboli psaná pravidla, která se ve firmě dodržují? (Manuály o fungování společnosti atd.) A neformální pravidla? (Něco, co není nikde psáno, ale přesto se to dodržuje.)
9) Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? (Oslavy narozenin, výročí společnosti apod.)
II. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PRACÍ
1) Je pro Tebe práce pestrá a zajímavá?
2) Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocen/a?
3) Jsi dostatečně motivován/a k lepším a lepším výkonům?
4) Máš pocit, že je Tvoje práce dostatečně doceněna vedením?
5) Myslíš si, že má Tvoje práce smysl?
III. NÁBOR A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ
1) Myslíš si, že způsob Tvého zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici byl srozumitelný a dostatečný?
2) Máš možnost uplatňovat své nápady týkající se zlepšování všeho druhu?
3) Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?
IV. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A PRACOVNÍ KLIMA
1) Jsou Tví spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? (Například více práce, než mají v popisu nebo pomoci ostatním s jejich prací apod.)

2) Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?
3) Vyhovuje Ti současný neformální způsob chování?
4) Jsi spokojen/a s komunikací a spoluprací s Vašimi kolegy?
5) Účastníš se ráda firemních akcí (společné snídaně, teambuildingové akce apod.)?
V. FUNKCE A VÝZNAM NADŘÍZENÉHO
1) Můžeš se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?
2) Vyhovuje Ti způsob sdělování informací?
3) Kontroluje někdo pravidelně Tvoji pracovní činnost? Kdo? Myslíš si, že by práci někdo kontrolovat měl?
4) Je Ti pravidelně poskytnuta zpětná vazba za pracovní výkon?
A na závěr: Máš nějaké nápady, doporučení, cokoliv, co si myslíš, že by firmě pomohlo, zlepšilo fungování, nebo něco, co se Ti nelíbí a chtěl/a bys to říct?

3.7 Vyhodnocení individuálních rozhovorů

Pro rozsáhlost jednotlivých odpovědí a celkově rozhovorů jsou v této kapitole vypíchnuty jen některé otázky a odpovědi, které mají pro tuto práci vyšší důležitost než ostatní. Celé přepisy rozhovorů o rozsahu 96 stran se nachází v příloze č. 5 na CD. Dále jsou v jednotlivých oblastech shrnuty jednotlivé závěry, které vyplynuly z odpovědí respondentů a případná reakce vedení a majitele na toto téma.

3.7.1 Oblast I. POVĚDOMÍ O FIRMĚ A JEJÍ VNÍMÁNÍ

Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci celkově moc velké povědomí o firmě vlastně nemají. O historii jim sice bylo něco málo řečeno na pohovoru, ale většina respondentů odpověděla, že si na to moc nevzpomíná a že to, co o firmě vědí, si přečetli na webových stránkách. Dlouhodobé cíle žádný ze zaměstnanců nezná. Nemůže je znát, jelikož tyto cíle nejsou stanoveny, což uvedl sám majitel společnosti. Po domluvě však slíbil, že dlouhodobé cíle určí, sepíše a budou vloženy do firemního dokumentu, který má na základě této diplomové práce vzniknout. Vybrané odpovědi na otázku týkající se dlouhodobých cílů se nacházejí v tabulce č.2 níže. Na otázku, která se ptá, zda zaměstnanci považují úspěch firmy i jako svůj vlastní, odpověděla i ředitelka

společnosti takto: „Bohužel takový pocit asi nemám,“ odpovědi některých dalších respondentů je možné najít v tabulce č.3. Hodnoty společnosti také nejsou nikde definovány a zaměstnanci v podstatě „stříleli od boku“ to, co je napadlo. Při následném skupinovém rozhovoru jsme se však tyto hodnoty pokusili společnými silami stanovit a budou taktéž sepsány ve firemním dokumentu. Co naopak mnoho zaměstnanců chválilo byly zavedené rituály. Nejčastěji uváděli přání k narozeninám, loučení se s odcházejícím pracovníkem, vánoční večírek, různé teambuildingové akce nebo společné snídaně. Někteří však vyjádřili obavy z toho, že poslední dobou jsou tyto akce spíše cíleně organizované a pořádané proto, že to „vypadá dobře.“ Toto tvrzení však odmítla jak ředitelka, tak vedoucí kanceláře s tím, že ony samy z toho nic jiného než čas pro sblížení se se svými kolegy nemají.

Tabulka 2: Otázka na dlouhodobé cíle

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?“
Respondent 2: „My máme nějaké dlouhodobé cíle? (smích) Pokud budeme definovat krátkodobost v rámci jednoho roku, tak dlouhodobé jsou od roku dále, a to si myslím, že tady nikdo nezná. Nebo pokud ano, tak o nich ví jenom ten, kdo si je vymyslel. Ale zase na druhou stranu je to dost o tom odvětví, kdy je ta firma závislá na vnějších vlivech a tak, takže to je dost těžké zkorigovat.“
Respondent 3: „Ne, v podstatě ani nevím, jestli nějaké dlouhodobé cíle (jako takové ty, co bude firma dělat za 5 let) máme a jestli jsou určovány dopředu.“
Respondent 7: „Tak asi nějak dlouhodobě si udržet brigádníky, rozšiřovat portfolio firem a určitě asi nějak zdokonalovat systém, že by se víc postupů zelektronizovalo a tak. Ale to mi nikdo neřekl, to si všichni myslíme, jen nikdo to neřekne nahlas.“
Respondent 9: „Dlouhodobé cíle firmy neznám.“
Respondent 11: „V tomto případě nemám tušení. Víím, že nám vedení na poradách nějaký výhled do budoucna naznačuje, ale zase chápu, že v tomto oboru úplně taky nemohou vědět, jak se situace bude vyvíjet v dlouhodobém horizontu. Dlouhodobých cílů firmy si však momentálně opravdu vědoma nejsem.“

Tabulka 3: Otázka na úspěch společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Pocit’uješ úspěch firmy jako vlastní úspěch?“
Respondent 1: „Tak myslím si, že všichni brigádníci a zaměstnanci mají určitý podíl na tom, že ta firma nějak prospívá a každý z nás do toho vložil nějaké své úsilí. Takže určitě ano.“
Respondent 3: „Jo tak to docela jo. Tím, že je tady malý kolektiv a je nás tady pár, tak to tak docela vnímám. Že do něj patřím a že se to týká i mně, a ne že to jen nějaká firma, která má zisky a já jsem tady dole a mě to nezajímá, ale tak nějak mám pocit, že jo, že se mě to dotýká.“
Respondent 5: „Ze začátku jsem to tak pocítovala intenzivně, těšily mě dobré výsledky, postupem času to ale, upřímně, do jisté míry opadlo.“
Respondent 7: „Ne.“
Respondent 8: „Dřív jsem měla radost, když se nám něco povedlo, teď už to tak nepocit’uji a nebrala jsem to „jen jako brigádu“. S postupem času už to tak nevnímám. Nad prací doma nepřemýšlím, neberu za svou zodpovědnost, aby se firmě dařilo. Je to hloupé říct, ale je to tak.“
Respondent 10: „Určitě z toho mám dobrý pocit, když se daří. Nelze však jednoznačně říct, že je to pouze vlastní úspěch, neboť pracujeme jako tým a jeden bez druhého nefungujeme, takže je to především o úspěchu všech, co se na tom podílí.“

Tabulka 4: Otázka na hodnoty společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Dokážeš definovat nějaké hodnoty, které charakterizují společnost?“
Respondent 2: „Myslím si, že to není definované, ale že se hraje na to, že jsme mladá firma nebo jsou tu mladí lidi a jsme dost flexibilní a že se snažím být dynamičtí. Že se snažíme vystupovat tak, že se dokážeme přizpůsobit a spoustu věcí se i naučit a tak.“
Respondent 3: „Řekla bych, že snaha o osobní a lidský přístup ke každému brigádníkovi. Snaha vyjít vstříc a pomoci lidem. Já bych řekla, že to je to hlavní, na čem je to tady založeno. A že se o to ti lidi tady opravdu snaží.“
Respondent 4: „Asi ne? Nebo jako myslím si takové specifické věci, které by asi měly být hodnoty organizace, která působí v tomhle odvětví. Ale nikdy mi nikdo neposkytl nějaký vodítko, jestli to tak opravdu je. Podle mě, vzhledem k tomu, že jsme firma, která se dostává do styku se strašně širokým okruhem lidí, kteří jsou mezi sebou hodně odlišní, tak by to mělo být trošku založené na respektu k tomu brigádníkovi.“
Respondent 6: „Mezi základní hodnoty patří dodržování zákonných pravidel a slušné jednání s brigádníky. Snažíme se jim pomoci a jednat s nimi férově. A v rámci firmy se chovat přátelsky s důrazem na dobré vztahy.“
Respondent 8: „Nejsem si vědoma toho, že bychom se někdy s vedením firmy bavili o jejích hodnotách, ale nech mě se zamyslet. Před rokem a půl bych odpověděla, že mezi hlavní hodnoty firmy patří otevřenost, vzájemná podpora, přátelské prostředí. Asi celkově hlavně orientace na nás, zaměstnance. Nyní mě napadá spíš flexibilita – zaměření hlavně na to, aby se vyhovovali zákazníkům, a zaměstnanci jdou do pozadí. Což se samozřejmě i dřív firma zaměřovala na prosperitu, ale šlo to skloubit dohromady se spokojeností zaměstnanců, teď to tak necítím.“
Respondent 10: „Loajalita, mezilidské vztahy, pracovní nasazení, vzdělání, orientace na zákazníka => Jsme tým mladých perspektivních lidí, kteří, dokáží řešit agilně problémy a nebojíme se výzev.“

Tabulka 5: Otázka na rituály

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály?
Respondent 1: „Ano, určitě. Dodržujeme rituály jako oslavy narozenin, Vánoce, společné akce – vaření, snídaně a tak. I když snídaně už teď dlouho nebyly.“
Respondent 2: „Jo, to je jedna z věcí, která je moc fajn. Že se to tak bere, třeba ty oslavy narozenin, že se každému přeje, nebo se loučíme s někým, kdo odchází. Nebo i ty vánoční večírky. To je mi moc sympatické.“
Respondent 3: „Tak to rozhodně. Je toho tady strašně moc, až mě překvapilo že je toho tady tolik. Ať jsou to malé dárečky na Halloween, přání k narozeninám, vánoční dárky a v podstatě všechno, co jde, to se tady slaví.“
Respondent 7: „Jo, tak narozeniny se slaví pravidelně, to se přeje každému a pak máme vánoční večírky a tak, ale myslím si, že třeba takové ty snídaně, tak to už vlastně úplně jako zaniklo. Ale ano, narozeniny a Vánoce a nějaké teambuldingy se dělají. Jenom mi přijde, že teď se dělají věci, které se dělat musí, jakože popřát k narozeninám, aby to nevypadalo blbě a tak.“
Respondent 8: „Ano, ale nevím, do jaké míry je to myšleno upřímně a do jaké se to bere pouze jako určitá povinnost. Celkově mi ve firmě chybí upřímnost a otevřenost. Akce mi připadají spíše strojené a neplní svůj účel. Nechci všechno jen špinit a sama nevím, jestli a popřípadě jak se dá vrátit do bodu, kdy jsme mezi sebou měli navzájem důvěru a vlastně i přátelství. Ale prvním krokem by asi měla být právě upřímnost, protože na té se zakládají všechny vztahy, ať už pracovní/kamarádské/partnerské. Pokud se tyto akce dělají jen na oko, nikdy to nesplní účel kolektiv stmelit.“

3.7.2 Oblast II. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PRACÍ

Tato oblast měla zjistit, jak vnímají zaměstnanci svoji práci. Při otázce, jestli je pro ně práce pestrá a zajímavá, se opět projevilo to, kdo je ve firmě déle. Tito respondenti odpovídali ve většině případů, že ze začátku pestrá byla, ale po nějaké době se stala rutinou a opakující se procesy moc zajímavé nejsou, i přesto, že každý den přináší jiné situace. Pro novější zaměstnance jsou naopak tyto různé případy ozvláštňením každodenních činností. V otázce

ohodnocení byly odpovědi vcelku rozdílné. Většina zaměstnanců ve firmě pracuje pouze brigádně při škole, proto se jim zdá, že ohodnocení je dostatečné. Někteří se však i přesto cítí ohodnoceni nedostatečně, ať už z důvodu toho, že lidé, které posílají na brigádu, mají vyšší hodinou sazbu než oni, či z hlediska slovního ohodnocení vedením. Vybrané odpovědi na otázku týkající se motivace k lepším výkonům se nachází v tabulce č.8 níže. Pro většinu zaměstnanců má jejich práce smysl v tom, že celkově společnost tím, co dělá, dokáže mnohdy pomoci lidem v těžkých životních situacích, a proto stojí za to ji dělat.

Tabulka 6: Otázka na ohodnocení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?“
Respondent 1: „Ano, myslím si, že je to takhle v pořádku, je to přece jenom brigáda.“
Respondent 2: „Ne. Rozhodně ne s ohledem na vývoj trhu a v porovnání toho, kolik energie a kolik samostatné iniciativy se do toho vloží, a to nemluvím jenom o sobě, ale obecně o všech. Tak podle mě to není dostatečné ohodnocení.“
Respondent 3: „Myslím, že jo, vzhledem k typu té práce, že se dělá pořád to stejné, tak asi ano.“
Respondent 4: „Na to vlastně asi nedokážu odpovědět. Popravdě ani nevím, jak se třeba pohybují platy na podobných pozicích někde jinde.“
Respondent 6: „Ano, práci mám jako brigádu a není tak pro mě přímo důležitý maximální možný výdělek. Samozřejmě, že mám určité limity (např. za 30 Kč/hod bych nepracovala), ale ke mzdě připočítávám i další parametry (atmosféru na pracovišti a jestli mě práce baví).“
Respondent 7: „Finančně je to tak na dvě strany, jakože vážím si toho, že to máme, protože jsou lidi, kteří mají mnohem méně. Zase když to srovnám z toho pohledu, že někteří brigádníci mají mnohem víc peněz než my, tak to se mi moc nelíbí. Ale podle mě to není úplně tak důležité, spíš se necítím ohodnocená tak nějak psychicky nebo jak to říct. Víš, že si toho dostatečně neváží, že tady jsme a že je v podstatě jedno, kdo tu je, hlavně, že bude práce hotová.“

Respondent 8: „Jedna z věcí, která mi už delší dobu chybí, je rozhodně slovní ohodnocení. Nemyslím tím, že je potřeba každý měsíc rozdávat poukazy nebo chodit na snídani. V každé práci je ale podle mě potřeba dávat si navzájem zpětné vazby. Minimálně jednou za měsíc si sednout a říct si, co se komu povedlo, co se dá zase naopak zlepšit, prostě takové malé shrnutí společně s nastavováním cílů. Vím, že zde byly pokusy, ale vždy to skončilo u prvního povídání a dalšího půl roku jsme pak o sobě v podstatě „nevěděli“. Takže ne, nepřipadám si dostatečně ohodnocená. A upřímně ani finančně.“

Tabulka 7: Otázka na motivaci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Jsi dostatečně motivován/a k lepším výkonům?“

Respondent 4: „Za mě úplně moc ne. Pomohla by tomu třeba ta zpětná vazba. To je podle mě hodně důležitá věc, pro mě osobně je to hodně důležitá část. Protože se chceš zlepšovat v tom, co děláš ať děláš cokoliv.“

Respondent 7: „Ne. A přitom by stačilo úplně to obyčejné, nemyslím, že by nám tady měli dávat prémie nebo zvyšovat peníze, ale takové to, aby se vrátila ta přátelská atmosféra, že prostě dojdeme a někdo z ničeho nic řeknu třeba: „donesl jsem krabičku zákusků, tak si pojd'te všichni dát.“ Nebo takové to povídání, jak ses měla o víkendu a tak, protože to už se taky moc nedělá a mě osobně motivuje toto, protože je nejdůležitější abych se cítila dobře mezi všemi.“

Respondent 8: „Vzhledem k tomu, jaká aktuálně vládne ve firmě atmosféra, si nemyslím, že by někdo ze zaměstnanců ani vedení byl motivován k lepším výkonům. Každý si „odsedíme“ to svoje a jdeme domů. Což úzce souvisí s ohodnocením. Kdybychom měli feedback a věděli, co se dá zlepšit, tak bychom byli motivováni k tomu na sobě a naší práci pracovat.“

Respondent 9: „Řekla bych, že je to hodně o své vlastní motivaci být ve své práci stále lepší a lepší. Podle mě opravdu hodně záleží na přístupu každého individuálně.“

Respondent 11: „Řekla bych, že nějaké nadstandardní výkony se začaly oceňovat nedávno na poradách formou bonusů, což jsem již zmiňovala. Nicméně jinak si nemyslím, že bychom byli nějak více motivováni k lepším výkonům, spíše abychom si plnili práci dobře, a abychom nedělali chyby, které potom dále stěžují práci ostatním kolegům.“

Tabulka 8: Otázka na docenění vedením

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Myslíš si, že je práce dostatečně doceněna vedením? Jakože Ti někdo dokáže říct, že ji děláš dobře/špatně?“

Respondent 2: „Nějak nárazově ano. Ale až potom, co třeba měsíc dva jedeš na svůj vlastní pohon a nikdo si toho moc nevšímá a pak někdo řekne, že to bylo fajn a že ti za to děkuje. Jenom nevím, jestli to dokáže vyvážit všechno to ostatní.“

Respondent 3: „Nemám pocit, že by to bylo nějak opomíjený, hlavně na začátku chválili hodně, když jsme udělali něco dobře nebo špatně. Myslím si, že dokáží dát dobrou zpětnou vazbu s citem. Dokonce dostáváme nějaké dárečky, když je někdo šikovný a tak. Ale teď když už tady pracuji déle a tu práci dělám pořád stejně, tak v podstatě není za co chválit, protože tam v podstatě není žádná moje zásluha.“

Respondent 4: „Vidím problém v tom, že mně přijde, že tohle je všechno takový hodně na houpačce, že někdy třeba jo a potom jsou dlouhá období, kdy ne.“

Respondent 7: „Myslím si, že jsou rádi, že tady jsme ale jako, že je jedno, kdo tu bude, a tak úplně jim na tom nezáleží. A cítím to tak, že tu není člověk, který by mohl říct, že si ho váží pro něco jako jedince.“

Respondent 9: „Myslím si, že ano, jelikož všechny holky z vedení vědí, jaké to je být za přepážkou a jednat s lidmi, což si myslím, že je hodně podstatné, protože potom můžou naši práci docenit. Zároveň také proto, že chtějí, abychom se při práci cítily dobře, pomáhají nám, když cokoli potřebujeme a také vymýšlí různé mimopracovní teambuildingy, na kterých se více seznámíme.“

Respondent 11: „Myslím si, že jako celek nás vždycky vedení chválilo a chválí, i když samozřejmě je správně, když také upozorní na chyby nebo na to, co naopak děláme špatně. Všechno tohle nás určitě posouvá dále. Nicméně nějaká zpětná vazba, která by byla pro každého jednotlivého zaměstnance více do hloubky, by určitě nebyla na škodu a věděli bychom přesněji, na čem je potřeba zapracovat.“

3.7.3 Oblast III. NÁBOR A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

V rámci otázky ohledně zaučování zaměstnanců po nástupu do společnosti či na novou pozici vyšlo najevo, že velmi záleží na tom, kdo zrovna byl v pozici školitele. Změna vedení v čase přinesla i změny v tomto prvním zaškolování a nováčkům nebyl v jednom období věnován dostatečný čas. Což znamenalo následné zbytečné chyby, které museli opravovat jiní zaměstnanci a čímž vznikl začarovaný kruh, ze kterého se šlo dostat ven jen těžko. Nyní už je snaha o správné zaučování opět vyšší. Následně zaměstnanci hodnotili možnosti uplatnění jejich nápadů na zlepšení všeho druhu. V podstatě vyšlo najevo, že ty možnosti jsou, musí to být však změny, které nejsou vázány na finanční prostředky. V opačném případě musí jít tyto návrhy přes majitele s detailně propracovaným plánem (proč, jak, co a za kolik). Možnosti externího školení mají pouze stálí zaměstnanci, a to v omezené míře. Podle jejich názoru je nutné se opravdu hodně snažit, aby majitel uvolnil prostředky na tato školení. Jeho názor na pravidelná školení je takový, že jsou v podstatě zbytečná. Přepážkoví pracovníci by pak ocenili alespoň interní školení od ředitelky a vedoucí kanceláře týkající se novinek z oboru personalistiky či komunikace s lidmi.

Tabulka 9: Otázka na školení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Máš možnost rozvíjet svoje znalosti a schopnosti na školeních?“

Respondent 1: „Jako měli jsme třeba školení tady v kanceláři od vedení ohledně chodu společnosti a tak. Ale že bychom někam jezdili mimo kancelář s tím, že to společnost proplatí, to ne.“

Respondent 2: „Malinko nějaké možnosti tady jsou, ale není to na žádné pravidelné bázi. Ale tady jde hodně o náklady no. Musela by být vyvinuta hodně velká iniciativa

ze strany zaměstnanců, aby se s tím něco začalo dělat.“

Respondent 5: „Ne, vůbec. Jsem tu sice jako brigádník, ale myslím si, že i nám by prospěla školení, zejména třeba v oblasti komunikace s lidmi.“

Respondent 7: „Tady na školení nikdo moc nechodí, ale myslím si, že to nemusí být úplně tak školení úplně a že by stačilo, kdyby nám vedoucí a ředitelka třeba jednou za měsíc řekly nějaké novinky. Z oblasti personalistiky a že by nás mohly mnohem víc začleňovat do této problematiky. Aby nedocházelo k tomu, že sem chodí na brigádu, někoho registrují, vysvětlují jim pravidla a vlastně vůbec neví, o co jde. Dřív se taky pořád ptaly, jaký je rozdíl mezi agentura práce a personální agentura a teďka už se neptají a neříkají ty rozdíly.“

3.7.4 Oblast IV. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A PRACOVNÍ KLIMA

Tato oblast taktéž přinesla značné rozdíly v odpovědích na základě délky pracovního poměru u společnosti. Kdekoliv jste krátkou dobu, máte větší motivaci dělat něco navíc, trávit tam více času, pracujete rychle a efektivně. Se zvyšující se délkou času, který tam strávíte se však úměrně tato motivace snižuje a zbyde jenom to nutné minimum, které udělat opravdu musíte. Alespoň takové závěry dedukuji z odpovědí respondentů. Stejně tak na pozitivní pracovní klima byly odlišné názory. Zatímco dlouhodobější zaměstnanci srovnávají s tím, co bylo dříve a momentálně jim to nepřijde až tolik pozitivní, tak krátkodobější zaměstnanci to vnímají jinak. Toto připisují tomu, že po delším časovém úseku, kdy už firmu znáte, znáte její fungování a kolektiv, vnímáte i takové věci, které jste dříve přehlíželi. Zajímavá byla i otázka na neformální způsob chování, kdy mnoho zaměstnanců uvedlo, že se jim lépe pracuje v přátelském kolektivu, na druhou stranu však tady to přílišné „kamarádíčkování“ stírá rozdíly mezi podřízeným a nadřízeným, což mnohdy může vést do nepříjemných situací. Nejspíš by bylo potřeba umět najít tu hranici, kdy je to na místě a kdy už ne. Jak již bylo zmíněno výše teambuildingové akce jsou pro zaměstnance příjemným ozvláštňením a účastní se jich rádi. Někteří však mají pocit, že jsou účelně organizované, a proto se jich dříve účastnili mnohem radši.

Tabulka 10: Otázka na ochotu udělat něco navíc

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Myslíš si, že jsou tvoji spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? Například více práce, než mají v popisu a tak.“
Respondent 1: „Myslím si, že pokud mají možnost, tak určitě. Nebo nikdy jsem se nesečkala s tím, že by někdo mohl pomoci, ale nechtěl by.“
Respondent 2: „Upřímně? Myslím si, že už moc ne. Ze začátku to tak hodně bývala a bylo to super, protože tady ti lidi trávili čas rádi a záleželo jim na té firmě mnohem víc. Protože chtěli, by ta firma prosperovala a věděli, že je za to někdo ocení. Ale myslím si, že už se to dostalo do takového stádia, kdy se tu všichni snaží trávit, co neméně času, udělat si svoje a odejít.“
Respondent 4: „Myslím si, že ano, ale ne všichni samozřejmě.“
Respondent 7: „Myslím si, že jo, ale že už to teď po nás vlastně ani nikdo nechce.“
Respondent 9: „Podle mě ano. Příkladem může být situace na konci ledna, kdy jsme měli jeden den zavřeno kvůli archivaci, a vedení nám napsalo, že kdo může přijít do práce (i když neměl naplánovanou směnu), tak ať přijde alespoň na část dne a v ten den jsme tam nakonec byly alespoň část dne všechny. Z hlediska pomoci ostatním také, protože když někdo něco nestíhá, např. zvedat hovory, tak mu s tím některá pomůže, to samé, když třeba v půl páté distanc nemá hotovo, protože nestíhá, tak mu s tím někdo pomůže (pokud samozřejmě může) i za cenu toho, že bude v práci delší dobu, než měl být.“

Tabulka 11: Otázka na pracovní klima

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?“
Respondent 2: „No moc ne, protože tím, že byly ty změny třeba ve vedení a tak, tak se nedokázala najít nějaká rovnováha. Některé věci, co se tady staly nebyly úplně v pohodě a myslím si, že všichni to tak nějak pociťovali, akorát to v sobě nějak dusili. Navíc tady byla hromada věcí, které se řešily, slíbily, nesplnily, a to velmi ovlivňuje to, jak se na to dívají ostatní.“
Respondent 4: „To si nemyslím. Ale dřív tomu tak bylo.“
Respondent 6: „Ano, přátelské a pozitivní klima v práci máme a myslím si, že je to velmi důležité. V minulosti jsem chodila na brigádu, kde taková atmosféra nebyla a dle mého názoru se to projevilo i v práci zaměstnanců. Nebo když je potřeba udělat něco navíc nebo vyměnit směnu s kolegou mají s tím někteří problém.“
Respondent 7: „Ano, do jisté míry je to tady v pohodě, protože když jsem přijde nový člověk, tak si myslím že to nevnímá. Takže na první pohled jo, ale ten, kdo je tu déle nebo jsou pro něj tady ty pracovní vztahy důležité, tak si myslím že tam vidí hodně chyb.“
Respondent 8: „Mám pocit, že teď jsme tak nějak ve středu. Na neutrální půdě. Nejsme si k sobě tak blízko, jak jsme bývali, ale zároveň nejsme ani na nože. Mám pocit, že už jsme to všichni tak nějak přestali řešit, vzali to jako hotovou věc a začali se soustředit na jiné věci v našich životech.“
Respondent 10: „Převážně ano, byli samozřejmě chvíle, kdy to nebylo úplně ideální, ale rozhodně nikdy nedošlo k žádným konfliktům.“
Respondent 11: „Myslím si, že je určitě pozitivní. Podle mě se každý ve firmě snaží se všemi vycházet, i když je samozřejmé, že kolegyně, které jsou ve firmě delší dobu spolu budou vycházet o něco lépe. Bylo by však podle mě fajn, kdyby se více prohlubovaly vztahy mezi zaměstnanci na jednotlivých pozicích (např. registrace s pokladnou), protože mám pocit, že v tomto případě je na čem pracovat.“

Tabulka 12: Otázka na neformální způsob

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: Vyhovuje Ti tady ten současný neformální způsob chování? Není někdy tady ta přátelská atmosféra trochu na škodu?
Respondent 1: „Ta přátelská atmosféra napomáhá tomu, abychom se tady cítili příjemně a nemyslím si, že by to nějak v tomhle našem kolektivu narušovalo to, že bychom neuznávali vedení nebo tak něco. Já osobně se nechovám úplně kamarádsky třeba k ředitelce, nebo chovám, ale zas na druhou stranu uctívám i to, že má nějaké hodnoty a chcete dodržovat nějaké normy.“
Respondent 2: „Jak v čem. Jako formální způsob, že se tady všichni bavíme a tak, to mi určitě vyhovuje, ale na druhou stranu tady ta neformálnost stírá rozdíl mezi tím, jak jsou ti lidi postavení. Já třeba nemám moc autoritu k vedení, respektuji je jako lidi, to ano, ale nějaká větší autorita jako ke svému šéfovi tam není. Tady se hodně hraje na neformálnost a když si tak uvědomuju, tak je to něco, co mi vlastně hrozně vadí. Tady je občas problém i s tím, že by měl někdo někomu říct, že něco nedělá dobře a dělá tyhle a tyhle chyby a celkově dávat zpětnou vazbu, která má být mimochodem i negativní, tak se to vždycky zaobalí do nějakých hrozně pěkných slov, které vyzní tak na půl, ze kterých si ten člověk ani pořádně nemůže vzít, že je to negativní zpětná vazba.“
Respondent 8: „Mně osobně vyhovuje, díky tomu mám pocit, že se nemusím bát s něčím obrátit na své nadřízené. I když díky tomu se naopak vytrácí ten rozdíl mezi námi. Tak možná nastolit takovou rozumnou rovnováhu. Být kamarádi a otevření, ale do určité míry. Protože pak může těžko brát kritika, když si to člověk bere moc k tělu a bere to jako kritiku od kamaráda, ne od nadřízeného v tu danou chvíli.“

3.7.5 Oblast V. FUNKCE A VÝZNAM NADŘÍZENÉHO

S důvěrou v nadřízené zaměstnanci problém nemají, jenom tím, že je zmiňovanou neformálností víceméně setřen rozdíl v postavení, tak mnohdy ani není důvod se na nadřízeného obracet. Prostě se mu něco kamarádsky oznámí, aniž by se někdo ptal na dovolení. Způsob sdělování informací většina hodnotí jako velmi chaotický

a nepřehledný v tom, že se používá více sdělovacích prostředků a každá informace se nachází jinde. Stejně tak ústní sdělování informací, kdy je jeden den zaměstnancům něco řečeno a další už se předpokládá, že si informace předali mezi sebou, což se mnohdy neděje. Podle respondentů by to chtělo tyto způsoby nějak sjednotit a najít ten jeden informační kanál, kde budou všechny důležité informace uloženy. V otázce kontroly pracovní činnosti se zaměstnanci shodli, že je nikdo pravidelně nekontroluje a že to potom dává určitou míru laxnosti a vědomí, že práce nikam neuteče. Zpětná vazba je pak něco, co zaměstnancům nejvíce chybí a opravdu jim nestačí si povídat s vedením o svých pocitech jednou za rok. Hlubší individuální zpětná vazba by byla velmi žádoucí.

Tabulka 13: Otázka na důvěru nadřízenému

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Můžeš se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?“
Respondent 1: „Ano, když mám jakýkoliv problém, tak se můžu obrátit na vedoucího.“
Respondent 2: „Asi záleží jak v čem. Tím, jak se stírají ty rozdíly v tom, jestli je to víc nadřízený nebo kamarád, tak nakonec asi stejně dojdou až už je to neúnosné, ale do té doby to v sobě dusím.“
Respondent 4: „Já jsem na svého nadřízeného v podstatě neobracím, nebo to jsem možná zase trošku přehnala. V určitých situacích to dělám, ale v těch důležitých věcech moc ne, protože si myslím, že mého nadřízeného moje práce moc nezajímá. Hlavně, aby byla hotová. Což podle mě hodně souvisí s tím hodnocením a zpětnou vazbou.“
Respondent 11: „Ke svým nadřízeným mám určitě důvěru a oceňuji, že kdykoliv, když potřebuji pomoci/poradit, tak mi ochotně pomohou.“

Tabulka 14: Otázka na sdělování informací

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Vyhovuje ti způsob sdělování informací, co se týká jakoby od vedení, nebo aktuálních podmínek?“
Respondent 2: „Těžko říct, ale já mám hodně často pocit, že mluvím do dubu. Jenom když se podíváš na tu komunikaci na Skype, která je absolutně bez odezvy. A víš, jak je to demotivující? No nemyslím si, že funguje úplně správně. Vzhledem k tomu, že si stejně musíš vždycky najít toho člověka a zjistit, co se vlastně stalo a všechno dolovat. Ale možná na to není jenom správně zavedený systém. Že to není o těch lidech, že by třeba nechtěli nebo tak, spíš na to zase není přesně daný postup, jak by se mělo komunikovat a postupovat v nějakých situacích. Některé informace jsou napsané tam, některé tam, něco se k tobě ani nedostane.“
Respondent 3: „Ústní komunikace v pohodě, ale potom se týče písemné tak si myslím, že by bylo super třeba ty informace fakt vždycky zapisovat na tu nástěnku, kde jsou jenom ty důležité věci a člověk se nemusí „proklikávat“ celou tou konverzací a hledat to důležité. Aby to bylo na jednom místě no.“
Respondent 4: „Já Skype vnímám jako prostředek na řešení těch aktuálních věcí a tak. Tady je problém v tom, že je tady hrozně moc informací a často se mění. Že to tady nejde udělat tak, aby to bylo dokonalý, protože takový sdělovací prostředek asi neexistuje.“
Respondent 5: „Jak kdy, někdy by to chtělo podrobnější informace i se souvislostmi, hlavně kde se jedná o administrativní úkony důležité pro běh firmy. Zveřejňování na nástěnce mi přijde jako dobrý způsob, kde si všichni můžou přečíst důležité informace. V komunikaci na Skype se často některé informace ztratí.“
Respondent 6: „Ano, ale díky velkému množství informací bych někdy uvítala více ucelené předání informací. Nikoliv z více různých zdrojů např. nástěnka v Personalu, Skype, porada atd. Aby byly novinky a změny v práci pro nás přehlednější.“
Respondent 7: „Rozhodně ne. Způsob sdělování informací mi přijde chaotický,

útržkovitý, a ne vždy se dostane ke všem. A občas se stane, že jsme každý dostali rozdílnou informaci, s čímž se vážně špatně pracuje, když každý sdělujeme brigádníkům něco jiného.“

Respondent 11: „Upřímně, přijde mi, že předávání informací je docela problém, na kterém bychom mohli zapracovat. Často se stává, že informace, kterou mají kolegyně na pokladně, se nedostanou ke kolegyním na registraci a tak podobně. I když používáme nástěnku, Skype apod., tak mnohdy jsou některé informace (nebo nějaké změny) řečeny pouze ústně a pak se stává, že kolegyně na registraci řeknou brigádníkům úplně něco jiného než kolegyně na pokladně.“

Tabulka 15: Otázka na zpětnou vazbu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tazatel: „Je ti pravidelně poskytnuta zpětná vazba za tvůj pracovní výkon?“

Respondent 2: „Podle mě prostě není dostatečná. Já jsem třeba za celou dobu asi neslyšela nějakou negativní zpětnou vazbu, a to si myslím, že jsem si ji kolikrát i zasloužila. Ale vždycky jsem si na to musela přijít sama, že tohle nebylo úplně fajn a že takhle se to nedělá. A přece, když tady uslyšíš tu negativní zpětnou vazbu, tak potom na ni budeš lépe připravena a posune tě to někam. A s tím souvisí i to, že když se to nikomu neřekne, že něco dělá blbě, tak potom poštváváš i ty lidi proti sobě a oni na sebe budou navzájem protivní a nepříjemní.“

Respondent 3: „Pravidelná zpětná vazba asi ne, spíš, když si jdeme individuálně povídat s ředitelkou, což je třeba jednou za čtvrt roku. Takže, když třeba nestíháš něco v práci, tak to vlastně nezjistíš vůbec. Na poradách se říkají takové ty obecné věci, kdy si neuvědomíš, co konkrétně to bylo za situaci a že jsi to udělala třeba právě ty. Je super, že to řeknou všem, aby si na to dali pozor i ostatní, ale když něco dělám blbě, tak to chci vědět, abych se mohla zlepšit.“

Respondent 5: „Občas padnou nějaká slova chvály, spíš se, ale jedná o všeobecné sdělení pro nás všechny (to je taky v pořádku), ale chybí mi nějaké osobní ohodnocení, hlubší feedback, co dělám špatně, co dobře, čeho si na mě vedení cení, co přináším firmě, v čem bych se mohla zlepšit a podobně.“

Respondent 7: „Za poslední rok tak jednou. A mrzí mě to, celkově ten jejich postoj k tomu. Přece když vidím, že něco nefunguje, tak se snažím s tím něco dělat, ale já z nich cítím, že jim je to už v podstatě úplně jedno. A od toho se odvíjí i náš postoj k tomu všemu. Dřív by se nestalo, že neuděláme něco, co udělat máme. Ale teď proč bych se měla snažit, když ostatním je to jedno.“

3.7.6 Celkové shrnutí výsledků individuálních rozhovorů

Celkovým zjištěním z provedených rozhovorů by mohlo být to, že se vnímání firemní kultury a celkové atmosféry ve firmě odvíjí od toho, jakou dobu ve společnosti pracují. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než rok, popřípadě něco málo přes rok, jsou mnohem více zapálení, mají vyšší motivaci, nevnímají nějaké negativní vlivy, a hlavně nemají s čím srovnávat. Naopak zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle, než rok dva vidí nedostatky jasně, motivace není tak vysoká a často srovnávají s tím, co bylo. Není tomu tak, že ti novější nemají vůbec žádné připomínky, jenom nejsou natolik významné, aby ovlivnili jejich celkové vnímání firemní kultury do negativní roviny.

V souhrnném hodnocení je pak možné konstatovat, že firemní kultura zkoumané organizace je vnímána spíše nevyhraněně, mnoho jejích částí není nijak blíže definováno. Nejsou definovány dlouhodobé cíle organizace, nejsou stanoveny hodnoty, kterými by se měla společnost řídit, zaměstnanci se necítí dostatečně doceněni vedením, není jim poskytována hlubší zpětná vazba a v některých případech nemají pocit, že by si jejich firma vážila jako jedinců. Není vytvořen žádný firemní dokument, který by tyto body shrnoval, který by umožnil pochopit a přijmout kulturu společnosti nově příchozím zaměstnancům a který by dovolil stálým zaměstnancům si tyto body kdykoliv připomenout. Kultura společnosti je založena na dohadách, jak by to vlastně mělo být a vyvíjí se samovolně, aniž by se někdo přímo angažoval na definování strategie pro její utváření. Mělo by dojít ke sjednocení různých pohledů na tuto problematiku a snaze vytvořit jasnou vizi a strategii, jak chce společnost žádoucí kultury dosáhnout. Změna firemní kultury není jednoduchá a krátkodobá záležitost, bude nutné vynaložit úsilí, které v tom nejlepším případě povede k vytvoření silné podnikové kultury, která bude pochopena a přijímána většinou zaměstnanců, a zároveň

bude v souladu s celkovou firemní strategií a požadavky z prostředí, ve kterém se společnost pohybuje.

3.8 Vyhodnocení skupinového rozhovoru

Skupinového rozhovoru se nakonec účastnilo jenom deset zaměstnanců z důvodu nemoci, dovolené a jiných záležitostí. Rozhovor se uskutečnil na závěr celého výzkumu dne 26. 2. 2020, kdy bylo možné použít odpovědi z individuálních rozhovorů a nalézt řešení na problémy, které při nich vzešly najevo. Výhodu tohoto skupinového rozhovoru vidím v tom, že každý mohl vyjádřit svůj pohled na věc a bylo možné problém probrat do hloubky. Ze začátku byla většina respondentů na vážkách, jak moc mohou být upřímní a spíše se moc nevyjadřovali, ale postupně tato nervozita opadla a rozhovor probíhal v uvolněném duchu. Přepis tohoto rozhovoru je možné najít v příloze č.5.

Jedním z důležitých bodů bylo stanovit hodnoty společnosti, které jednoduše nebyly definovány a každý ze zaměstnanců si myslel něco jiného. Díky tomuto společnému rozhovoru bylo možné tyto hodnoty stanovit a popsat, co je jimi vlastně myšleno. Hodnoty jsou vypsány ve firemním dokumentu, který vznikl v rámci této diplomové práce. Obsah tohoto dokumentu je možné najít v kapitole 4 Vlastní návrhy řešení. Dále se probíralo to, jak není vhodné na vedoucí pozici dosadit někoho, kdo s ní má nulové zkušenosti a zároveň mu neposkytnout víceméně žádný návod, jak tu práci dělat. Také jsme se shodli na tom, že loajalita a ochota lidí dělat něco navíc dělá tuto společnost takovou, jaká je. Pravda je, že dříve tomu tak bylo možná více, ale ono to všechno souvisí s tím, jak se člověk ve společnosti cítí. Je jasné, že pokud se někde necítí dobře, tak tam nebude ochotně trávit čas navíc. A právě tady ten zlom, kdy se příjemná přátelská atmosféra změnila v něco, kde chtěl každý trávit co nejméně času byl poměrně významným bodem této skupinové debaty. Rozhodně v tom hrála roli změna vedení a to, že mnoho zaměstnanců srovnávalo situaci teď s tím, co bylo dříve. Také nedostatek motivace, nízká frekvence zpětné vazby nebo možná slabý příklad ve svých předchůdcích a různé další aspekty nejspíš vedly ke ztrátě vůle a ochoty dělat pro firmu něco navíc. A právě toto by mělo být zlepšeno. Vedení společnosti by opět chtělo dosáhnout toho, aby atmosféra ve společnosti byla přátelská, aby se tam zaměstnanci rádi vraceli a aby se cítili dobře v kolektivu. A i když ta atmosféra

v určitém období vůbec taková nebyla, postupně se snad celá firemní kultura šplhá opět pomalu nahoru. Důležitým zjištěním bylo také to, že si (typicky pro ženský kolektiv) neříkáme věci narovinu, že je dusíme v sobě mnohdy dlouhou dobu a nepovídáme si o problémech. Proto i toto by mělo být zlepšeno a možnosti zlepšení jsou jednou z částí vlastních návrhů řešení. Největším problémem je podle většiny zaměstnanců to, že pravidelnost porad a zpětné vazby je absolutně nedostatečná. Zaměstnanci se necítí doceněni a celkově se vytratila ta upřímná a bezprostřední komunikace. Ale všichni se shodli na tom, že tady ten skupinový rozhovor byl dobrý nápad a je dobře, že všechny tyto pohledy vypluly napovrch. Je to něco, od čeho je možné se odrazit a opět vybudovat silnou firemní kulturu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Firemní kultura nemá moc jasné obrysy. Jakmile ji ale jednou definujete, pochopíte, že je možné ji definovat vědomě. A právě to by mělo být úkolem této kapitoly – definice žádoucí firemní kultury, porovnání současného a žádoucího stavu a definování návrhů změn, které by mohly pomoci zlepšit nejenom firemní kulturu, ale celou situaci ve společnosti. Výše provedená analýza je hlavním vodítkem pro sestavení plánu, jak současnou kulturu změnit. Kapitola se řídí modelem změny organizační kultury, vymezeným v teoretické části této diplomové práce.

V první části je definován žádoucí stav firemní kultury, kde jsem se zaměřila na hodnoty společnosti a postupy pro jejich udržování. Také byl definován dlouhodobý cíl společnosti a nakonec více popsána žádoucí podoba firemní kultury.

Další část kapitoly popisuje konkrétní návrhy, které by měly vést k dosažení žádoucího stavu. Následně je porovnán současný a žádoucí stav firemní kultury tak, že jsou identifikovány rozdíly, formulovány silné a slabé stránky současné kultury a je stanoven cíl změny.

Nakonec pak kapitola popisuje přípravu plánu změny a samotnou implementaci návrhů i s finančním vyjádřením a časovou posloupností zavádění změn a popisem přínosů pro společnost.

4.1 Definice žádoucího stavu firemní kultury

Na základě rozhovorů s vedením byly stanoveny prvky, které by žádoucí firemní kultura měla obsahovat. Pro formulaci kontextuálně a strategicky přiměřeného obsahu kultury byl zvolen induktivní postup, který klade největší důraz na hodnoty společnosti. Tento postup byl více popsán v teoretické části práce v kapitole 2.4.7 Změna firemní kultury.

4.1.1 Hodnoty společnosti

1) **Mezilidské vztahy** – tato hodnota tvoří podstatu podniku. Zaměstnanci jsou denně v kontaktu s velkým počtem lidí, ať se jedná o uživatele, brigádníky nebo interní zaměstnance. To, jak se k nim chovají, z velké části ovlivňuje celé fungování

společnosti. Je zde snaha, co nejvíce vycházet vstříc jakýmkoliv požadavkům a komunikovat tak, aby byly všechny strany spokojené. Mnohdy správná komunikace přináší větší užitek než cokoli jiného. Vzájemná pomoc, spolupráce, týmový duch a přátelská atmosféra pak velice usnadňuje chod kanceláře a pomáhá zaměstnancům cítit se dobře.

2) Dynamika/agilita – touto hodnotou může být popsáno celé fungování společnosti, protože v tomto odvětví je nutné umět se rychle přizpůsobit okolnostem a řešit věci v nejkratším možném termínu. A o to se společnost snaží – umět se vypořádat s nečekanými situacemi, přizpůsobit se novým podmínkám, přijít s řešením v nečekané situaci, vyjít vstříc při interním fungování, neustále se učit a zlepšovat.

3) Loajalita – díky této hodnotě je společnost taková, jaká je. Zůstat v práci déle, přijít o víkendu, vyměnit směnu, udělat svoji práci, jak nejlépe umím i přesto, že se necítíte komfortně, nenechat ostatní ve štychu a nedělat práci jenom pro peníze jsou všechno známky loajality ke společnosti a k ostatním zaměstnancům. A tato hodnota je pro fungování společnosti opravdu důležitá.

Pokud bychom se na hodnoty společnosti měli podívat z pohledu současné situace spojené s COVID-19, je možné říci, že se tyto hodnoty opravdu potvrdily. Mezilidské vztahy hrály roli především interně ve společnosti, na základě požadavků některých interních pracovníků se začalo jednat o distančním fungování agentury a brzy bylo toto opatření zavedeno v provoz, zároveň kmenoví zaměstnanci začali dodržovat bezpečnostní pravidla, aby ochránili sebe i své kolegy. Přizpůsobení se aktuálním podmínkám z důvodu zajištění bezpečnosti pro uživatele, brigádníky i kmenové zaměstnance agentury dokazuje, že je společnost opravdu dynamická a agilní. A stejně tak loajalita zaměstnanců, kteří i přes tyto ztížené podmínky po celou dobu pracovali a loajálně tak rozprostřeli riziko mezi všechny. Celá tato situace dokazuje, že hodnoty byly stanoveny správně.

4.1.2 Návrhy pro udržování hodnot společnosti

Definice firemních hodnot je sice opravdu důležitá, ale pokud neexistuje návod na jejich konkrétní realizaci (to, jak se budou hodnoty tvořit a udržovat), tak by se celá tato

snaha mohla minout účinkem. Proto je níže uveden jakýsi „manuál“, který by měl pomoci stanovené hodnoty dodržovat.

1) Tato hodnota se nejspíš nedá vynutit, tu musí mít každý člověk v sobě. Společnost chce mít pozitivně naladěné lidi, kteří budou svým přístupem k okolí udržovat tyto mezilidské vztahy na vysoké úrovni. To znamená, že se spolu snaží otevřeně mluvit o věcech, které se jim líbí či naopak nelíbí. Snaží se hledat vždy nejlepší možnou cestu, která bude přínosná pro všechny strany. Dokáží se vcítit do druhých a tím zjistit, proč jednali tak, jak jednali. Pomáhají si, spolupracují, komunikují. Komunikace je totiž základ všeho a jenom díky ní je možné zjistit, že něco nefunguje a pracovat na tom.

2) Každý den přináší nejrůznější situace, kdy se zaměstnanci musí umět zachovat „správně“ – slovo „správně“ může mít pro každého jiný význam, ale i to je, řekla bych, známkou dynamičnosti. Není vhodné se zaleknout nějaké nepříjemné situace, ale snažit se na ni podívat z více úhlů pohledu a rozklíčovat, proč k ní došlo. Nechat si poradit, naučit se něco nového, zlepšit se, umět se přizpůsobit – tohle všechny posunuje dál a pomáhá dosahovat agility.

3) Tato hodnota z části souvisí s mezilidskými vztahy – chování se k sobě navzájem hezky a snaha vyjít co nejvíce vstříc, ať už se jedná o jakoukoliv věc uvedenou výše. Jakmile je správně nastavena komunikace, tak i loajalita může být mnohem vyšší. Stejně tak je nutné propojit loajalitu firmy s loajalitou zaměstnanců, protože dělám pro firmu právě tolik, kolik si myslím, že firma dělá pro mě. Takže se vedení společnosti snaží oceňovat jakoukoliv práci navíc. Všimnout si maličností a dokázat o nich mluvit nahlas a tím zaměstnance posunovat dál.

Celkově je ve společnosti komunikace alfou a omegou všeho, a i když to v ženském kolektivu někdy úplně nemusí fungovat zejména z důvodů empatie a nechuti někomu ublížit, tak se na tom snaží pracovat a zlepšovat se. Vždycky se najdou problémy, neshody nebo nedorozumění, které bude potřeba vyřešit, ale právě komunikace by v tom měla výrazně pomáhat.

4.1.3 Dlouhodobý cíl společnosti

Jak vyplynulo z individuálního rozhovoru s majitelem společnosti, dlouhodobý cíl společnosti není definován. Byl tedy požádán, aby jej definoval, protože pokud firma nemá stanovené cíle, nemá kam směřovat a nemůže pro jejich dosažení nic dělat ani vedení, ani samotní zaměstnanci. Majitel tedy stanovil tento cíl:

Chceme být prosperující (zisková a s nezanedbatelným růstem) odolná společnost poskytující flexibilní služby firmám (uživatelům). Společnost naplněná motivovanými lidmi s aktivním přístupem k výkonu zaměstnání, kteří jsou nositeli inovací ke zefektivnění činnosti firmy.

4.1.4 Žádoucí podoba firemní kultury

Společnost chce usilovat o soustavné zlepšování výkonu lidí a tím i celé organizace, toho má být dosaženo uplatňováním kultury vysokého výkonu. Část prvků firemní kultury je uvedena výše v kapitole 4.1.2, která definuje návrhy pro udržování hodnot. Tato kapitola pak uvádí další skutečnosti, které by měly napomáhat dosažení žádoucího stavu:

- Vedení společnosti pravidelně definuje očekávání týkající se zlepšování výkonu a cíle směřující k úspěchu v závislosti na cíl dlouhodobý. Zároveň také pravidelně posuzuje skutečný výkon, aby zajistilo dosažení těchto cílů.
- Požadavky kladené na zaměstnance jsou přesně definované a lidé rozumí své odpovědnosti.
- Pravidelně probíhají školení, sdělování novinek z oboru a další rozvoj schopností na všech úrovních.
- Firemní dokument slouží jako uvedení do základních principů firemní kultury pro nováčky a jako připomenutí pro dlouhodobější zaměstnance.
- Komunikační systém je navržen tak, aby nedocházelo ke ztrátě informací a byly vždy přehledně seřazeny a vystaveny k opětovnému nahlédnutí.
- Pozitivní přístup a přátelské klima je základem fungování. Patří sem i maličkosti, které lidem pomáhají cítit se dobře. Konkrétně třeba čas

trávený společně i mimo pracovní dobu, upečený koláč k ochutnání pro všechny, sdělování si zážitků z víkendu a podobně.

- Otevřenost a komunikace pomáhá mluvit o úspěších i problémech, které jsou aktuální a je potřeba je vyřešit.
- Pravidelné teambuildingové akce, které podporují týmového ducha a pomáhají vytvořit sehraný kolektiv.
- Zaměstnanci si mezi sebou důvěřují, pomáhají si, spolupracují a radí si. To samé platí o důvěře k vedení a obracení se na ně s jakýmkoliv problémem.
- Zaměstnanci jsou za svoji práci dostatečně finančně ohodnoceni, popřípadě se obrátí na vedení k další diskuzi.
- Zaměstnancům je poskytována pravidelně zpětná vazba za jejich výkony formou osobního rozhovoru s vedením. Ať už pozitivní nebo negativní. A také pravidelné skupinové rozhovory, kde se řeší poznámky z anonymní schránky a další náměty. Otevřená komunikace ve skupině vyžaduje důvěru a dobré mezilidské vztahy.

Takových prvků by mohlo být uvedeno mnohem více, ale toto by měl být základ, který jakmile bude splněný, může se přistoupit k dalšímu rozvoji a zlepšování. Důležité je, aby kultura odpovídala požadavkům prostředí, ve kterém organizace funguje, tedy byla **kontextuálně přiměřená**. Také **strategická přiměřenost** hraje roli, což znamená, že by firemní kultura měla podporovat strategii společnosti a tím mít lepší pozici než konkurence. Dalo by se také říci, že podle *Handyho (1981)* a jeho typologie kultur tento žádoucí stav můžeme pojmenovat jako **kulturu úkolu**, kde je cílem spojit vhodné lidi a nechat je pracovat. Kultura je v tomto případě velmi adaptabilní a týmová spolupráce hraje velkou roli.

Je jasné, že tohoto stavu není možné dosáhnout v krátkém časovém horizontu, ale je žádoucí tento stav alespoň definovat, aby k němu společnost mohla pomalu postupovat.

4.2 Návrhy vedoucí k dosažení žádoucího stavu

Tato kapitola popisuje návrhy, které by měly firemní kulturu dostat tam, kde ji společnost chce mít. Jednotlivé návrhy byly prodiskutovány při skupinovém rozhovoru a upraveny dle připomínek zaměstnanců. Jejich implementace je popsána v kapitole 4.6 Implementace změny.

4.2.1 Firemní dokument

V analytické části bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí jasně definované hodnoty společnosti, systematizovaná zpětná vazba, že neznají dlouhodobý cíl a podobně. Proto jsem navrhla tento dokument, který má být jakýmsi „návodem“ **pro fungování společnosti, pro její firemní kulturu a chování zaměstnanců**. Nejedná se vyloženě o etický kodex, ale spíše o soubor důležitých poznatků, který bude sloužit jako seznámení s prvky firemní kultury společnosti pro nově příchozí zaměstnance a zároveň připomínku pro zaměstnance stávající, co je vlastně pro společnost důležité. Dokument jsem sestavovala já v rámci této diplomové práce, návrh tedy může být implementován pouze s náklady ušlé příležitosti, jelikož jsem v tu dobu nemohla vykonávat klasickou práci. Reálnou podobu firemního dokumentu je možné najít v příloze č. 1.

V první řadě zde jsou vypsané hodnoty společnosti, které byly stanoveny při skupinovém rozhovoru a konkrétní forma jejich realizace. Dalším bodem tohoto dokumentu je dlouhodobý cíl společnosti, který majitel stanovil na základě rozhovoru s ním a uvědoměním si, že pro aktuální problémy a události, které je nutné řešit, se nad tím vlastně ani nezamyslel. Dále jsou zde vypsané komunikační nástroje, které jsou používány při každodenním chodu kanceláře. Je rozlišeno, jakým způsobem se mají různé informace předávat tak, aby nedocházelo k jejich ztrátě. Také jsem popsala společné akce, které firma pořádá a přiblížila jejich tematiku. A nakonec byla systematizována zpětná vazba, která je pro zaměstnance důležitá a vyžadují její pravidelnost.

4.2.2 Lepší systém komunikace

Jak již bylo zmíněno v analytické části této práce, komunikace ve společnosti není zavedena úplně správně a efektivně. Komunikační systém (Skype), který firma využívá jako primární je sice nápomocný k rychlému předávání informací mezi kanceláři, ovšem skupinová konverzace, ve které se probírají pracovní i osobní záležitosti je velmi nepřehledná a důležité informace se v ní velice rychle ztrácejí. Jednou možností je vytvoření dalšího skupinového chatu, který bude sloužit jen a pouze pro pracovní záležitosti, ani tohle ale nezaručí požadovanou přehlednost a uchování informací neustále na očích. V tomto oboru se totiž informace a podmínky velice rychle mění, stačí jediný telefonát od uživatele a všechno může být jinak než před hodinou. Mým návrhem tedy je zavedení systému, který bude více vyhovovat požadavkům.

Tímto systémem by měl být **MS Teams**, což je firemní služba integrovaná v předplatném Office 365. Tato platforma umožňuje textovou komunikaci, video hovory, datové úložiště pro ukládání a spolupráci na souborech nebo integraci jiných aplikací do daného prostředí. Velké pozitivum vidím v tom, že s tímto prostředím není nutné vyhledávat soubory ve složkách v počítači, ale všechny je možné nahrát do platformy a v reálném čase je otevírat, upravovat nebo sdílet. Také je Teams možné propojit s telefonním systémem a bude tak možné firemní hovory řešit odkudkoli. Další složkou jsou možnosti skupinového chatu, videokonference nebo přiřazování úkolů jednotlivým zaměstnancům. Videokonference ve společnosti příliš využívané nejsou, do budoucna by tak ale bylo možné řešit například krátké porady bez nutnosti přítomnosti všech zaměstnanců v kanceláři. Což je v současné situaci velkým plusovým bodem. Zároveň by se zpřehlednila každodenní komunikace, což by snad zamezilo ztracení se důležitých informací (22).

Druhou ne zcela funkční částí komunikace je sdělování informací od vedení k ostatním zaměstnancům. Pokud se totiž ví o určité změně, která ovlivní chod celé kanceláře, je potřeba ji včas komunikovat dále. Potom totiž zbytečně dochází ke komplikacím a nedorozuměním v komunikaci ven ze společnosti. Uveďme si příklad: doplatky na zdravotní pojištění u brigádníků se specifickými podmínkami, které musí (z legislativních důvodů) odvádět agentura práce se zpravidla řeší mezi 7.-15. dnem v následujícím měsíci po měsíci rozhodném. V případě, že některý uživatel nezašle

docházku brigádníků, nemají pracovníci agentury podklady pro zpracování této agendy a doplatek nemůže být dopočítán. Potom se toto datum posunuje na pozdější a mělo by to být včas komunikováno zaměstnancům agentury práce, kteří tyto informace předávají dál brigádníkům. Pokud se tak nestane, tak mnoho lidí přijde hned sedmého a budou nepříjemně překvapeni, že toto ještě není možné vyřešit. Dle mého názoru tedy zbytečná komplikace vedoucí k nespokojenosti na obou stranách. Tudíž považuji za nutné, aby vedení vzápětí po podobném zjištění podávalo informace na nižší úrovni a vyvarovalo se tak problémům. Nejsem si však jistá, jestli je možné toto nějakým způsobem systematizovat, je to spíše v zájmu vedení a ve vůli s tím něco dělat.

4.2.3 Vzdelávání vedení i zaměstnanců společnosti

Neustálé vzdělávání a osobní rozvoj je nezbytný pro zvyšování výkonu a získání fungující společnosti s konkurenční výhodou. Dle provedeného průzkumu je pro pracovníky vzdělávání důležité a bez něj se necítí dostatečně motivováni k podávání lepších výkonů a práci navíc. Ve vyspělých zemích většina organizací vypracovává **koncepti vzdělávání** a věnuje mu trvalou pozornost. A to si myslím, že by potřebovala i tato společnost. Vytvoření koncepce, která by stanovovala pravidelná školení, kurzy a další možnosti vzdělávání a rozvoje. Nabízejí se nejrůznější témata z hlediska legislativy, vedení lidí, správné komunikace, jednání s lidmi v krizových situacích, asertivní chování a mnoho dalších. Práce s lidmi není jednoduchá a denně jsou zaměstnanci vystaveni nepříjemným situacím, které musejí zvládat. Toto by se mnohem lépe realizovalo, kdyby jim někdo poradil, jak na to. I přesto, že pan majitel s trvalým vzděláváním velmi nesouzní a nevidí v něm potenciál, navrhuji toto opatření alespoň na zkoušku a podle výsledků se bude možné bavit o trvalejším zavedení. Protože péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vede k jejich spokojenosti, stabilitě a přináší dobrou pověst organizace.

4.2.4 Systém odměňování

Výsledky analytické části v oblasti finančního ohodnocení práce jsou rozdílné, zhruba polovina zaměstnanců si myslí, že jsou oceněni dostatečně, druhá polovina pak pravý opak. Pro sjednocení vnímaných rozdílů a zvýšení motivace pracovníků navrhuji situaci vyřešit zavedením nového systému ohodnocení.

V hierarchii společnosti jsou různé pracovní pozice, které nesou různé odpovědnosti. Pracovníci u registrace, kteří registrují nově příchozí brigádníky nebo pozice „distanc“, která řeší mailovou a telefonickou komunikaci, mají odpovědnost nejnižší a je jenom otázka času, kdy se dostanou na pozici „pokladní“, která je spojena s manipulací s penězi, vyplácením odměn brigádníkům, odvody týkajícími se zdravotního pojištění či exekucí. Pracovníci na této pozici proto zpravidla vědí více informací o fungování systému celé organizace. Poslední pozicí je „koordinace“, kdy tito zaměstnanci komunikují přímo s uživateli, domlouvají podmínky objednávek, starají se o marketing společnosti a podobně. Všechny tyto tři pozice jsou však ohodnoceny víceméně stejně. Stejně tak pracovníci, kteří jsou ve společnosti delší dobu (2 roky a déle) a prošli si tedy různými pozicemi, znají podrobně fungování organizace a dokáží zvládnout chod kanceláře i bez přítomnosti vedoucího pracovníka, jsou ohodnoceni stejně jako zaměstnanci, kteří jsou v ní pár měsíců. Toto všechno může vést k demotivaci dělat svoji práci dobře nebo udělat něco navíc.

Mým návrhem je ponechat základní hodinovou sazbu na všech pozicích stejnou, avšak zavést k ní **bonusy**, odvíjející se podle **délky pracovního poměru a odpovědnosti**. To znamená, že by se současná hodinová sazba zvedla na **140 Kč** na hodinu pro všechny, bonusy za délku pracovního poměru by se odvíjely dle odpracovaných let a bonusy za odpovědnost podle její míry. Tabulky níže ukazují toto měsíční stupňovité rozdělení.

Tabulka 16: Bonusy dle délky pracovního poměru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bonus	0-1 rok	1-2 roky	2-3 roky	3 a více let
Dle délky pracovního poměru	0 Kč	200 Kč	400 Kč	600 Kč

Tabulka 17: Bonusy dle odpovědnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bonus	Registrace/distanc	Pokladna	Koordinace
Dle odpovědnosti	150 Kč	400 Kč	500 Kč

4.2.5 Anonymní schránka

Ženský kolektiv. Znáte nějaký kolektiv plný žen, které si dokáží vždycky na rovinu říkat, co si myslí? Co se jim líbí a co ne? Z mé zkušenosti plyne, že se ženy často snaží například kritiku často zaobalit tak, aby někomu neublížily. Typickým příkladem v této firmě je například fráze ve stylu: „Takhle by se to dělat nemělo, ale jsme rádi, že to je hotové a vlastně se toho zase tak moc nestalo.“ Co si člověk z takové kritiky vezme? Udělal jsem něco blbě, ale vlastně je to v pořádku a někdo jiný to napraví. A nemusí se jednat jenom o poznámky z vedení k řadovým zaměstnancům. I zaměstnanci mezi sebou takhle komunikují a spíše se „bojí“ mluvit narovinu, až na výjimky samozřejmě. Potom se tvoří skupiny pracovníků, kteří probírají věci, které se jim nelíbí a všichni okolo ví, že něco řeší, ale neznají důvod takového chování.

Výše popsané skutečnosti jsou zjištěními z analytické části práce, aby se takovým skutečností mohlo předcházet, navrhla jsem vytvoření **schránky**, kam bude možné **anonymně vhadzovat připomínky, poznámky k chodu společnosti, k ostatním zaměstnancům, k vedení, k systému, který je zaveden, k čemukoliv**, co má pracovník pocit, že musí být vyřčeno (ať je to pochvala, nebo kritika), ale nechce o tom mluvit nahlas přede všemi. Jednou za měsíc na větší poradě nebo při brainstormingu (více o tomto bodu dále) by se pak tato schránka měla otevřít a poznámky přečíst a probrat je se všemi zaměstnanci. Není nutné určovat člověka, který danou připomínku napsal. Je důležité se nad ní zamyslet a zjistit, jak by to šlo udělat jinak a lépe. Toto si myslím, že by mohlo pomoci být více otevření a zamezilo by to strachu z toho, že někdo někomu ublíží a podobně.

4.2.6 Systematizace zpětné vazby

Podle provedených rozhovorů je pro zaměstnance zpětná vazba velmi důležitá. Protože vždycky, když něco děláte, tak chcete vědět, jestli je to správně nebo ne. Pokud je, přinese Vám to pocit spokojenosti z dobře odvedené práce, a pokud není, máte možnost se zlepšovat. To je, myslím, základní princip, na kterém funguje většina z nás a pokud je nám toto odepřeno, nemáme motivaci dělat něco lépe či toho dělat víc. Dříve bylo ve firmě zavedeno zjišťování zpětné vazby pomocí „povídání“ si s ředitelkou společnosti, popřípadě s vedoucí kanceláře, kde zaměstnanci mohli říct, co se jim líbí,

co se jim nelíbí a následně se s tím pracovalo. Postupem času se od toho upustilo. Mým návrhem tedy je systematizovat zpětnou vazbu takto:

- **Jednou za týden** shrnout to, co se povedlo, co se nepovedlo, kolik práce bylo odvedeno, jak byla odvedena ze strany vedení a ze strany zaměstnanců, jestli mají nějaké připomínky k průběhu pracovního týdne, co by změnili, udělali jinak, nebo naopak, co se jim líbilo.
- **Jednou za měsíc** pak individuální „povídání“ s ředitelkou nebo s vedoucí kanceláře o výkonnosti zaměstnanců, o chybách a pracovních přešlapech, o pocitech ze změn, jestli nějaké proběhly a celkově o fungování společnosti.
- Brainstorming či skupinový rozhovor, který se osvědčil při získávání dat pro tuto diplomovou práci by měl také probíhat alespoň **jednou měsíčně**. Otevřeně mluvit ve skupině není jednoduché a chce to značnou dávku důvěry, proto by i toto mohl být prostředek ke zlepšení vztahů. Při tomto rozhovoru se pak budou probírat připomínky z anonymní schránky, jakékoliv jiné dotazy a připomínky a cokoliv, co zaměstnanec napadne.

Následně je důležité umět s takovými výsledky pracovat, aby to nebyla jenom snaha bez účinku. A tady by opět mohlo posloužit vzdělávání v této oblasti. Protože není jednoduché podávat konstruktivní zpětnou vazbu tak, aby neublížovala. Protože nebát se nepříjemných rozhovorů a umět správně komunikovat mnohdy nemáte vrozené, ale je potřeba se to naučit.

4.3 Diagnostika současného stavu firemní kultury

Současný stav firemní kultury byl popsán v kapitole 3.3 Scheinův model a následně analýzou uskutečněných rozhovorů v kapitole 3.7 a 3.8.

4.4 Porovnání současného a žádoucího stavu

Díky tomu, že byl popsán současný a definován žádoucí stav firemní kultury je možné přejít k jejich srovnání a definování rozdílů mezi nimi. Zároveň definice silných a slabých stránek současné kultury přinese možnost lepšího nastavení cíle a plánu změny.

4.4.1 Identifikace rozdílů

Pokud se podíváme na kapitolu 4.1.4, kde byla definována žádoucí firemní kultura a porovnáme ji se současnou, tak vyplývá toto:

- Cíle a očekávání momentálně nejsou definovány, jde převážně o to, aby společnost dosahovala zisku. Skutečný výkon je posuzován spíše nárazově, kdy se zhodnotí aktuální období a rozdíly oproti období předcházejícímu.
- Požadavky často nejsou definovány přesně a postupy jejich práce také ne. Proto potom dochází k nedopatřením, kdy každý postupuje jinak, což působí velmi nejednotně.
- Vzdělávání zaměstnanců v současné situaci vůbec neprobíhá. Maximálně jsou informováni o změnách zákonů, které se týkají jejich práce. Vedení společnosti má možnost školení jednou za rok.
- Společnost nemá žádný firemní dokument, kde by byly vypsány základní principy firemní kultury, proto mohou zaměstnanci jenom odhadovat, jak to doopravdy je.
- Komunikační systém není navržen nejlépe, informace se v něm ztrácejí nebo nejsou předávány všem.
- Pozitivní pracovní klima – momentálně se společnost nachází na neutrální půdě, z nejhorsího už je snad venku, ale stále ji čeká dlouhá cesta zpátky nahoru.
- Otevřenost v komunikaci je v ženském kolektivu někdy problémem z důvodu empatie a zdráhání se někomu ublížit.
- Teambuildingové akce jsou pořádány docela pravidelně, problémem vidím možná v tom, že někteří zaměstnanci je vidí jako strojené, a ne tak úplně chtěné.
- S důvěrou mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci a vedením problémem není, tady je, zdá se, všechno v pořádku.
- Ohodnocení zaměstnanců je dostačující pro nově příchozí zaměstnance, pro ty, kteří jsou ve společnosti déle tohle neplatí a cítí se ohodnoceni nedostatečně.

- Zpětná vazba formou rozhovorů s vedením zaměstnancům poskytována není. Je to spíše velmi nárazové a k takovým opatřením se přistupuje až tehdy, kdy je situace opravdu špatná. Skupinové rozhovory neprobíhají vůbec.

4.4.2 Formulace silných a slabých stránek současné kultury

Dalo by se říci, že dříve byla v organizaci firemní kultura silná. Lidé chodili do práce rádi, cítili se tam dobře, stýkali se i při mimopracovních aktivitách a celkově bylo fungování organizace na lepší úrovni. Po změnách ve vedení a slibech, které nebyly dodrženy se toto příjemné pracovní prostředí začalo měnit až do současné situace, kdy každý ze zaměstnanců dělá jen nutné minimum a zbytek jej nezajímá. Je tady tedy mnohem více slabých stránek než těch silných.

Mezi **silné stránky** patří například již zmíněná loajalita, která je zároveň hodnotou společnosti. Kdyby zaměstnanci nebyli loajální, nemohla by společnost fungovat. Mnoho zaměstnanců stále ve společnosti pracuje ne proto, že by si nenašli lepší práci, ale proto, že jsou loajální ke svým kolegům, popřípadě mají jiný důvod, proč tam zůstat. Další silnou stránkou by mohly být malé pozornosti, které zaměstnanci dostávají k určitým příležitostem. Kytka k Mezinárodnímu dni žen od majitele, různé balíčky k Velikonocům, k Valentýnu a v podstatě k jakékoliv jiné příležitosti. Popřípadě oslavy narozenin některého ze zaměstnanců, kdy se vždy vymýšlí dárek, který by se mu mohl líbit, koupí se kytky a oslavenec přinese pohoštění. Toto patří k rituálům, které se ve společnosti dodržují a které všem zaměstnancům dělají radost. Také vánoční balíčky pro uživatele vedou ke zkvalitňování vztahů a patří mezi silné stránky firemní kultury.

Mezi **slabé stránky** pak patří především nedostatečná motivace, ať už u vedení nebo u samotných pracovníků. Pokud se lidé nemají kam posunovat, nejsou zpravidla motivováni. Lidé se chtějí učit a zlepšovat se, což tady není umožněno z důvodu pouze výjimečných či žádných školení. Dalším bodem je nedostatečná zpětná vazba. Na základě rozhovorů vyšlo najevo, že zaměstnanci by ocenili i negativní zpětnou vazbu, která jim pomůže se zlepšovat. Toto se pravděpodobně také odvíjí od neznalosti a vracíme se tak k bodu vzdělávání zaměstnanců. Finanční ohodnocení zaměstnanců

stírá veškeré rozdíly mezi délkou pracovního poměru a odpovědnosti na různých pozicích, což může vést k demotivaci. Vzhledem k tomu, že v mnoha případech nejsou stanoveny přesné postupy, jak situaci řešit, tak se pracovníci často rozcházejí v tom, jak danou situaci řeší a dochází tak k nejednotnosti, kterou by mohl kdokoliv využít proti nim. Jako další slabou stránku firemní kultury je možné hodnotit to, že nejsou jasně stanoveny hodnoty společnosti. Každý se jenom domnívá, jak by to mohlo být, ale dáno to nikde není. Také systém předávání informací není tak úplně efektivní a jak již bylo zmíněno informace se často ztrácejí a potom nejsou dodržovány důležité požadavky. V neposlední řadě pak ani nastavení adaptačního procesu pro nově příchozí zaměstnance není nastaveno nejlépe, od čehož se odvíjí následné chyby nováčků a práce navíc pro zaměstnance, kteří ve firmě pracují delší dobu při jejich opravování.

4.4.3 Stanovení cíle změny

Cílem změny je dosažení žádoucího stavu firemní kultury postupně a nenásilně. Jde o změnu myšlení, cítění a chování lidí v organizaci, což znamená, že by se zaměstnanci již v průběhu zavádění cítili dobře a sami žádoucí kultury chtěli dosáhnout.

4.5 Příprava plánu změny

Model změny je spíše deskriptivní, popisující průběh změny v kontextu manažerských intervencí, nejedná se tedy o přesný návod, jak změnu provést. Tato změna má tři fáze:

- **Rozmrazení** – tato fáze ve společnosti již proběhla, vedení i většina zaměstnanců začala pociťovat, že atmosféra na pracovišti není tak příjemná, jak by měla být. Vzhledem k tomu, že společnost chce mít motivované zaměstnance, musela vyvolat pocity naléhavosti změny a začít o ní mluvit.
- **Změna** – v této fázi budou zavedena opatření, která jsou popsána v kapitole 4.2 Návrhy vedoucí k dosažení žádoucího stavu. Zaměstnanci aktivně vyhledávají změnu a sami se snaží hledat cesty, jak docílit žádoucího stavu. Všechny intervence provedené v této fázi jsou zaměstnancům důkladně vysvětlovány, aby bylo možné je pochopit a nová

kultura začala dostávat „tvar“. V kapitole 4.6 Implementace změny je více popsán postup zaváděný těchto intervencí.

- **Znovuzmrazení** – dosažení nového a stabilního stavu je otázkou let, proto není možné tuto práci podrobně popsat. Průběžně je však důležité setrvat ve snaze o zakořenění nových hodnot a přesvědčení a sledovat celkový vývoj zaváděných změn.

4.6 Implementace změny

V této kapitole je popsán postup zavádění změn a jejich rozpracování v době zpracování této diplomové práce. Vzhledem k aktuální situaci s ohledem na COVID-19 a uzavření kanceláře pro veřejnost bylo zavedení některých změn odloženo a přistoupí se k nim za příznivějších okolností.

Vytvoření firemního dokumentu

Firemní dokument byl vytvořen jako součást této diplomové práce a je možné ho najít v příloze č.1. Náklady by mohly být stanoveny jako náklady ušlé příležitosti, kdy daný pracovník nemohl vykonávat svoji normální práci, protože vytvářel tento dokument. Navržení jednotlivých bodů, jejich popsání a vysvětlení, konzultace s vedením a grafické zpracování dokumentu zabralo celkem pět hodin čistého času. Což je více než polovina klasické směny, ve které se dá zvládnout velké množství práce. Náklady ušlé příležitosti však není jednoduché stanovit, protože v tomto oboru jsou podmínky velmi proměnlivé a jeden den nikdy není stejný jako jiný. Proto byly náklady dokumentu stanoveny jako mzda pracovníka za pět hodin práce, a tedy **600 Kč** (5x120Kč/h).

Tímto dokumentem se začíná společnost řídit **s okamžitou platností** a již v současné době je vyvěšen v každé kanceláři společnosti. Zaměstnanci se tak k němu mohou kdykoliv vracet a připomínat si základní pravidla firemní kultury. V dokumentu byla také systematizována zpětná vazba a přesně stanoveny intervaly, ve kterých se bude provádět. Návrh na systematizaci zpětné vazby můžeme tedy také brát za implementovaný.

Zavedení nového komunikačního systému

Nový systém komunikace je navržen a popsán v kapitole 4.2.3 Lepší systém komunikace. K jeho implementaci se však také přistoupí až po konzultaci s vedením a uklidnění aktuální situace, tedy pravděpodobně v červenci roku 2020.

Je uvažováno o celkovém počtu dvaceti licencí, kvůli dostatečné rezervě v případě zvýšení počtu zaměstnanců, čemuž fluktuace v poslední době celkem naznačuje. Zároveň některé počítače v současné době mají platnou licenci Office 365, ale Teams její součástí nejsou. Obrázek níže ukazuje porovnání produktů a jejich ceny.

Obrázek 4 zobrazuje tři možnosti zakoupení Office 365. Každá možnost je prezentována v samostatném panelu s názvem produktu, měsíční cenou za uživatele, ročním závazkem, cenou bez DPH, tlačítkem 'Koupit' a seznamem zahrnutých aplikací a služeb.

Office 365 Business	Office 365 Business Premium	Office 365 Business Essentials
€8.80	€10.50	€4.20
měsíčně za uživatele	měsíčně za uživatele	měsíčně za uživatele
(roční závazek)	(roční závazek)	(roční závazek)
Cena je bez DPH.	Cena je bez DPH.	Cena je bez DPH.
Koupit	Koupit	Koupit
Nejhodnější pro firmy, které potřebují aplikace Office na počítačích PC nebo Mac a na mobilních zařízeních plus cloudové úložné místo a sdílení souborů. Firemní e-mail není součástí.	Nejhodnější pro firmy, které potřebují firemní e-mail, aplikace Office a další firemní služby na počítačích PC nebo Mac a na mobilních zařízeních.	Nejhodnější pro firmy, které potřebují firemní e-mail a další firemní služby na počítačích PC nebo Mac a na mobilních zařízeních. Desktopové verze aplikací Office nejsou zahrnuté.
Zahrnuté aplikace Office	Zahrnuté aplikace Office	Zahrnuté aplikace Office
Outlook, Word, Excel, PowerPoint, Publisher (pouze PC), Access (pouze PC)	Outlook, Word, Excel, PowerPoint, Publisher (pouze PC), Access (pouze PC)	(Jenom webové a mobilní verze) ³
Zahrnuté služby	Zahrnuté služby	Zahrnuté služby
OneDrive	Exchange, OneDrive, SharePoint, Teams	Exchange, OneDrive, SharePoint, Teams

Obrázek 4: Porovnání produktů sady Office 365

(Zdroj: (22))

Pro realizaci tohoto návrhu byla zvolena varianta **kombinace balíčků** Essentials pro počítače, které mají platný Office 365 a Premium pro zbývající počítače. Toto by pomohlo vyřešit problémy, týkající se komunikačních kanálů (interně – Teams, externě – Outlook), editoru tabulek, tvorby nástěnek i přidělování úkolů. Všechny potřebné produkty od jedné společnosti zvyšují komfort, efektivitu a samozřejmě zaručují vysokou kompatibilitu mezi sebou. Tabulka níže zaznamenává počet licencí daných balíčků tak, aby byly potřebné produkty na všech zařízeních.

Tabulka 18: Kalkulace nákladů na kombinaci balíčků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kombinace	Počet licencí	1 licence/měsíc	Cena/rok
Premium	10	262,5 Kč	31 500 Kč
Eseential	10	105 Kč	12 600 Kč
Celkem			44 100 Kč

Plán vzdělávání zaměstnanců

V době zpracování diplomové práce byl za pomoci vedení společnosti sestaven plán vzdělávání zaměstnanců s tím, že bude předložen majiteli společnosti a bude o něm jednáno. Vzhledem k postoji majitele ke školením a jiným vzdělávacím akcím nejspíš nebude jednoduché si tento plán prosadit, ale právě toto je jedním s důležitých aspektů požadavků zaměstnanců. Jestli mají být motivovaní k lepším výkonům, tak bude potřeba, aby ustoupil. V červnu se navíc plánují určité změny na vedoucích pozicích, proto by bylo vhodné tento plán implementovat v červnu tohoto roku.

Pro tyto účely byly vybrány kurzy od společnosti Brněnská personalistika, spol. s r. o., která poskytuje mimo jiné personální poradenství a manažerské vzdělávání firmám. Prozatím se předpokládá alespoň se školeními pro vedení společnosti. V první řadě byl tedy vybrán kurz **Moderní trendy a priority v HR** pro vedoucí kanceláře, který shrnuje aktuální trendy v HR a nástroje v digitálním světě včetně sociálních sítí. Cena tohoto kurzu je 8 300 Kč. Dalším kurzem by měl být **Komunikace jako nástroj** pro ředitelku i vedoucí kanceláře, cena tohoto kurzu pro jednu osobu je 4 500 Kč. Vedení pak na jeho základě uspořádá školení pro všechny zaměstnance v kanceláři. A takto by to mělo probíhat po každém školení, které absolvuje vedení. Také by bylo vhodné pro ředitelku zajistit školení týkající se **finančního řízení** společnosti, protože jí nikdy poskytnuto nebylo. Cena tohoto školení je stanovena odhadem na 5 000 Kč. Dále by bylo možné se společností domluvit na **menších a pravidelnějších školeních** pro ostatní zaměstnance. Školení typu jednání s lidmi v krizových situacích, asertivita, novinky v pracovním právu a zákonech, popřípadě témata vybraná samotnými zaměstnanci by pak měla probíhat jednou za půl roku. Cena jednoho takového školení bude odhadem 1 500 Kč. Posledním typem školením by mělo být **vedení účetnictví a novinky v tomto oboru** pro účetní společnosti. Cena kurzu je stanovena opět

odhadem na 5 000 Kč. Tabulka níže ukazuje celkovou kalkulaci plánu školení na rok dopředu. Cena celkem u ostatních školení byla vypočítána takto: Dvanáct zaměstnanců (bez majitele, ředitelky, vedoucí kanceláře a účetní) krát cena jednoho školení krát dva, protože budou realizována jednou za půl roku. Je jasné, že zaměstnanci nemohou jít všichni najednou na školení, ale věřím, že bude možné se na nich dvakrát za rok postupně vystřídat (24).

Tabulka 19: Roční plán školení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Školení	Účastník	Cena za jednotku	Cena celkem (rok)
Moderní trendy a priority v HR	Vedoucí kanceláře	8 300 Kč	8 300 Kč
Komunikace jako nástroj	Vedoucí kanceláře, ředitelka	4 500 Kč	9 000 Kč
Finanční řízení	Ředitelka	5 000 Kč	5 000 Kč
Účetnictví	Účetní	5 000 Kč	5 000 Kč
Ostatní školení	Ostatní zaměstnanci	1 500 Kč	36 000 Kč
Celkem			63 300 Kč

Celková částka za rok je poměrně vysoká, ale pokud chceme mít ve firmě motivované zaměstnance, kteří mají kam růst, je potřeba do nich investovat. Pokud se o svoje zaměstnance nebudeme starat, nikdo nám nezaručí, že u nás zůstanou a budou tuto práci dělat rádi. Což povede k vysoké fluktuaci a neustále se opakujícímu kruhu zaučování nových zaměstnanců. Navíc tato částka se nebude opakovat každý rok, protože třeba velké školení týkající se komunikace, nebo finančního řízení není nutné absolvovat každý rok.

Nový systém odměňování

Jak bylo popsáno výše, tento systém odměňování by měl ocenit rozdíly, které mezi jednotlivými pozicemi jsou a podpořit tak snahu dostat se na pozice s vyšší

odpovědností, nebo ve společnosti vydržet déle. V tomto systému je nutné vynechat ředitelku, vedoucí kanceláře a účetní, protože mají svůj vlastní systém hodnocení.

Tento návrh musí být nejdříve projednán s vedením společnosti, protože v ročním měřítku se jedná o poměrně vysokou částku. Přesto však věřím, že to bude investice, která bude mít přínosy v dlouhodobém horizontu, protože tato organizace stojí převážně na svých zaměstnancích a spokojení zaměstnanci, podle mě, znamenají lepší výsledky. Proto předpokládám, že by se k zavedení tohoto systému mohlo přistoupit v červnu roku 2020.

Pokud se zaměříme na bonus dle odpracovaných let, tak jsou počty pracovníků a výše bonusů v jednotlivých kategoriích následující:

Tabulka 20: Měsíční vyčíslení bonusu dle let

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka poměru	Počet pracovníků	Bonus	Celkem
Méně než 1 rok	5	0 Kč	0 Kč
Méně než 2 roky	2	200 Kč	400 Kč
Méně než 3 roky	3	400 Kč	1 200 Kč
Více než 3 roky	2	600 Kč	1 200 Kč
Celkem		2 800 Kč	

Na základě čehož lze usuzovat, že se měsíční náklady na ohodnocení zaměstnanců tímto bonusem zvednou o **2 800 Kč**.

V případě bonusu dle odpovědnosti je měsíční navýšení nákladů o **4 100 Kč** a je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 21: Měsíční vyčíslení bonusů dle odpovědnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Bonus	Celkem
Registrace	4	150 Kč	600 Kč
Pokladna	5	400 Kč	2 000 Kč
Koordinace	3	500 Kč	1 500 Kč
Celkem		4 100 Kč	

Dalším bodem je zvýšení hodinové sazby těchto dvanácti zaměstnanců o 20 Kč na hodinu. Toto navýšení nákladů je určeno odhadem, protože pro většinu zaměstnanců agentury je to pouze brigáda a nemají tak daný počet hodin, který je nutné odpracovat. Počítejme tedy s dvaceti hodinami týdně, což znamená osmdesát hodin měsíčně. Pro dvanáct zaměstnanců je to tedy devět set šedesát hodin za měsíc. Celkové navýšení měsíčních nákladů by bylo **19 200 Kč**.

Nový systém odměňování tedy přinese měsíční zvýšení nákladů o **26 100 Kč**, což ukazuje i tabulka níže. Při ročním vyčíslení to pak bude **261 000 Kč**, protože je brán první rok zavádění změn od dubna 2020 do března 2021 a systém odměňování bude zaveden v červnu 2020, je tedy počítáno s deseti měsíci (10 x 26 100 Kč).

Tabulka 22: Celkové měsíční navýšení nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Měsíční navýšení nákladů
Bonus dle let	2 800 Kč
Bonus dle odpovědnosti	4 100 Kč
Hodinová sazba	19 200 Kč
Celkem	26 100 Kč

Instalace anonymní schránky

Pro tyto účely byla vybrána poštovní schránka Vorel s cenou 479 Kč. Majitel společnosti vlastní nářadí na ukotvení schránky a postará se o její instalaci. Žádné další výdaje se tedy neočekávají. Instalace anonymní schránky však byla kvůli aktuální situaci pozdržena a přistoupí se k ní ihned po alespoň částečném navrácení situace do normálního stavu, pravděpodobně tedy v květnu tohoto roku (23).

4.6.1 Celkové vyčíslení nákladů na změny

V prvním roce (duben 2020 – březen 2021) zavádění změn budou náklady samozřejmě vysoké, pokud ale chceme mít fungující firmu s motivovanými lidmi, musíme do nich něco investovat a snažit se jim práci zjednodušovat a zpříjemňovat. Navrhované změny by tomu, myslím, mohly pomoci. Celkové náklady v prvním roce zavádění jsou **369 479 Kč** a vyčíslení je zobrazeno v tabulce níže. Myslím si, že společnost tyto peníze má a jejich investice do změn přinese výsledky, jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém hledisku.

Tabulka 23: Kalkulace nákladů na změny v prvním roce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Celková cena
Firemní dokument	600 Kč
Komunikační systém	44 100 Kč
Plán školení	63 300 Kč
System odměňování	261 000 Kč
Anonymní schránka	479 Kč
Celkem	369 479 Kč

4.6.2 Časová analýza implementace návrhů

Současná situace spojená s COVID-19 částečně pozastavila implementaci změn, což ale přineslo čas pro zhodnocení všech návrhů vedením společnosti a případné řešení problémů či hledání kompromisů. Tento časový plán tedy pracuje s odhadovanými daty zavádění jednotlivých návrhů, věřím však, že bude s malými výkyvy dodržen. Následující tabulka tento plán zobrazuje.

Tabulka 24: Časový plán implementace návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Termín implementace
Firemní dokument	Duben 2020
Komunikační systém	Červenec 2020
Plán vzdělávání	Červen 2020
Systém odměňování	Červen 2020
Systematizace zpětné vazby	Duben 2020
Anonymní schránka	Květen 2020

4.7 Diagnostika výsledků změny

Provedení nové diagnostiky obsahu firemní kultury prozatím nemohla být provedena, jelikož v době odevzdání této diplomové práce stále probíhala **fáze implementace**. Zároveň se celkové vyhodnocení změny provádí až po jejím dokončení, tato změna je však záležitostí let. Proces změny je však možné kontrolovat prováděním průběžné diagnostiky a toto také bylo navrženo vedení společnosti.

4.8 Přínos návrhů řešení

Návrhy na změny by měly být časově ohraničené, aby to nebyly jenom nápady, které nikdy nebudou realizovány. Věřím, že za normálních okolností by toto bylo mnohem jednodušší, ale kvůli současné situaci spojené s COVID-19 a omezenému fungování společnosti bylo časové ohraničení pro realizace navrženo do konce

roku 2020. Některé změny budou aplikovány neprodleně po navrácení do klasického režimu, jiné v závislosti na jednání s majitelem společnosti. Věřím však, že do konce roku 2020 budou zavedeny všechny změny alespoň částečně.

Z mého pohledu nejdůležitějším návrhem je **firemní dokument**, který popisuje vlastně celou společnost, její kulturu a fungování. To je totiž to, co tady chybělo – popis hodnot, postupů, rituálů a všeho, co se ve firmě žije, ale nebylo to žádným způsobem definováno. Fungování podle dokumentu nebude jednoduché a nebude to hned, zaměstnanci se s ním musí sžít, musí jej začít vnímat jako součást pracovního života a řídit se jím, zároveň by měl sloužit jako opora a jistota v situacích, kdy budou pracovníci tápat. Dalším důležitým návrhem je **kommunikační systém**, který v současné době nefunguje správně. Přejít na nový, přehlednější, funkčnější a kompatibilnější systém opět nějaký čas zabere, ale ve svém důsledku přinese vítané zjednodušení práce, postupů a celkové týmové spolupráce. V neposlední řadě pak k významným návrhům patří **plán vzdělávání**, který v současnosti zaměstnancům tolik chybí. Pokud se o Vás firma zajímá a chce rozvíjet Váš potenciál, máte i Vy chuť posunovat práci na lepší úroveň a budete se více snažit. Přínosem tohoto návrhu vidím ve vyšší motivovanosti zaměstnanců, což je vlastně jednou z částí dlouhodobého cíle společnosti, který definoval sám majitel.

Hlavním přínosem všech navrhovaných opatření by pak mělo být následné **zlepšení firemní kultury a tím i zvýšení výkonnosti firmy**. Silná firemní kultura by se měla projevit ve finančních i nefinančních ukazatelích a tvořit tak konkurenční výhodu. Mezi finanční ukazatele je možné řadit objem prodaných služeb, rostoucí tržní podíl nebo vyšší produktivitu. K nefinančním ukazatelům pak patří vysoká míra spokojenosti a loajality jak zaměstnanců, tak zákazníků (brigádník i uživatel).

ZÁVĚR

Firma by si měla uvědomit, že nejcennější zdroj a zároveň konkurenční výhodu má ve svých zaměstnancích, kteří jsou také nositeli firemní kultury. Investice do jejich vzdělávání a osobního rozvoje jistě zajistí přínos v dlouhodobém horizontu. Chce-li společnost využívat firemní kulturu efektivně, mělo by vedení, jakožto orgán, který ji vytváří, jít příkladem ve všech aspektech.

Téma podnikové kultury je příliš rozsáhlé a provázané, aby mohly být v diplomové práci obsaženy všechny jeho složky. Myslím si však, že jsem si nejenom já, ale i zkoumaná společnost díky této práci uvědomila, jak důležitá firemní kultura je. Jak důležité je o ni pečovat a kolik pozitivních přínosů může mít její správné nastavení. Pozitivní kultura totiž nejenže zvyšuje pracovní spokojenost, ale také posiluje výkonnost, pracovní ochotu a nadšení pracovníků. Takovou kulturu je třeba nepřetržitě rozvíjet, což by mělo mít vedení společnosti neustále na zřeteli. Jakákoliv rozhodnutí, ovlivňující práci zaměstnanců, by pak s nimi měla být předem prodiskutována a celkově by se měly určité informace více komunikovat. V tomto specifickém oboru je velice důležité dbát na podmínky a rychle se jim přizpůsobovat, aby to však bylo možné, musí je všichni zaměstnanci znát. Což se v současné době mnohdy neděje a dochází pak ke zbytečným nedopatřením.

Jak již bylo několikrát řečeno změna firemní kultury je dlouhodobá záležitost a úspěšnost změn je závislá na lidech. Ve firmě je nutné vytvořit nové komunikační cesty, systém vzdělávání, je potřeba, aby se zaměstnanci ztotožnili s hodnotami, které byly konečně definovány, a také si dát více záležet na zpětné vazbě, která je pro ně velmi důležitá.

V první části této práce byla popsána teoretická východiska týkající se personalistiky, agenturního zaměstnávání a firemní kultury. Domnívám se, že díky tomuto popisu bylo jednodušší následně pochopit jednotlivé souvislosti v dalších částech práce.

Analytická oblast pak představuje společnost a mapuje současný stav firemní kultury především na základě provedených individuálních rozhovorů a také skupinového rozhovoru. Výzkum, prováděný pro tuto diplomovou práci byl prováděn

svědomitě a snažila jsem se v něm provázat teorii s praxí, přesto je nutné jej brát s nadhledem. Pro účely této práce by však měl být dostačující.

Na základě závěrů, které z něj plynou, byly zpracovány návrhy na zlepšení, které by mohly společnost posunout o něco dále jak na úrovni spokojenosti zaměstnanců, tak na jejich výkonnosti. Tyto návrhy byly předány vedení společnosti a v současné době jsou již částečně realizovány. Domnívám se tak, že celá tato práce je přínosem nejenom pro mě, ale i pro společnost.

Troufám si říct, že hlavního cíle, a tedy zvýšení povědomí zaměstnanců o firemní kultuře, definování hodnot společnosti, sjednocení pohledu majitele, vedení a kmenových zaměstnanců v oblasti těchto hodnot a vytvoření firemního dokumentu, bylo v práci dosaženo. Zaměstnanci díky mnou prováděnému výzkumu zjistili, co všechno vlastně do pojmu firemní kultura spadá, společně jsme definovali hodnoty, na kterých si společnost zakládá a sjednocený a ucelený pohled na kulturu společnosti přinesl zpracovaný firemní dokument. Je jasné, že změna nenastane ze dne na den, ale tato práce by měla sloužit jako pomyslný odrazový můstek, který společnost v budoucnu posune dál.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (2) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (3) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- (4) EVANGELU, Jaroslava a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2013. Učebnice (Key Publishing). ISBN 978-807-4181-641.
- (5) JOUZA, Ladislav, Marta ŽENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-735-7126-9.
- (6) TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-652-3.
- (7) NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, Romana. Agenturní zaměstnávání. *PRÁVNÍ PROSTOR* [online]. Ostrava: ATLAS consulting spol. s r.o., 2019 [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani>
- (8) Směrnice o agenturním zaměstnávání. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Štrasburk: Evropský parlament a rada, 2008, ročník 2008, číslo 104.
- (9) ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

- (10) ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-45-8.
- (11) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- (12) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258 7.
- (13) LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- (14) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- (15) VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- (16) Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success. *Sustainable Production and Consumption* [online]. Elsevier, 2019, **2019**(17), 1-10 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.08.008>
- (17) FIORDELISI, Franco, Luc RENNEBOOG, Ornella RICCI a Saverio LOPES. Creative Corporate Culture and Innovation. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money* [online]. Elsevier, 2019, **2019**() [cit. 2020-04-18]. DOI: 101137. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2019.101137>
- (18) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 978-074-9469-641.

- (19) LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- (20) S. GRENIER, Robin a Sharan B. MERRIAM. *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. 2. vyd. United States of America: John Wiley & Sons, 2019. ISBN 9781119452027.
- (21) SODAT [online]. Brno: SODAT, 2018 [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://sodat.cz/cs/>
- (22) Microsoft Teams. *Microsoft* [online]. Praha: Microsoft, 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://products.office.com/cs-CZ/microsoft-teams/group-chat-software>
- (23) Vorel Poštovní schránka. *MALL.CZ* [online]. Praha: Internet Mall, a.s., 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/dum-postovni-schranky/vorel-postovni-schranka-360x260x80mm-hneda-100019749124>
- (24) Vzdělávání. *Brněnská personalistika* [online]. Brno: PUXdesign, 2020 [cit. 2020 04-16]. Dostupné z: <http://www.bp.cz/cz/vzdelavani>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

APA	Asociace pracovních agentur
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ZIP	Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění
ZoZ	Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, v platném znění
ZP	Zákon č. 262/2006, zákoník práce, v platném znění

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztahy v agenturním zaměstnávání.....	21
Obrázek 2: Úrovně firemní kultury	28
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	37
Obrázek 4: Porovnání produktů sady Office 365	78

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Struktura otázek v rozhovoru.....	43
Tabulka 2: Otázka na dlouhodobé cíle	45
Tabulka 3: Otázka na úspěch společnosti.....	46
Tabulka 4: Otázka na hodnoty společnosti	47
Tabulka 5: Otázka na rituály	48
Tabulka 6: Otázka na ohodnocení	49
Tabulka 7: Otázka na motivaci	50
Tabulka 8: Otázka na docenění vedením	51
Tabulka 9: Otázka na školení.....	52
Tabulka 10: Otázka na ochotu udělat něco navíc.....	54
Tabulka 11: Otázka na pracovní klima	55
Tabulka 12: Otázka na neformální způsob	56
Tabulka 13: Otázka na důvěru nadřízenému	57
Tabulka 14: Otázka na sdělování informací	58
Tabulka 15: Otázka na zpětnou vazbu	59
Tabulka 16: Bonusy dle délky pracovního poměru.....	71
Tabulka 17: Bonusy dle odpovědnosti	71

Tabulka 18: Kalkulace nákladů na kombinaci balíčků	79
Tabulka 19: Roční plán školení	80
Tabulka 20: Měsíční vyčíslení bonusu dle let	81
Tabulka 21: Měsíční vyčíslení bonusů dle odpovědnosti	82
Tabulka 22: Celkové měsíční navýšení nákladů	82
Tabulka 23: Kalkulace nákladů na změny v prvním roce	83
Tabulka 24: Časový plán implementace návrhů	84

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Délka pracovního poměru respondentů	42
--	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Firemní dokument	I
Příloha 2: Souhlas s pořízením nahrávky rozhovoru	III
Příloha 3: Otázky upravené pro vedení společnosti	IV
Příloha 4: Otázky upravené pro majitele společnosti.....	VI
Příloha 5: Transkripce rozhovorů.....	VIII

Příloha 1: Firemní dokument

(Zdroj: Vlastní zpracování)



FIREMNÍ DOKUMENT

V první řadě zde jsou vypsané hodnoty společnosti, které byly stanoveny při skupinovém rozhovoru a konkrétní forma jejich realizace. Dalším bodem tohoto dokumentu je dlouhodobý cíl společnosti stanovený majitelem společnosti. Dále jsou popsány komunikační nástroje, které jsou používány při každodenním chodu kanceláře. Je rozlišeno, jakým způsobem se mají různé informace předávat tak, aby nedocházelo k jejich ztrátě. Také jsou popsány společné akce, které firma pořádá, a nakonec byla systematizována zpětná vazba, které je pro zaměstnance důležitá a vyžadují její pravidelnost.

HODNOTY SPOLEČNOTI

1) Mezilidské vztahy – tato hodnota tvoří podstatu tohoto podniku. Denně jsme v kontaktu s velkým počtem lidí, ať se jedná o uživatele, brigádníky nebo interní zaměstnance a to, jak se k nim chováme z velké části ovlivňuje celé fungování společnosti. Snažíme se, co nejvíce vycházet vstříc jakýmkoliv požadavkům a komunikovat tak, aby byly všechny strany spokojené. Mnohdy správná komunikace přináší větší užitek než cokoli jiného. Vzájemná pomoc, spolupráce, týmový duch a přátelská atmosféra pak velice usnadňuje chod kanceláře a pomáhá zaměstnancům cítit se dobře.

2) Dynamika/agilita – touto hodnotou může být popsáno celé fungování společnosti, protože v tomto odvětví je nutné umět se rychle přizpůsobit okolnostem a řešit věci v nejkratším možném termínu. A o to se tady snažíme – umět se vypořádat s nečekanými situacemi, přizpůsobit se novým podmínkám, přijít s řešením v situaci, kterou jsme ještě neřešili, vyjít vstříc při interním fungování, neustále se učit a zlepšovat.

3) Loajalita – díky této hodnotě je společnost taková, jaká je. Zůstat v práci déle, přijít o víkend, vyměnit směnu, udělat svoji práci, jak nejlépe umím i přesto, že se necítím komfortně, nenechat ostatní ve štýchu a nedělat práci jenom pro peníze jsou všechno známky loajalitu ke společnosti a k ostatním zaměstnancům. A tato hodnota je pro naše fungování opravdu důležitá.

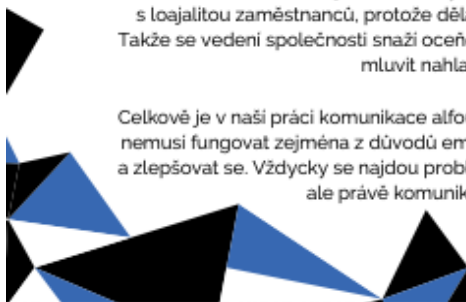
JAK SE HODNOT BUDE DOSAHOVAT?

1) Tato hodnota se nejspíš nedá vynutit, tu musí mít každý člověk v sobě. Chceme tady mít pozitivně naladěné lidi, kteří budou svým přístupem k okolí udržovat tyto mezilidské vztahy na vysoké úrovni. To znamená, že spolu otevřeně mluvíme o věcech, které se nám líbí či naopak nelíbí. Snažíme se hledat vždy nejlepší možnou cestu, která bude přínosná pro všechny strany. Dokážeme se vcítit do druhých a tím zjistit proč jednali tak, jak jednali. Pomáháme si, spolupracujeme, komunikujeme. Komunikace je totiž základ všeho a jenom díky ní můžeme zjistit, že něco nefunguje a pracovat na tom.

2) Denně se setkáváme s nejrůznějšími situacemi a musíme se v nich umět zachovat „správně“ – slovo „správně“ může mít pro každého jiný význam, ale i to je, řekla bych, známkou dynamičnosti. Není vhodné se zaleknout nějaké nepříjemné situace, ale snažíme se na ni podívat z více úhlů pohledu a rozklíčovat proč k ní došlo. Nechat si poradit, naučit se něco nového, zlepšit se, umět se přizpůsobit – tohle nás posunuje dál a pomáhá nám dosáhnout agilitu.

3) Tato hodnota z části souvisí s mezilidskými vztahy – chováme se k sobě navzájem hezky a snažíme se vyjít co nejvíce vstříc, ať už se jedná o jakoukoliv věc uvedenou výše. Jakmile je správně nastavena komunikace, tak i loajalita může být mnohem vyšší. Stejně tak se snažíme propojit loajalitu firmy s loajalitou zaměstnanců, protože dělám pro firmu právě tolik, kolik si myslím, že firma dělá pro mě. Takže se vedení společnosti snaží oceňovat jakoukoliv práci navíc. Všimát si maličkosti a dokázat o nich mluvit nahlas a tím zaměstnance posunovat dál.

Celkově je v naší práci komunikace alfou a omegou všeho, a i když to v ženském kolektivu někdy úplně nemusí fungovat zejména z důvodů empatie a nechuti někomu ublížit, tak se na tom snažíme pracovat a zlepšovat se. Vždycky se najdou problémy, neshody nebo nedorozumění, které bude potřeba vyřešit, ale právě komunikace by nám v tom měla výrazně pomáhat.





FIREMNÍ DOKUMENT

DLOUHODOBÝ CÍL SPOLEČNOSTI

Chceme být prosperující (zisková a s nezanedbatelným růstem) odolná společnost poskytující flexibilní služby firmám (uživatelům). Společnost naplněná motivovanými lidmi s aktivním přístupem k výkonu zaměstnání, kteří jsou nositeli inovací ke zefektivnění činnosti firmy.

KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

Jako komunikační nástroj bude nově využíván převážně MS Teams, kde je možná interní skupinová komunikace, připínání důležitých informací na nástěnku, přidělování úkolů jednotlivým zaměstnancům, úprava souborů, připomínky, videokonference a spousta dalších funkcí. V některých situacích využíváme mailovou komunikaci a samozřejmě ústní předávání informací na ranních krátkých poradách, tyto informace však jsou také zaznamenávány na nástěnku v Teams. Zároveň jakékoliv nové informace vedení bezprostředně předává dál, změna podmínek je velmi častou realitou a je nutné tyto informace komunikovat. Předcházíme tak ztrátě důležitých informací a případným nedorozuměním.

SPOLEČNÉ AKCE

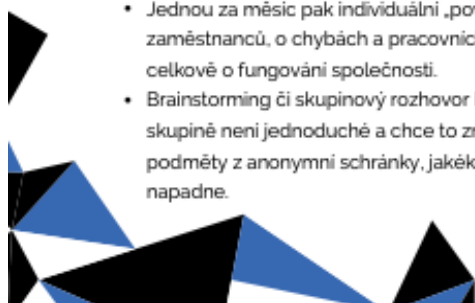
Přátelskou atmosféru ve společnosti udržují i firemní akce, jako například společně snídaně či večere, kdy si vybereme podnik, který chceme navštívit a následně se tam všichni sejdeme a dáme si něco dobrého. Různé teambuildingové události (v minulosti například úniková hra, Bruno zábavní park, společný kurz vaření a další). Také vánoční večírek, kdy si nakoupíme něco k snědku a k pití a trávíme společně čas na konci roku. Přání k narozeninám je pak hezkým pravidlem, které všichni rádi dodržujeme. Vždy se snažíme zjistit, co by oslavenci udělalo radost jako dárek a přejeme mu. Oslavenec na oplátku přinese nějaké pohoštění. Popřípadě sem můžeme zařadit i porady s odměňováním zaměstnanců dle různých kritérií.

ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba je velmi důležitá. Protože vždycky, když něco děláte, tak chcete vědět, jestli je to správně nebo ne. Pokud je, přinese Vám to pocit spokojenosti z dobře odvedené práce a pokud není, máte možnost se zlepšovat. To je, myslím, základní princip, na kterém funguje většina z nás a pokud je nám toto odepřeno, nemáme motivaci dělat něco lépe, či toho dělat víc.

Zpětná vazba tedy je systematizována takto:

- Jednou za týden shrnout to, co se povedlo, co se nepovedlo, kolik práce bylo odvedeno, jak byla odvedena ze strany vedení a ze strany zaměstnanců, jestli mají nějaké připomínky k průběhu pracovního týdne, co by změnili, udělali jinak, nebo naopak, co se jim líbilo.
- Jednou za měsíc pak individuální „povídání“ s ředitelkou nebo s vedoucí kanceláře o výkonnosti zaměstnanců, o chybách a pracovních přešlapech, o pocitech ze změn, jestli nějaké proběhly a celkově o fungování společnosti.
- Brainstorming či skupinový rozhovor bude probíhat alespoň jednou měsíčně. Otevřeně mluvit ve skupině není jednoduché a chce to značnou dávku důvěry. Při tomto rozhovoru se budou probírat podměty z anonymní schránky, jakékoliv jiné dotazy a připomínky a cokoliv, co zaměstnanec napadne.



Příloha 2: Souhlas s pořízením nahrávky rozhovoru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

PÍSEMNÁ FORMA SOUHLASU S POŘÍZENÍM NAHRÁVKY ROZHOVORU

Vážení zaměstnanci,

v současné době zpracovávám diplomovou práci s názvem Firemní kultura agentury práce a návrhy na její zlepšení a v této souvislosti budu provádět výzkum, jehož cílem bude zjistit pohled kmenových zaměstnanců na současný stav firemní kultury ve společnosti XYZ, s. r. o.

V této souvislosti se na Vás obracím s prosbou o rozhovor. Předpokládám, že Vaše názory a zkušenosti přispějí k řešení problémů, kterých se výzkum týká. Na Vaše doplňující otázky, související výzkumem Vám před provedením rozhovoru ráda odpovím.

Ujišťuji Vás, že rozhovor je důvěrný. Rozhovor bude nahráván, aby Vaše informace, které v něm zazní, mohly být odborně zpracovány. Vaše identita bude známa jenom mně, a s Vašimi osobními daty budu pracovat v souladu se zákonem o ochraně dat (každý rozhovor bude zpracován pod unikátním číslováním a jednotliví zaměstnanci označování jako respondent 1, 2 apod.).

Aby bylo možné kvalifikovaně zpracovat všechny informace, které mi sdělíte, prosím, abyste k takovému zpracování udělil/udělila svůj dobrovolný souhlas.

Děkuji.

Bc. Michaela Malinová

.....

Respondent

.....

Datum:

Příloha 3: Otázky upravené pro vedení společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROZVOVORY VEDENÍ

I. POVĚDOMÍ O FIRMĚ A JEJÍ VNÍMÁNÍ

- 1) Sdělujete něco o historii firmy nově příchozím zaměstnancům? Proč ne a jestli ne, nemyslíš si, že by alespoň základní informace vědět měli?
- 2) Znají zaměstnanci dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna? Má společnost nějaké cíle vůbec definovány?
- 3) Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?
- 4) Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?
- 5) Jaké jsou podle Tebe hodnoty organizace? Myslíš si, že je zaměstnanci dokáží definovat? A měli by to dokázat?
- 6) Sdílíš se společností podobné hodnoty?
- 7) Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? (oslavy narozenin, výročí společnosti apod.) Jsou tyto rituály opravdu chtěné (upřímné), nebo spíše vynucené, protože to prostě vypadá dobře?
- 8) Máte zavedena nějaká pravidla, řád, systém kontrol, který by udržoval zaměstnance ostražitě a motivoval je k lepším výkonům?
- 9) Máš pocit, že dříve byla situace ve firmě jiná? Lepší? Horší? Co bylo tím stimulem, který situaci změnil? Myslíš si, že tuto změnu vnímají i ostatní zaměstnanci?
- 10) Máš nějaké nápady, jak situaci opět zlepšit?

II. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PRACÍ

- 1) Je pro Tebe práce pestrá a zajímavá?
- 2) Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?
- 3) Jsi dostatečně motivována k lepším a lepším výkonům?
- 4) Máš pocit, že je Tvoje práce dostatečně doceněna nadřízeným?
- 5) Myslíš si, že má Tvoje práce smysl?

III. NÁBOR A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

- 1) Myslíš si, že způsob zaučování zaměstnanců po nástupu do společnosti či na novou pozici je srozumitelný a dostatečný?
- 2) Kolik času je věnováno zaučování novým zaměstnancům či na novou pozici? Nemělo by to být více? Proč není?
- 3) Máš možnost naplňovat své nápady týkající se zlepšování všeho druhu?
- 4) Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

IV. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A PRACOVNÍ KLIMA

- 1) Myslíš si, že jsou zaměstnanci ochotni udělat pro firmu něco navíc? A mělo by tomu tak být? Proč tomu tak není?
- 2) Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima? Vysvětli proč ano/ne.
- 3) Myslíš si, že zaměstnancům vyhovuje současný neformální způsob chování? Není tento přístup moc benevolentní?
- 4) Funguje správně komunikace a spolupráce s mezi zaměstnanci? Pomáhají si mezi sebou? Berou vážně to, co jim řekne jiný kolega?
- 5) Účastníš se ráda firemních akcí (společné snídaně, teambuildingy apod.)?

V. FUNKCE A VÝZNAM NADŘÍZENÉHO

- 1) Máš pocit, že se na Tebe zaměstnanci mohou vždy s důvěrou obrátit? Využívají toho?
- 2) Považuješ za dostatečný způsob sdělování informací? Není komunikace nepřehledná a neztrácí se v ní množství důležitých informací? Jsou informace poskytovány všem zaměstnancům rovnoměrně, nebo se podávají pracovníkům na dané směně a předpokládá se, že si informace předají?
- 3) Kontroluješ pravidelně pracovní činnost podřízených? Jestli ne, nemyslíš si, že namátková kontrola a sdělení toho, že něco dělají špatně/udělali toho málo apod. by vedlo k lepším výkonům? Není tohle důvod, proč zaměstnanci nevykonávají svoji práci tak, jak tomu bylo dříve?
- 4) Podáváš pravidelně zpětnou vazbu svým podřízeným? Říkáš konkrétně, co se nepovedlo, co se naopak povedlo? Dokážeš tedy tímto způsobem ocenit jejich práci? Napadlo Tě, že tato zpětná vazba je třeba důležitější než finanční část?
- 5) Máš pocit, že jsi dostatečně respektována podřízenými?

Příloha 4: Otázky upravené pro majitele společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROZVOVOR MAJITEL

I. POVĚDOMÍ O FIRMĚ A JEJÍ VNÍMÁNÍ

- 1) Dbáš na to, aby ředitelka a HR managerka sdělovaly něco o historii firmy nově příchozím zaměstnancům? Proč ano/ne a jestli ne, nemyslíš si, že by alespoň základní informace vědět měli?
- 2) Má organizace definovány dlouhodobé cíle? Znají je zaměstnanci?
- 3) Kam Ty, jako jednatel, s organizací směřuješ?
- 4) Co pro to Ty sám můžeš udělat?
- 5) Co pro to můžou udělat tví podřízení?
- 6) Jaké by podle Tebe měly být hodnoty organizace?
- 7) Jaké jsou podle Tebe hodnoty organizace teď? Myslíš si, že je zaměstnanci dokáží definovat? A měli by to dokázat?
- 8) Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? (oslavy narozenin, výročí společnosti apod.) Jsou tyto rituály opravdu chtěné (upřímné), nebo spíše vynucené, protože to prostě vypadá dobře?
- 9) Máš pocit, že dříve byla situace ve firmě jiná? Lepší? Horší? Co bylo tím stimulem, který situaci změnil? Myslíš si, že tuto změnu vnímají i ostatní zaměstnanci?

II. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PRACÍ

- 1) Myslíš si, že jsou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni?
- 2) A jsou dostatečně motivováni k lepším výkonům?
- 3) Dokážeš dostatečně ocenit práci podřízených?

III. ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

- 1) Mají zaměstnanci možnost naplňovat své nápady týkající se zlepšování všeho druhu? Jsou jejich nápady zváženy a popřípadě aplikovány?
- 2) Mají zaměstnanci možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních? (proplaceno společností)

IV. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A PRACOVNÍ KLIMA

- 1) Myslíš si, že jsou zaměstnanci ochotni udělat pro firmu něco navíc? A mělo by tomu tak být? Popřípadě proč tomu tak není?
- 2) Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima? Vysvětli proč ano/ne.
- 3) Myslíš si, že zaměstnancům vyhovuje současný neformální způsob chování? Není tento přístup moc benevolentní?
- 4) Jsi spokojen se stylem/množstvím komunikace se svými podřízenými?
- 5) Účastníš se rád firemních akcí (společné snídaně, teambuildingové akce apod.)?

V. FUNKCE A VÝZNAM NADŘÍZENÉHO

- 1) Máš pocit, že se na Tebe zaměstnanci mohou vždy s důvěrou obrátit? Využívají toho?
- 2) Považuješ za dostatečný způsob sdělování informací? Není komunikace nepřehledná a neztrácí se v ní množství důležitých informací? Nebylo by lepší mít nějaký lepší komunikační systém, než je Skype?
- 3) Kontroluješ pravidelně pracovní činnost podřízených?
- 4) Podáváš pravidelně zpětnou vazbu svým podřízeným? Říkáš konkrétně, co se nepovedlo, co se naopak povedlo? Dokážeš tedy tímto způsobem ocenit jejich práci? Napadlo Tě, že tato zpětná je třeba důležitější než finanční část? A dbáš na to, aby ředitelka společnosti také podávala zpětnou vazbu svým podřízeným?
- 5) Máš pocit, že jsi dostatečně respektován podřízenými?

Nějaké návrhy/nápady, jak situaci zlepšit? Něco, co bys chtěl zavést? Co bys ocenil ze strany podřízených?

Příloha 5: Transkripce rozhovorů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že rozhovory byly vedeny s mými kolegyněmi a kolegy, se kterými si za normálních okolností tykáme, byly i rozhovory vedeny spíše neformálně, a byla tak zajištěna vyšší autenticita. Každému respondentovi jsem na začátku vysvětlila, proč daný výzkum provádím, seznámila ho s průběhem, požádala o podpis písemného souhlasu s nahráváním a ubezpečila jej o anonymitě.

ROZHOVOR 1: 12.2.2020

Tazatel: Tak první otázka je, jestli víš něco o historii firmy a jestli ses o to někdy zajímala?

Respondent: Jako něco málo ano, co jsem si přečetla na internetu, když jsem nastupovala. Takže nějaké malé povědomí o té firmě mám, ale třeba, než jsem nastoupila na tuhle brigádu, tak jsem tuto firmu ani neznala a přitom vím, že tahle agentura je docela dost známá.

Tazatel: Já taky ne. Takže sis to zjišťovala sama na internetu a tady z firmy, když tě nabírali nic moc řečeno nebylo?

Respondent: Při pohovoru mi bylo něco málo řečeno, ale nebyla to úplně nějaká přesná data, spíš, jak firma vznikla, něco o odvětvích, ve kterých firma působí a tak.

Tazatel: Jasně. Znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Úplně konkrétně dlouhodobé cíle neznám, vím asi, co by třeba chtěli zlepšit, o čem se mluví, ale nikdy jsem třeba neviděla třeba ty cíle sepsané nebo konkrétně pojmenované.

Tazatel: A myslíš si, že by to zaměstnanci aspoň trochu vědět měli? Co firma plánuje do budoucna a tak.

Respondent: Já si myslím, že určitě, abychom se podle toho jako kdyby nějak zařídili, abychom se na to dívali nějak hromadně na ty cíle a aby třeba vedení podle těch cílů vedlo brigádníky a zaměstnance.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy jako vlastní úspěch?

Respondent: Tak myslím si, že všichni brigádníci a zaměstnanci mají určitý podíl na tom, že ta firma nějak prospívá a každý z nás do toho vložil nějaké své úsilí. Takže si myslím, že určitě ano.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Ano, mluvím o tom dost, protože tato práce je součástí velké části mých dnů, takže ano.

Tazatel: A doporučila bys třeba svým kamarádkám, aby šly pracovat přímo sem k nám do kanceláře?

Respondent: Ano, už jsem párkrát kamarádkám říkala, že někoho hledáme a že máme fajn kolektiv, tak jestli by nechtěly jít pracovat k nám.

Tazatel: Dobře. Máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Ano, dává mi to i takhle dost najevo. Třeba na poradách sem tam dostáváme nějaké odměny za práci a podobně, což je fajn.

Tazatel: Jasně. Dokážeš definovat nějaké hodnoty, které charakterizují společnost?

Respondent: Tak myslím si, že celkově se ta firma snaží udržovat ten kolektiv pospolu, aby tady panovala příjemná a kamarádká atmosféra. Dbá na to, aby zaměstnanci byli spokojení.

Tazatel: S tou otázkou asi trochu souvisí jedna další, a to, jestli ti vyhovuje tady ten současný neformální způsob chování a jestli někdy tady ta přátelská atmosféra není trochu na škodu?

Respondent: Ta přátelská atmosféra napomáhá tomu, abychom se tady cítili příjemně a nemyslím si, že by to nějak v tomhle našem kolektivu narušovalo to, že bychom neuznávali vedení nebo tak něco. Já osobně se nechovám úplně jako kamarádky třeba k ředitelce, nebo chovám, ale zas na druhou stranu uctívám i to, že má nějaké hodnoty a chcete dodržovat nějaké normy.

Tazatel: A když se vrátím k těm hodnotám sdílíš je se společností?

Respondent: Jako ano, hlavně se snažím být součástí toho kolektivu, protože je fajn.

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, která se ve firmě dodržují? Ve smyslu manuálů a podobně.

Respondent: Ano, když jsem nastupovala, tak jsem byla seznámena s manuály na různé pozice.

Tazatel: A nějaké neformální pravidla? Něco, co se tak obecně dělá, i když to není nikde napsané.

Respondent: Myslím si, že určitě. Jsou zasetá nějaká pravidla, týkající se jak chodu v kanceláři, tak chování k těm brigádníkům a podobně.

Tazatel: Dobře, a když jsi zmínila to zaučování, tak myslíš si, že byl způsob tvého zaučování dostatečný a srozumitelný?

Respondent: Byl dost rychlý. Asi mi bylo řečeno všechno, co je důležité, bylo mi to ukázáno, pár dní u mě seděla vedoucí a hlídala mě, ale až postupem času jsem se takhle všechno učila sama a přicházela jsem na nové věci. No a třeba na tu pozici, kde řešíme zprávy od brigádníků jsem v podstatě zaučena nebyla vůbec a osvojila jsem si to sama.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály?

Respondent: Ano, určitě. Dodržujeme rituály jako oslavy narozenin, Vánoce, společné akce – vaření, snídaně a tak. I když snídaně už teď dlouho nebyly.

Tazatel: A myslíš si, že je nějaká událost nebo nějaké období, které pravidelnost tady těch snídaní snížila?

Respondent: No, když jsem nastupovala, tak bylo více těch snídaní, ale postupně se to obměnilo, protože zase byly Vánoce, společný víkend na horách a já si myslím, že je to fajn, že se to takhle obměňuje a nejsou pořád jenom ty snídaně.

Tazatel: Tak v druhé oblasti, která se týká spokojenosti s prací je první otázka, jestli je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Určitě, naučila jsem se spoustu věcí. Ta práce je taková, že se dozvídám něco nového.

Tazatel: Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?

Respondent: Ano, myslím si, že je to takhle v pořádku, je to přece jenom brigáda.

Tazatel: Jsi dostatečně motivovaná k lepším výkonům? Nemusí se týkat jenom finančního ohodnocení.

Respondent: Jako ano, třeba to odměňování na poradách si myslím, že nás docela motivuje. Že třeba odmění někoho, kdo se poslední měsíc snažil, něco se mu povedlo a tak, poukázkou.

Tazatel: Myslíš si, že je práce dostatečně doceněna vedením? Jakože ti někdo dokáže říct, že ji děláš dobře/špatně?

Respondent: Já osobně mám stále zpětnou vazbu, když se mi něco nepovedlo třeba, tak mi to hned řeknou a pak se to tím naučím, že takhle to bylo špatně a dělá se to jinak. A i když se mi něco podařilo, tak mi to taky dají najevo, že super.

Tazatel: Dobře. Myslíš si, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Tak myslím si, že z hlediska toho, že pomáháme lidem, kteří si sami nemohou najít práci, tak ano, má to smysl.

Tazatel: Máš možnost uplatňovat svoje nápady týkající se nějakého zlepšování? Týkající se třeba chodu společnosti a tak.

Respondent: Co vím, tak kdykoli se zmíníme o nějaké připomínce, že by to takhle mohlo fungovat lépe, tak to vedení přijme a popřemýšlí o tom, zda je to vhodná varianta a může se to změnit.

Tazatel: A stává se to, že se to změní?

Respondent: Noo, teď třeba nevím nic konkrétního, ale jsou to drobnosti. Nebo vlastně teď třeba jednu kolegyni napadlo, že vytvoří tabulku, kde se budou zadávat různé věci a bude tam mít přístup každý zaměstnanec. Tak je to výrazné ulehčení práce.

Tazatel: Aha, a tuto změnu ona navrhla a vedení zrealizovalo?

Respondent: Ne, ona to vymyslela, ona to zrealizovala a potom o tom vedení jenom informovala.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet svoje znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Jako měli jsme třeba školení tady v kanceláři od vedení ohledně chodu společnosti a tak. Ale že bychom někam jezdili mimo kancelář s tím, že to společnost proplatí, to ne.

Tazatel: Další oblastí je týmová spolupráce a pracovní klima. Myslíš si, že jsou tvoji spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? Například více práce, než mají v popisu a tak.

Respondent: Myslím si, že pokud mají možnost, tak určitě. Nebo nikdy jsem se nesečkala s tím, že by někdo mohl pomoci, ale nechtěl by.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Ano, myslím si, že se mnoha zaměstnancům líbí právě ta atmosféra a že je to fakt pozitivum.

Tazatel: Jsi spokojena s komunikací a spoluprací se svými kolegy?

Respondent: Většinou je komunikace v pohodě, vždycky když je nějaký problém, tak ten člověk za tím druhým zajde a řekne mu to.

Tazatel: Aha, dobře. Účastníš se ráda zmiňovaných firemních akcí?

Respondent: Ano, moc ráda.

Tazatel: Teď se pobavíme o nadřazeném. Můžeš se na něj vždycky s důvěrou obrátit?

Respondent: Ano, když mám jakýkoliv problém, tak se můžu obrátit na vedoucího.

Tazatel: Vyhovuje ti způsob sdělování informací, co se týká jakoby od vedení, nebo aktuálních podmínek?

Respondent: Občas se v tom ztrácím, ale v našem systému máme všechny věci v poznámkách u daných směn, nebo se o tom mluví, napíše se to na Skype a tak. Ale ano, občas je to velmi nepřehledné. Tak se často doptávám na to, co nevím.

Tazatel: Kontroluje někdo tvoji pracovní činnost?

Respondent: Ono to jde asi postupně v nějakých krocích. Já třeba zarezervuji směnu a pak to ten koordinátor vidí a může to zkontrolovat. Ale nikdo jakoby nestojí přímo za mými zády, ale postupem času se ta chyba, kterou jsem udělala nějakým způsobem projeví.

Tazatel: A nemyslíš si, že tady to, že to není nějak výrazně kontrolováno, dává prostor k větší benevolenci a tomu, že tu práci třeba někdo neudělá tak, jak má?

Respondent: To si ani nemyslím, právě jak jsem říkala, že když něco neudělám, nebo jsem to udělala špatně, tak to někdo potom zjistí. Nevím, do jaké míry to někdo přes ten počítač takhle kontroluje, ale nemám pocit, že by to bylo úplně bez kontroly.

Tazatel: No, my jsme právě dřív ten systém kontrol měli zavedený úplně jinak.

Vedoucí tehdy naši práci docela kontrolovala. Ve smyslu, že jsme dostali třeba navolávání a ona se podívala, kolik jsi toho už navolala a když toho bylo málo, tak přišla a zjišťovala důvody a tak. Jakože na jednu stranu to bylo trochu svazující, ale na druhou to bylo takové, že sis nedovolila to neudělat.

Respondent: Jako taky se stane, že mám navolávání a nestíhá se to, tak nad tím mávnu rukou a když to nikdo nekontroluje, tak co prostě.

Tazatel: Jojo a stejně tak se zmeškanými telefonáty a zprávami. Dřív, když jsem tam měla třeba deset sms a hovorů, tak za mnou vedoucí přišla, co se děje, jestli nestíhám a nepotřebuji pomoci. A teď to někoho zajímá? Hlavně, aby to bylo na konci dne hotové.

Respondent: Jako občas to napíšeme na Skype, že třeba nestíháme a tak. Ale myslím si, že ten kolektiv, co tady je, tak že ti lidi nejsou takoví, že by se flákali a nedělali to a že si pomáháme. Není to jako asi o tom, že by nás kontrolovali, ale spíš, že nám věří, že to uděláme.

Tazatel: Dobře a máš nějaké návrhy, nápady, co by se ti líbilo, aby se zavedlo? Nebo cokoliv mi chceš ještě říct?

Respondent: Mně se jako líbí tady ten kolektiv a přátelské prostředí, takže si nemyslím, že by bylo potřeba nějakých radikálních změn. Já jsem asi spokojená.

Tazatel: Dobře, tak děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 2 – 10.2.2020

Tazatel: Tak první otázka je, jestli víš něco o historii firmy a jak jsi to zjistila?

Respondent: Jo tak asi vím, jak to bylo a jaký byl průběh vývoje. Jaké byly ty začátky, většinou jsem to zjišťovala tak nějak postupně tím, že jsme se o tom bavili v rámci spíše takových rozhovorů o tom, jak to bylo.

Tazatel: Takže když jsi nastupovala, tak ti to nikdo neřekl?

Respondent: Ne.

Tazatel: A myslíš si, že by bylo fajn aspoň něco při náboru říkat?

Respondent: To není nic na škodu, aby člověk pochopil, kde se ta firma tak nějak nachází, v jakých oblastech se pohybuje a celkově to vypadá dobře, když zaměstnanci ví.

Tazatel: Taky si myslím. Znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: My máme nějaké dlouhodobé cíle? (smích) No, pokud je máme, tak o nich očividně nic nevím. Pokud budeme definovat krátkodobost v rámci jednoho roku, tak dlouhodobé jsou od roku dále, a to si myslím, že tady nikdo nezná. Nebo pokud ano, tak o nich ví jenom ten, kdo si je vymyslel. Ale zase na druhou stranu nemůžu říct, že to jenom třeba vinou firmy, ale je to dost o tom odvětví, kdy ta firma je prostě závislá na vnějších vlivech a tak, takže to je dost těžké zkorigovat ale jinak si myslím, že takové cíle nejsou.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: Ono asi záleží v čem. Nevím, jakou bych teď našla nějakou konkrétní situaci, že by to mohlo být i můj úspěch, ale asi jo částečně. Když mluvíme o tom, že se něco podaří, tak vzhledem k tomu, jak nás je tu málo, tak se na tom většinou nějakým způsobem podílí více lidí a tím pádem to můžeme brát i jako svůj nějaký úspěch.

Tazatel: Dobře. Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Tak ze začátku to tak bylo, protože mi přišla ta myšlenka a celý ten koncert super, hlavně pro studenty, a tak a myslela jsem si, že to má velký potenciál, ale postupem času, jak jsem začala přicházet na některé nešvary, které tu jsou, tak už to tak

úplně nevnímám. Jako určitě to pořád nabízím jako fajn možnost pro někoho, kdo má málo času, ale nevím asi se vždycky ve svém volném čase nevyjadřuju úplně nejlíp.

Tazatel: Máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Kéž by. (smích) Já mám totiž občas pocit, že mi ani není umožněno dělat svoji práci dobře, protože prostě k tomu nejsou ty podmínky. A potom se zase někdo vzpamatuje a řekne, že je rád za to, co děláme, ale to trvá tak ten den a potom to jde zase pryč. Takže asi moc ne no.

Tazatel: Chápu. Dokážeš definovat nějaké hodnoty organizace? Něco, co firmu charakterizuje a prostě co tady žijeme a není to pojmenované.

Respondent: Myslím si, že to není definované, ale že se hraje na to, že jsme mladá firma nebo jsou tu mladí lidi a jsme dost flexibilní a že se snažíme být dynamičtí. Že se snažíme vystupovat tak, že se dokážeme přizpůsobit a spoustu věcí se i naučit.

Tazatel: A sdílíš se společnostmi tyto hodnoty?

Respondent: Jakože jestli se ztotožňuji s tím, že jsme dynamičtí a tak?

Tazatel: Ano.

Respondent: Myslím si, že jo, ale, že tady ta dynamičnost může být potlačena ostatními věcmi. Ale mohla by to být určitě naše obrovská výhoda, protože tady jsou lidi, kteří kdyby dostali ten prostor tak by toho dokázali fakt využít a naučit se spoustu nových věcí.

Tazatel: Znáš nějaké normy neboli psaná pravidla, která se ve firmě dodržují? Ve smyslu těch manuálů třeba.

Respondent: To zase záleží pozice od pozice. Na kanceláři je znám, protože jsem si tím taky prošla, ale myslím si, že my stejně úplně nějaké psané normy nemáme. Prostě jenom informace o firmách a každý si to dělá podle toho, jak uzná za vhodné.

Tazatel: No a ty nepsané?

Respondent: No tady je asi to, že se snažíš komunikovat slušně, efektivně, budeš se snažit zvednout každému telefon a potom zavolat zpátky a tak. Možná nějaké způsoby jednání s těmi lidmi, tak to řekneme, ale že by to bylo vyloženě striktně určené, tak to ne.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Jako jsou oslavy narozenin apod.?

Respondent: Jo, to je jedna z věcí, která je moc fajn. Že se to tak bere, třeba ty oslavy narozenin, že se každému přeje, nebo se loučíme s někým, kdo odchází. Nebo i ty vánoční večírky. To je mi moc sympatické.

Tazatel: Na to navážu otázkou, jestli se těch akcí ráda účastníš?

Respondent: No, jo, jako jo. Asi to bylo dřív jiné a účastnila jsem se jich radši. Teď mi to občas přijde takové hodně cíleně organizované. Ale nakonec jsem vždycky ráda, že tam jsem.

Tazatel: Dobře, další oblast se týká spokojenosti s prací. Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Vlastně ani moc ne a ten člověk tady nemívá většinou moc dlouhou životnost. Jasně, některý segment je zajímavější než ten druhý, ale s tím se nedá nic moc dělat. Takže to nějak moc neřeším.

Tazatel: Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?

Respondent: Ne. Rozhodně ne s ohledem na vývoj trhu a v porovnání toho, kolik energie a kolik samostatné iniciativy se do toho vloží, a to nemluvím jenom o sobě, ale obecně o všech. Tak podle mě to není dostatečné ohodnocení.

Tazatel: A jsi dostatečně motivována k lepším výkonům?

Respondent: Čím? Ono to do jisté míry souvisí s tou předchozí otázkou, motivace může být finanční nebo jiná. Spousta lidí tady jede na nějakou vnitřní motivaci, která vychází od nich. Že prostě nemají rádi polovičatou práci a vlastně to dělají kvůli sobě. Pak se dostanou do takové fáze, kdy si řeknou, že to nemá smysl a nebudou tady ze sebe dělat blbce, když to nikdo neocení, ale potom jim to stejně nedá a udělají to. Tohle v sobě máme všichni si myslím.

Tazatel: A máš pocit, že je práce dostatečně doceněna vedením? Ve smyslu, že ti to jako řeknou, že si toho váží, že vidí, že jsi toho udělala hodně a děkuje ti za to?

Respondent: Tak jako nějak nárazově ano. Ale až potom, co třeba měsíc dva jedeš na svůj vlastní pohon a nikdo si toho moc nevšimá a pak někdo řekne, že to bylo fajn a že ti za to děkuje. Jenom nevím, jestli to dokáže prostě vyvážit všechno to ostatní.

Tazatel: Má tvoje práce smysl?

Respondent: Smysl? Ona by ho mohla mít, kdyby byla dělaná, tak jak by měla být. Jako kdyby tomu byly podmínky, aby ta práce byla dělána naplno, tak by mohla mít

smysl. Ale ono taky záleží, pro koho smysl, jestli pro mě, pro firmu nebo pro co. Myslím si, že by mohla, ale že nemá většinou.

Tazatel: Tak další oblastí je nábor a rozvoj zaměstnanců. Myslíš, že je způsob zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Tak když jsem přišla jako nováček, tak tady byla ještě jiná vedoucí, a to bylo v mnoha ohledech trochu zmatené, ale celkem komplexní. Ale ona si ten zaškolovací proces postupně vypilovala. Celkově jsem byla dobře zaučená, i když jsem si spoustu věcí zjišťovala až potom postupně. Na další pozice to pak bylo obdobné, ale byla jsem určitě zaučovaná déle než jiní lidé. Ono se to opravdu liší z pozice na pozici a taky člověkem, který zaučuje a jestli vůbec jsou nějaké postupy, kterými se má daná pozice řídit. A když jsou věci, které musejí být předány, ale nikdo je nepředá, tak to je potom trochu problém.

Tazatel: Máš možnost uplatňovat své nápady na zlepšení?

Respondent: Tohle určitě ano, myslím si, že tohle je jedna z výhod, že se nebojím říct, že něco třeba nefunguje a jak by se to mohlo dělat. A myslím si, že to někdo i poslouchá, ale potom s tou implementací je to horší. Ono se řekne jo je to super nápad, ty jim dáš návod, jak by se to mohlo dělat a ono se chvíli třeba zdá, že se to tak dělá, ale pak to zase sklouzne tam, kde to bylo předtím anebo se z toho udělá nějaké polovičaté řešení. A to je jeden z důvodů, proč ta firma stagnuje, nebo se nějak výrazně nerozvíjí. Protože se nerozvíjí vevnitř.

Tazatel: Dobře. Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Malinko nějaké možnosti tady jsou, ale není to na žádné pravidelné bázi. Ale tady jde hodně o náklady no. Musela by být vyvinuta hodně velká iniciativa ze strany zaměstnanců, aby se s tím něco začalo dělat.

Tazatel: Další oblast je týmová spolupráce a pracovní klima. Jsou tví spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc?

Respondent: Upřímně? Myslím si, že už moc ne. Ze začátku to tak hodně bývalo a bylo to super, protože tady ti lidé trávili čas rádi a záleželo jim na té firmě mnohem víc. Protože chtěli, by ta firma prosperovala a věděli, že je za to někdo ocení. Ale myslím si, že už se to dostalo do takového stádia, kdy se tu všichni snaží trávit, co neméně času, udělat si svoje a odejít.

Tazatel: Aha, a proč si myslíš, že to tak je?

Respondent: No myslím si, že už tady není takové pozitivně naladěné klima.

Tazatel: To je hned další otázka: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: No ne, protože tím, jak tu byly ty změny třeba ve vedení a tak, tak se nedokázal najít nějaká rovnováha. Některé věci, co se tady staly nebyly úplně v pohodě a myslím si, že všichni to tak nějak pociťovali, akorát to v sobě nějak dusili. Prostě když nesouzníš s tím, co je nahoře, tak se tu nebude nikdo cítit dobře, protože se to prolíná do všech oblastí. A když něco nefunguje, tak to prostě nefunguje. Navíc tady byla hromada věcí, které se řešily, slíbily, nesplnily, a to velmi ovlivňuje to, jak se na to dívají ostatní a tak.

Tazatel: Takže si myslíš, že to tak nějak mělo počátek v tom, když se změnilo vedení?

Respondent: No, myslím si že jo. Tady ty prvopočátky byly asi v tom, kdy odešla původní vedoucí a potom se všechno začalo postupně kupit. A není to jenom v tom, že se měnilo vedení, ale i tím, že oni sami začali být demotivovaní, a to se začalo propisovat do ostatních. Když vidíš, že tvůj šéf není dostatečně motivovaný a už chodí do práce našťvaný, tak proč ty bys tam měla trávit nějaký čas navíc a dělat něco navíc, když tě za to ani nikdo neocení. Ono to prostě tak nějak postupně gradovalo až se to pomalu dostalo do neúnosných mezí a začali si toho lidi všímat.

Tazatel: Taky si to myslím. Ale teda celkově ti současný neformální způsob chování vyhovuje?

Respondent: Jak v čem. Jako neformální způsob, že se tady všichni bavíme a tak, to mi určitě vyhovuje, ale na druhou stranu tady ta neformálnost stírá rozdíl mezi tím, jak jsou ti lidi postavení. Já třeba nemám moc autoritu k vedení, respektuji je jako lidi, to ano, ale nějaká větší autorita jako ke svému šéfovi tam není. Oni mi vlastně moc ani nepřidělují práci, nekontrolují mě, tak jaká autorita? A myslím si, že ta neformálnost je na škodu třeba i v tom, že jak jsme se bavili ohledně toho, co jsou psané normy, tak že to s tím celkem souvisí, že vlastně tady není nic přesně dáno, nějaké postupy, procesy a tak, a tím pádem to je všechno tak rozevláté, že prostě někdy prostě nevíš, jak to máš řešit, protože na to nemáš proces a nevíš, jak to máš řešit. Tím pádem si ten postup nějak ohneš, upravíš podle sebe a potom to zase může někdo napadnout, že tak to není správně. Ale jak ty to máš vědět, když ti to nikdo nikdy neřekl? Tady se hodně hraje na

neformálnost a když si tak uvědomuju, tak je to něco, co mi vlastně hrozně vadí. Ehm, kolik lidí se ti tady tak postupně rozvášnilo a naštválo? Dost co? (smích)

Tazatel: Docela jo no.

Respondent: Prostě to, že tady máme to neformální prostředí, tak je to občas problém i s tím, že by měl někdo někomu říct, že něco nedělá dobře a dělá tyhle a tyhle chyby a celkově dávat zpětnou vazbu, která má být mimochodem i negativní, tak se to vždycky zaobalí do nějakých takových hrozně pěkných slov, které vyzní tak na půl, ze kterých si ten člověk ani pořádně nemůže vzít, že je to negativní zpětná vazba. Protože on to dělá vlastně hrozně moc dobře, ale víš, tohle se třeba nepovedlo, a tak to úplně nefungovalo, ale jinak to děláš moc dobře. Ale takhle přece nemůžeš toho člověka nikam posunout a ono to potom ovlivňuje všechny ostatní, protože oni po něm opravují ty chyby a jsou na něho naštvání a je to prostě začarovaný kruh. To je takové to „kamarádíčkovní“ za každou cenu, i když není na místě.

Tazatel: Jojo, to si taky myslím, že z tohoto nevede cesta ven, pokud nebudeme věci říkat narovinu, a tak jak opravdu jsou. Já si mnohem radši poslechnu negativní zpětnou vazbu, než aby mi bylo řečeno, že je všechno v pohodě, že to dělám moc dobře, ale vlastně vůbec nedělám a jenom tím lezu na nervy ostatním. Tak pojďme dál. Funguje správně komunikace a spolupráce s tvými kolegy?

Respondent: Těžko říct, ale já mám hodně často pocit, že mluvím do dubu. Jenom když se podíváš na tu komunikaci na Skype, která je absolutně bez odezvy. A víš, jak je to demotivující? No nemyslím si, že funguje úplně správně. Vzhledem k tomu, že si stejně musíš vždycky najít toho člověka a zjistit, co se vlastně stalo a všechno dolovat. Ale možná na to není jenom správně zavedený systém. Že to není o těch lidech, že by třeba nechtěli nebo tak, spíš na to zase není přesně daný postup, jak by se mělo komunikovat a postupovat v nějakých situacích. Některé informace jsou napsané tam, některé tam, něco se k tobě ani nedostane.

Tazatel: Ono je to hrozně těžké se potom vyznat třeba v té komunikaci na Skype, když tady třeba dva dny nejsi a potom přijít na to, co je důležité a co ne v té záplavě zpráv.

Respondent: On se totiž tady tento nástroj totiž zase přerodil v to, že se tam prolíná pracovní a osobní komunikace, která potom splývá dohromady a ty nemáš šanci se v tom orientovat. My jsme se párkrát bavili o nějakém softwaru, který ti i přiděluje

úkoly, zvýrazňuje důležité informace, byl by tam kalendář a tak. Což normálně v jiných firmách funguje, ale to by se zase někomu muselo chtít.

Tazatel: To zní jako super nástroj, to asi dám do návrhů. Tak a poslední kategorie se týká významu nadřízeného. Můžeš se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?

Respondent: Asi záleží jak v čem. Tím, jak se stírají ty rozdíly v tom, jestli je to víc nadřízený nebo kamarád, tak nakonec asi stejně přijdu až už je to neúnosné, ale do té doby to v sobě dusím.

Tazatel: Kontroluje někdo pravidelně tvoji pracovní činnost?

Respondent: Ne. K tomu asi nemám, co víc říct. Občas nějaký zájem, co se děje, co se dělalo. Nebo se upomínkuje, nezapomeň na to a na to. Ale zase je to přes ten Skype a tam se to může ztratit. Takže jsme zase u toho systému, který by jasně přiděloval úkoly a zadavatel by jasně viděl, jestli je splněný nebo ne.

Tazatel: A vyhovovalo by ti, kdyby to někdo kontroloval nebo ne?

Respondent: Asi jo, mně by asi celkově vyhovovalo, kdyby se někdo víc zajímal. Ta kontrola k tomu prostě patří. Kdyby to bylo více strukturované ta práce. Kdyby byla jasně stanovená nějaká norma a tak, tak potom se to lépe kontroluje a na základě toho i odměňuje. A jak jsme se bavily o tom odměňování, tak já si nemyslím, že by měli být odměňování všichni stejně. Měl by tam být nějaký základ stejný, ale pak i variabilní složka, která se odvíjí od toho, jak ten měsíc pracuješ. Někomu se víc daří, někdo měl víc povinností do školy, tak chodil méně do práce a podobně. Prostě to nějak odlišit. A stejně tak ta práce by mohla být mnohem více komplexnější. Myslím si totiž, že je na škodu, že je na kanceláři ta práce čím dál více svazována a je tam ubíráno čím dál víc povinností podle mě. To jsou tendence dělat z těch lidí jenom naučené stroje, které budou klikat do počítače, protože tady to máš všechno vypočítané, tak prostě klikni a hotovo. Ale vy, co tam sedíte jste inteligentní lidi, kteří mají velký potenciál a tím, že byste dělali víc té práce a byla by komplexní, tak by vás to i více bavilo a mohli byste se něco naučit, si myslím.

Tazatel: No a stejně tak nejsou udělané rozdíly v těch pozicích na kanceláři. Jakoby já nepotřebuji finanční rozdíly, ale spíš to, že budeme vědět, že si toho oni jsou vědomi. Holky, co jsou zaučené na pokladnu zvládnou chod firmy i když tam to vedení nebude, protože zvládají všechny ty pozice tam. Ale přijde mi, že to nikdo tak nějak nevnímá.

Víš jako třeba možnost navolit si první směny, nebo mít jistotu, že tam ty dvě až tři směny mít opravdu budeme a tak.

Respondent: Chápu, že vlastně vůbec není doceněno třeba to, že jste tam dlouho a všechno znáte. Přitom tohohle by si měli neuvěřitelně vážit, vždyť kdy byla kancelář obsazena lidmi, kteří jsou tam více jak dva roky? A jsou ochotni tu zůstat po tom všem, co se tady dělo. Tady je životnost těch lidí tak rok. Co víc si můžou přát jako. A třeba jak jsme se bavily o tom volení směn. Tak proč je to pořád řešeno tady tím systémem „klikací“ soutěže aneb kdo dřív přijde, ten dřív mele. Od čeho je HR manažer? Tak ať to podle časových možností, schopností toho člověka a dalších okolností naplánuje ona a potom v případě, že to někomu nebude sedět, tak se to upraví už podle preferencí. Ale bude mít pokryté všechny směny a nikdy se nestane to, že jí budou chybět dva lidi.

Tazatel: Přesně, vždyť takhle to funguje ve všech firmách. Jasně, zabere to nějaký čas, ale bude to efektivnější.

Respondent: Tak, ono mi přijde, že na sebe přetahuje zbytečně moc povinností, které by nemusela (počítání exekucí třeba), protože se jí nechtějí dělat tady ty důležitější věci. Pro mě osobně bylo to, že jsem ty exekuce počítala sama vždycky něco, co mi říkalo, že ta práce má smysl a rozšířilo mi to obzory a mohla jsem dělat něco jiného než klikat do počítače.

Tazatel: No a o zpětné vazbě už jsme se bavily.

Respondent: Jo, no podle mě prostě není dostatečná. Já jsem třeba za celou dobu asi neslyšela nějakou negativní zpětnou vazbu, a to si myslím, že jsem si ji kolikrát i zasloužila. Ale vždycky jsem si na to musela přijít sama, že tohle nebylo úplně fajn a že takhle se to nedělá. A přece, když tady uslyšíš tu negativní zpětnou vazbu, tak potom na ni budeš lépe připravena a posune tě to někam. A s tím souvisí i to, že když se to nikomu neřekne, že něco dělá blbě, tak potom poštváváš i ty lidi proti sobě a oni na sebe budou navzájem protivní a nepřijemní.

Tazatel: To pramení už z toho, že ti lidi nejsou dostatečně zaučení, pak dělají chyby a ostatní jsou na ně naštvaní, ale oni za to vlastně nemůžou. Protože, když tě někdo štve v práci, tak s ním nechceš tak úplně kamarádit. A to nemá konec.

Respondent: Jojo, přesně tak.

Tazatel: Takže jako nějaké návrhy tu mám to, co vyplynulo z toho, o čem jsme se bavily, a tedy: ten software, více strukturovat ty pozice koordinátorů, větší komplexnost u pozic na kanceláři, nějaké přesné postupy, procesy. Ještě něco?

Respondent: No, to je asi tak nějak všechno.

Tazatel: Dobře, tak děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 3: 29.1.2020

Tazatel: První otázkou je povědomí o firmě a její vnímání. První otázka zní: Víš něco o historii společnosti?

Respondent: V podstatě jenom takový základ, že původně to neměla být ani agentura a že se firma přesouvala, kdy se začínalo na Zelňáku v takových docela jednoduchých podmínkách. A pak se hledaly nové prostory a rozšiřoval se kolektiv a že původně byli jenom brigádníci a až potom HPP. Ale nějakou konkrétní historii nevím. V podstatě znám to, co je napsané na webovkách a co jsem si přečetla.

Tazatel: Takže když jsi nastupovala, tak ti nikdo nic o historii neřekl?

Respondent: Ne, neřekl.

Tazatel: Dobře. Znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Ne, v podstatě ani nevím, jestli nějaké dlouhodobé cíle jako takové ty, co bude firma dělat za 5 let máme a jestli jsou určovány dopředu.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy jako vlastní úspěch?

Respondent: Jo tak to docela jo. Tím, že je tady malý kolektiv a je nás tady pár, tak to tak docela vnímám. Že do něj patřím a že se to týká i jako mně, a ne že to nějaká firma, která má nějaké zisky a já jsem jako tady dole a mě to nezajímá ale tak nějak mám pocit že jo, že se mě to dotýká.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Ano, spousta známých se mě ptá na brigády, tak je sem posílám.

Tazatel: Máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Ano, mám a v souvislosti s tímto slyším z jiných firem, jak se tam mají, tak si myslím, že tady se hodně snaží a váží si nás všech.

Tazatel: Dokážeš definovat nějaké hodnoty organizace?

Respondent: To je těžká otázka.

Tazatel: To je jedna z věcí, kterou mám zjišťovat. Mám pojmenovat ty hodnoty, které se tady žijí, ale nejsou pojmenované a jestli teda nějaké hodnoty vůbec jsou.

Respondent: Řekla bych, že snaha o lidský přístup a nebrat ty brigádníky jenom jako nějaká individua ale fakt mít osobní přístup ke každému z nich a snaha vyjít vstříc a pomoci těm lidem. Já bych řekla, že to je to hlavní, na čem je to tady založeno. A že se o to ti lidi tady opravdu snaží.

Tazatel: Sdílíš tyto hodnoty?

Respondent: Ano, určitě.

Tazatel: Znáš nějaké normy neboli psaná pravidla, která se ve firmě dodržují? Jakoby ve smyslu nějakých norem, které jsou zavedené a zabezpečují fungování té firmy. Jakože tohle se dělá tak, tohle se dělá tak.

Respondent: Asi ano, protože v podstatě nám tehdy, když jsme se zaučovali, dali obecné manuály, jak se, co dělá a tak. A pak jsou tu takové ty věci, které musíme dodržovat a vyplývají ze zákonů. K naší práci tam bylo snad všechno.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Jako jsou oslavy narozenin apod.?

Respondent: Tak to rozhodně. Je toho tady strašně moc, až mě překvapilo že je toho tady tolik. Ať jsou to malé dárečky na Halloween, přání k narozeninám, vánoční dárky a v podstatě všechno, co jde, to se tady slaví.

Tazatel: Dobře, tak druhá oblast je spokojenost zaměstnanců s prací. Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Ze začátku byla, teď už moc ne, protože není nějak kreativní a v podstatě si nemůžeš nic vymyslet sám, všechno musíš dělat přesně podle postupů, které jsou dané. Takže po určitém čase je to rutina, na které se moc věcí nemění.

Tazatel: Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?

Respondent: Myslím, že jo, vzhledem k typu té práce, že se dělá pořád to stejné, tak asi ano.

Tazatel: Jsi motivována k lepším a lepším výkonům?

Respondent: To je hrozně těžká otázka, protože jako lepší výkony se tady těžce určují u téhle práce. Jako jestli, je to myšleno tak, zda jsem motivovaná to dělat všechno správně jako bez chyb a dobře ale vlastně ani nevím, jak ten lepší výkon vypadá. To se nedá moc vyjádřit, lepší může být, že to děláš rychleji, ale na úkor toho, že to není úplně správně. Takže úplně nevím, jak to jako pojmout. Ale motivace k tomu, dělat práci dobře určitě je, protože se mi to potom nechce řešit a opravovat chyby. (smích)

Tazatel: Máš pocit, že je tvoje práce dostatečně doceněna vedoucím a že má smysl? Jakoby že ti dokáže říct, že tohle děláš dobře, toho si vážím?

Respondent: Nemám pocit, že by to bylo nějak opomíjený, hlavně na začátku to bylo hodně, jakože chválili, když jsme udělali něco dobře nebo špatně. Myslím si, že dokáží dát dobrou zpětnou vazbu a s citem. Dokonce dostáváme nějaké dárečky, když je někdo šikovný a tak. Ale teď když už tady pracuji déle a tu práci dělám pořád stejně, tak v podstatě není za co chválit, protože tam v podstatě není žádná tvoje zásluha.

Tazatel: Tak další oblastí je nábor a rozvoj zaměstnanců. Shledáváš způsob tvého zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici za srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Úplně ne. Já jsem byla první člověk, kterého zaučovala jedna kolegyně a nebyly k tomu ty materiály, co si myslím že jsou teď, takže teď možná je to zaučování na úplně jiné úrovni jako moje. Hodně informací, které mi tehdy řekla, bylo špatných a já až průběžně zjišťovala, že se ta daná věc dělá jinak apod. No a na pokladnu jsem se zaučovala velmi krátkou dobu. Metoda hodit do vody a nechat plavat je super, ale zrovna tady, kde je mnoho věcí, na které se musí dávat pozor a dají se pokazit se to asi úplně nehodí. Když to hodnotím teď zpětně tak bych si byla jistější, protože takhle jsem byla docela vystresovaná že něco pokazím. Takže to by mohlo být lepší.

Tazatel: Máš možnost naplňovat své nápady týkající se zlepšování všeho druhu?

Respondent: Asi ne.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Jako, že nám říkají nějaké detaily o exekucích a o tom, jak to funguje to je fajn ale tady se asi úplně není v čem školit.

Tazatel: Další oblast je týmová spolupráce a pracovní klima. Jsou tvoji spolupracovníci ochotni udělat něco navíc?

Respondent: Já bych řekla, že jo.

Tazatel: A nemáš pocit, že se to třeba časem změnilo nějak?

Respondent: To určitě, když jsi někde nový, tak máš větší vůli dělat něco navíc. Ale myslím si, že není typem firmy a kolektivem, ale úplně obecně se po čase tak nějak přestaneš snažit.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Určitě, myslím si, že máme příjemný kolektiv a že nejsme nikdo vyložené na nože, že bychom nechtěli chodit do práce.

Tazatel: Vyhovuje ti současný neformální způsob chování?

Respondent: Ano, jo.

Tazatel: Funguje správně komunikace a spolupráce s tvými kolegy?

Respondent: Ale jo jako funguje ale asi by mohl být nějaký lepší komunikační systém, protože v rámci toho, že se tady střídáme a informace, které získáváme za ten den se pak těžce předávají dál. Ale to už je spíš na těch lidech, co sem chodí než komunikace mezi sebou, takže teď nevím, jak je to vlastně myšlené. Jestli jakoby komunikace neformální mezi kolektivem, anebo komunikace o práci?

Tazatel: No tak celkově jako že spíš asi ta pracovní komunikace, jakože jestli když něco někomu řekneš, tak to má nějaký smysl a on to opravdu udělá.

Respondent: Jo tak to jako asi ano, i když to někdy vážne a určitě je co zlepšovat.

Tazatel: Účastníš se ráda teambuildingových akcí?

Respondent: Ano, určitě.

Tazatel: A poslední oblast je funkce a význam nadřízeného. Můžeš se vždycky s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?

Respondent: Ano, myslím, že jo.

Tazatel: Vyhovuje vám způsob sdělování informací? Jakože třeba to, co říká ráno nadřízený před otevřením. A jak se to potom píše na Skype, a tak a když tady pak třeba dva dny nejsi, tak projít to všechno nějakou dobu zabere.

Respondent: Ústní komunikace v pohodě ale potom se týče písemné tak si myslím, že by bylo super třeba ty informace fakt vždycky zapisovat na nástěnku, kde jsou jenom ty důležité věci a člověk se nemusí „proklikávat“ celé ty konverzace a hledat to důležité. Aby to bylo na jednom místě no.

Tazatel: Kontroluje někdo pravidelně tvoji pracovní činnost? A kdo?

Respondent: Tak u práce na pokladně se peníze počítají a dělá se uzavírka pokladny, takže ano, to se kontroluje. Ale nějaké jiné činnosti si myslím, že moc kontrolované úplně nejsou, nebo jako nevím. Víím, že třeba ředitelka má přístup k výpisu hovorů, kolik jsme toho obvolali, a jaké byly výsledky, ale netuším, jak moc se na to dívá nebo nedívá.

Tazatel: Je ti pravidelně poskytnuta zpětná vazba za tvůj pracovní výkon?

Respondent: Pravidelná zpětná vazba asi ne, spíš, když si jdeme individuálně povídat s ředitelkou, což je třeba jednou za čtvrt roku. Takže, když třeba nestíháš něco v práci,

tak to vlastně nezjistíš vůbec. Na poradách se říkají takové ty obecné věci, kdy si neuvědomíš, co konkrétně to bylo za situaci a že jsi to udělala třeba právě ty. Je super, že to řeknou všem, aby si na to dali pozor i ostatní, ale když něco dělám blbě, tak to chci vědět, abych se mohla zlepšit.

Tazatel: Takže bys upřednostnila, kdyby to říkali konkrétně? Jakože třeba, kdyby ti to řekli konkrétně v soukromí a potom na té poradě obecně jako takhle to nedělejte nebo toto je častá chyba, kterou děláte, tak si na to dejte pozor.

Respondent: Jo, myslím, že to je fajn že i když jako není příjemné slyšet, že ty jsi ten, který to pokazil, tak to vědět chci.

Tazatel: Dobře, máš ještě něco, co by tě k tomu napadlo? Celkově k firemní kultuře, k hodnotám firmy, k pracovnímu klimatu, nebo nějakou otázku, která tě napadla a na kterou bych se měla ptát i ostatních?

Respondent: Tak to asi nemám. Myslím, že to, jak jsme se učili ve škole o kulturním klimatu a hodnotách, tak že nic takového tady ani neexistuje.

Tazatel: Tak jo, tak děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 4: 29.1.2020

Tazatel: První otázka je: Víš něco o historii firmy?

Respondent: Ano, vím. Chceš, abych ti to řekla?

Tazatel: To asi nemusíš, ale jak ses to dozvěděla? Tak, že jsi sama pátrala, nebo ti to někdo řekl, když tě nabírali třeba?

Respondent: Když mě nabírali určitě ne. To v žádném případě. Asi spíš takový střípky od různých lidí a nejvíc od majitele, ale jako spíš náhodou, že to nebylo nějak cíleně ze žádné strany.

Tazatel: Znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Nemyslím si.

Tazatel: A myslíš si, že bys to měla vědět?

Respondent: No asi to nemusím vědět úplně nutně, ale bylo by fajn to vědět.

Tazatel: Cítíš úspěch firmy jako vlastní úspěch?

Respondent: Dost záleží, v jaké situaci. Někdy ano, ale většinu času spíš ne.

Tazatel: Kdyby tě cokoliv napadlo v průběhu nějaká otázka doplňující, nebo něco tak říkej klidně. Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Asi si myslím, že jo. Taková ta klasika, kdy dohazuješ kamarádům brigády a tak.

Tazatel: Máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Spíš asi ne.

Tazatel: A jak by to mělo vypadat, abys měla pocit, že si tě váží?

Respondent: Podle mě by to mělo vypadat tak, že dostáváš zpětnou vazbu, že když uděláš něco špatného, tak ti to někdo řekne a když uděláš něco dobrého, tak ti to taky někdo řekne, a to se prostě neděje poslední, podle mě, tak rok nebo možná trochu kratší dobu, ale neděje se to už hodně dlouho.

Tazatel: Na zpětnou vazbu tam mám taky otázky, tak se můžeš rozprávět potom tam. Dokážeš definovat hodnoty společnosti?

Respondent: Asi ne? Nebo jako myslím si takové specifické věci, které si já myslím, že by měli být hodnoty obecně organizace, která působí v tomhle odvětví. Ale nevím, jestli to tak doopravdy je a nikdy mi asi nikdo neposkytl nějaký vodítko, jestli to tak opravdu je.

Tazatel: No, a to je právě jedna z věcí, kterou bych měla definovat – hodnoty společnosti a jakoby pohled na to, jak se na to dívají zaměstnanci a vedení jaké ty hodnoty ve skutečnosti jsou. Tak jestli bys mi mohla říct, co si myslíš, že ty hodnoty jsou.

Respondent: Podle mě, vzhledem k tomu, že jsme firma, která se dostává do styku se strašně širokým okruhem lidí, kteří jsou mezi sebou hodně odlišní, tak by to mělo být trochu založené na respektu k tomu brigádníkovi. Ale nemyslím si, že to někdo vyloženě nemá a všichni k lidem přistupujeme s respektem. Jenom to jsou takové věci, o kterých se nemluví.

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, která ve své firmě dodržují? Ve smyslu, že třeba při zaučování máme nějaké manuály, jak se, co dělá a tak.

Respondent: Jo, tak to znám.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály – oslavy narozenin výročí společnosti a podobně?

Respondent: Tak určitě hlavně oslavy narozenin a ty vánoční večírky a taky mi přijde pěkný, že když někdo odchází tak se s ním loučíme a dostane nějaký dáreček.

Tazatel: Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: V období, kdy práce je, tak ano. Jakoby v sezóně ano.

Tazatel: Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?

Respondent: Na to vlastně asi nedokážu odpovědět. Popravdě ani nevím, jak se třeba pohybují platy na podobných pozicích někde jinde.

Tazatel: A na to, co všechno děláš, tak úměrně k tomu, jestli máš náležitou odměnu?

Respondent: Jako někdy mi přijde, že mám práce tolik, že to úplně neodpovídá tomu ohodnocení, ale tím, že jsme takhle sezónně vychýlení, tak té práce není tolik v každém období. A tím pádem se to rozprostře.

Tazatel: Jsi nějak motivována k lepším výkonům?

Respondent: Za mě úplně moc ne.

Tazatel: A co by sis představovala A buď je jako nebo co by tě motivovalo k lepším výkonům?

Respondent: No tak určitě ta zpětná vazba. To je podle mě hodně důležitá věc, pro mě osobně je to hodně důležitá část, nechci říct důležitější než finanční ohodnocení, protože všichni musí platit nějaký věci, ale prostě je to hodně důležitý. Protože se chceš zlepšovat v tom, co děláš, ať děláš cokoli.

Tazatel: No a nějaké třeba jako benefity ve formě nějakého toho kulturně sportovního fondu by tě nemotivovaly?

Respondent: Ano, to by určitě bylo fajn, ale podle mě je základ ta zpětná vazba a od toho se pak může něco odvíjet dál.

Tazatel: Máš pocit, že je tvoje práce dostatečně doceněna vedením a že má smysl? Jakoby právě, že ti někdo řekne, že to, co děláš má smysl, že jsi tuhle práci odvedla správně a že si tě za to váží.

Respondent: Vidím problém v tom, že mně přijde, že tohle je všechno takové hodně na houpačce, že někdy třeba jo a potom jsou dlouhé období, kdy ne.

Tazatel: Tak další oblast je nábor a rozvoj zaměstnanců. Shledáváš způsob tvého zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici za srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Na některé pozice, na kterých jsem byla tak jsem byla dostatečně zaučena a na některých hodně nedostatečně. V podstatě to hodně záleží na člověku, který mě měl zaučovat v tu danou chvíli.

Tazatel: Máš možnost naplňovat své nápady týkající se zlepšování? Jakože když přijdeš s nějakým nápadem, který by mohl ulehčit práci, tak to někdo regulérně zvaží a zkusí to udělat?

Respondent: No já si myslím, že ten prostor tu je. Ale v konečném důsledku si sice vyslechnou můj názor, řeknou, že by to mohlo fungovat, ale nic se nestane. Anebo je mi vysvětleno, že je to tak komplikovaný, že se do toho vůbec nemá cenu pouštět.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Spíš ne, firma školení neproplácí.

Tazatel: Jsou tvoji spolupracovníci ochotni udělat něco navíc?

Respondent: Myslím si, že ano, ale ne všichni samozřejmě.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: To si nemyslím.

Tazatel: A bylo to tak třeba dřív?

Respondent: Podle mě to tak dřív bylo.

Tazatel: A kdy se to změnilo?

Respondent: Tak nějak asi loni v létě, ono se to hodně změnilo už předtím, ale od toho léta to jde razantně vidět.

Tazatel: A co se změnilo v létě?

Respondent: Událost, na kterou je uvaleno informační embargo a s tím se změnil postoj vedení, což ovlivňuje potom všechno ostatní.

Tazatel: Vyhovuje ti současný neformální způsob chování?

Respondent: Ano.

Tazatel: Funguje správně komunikace a spolupráce s tvými kolegy?

Respondent: To si taky myslím, že ano. V dostatečně uspokojivém procentu.

Tazatel: Účastníš se společných akcí? A ráda?

Respondent: No já jsem nad tím přemýšlela a my jsme vlastně v poslední době neměli moc takových akcí. Ano, vánoční večírek to je klasika, ale jinak v podstatě ne. Podle mě naposledy tak možná v létě, a i to bylo kvůli tomu, že jsme se s někým vždycky loučili, ale není to jako dřív, kdy byly třeba společné snídaně spontánními akcemi, například na oslavu toho, že jsme vyfakturovali daný měsíc. Takže ano, určitě jsem se toho všeho ráda zúčastnila, protože jsem se chtěla s těmi lidmi rozloučit, ale myslím si, že předtím

to mělo jinou atmosféru. Nejde o tu frekvenci, ale spíš o to, že podnikneme něco jenom tak, ne že se chceme s někým rozloučit. Teď je to spíš takové vynucené.

Tazatel: Poslední oblastí je funkce nadřízeného. Můžeš se na něj vždycky s důvěrou obrátit?

Respondent: Já jsem na svého nadřízeného v podstatě neobracím, nebo to jsem možná zase trošku přehnal. V určitých situacích to dělám, ale v těch důležitých věcech moc ne, protože si myslím, že mého nadřízeného moje práce moc nezajímá. Hlavně, aby byla hotová. Což podle mě hodně souvisí s tím hodnocením a zpětnou vazbou.

Tazatel: Na to můžeme navázat tím, jestli někdo kontroluje pravidelně tvoji pracovní činnost?

Respondent: Ne.

Tazatel: A myslíš si, že by to měl dělat? Jakože ne kontrolovat úplně všechno, co uděláš, ale do určité míry?

Respondent: Ano, nadřízený by měl mít povědomí o tom, co se děje, a ne kvůli tomu, že jsem mu poskytla dobrovolně informace, ale kvůli tomu, že ho to opravdu zajímá.

Tazatel: Takže zpětná vazba za tvůj pracovní výkon ti poskytována není?

Respondent: Ne!

Tazatel: Víím, že občas na poradách někteří zaměstnanci dostanou třeba poukázku na nákup určitých věcí jako odměnu za nějaké zlepšení a tak. To pro tebe není forma zpětné vazby?

Respondent: Ano, to je. Ale když v podstatě nevíš, za co jsi tu poukázku dostala, tak si toho nedokážeš dostatečně vážít. Co z toho pro mě plyne z toho, když mi řeknou „hodně jsi se zlepšila“, a v čem jsem se jako zlepšila? Je to moc obecné, chtělo by to konkretizovat.

Tazatel: Vyhovuje ti způsob sdělování informací? Skype, nepřehledná konverzace a tak.

Respondent: Já Skype vnímám jako prostředek na řešení těch aktuálních věcí. Tady je problém v tom, že je tady hrozně moc informací a často se mění. Že to tady nejde udělat tak, aby to bylo dokonalý, protože takový sdělovací prostředek asi neexistuje.

Tazatel: To je asi pravda. My jsem teď v takovém začarovaném kruhu podle mě, protože tím, že se změnou vedoucí se změnil i způsob zaučování, který není úplně efektivní, tak potom ti noví zaměstnanci neví tolik věcí, nebo si v něčem nejsou jistí a

dělají chyby. A ti, co už jsou tu déle na ně jsou potom naštvaní. Jenomže nováčci za to vlastně nemůžou, protože jim to nikdo neřekl.

Respondent: A tím jsou pak všichni naštvaní na všechny a už se pracuje o poznání hůř. Ano, vnímám to taky tak. A pak je tu ještě ta věc, kdy se sice ředitelka všech ptala na názor, chtěla slyšet nápady na zlepšení a vypadala motivovaná s tím něco dělat. Ale kolik času uběhlo? Pár měsíců? A vůbec nic se nestalo, cítím zase lhostejnost.

Tazatel: Přesně tak. Taky když porovnáš to, jak jsem sem chodila ráda dřív a těšila jsem se do práce a co je teď, tak je to diametrální rozdíl.

Respondent: Já si myslím, že jeden z problémů, který tady řešíme je to, že se tak nějak vytratila důvěra mezi námi. A je to asi tím, že jsme fakt taková malá firma a předtím jsme na to byli zvyklí a teďka nám to hodně chybí. A další věc je, že některých ohledech máme málo informací, o tom, co se děje a zase v jiných ohledech se podle mě říkají informace, které jsou úplně irelevantní a které by se podřízeným vůbec říkat neměli. Podle mě bys nikdy svým podřízeným neměl říkat, že si chceš najít jinou práci, to můžeš říct někomu, kdo je na stejné úrovni jako ty, ale ne svým podřízeným. To je potom taková nejistota a zase ztráta důvěry, protože prostě nevíš, co tady bude.

Tazatel: Napadá tě ještě něco, co bys chtěla změnit? Co tě napadá, aby se situace zlepšila?

Respondent: Podle mě by určitě by bylo potřeba zase zavést nějaké osobní hodnocení, protože bez toho se těžko někam pohneme a na nějaký nějaké pravidelný bázi, která prostě z logiky věci, vzhledem k tomu, co děláme a jak funguje sezóna a že většina lidí tady jsou brigádníci, tedy nemůže být jednou ročně protože někteří lidé tady tak dlouho ani nejsou. A chápu, že v sezóně nemáš úplně čas na to si s těmi lidmi povídat, protože to prostě nejde ale myslím si, že jakmile to opadne, tak už to jde.

Tazatel: Taky si myslím, že je důležité cítit v tom nadřízeném oporu a vědět, že tě podrží. Ne, že v nějaké situaci naopak shodí to, co jsi řekla a udělá to úplně jinak.

Respondent: Ano, s tím asi souvisí i ty manuály a postupy, kterými se kancelář řídí pod vedením daného vedoucího a když se ten člověk změní, tak je potřeba tady ty materiály aktualizovat a jasně stanovit na čem a do jaké míry budu trvat. Říct to všem, ne jednom útržkovitě každému něco. A celkové sjednocení pravidel a benevolenci jednotlivých pracovníků. Zákon nám říká hromadu věcí, které musíme dělat a potom ty věci okolo

každý řeší podle dané situace. To by se mělo upravit a sjednotit, abychom si navzájem nepodřývali autoritu.

Tazatel: Super, tak moc děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 5 – 10.2.2020

Tazatel: Víš něco o historii firmy? Zajímá/a ses o ni někdy?

Respondent: Aktivně jsem se o historii firmy nikdy nezajímala, mám spíš útržkovité znalosti z rozhovorů s kolegyněmi. Víím, že společnost funguje cca 20 let a dříve firma sídlila někde na Zelném trhu, a to je asi tak všechno.

Tazatel: Znáte dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Upřímně vůbec netuším.

Tazatel: A myslíš si, že by zaměstnanci měli mít aspoň základní povědomí o těchto cílech?

Respondent: Ano, to si myslím.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: Ze začátku jsem to tak pociťovala intenzivně, těšily mě dobré výsledky, postupem času to ale, upřímně, do jisté míry opadlo.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Určitě ano, když je k tomu příležitost. Především o firmě říkám svým známým, kteří by přes nás mohli jít na brigádu.

Tazatel: Máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Těžko říct, finančně jsme ohodnoceni všichni stejně a co se týká slovního hodnocení, tak občas na poradách chválí. Někdy mám ale pocit, že jsme jako brigádníci „lehce nahraditelní.“

Tazatel: A to není příjemný pocit, znám ho. Dokážeš definovat nějaké hodnoty organizace? (Co podle tebe charakterizuje společnost?)

Respondent: Upřímně nedokážu, nemám pocit, že bychom je měli nějak globálně definované, ani, že by měly být jednotné pro každého zaměstnance.

Tazatel: Takže, když ty hodnoty neznáš, těžko je můžeš sdílet, že?

Respondent: Přesně tak.

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, které se ve firmě dodržují? Jako třeba manuály o fungování společnosti atd.?

Respondent: Ano, na každou pracovní pozici na kanceláři existuje manuál, jak vykonávat dané činnosti a v jakém časovém sledu a podobně.

Tazatel: A neformální pravidla? (Něco, co není nikde psáno, ale přesto se to dodržuje.)

Respondent: Z neformálních pravidel je to například omlouvání/neomlouvání náhrady škody za ne-docházku, nebo kdy uzavřít s člověkem spolupráci, slíbit výplatu ihned, i když mnoho z těchto věcí je do značné míry přenecháno na úsudku pracovníků.

Tazatel: A myslíš, že by tato pravidla měla být sjednocena?

Respondent: Tak určitě by to vypadalo lépe i před brigádníky. Kteří si pak často stěžují, že to teď nejde, když minule to u jiné kolegyně šlo a podobně. Takže ano, sjednocení pravidel bych ocenila.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Jako oslavy narozenin, výročí společnosti apod.?

Respondent: Na narozeniny každého ze zaměstnanců se vždy skládáme na dárek a květiny, oslavenec zase vždycky přinese nějaké pohoštění. Chodíme taky na teambuildingy a firemní snídaně a večere.

Tazatel: Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Rozhodně se nedá říci, že by to byla rutinní práce, některé části pro mě však zajímavé nejsou jako například archivace a navolávání brigádníků. Nejzajímavější je pro mě pozice pokladní, kde se často liší případ od případu.

Tazatel: Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?

Respondent: Z hlediska toho, že jde o brigádu při škole, tak je platové ohodnocení celkem adekvátní. Občas mám však pocit, že bychom si zasloužili nějaký rizikový příplatek nebo poukazy na wellness, pracovat s lidmi totiž není vždycky jednoduché. Líbí se mi však nově zavedená praxe na poradě odměnit dva nebo tři lidi bonusem. I když občas nerozumím kritériím, ne vždy to totiž bylo z mého úhlu pohledu spravedlivé.

Tazatel: Dobře, další otázka je, jestli jsi dostatečně motivována k lepším a lepším výkonům?

Respondent: Moc ne, někdy mám pocit, že každému stačí nutné minimum a nějaká práce navíc není velmi oceňována. Samozřejmě jsem motivována k tomu, abych dělala svoji práci dobře a nedělala chyby, ale ne k nějakým nadstandardním výkonům či snaze navíc.

Tazatel: Ano chápu, a máš pocit, že je tvoje práce dostatečně doceněna vedením?

Respondent: Občas padnou nějaká slova chvály, spíš se, ale jedná o všeobecné sdělení pro nás všechny (to je taky v pořádku), ale chybí mi nějaké osobní ohodnocení, hlubší feedback, co dělám špatně, co dobře, čeho si na mě vedení cení, co přináším firmě, v čem bych se mohla zlepšit a podobně.

Tazatel: Taková slova potom dokáží člověka hodně namotivovat, že?

Respondent: Ano rozhodně, každý občas potřebuje slyšet, že se mu něco povedlo, že si ho jako jedince v práci někdo váží.

Tazatel: S tím souhlasím. Myslíš si, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Smysl určitě má, protože se přímo podílím na chodu firmy a věřím, že naše brigády pomáhají některým lidem udržet si střechu nad hlavou a celkově přežít, takže z tohoto pohledu ano, nemám pocit, že bych dělala něco vysloveně zbytečného.

Tazatel: Dobře, a další otázka už je z oblasti nábor a rozvoj zaměstnanců. Máš pocit, že byl způsob tvého zaučení po nástupu či na novou pozici srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Konkrétně moje zaučování bylo velmi rychlé a neúplné. Nově jsou však vypracované manuály na zaškolování, i tak by se ale všeobecně mělo zaškolování věnovat více času a důslednosti, protože by to ušetřilo hromadu chyb a problémů do budoucnosti.

Tazatel: To je potom takový začarovaný kruh, že? Všichni jsou naštvaní na nováčky, kteří dělají chyby, ale oni za to vlastně nemůžou, protože jim to nikdo neřekl, nebo je nezaučil správně a tím se podrážďují, podle mě, i celkově vztahy, které mezi sebou máme.

Respondent: Ano, přesně to si také myslím. Přitom by stačilo ty lidi pořádně zaučit.

Tazatel: Je to tak. A máš třeba možnost uplatňovat nějaké své nápady týkající se zlepšování všeho druhu?

Respondent: Myslím, že vysloveně nějaké překážky v tomto kladené nejsou, spíš chybí motivace s těmito zlepšováním přicházet, nemám totiž bohužel pocit, že by to mělo smysl a že by byli nějak pozitivně nebo nadšeně vítány.

Tazatel: Jakože si myslíš, že by z pohledu vedení bylo zavedení třeba moc komplikované, a tak by to nechali vyšumět?

Respondent: Ano, třeba tak.

Tazatel: Aha, dobře. Máš možnost rozvíjet svoje znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Ne, vůbec. Jsem tu sice jako brigádník, ale myslím si, že i nám by prospěla školení, zejména třeba v oblasti komunikace s lidmi.

Tazatel: Super, dostáváme se k další oblasti a to je: Týmová spolupráce a pracovní klima. Jsou tvoji spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? (Například více práce, než mají v popisu nebo pomoci ostatním s jejich prací apod.)

Respondent: To určitě ano, mám pocit, že hlavně lidi z koordinace dělají i věci, které nejsou původně v jejich kompetenci. Ale i kolegyně v kanceláři, většinou není problém se záskokem nebo zůstat déle za někoho a podobně.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Řekla bych, že je spíš pozitivní než negativní, ale myslím si, že je hodně, co zlepšovat.

Tazatel: A vyhovuje ti současný neformální způsob chování?

Respondent: Rozhodně ano, pracuje se mi lépe v přátelském prostředí, kde není problém s kolegyněmi či vedením trávit nějaký čas i mimo práci.

Tazatel: A trávíš tedy čas s kolegy i mimo práci, když nepočítáme ty společné akce?

Respondent: Aha, tak to moc ne. Jenom s některými, se kterými jsem kamarádka už delší dobu.

Tazatel: Jsi spokojená s komunikací a spoluprací s kolegy?

Respondent: To závisí asi případ od případu. Všeobecně však spíš ano. Občas je problémové sdílení informací, hlavně co se týká administrativy nebo změny v podmínkách brigád apod.

Tazatel: Účastníš se ráda firemních akcí jako jsou ty společné snídaně a teambuildingy?

Respondent: Rozhodně ano, je to příjemné zpestření a utužení vztahů.

Tazatel: A poslední oblastí je funkce a význam nadřízeného. Můžeš se na něj vždy s důvěrou obrátit?

Respondent: Nemám problém jít za nadřízenými, když něco potřebuji nebo něco nevím.

Tazatel: A vyhovuje ti způsob sdělování informací?

Respondent: Jak kdy, někdy by to chtělo podrobnější informace i se souvislostmi, hlavně kde se jedná o administrativní úkony důležité pro běh firmy. Zveřejňování na

nástěnce mi přijde jako dobrý způsob, kde si všichni můžou přečíst důležité informace. V komunikaci na Skype se často některé informace ztratí.

Tazatel: Kontroluje někdo tvoji pracovní činnost? Kdo?

Respondent: Nejsem si vědoma toho, že by to někdo pravidelně kontroloval. Myslím, že hlavně koordinátoři při svojí práci nejvíce vidí případné chyby ze strany kanceláře jako první.

Tazatel: A myslíš si, že by nějaká kontrola probíhat měla?

Respondent: Myslím si, že kdyby měl někdo kontrolovat úplně všechno, co dělám, tak by to značně ubralo na efektivitě chodu firmy. Takže ne, myslím si, že kontrola mojí práce je fajn v začátcích zaučování a potom už velmi nemá smysl.

Tazatel: Tuto otázku už jsme možná probíraly, ale dostáváš pravidelně zpětnou vazbu za svůj pracovní výkon?

Respondent: Tak jak jsem říkala předtím, pravidelně ne. Při nějaké větší chybě jsem na ni samozřejmě upozorněna, ale chybí mi pravidelná hlubší zpětná vazba.

Tazatel: Dobře, super. A něco, co bys uvítala, aby se změnilo, popřípadě nějaké návrhy, které by situaci zlepšily?

Respondent: Za mě osobně by byla prospěšná nějaká školení na komunikaci, jak jsem říkala před chvilkou. Klidně pod vedením někoho z vedení, něco ve stylu role play a jak správně reagovat v dané situaci. Kromě toho by byly přínosné častější rozhovory, ať už mezi čtyřma očima, nebo skupinově na poradách ohledně atmosféry v kanceláři, procesech, hlubší feedbacky. Uvítala bych také trochu víc motivace ze strany vedení, možná i více pochvaly za práci na víc, kterou si myslím, že dělá každý z nás.

Tazatel: Bezva, tak děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 6 – 17. 2. 2020

Tazatel: Víš něco o historii firmy? Zajímala/a jste se o to někdy?

Respondent: O historii firmy toho moc nevím a nezajímala jsem se o to aktivně.

Tazatel: Jasně, a znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Zním spíše krátkodobější cíle, o kterých jsme informovaní v rámci porad. O dlouhodobějších cílech informovaná nejsem.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: Ano. Kvůli tomu, že jsme malá firma, tak každý neúspěch vnímáme. Řekla bych, že se tak všichni snažíme odvádět bezchybnou práci, aby byla firma úspěšná.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Ano, v práci jsem spokojená a nemám tak důvod nepropagovat dobré jméno firmy.

Tazatel: A máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Ano. Nedostala jsem dosud do situace, kdy by tomu tak nebylo.

Tazatel: Dokážeš definovat hodnoty organizace? Co podle tebe společnost charakterizuje?

Respondent: Mezi základní hodnoty patří dodržování zákonných pravidel a slušné jednání s brigádníky. Snažíme se jim pomoci a jednat s nimi férově. V rámci firmy ve vztahu ke svým kmenovým zaměstnancům se chovají přátelsky a jsou pro ně důležité dobré vztahy.

Tazatel: A sdílíš tyto hodnoty?

Respondent: Ano, myslím si, že v tomto odvětví je mnoho firem, které tyto pravidla nerespektují a zneužívají zaměstnance (brigádníky).

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, které se ve firmě dodržují? Třeba manuály o fungování společnosti atd.

Respondent: Normy i neformální pravidla se v rámci jejich znalosti snažím dodržovat.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Třeba oslavy narozenin, výročí společnosti apod.?

Respondent: Ano oslavují se zde jednotlivé narozeniny i svátky (Halloween, Vánoce atd.) V porovnání s mým předchozím zaměstnáním se zde slaví více svátků atd.

Tazatel: Super, díky. Druhou oblastí je pak spokojenost zaměstnanců s prací. Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Práce je pestrá a zajímavá. Velký vliv na to mají různé požadavky brigádníků a nemožnost je předvídat.

Tazatel: Je tvoje práce dostatečně ohodnocena?

Respondent: Ano, práci mám jako brigádu a není tak pro mě přímo důležitý maximální možný výdělek. Samozřejmě, že mám určité limity (např. za 30 Kč/hod bych

nepracovala), ale ke mzdě připočítávám i další parametry (atmosféru na pracovišti a jestli mě práce baví).

Tazatel: A jsi dostatečně motivována k lepším výkonům?

Respondent: Jelikož se jedná o práci s lidmi, v případě neúspěchu jsme ihned konfrontováni. Snažím se tak nechybovat a zlepšovat se.

Tazatel: A co docenění tvé práce vedením?

Respondent: Ano. Myslím si, že nás vedení oceňuje. Nedostala jsem se do situace, kdyby tomu tak nebylo.

Tazatel: A poslední otázka z této oblasti je, jestli si myslíš, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Moje práce mi přijde smysluplná, protože pomáháme lidem zprostředkovat práci. Ve většině případů se jedná o lidi v důchodu, ženy na mateřské nebo studenty.

Tazatel: Dobře. Teď se budu ptát na otázky ohledně nábora a rozvoje zaměstnanců. Je způsob zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Ano, ale jelikož je v naší práci hodně informací ani po pár měsících nevím všechno. To však není problém způsobený nedostatečným školením, ale velmi obsáhlou prací.

Tazatel: A co třeba možnost uplatňovat nějaké nápady týkající se zlepšování?

Respondent: Myslím si, že jsou nápady na jednotlivé zlepšení vedením přijímány. Můžeme se zapojovat do menších zlepšení a inovací, pokud jsou smysluplné, jsou přijímány.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Ne, přímo oficiální školení u nás v práci nejsou. Jsme průběžně upozorňováni na změny, v rámci jednotlivých menších porad.

Tazatel: Další otázka: Jsou tví spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? Například více práce, než mají v popisu nebo pomoci ostatním s jejich prací apod.

Respondent: Ano, máme v práci přátelský kolektiv, a tak není problém někomu pomoci, nebo udělat něco navíc.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Ano, přátelské a pozitivní klima v práci máme a myslím si, že je to velmi důležité. V minulosti jsem chodila na brigádu, kde takový atmosféra nebyla a dle mého

názoru se to projevilo i v práci zaměstnanců. Nebo když je potřeba udělat něco navíc nebo vyměnit směnu s kolegou mají s tím někteří problém.

Tazatel: Takže ti ale vyhovuje současný neformální způsob chování?

Respondent: Ano, myslím si, že neformální způsob chování podporuje více spolupráci než formální. Díky tomu fungujeme v práci lépe a podáváme lepší výkon.

Tazatel: Jsi spokojena s komunikací a spoluprací s kolegy?

Respondent: Ano, v práci jsme skoro všichni podobného věku, což podle mě také hodně přispívá k dobrým vztahům na pracovišti. Máme podobné problémy a téma k řešení.

Tazatel: Účastníš se ráda firemních akcí (společné snídaně, teambuildingové akce apod.)?

Respondent: Ano. Pokud by se nejednalo o akci, která by mi vadila svým zaměřením (např. volejbalový zápas).

Tazatel: Poslední oblast se týká nadřízených. Můžeš se na ně vždy s důvěrou obrátit?

Respondent: Ano, řekla bych, že díky neformální atmosféře je komunikace s nadřízenými snazší a lepší.

Tazatel: Vyhovuje ti způsob sdělování informací?

Respondent: Ano, ale díky velkému množství informací bych někdy uvítala více ucelené předání informací. Nikoliv z více různých zdrojů např. nástěnka v Personalu, Skype, porada atd. Aby byly novinky a změny v práci pro nás přehlednější.

Tazatel: Kontroluje někdo pravidelně tvoji pracovní činnost? A měl by ji někdo kontrolovat?

Respondent: Řekla bych, že namátkově naši pracovní činnost kontrolují nadřízení. Myslím si, že by to tak mělo být a souhlasím s namátkovou kontrolou.

Tazatel: A je ti pravidelně poskytnuta zpětná vazba?

Respondent: Neřekla bych, že pravidelně ale v případě potřeby. V případě, že někde chybuji, tak jsem ráda, když jsem na to upozorněna a vyhnu se tak opakování chyby.

Tazatel: Dobře, super a poslední věc je, jestli máš nějaké nápady a návrhy, co bys tady ráda měla? Co ti chybí a tak?

Respondent: Asi nemám.

Tazatel: Super, tak moc děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 7 - 30.1.2020

Tazatel: První otázka je: Víš něco o historii firmy?

Respondent: No vím, že firma na začátku působila jenom v oblasti IT a až postupně se to změnilo na agenturu práce.

Tazatel: A to ti někdo řekl, když tě nabíral nebo sis to zjišťovala sama?

Respondent: Sama, na webových stránkách.

Tazatel: A myslíš si, že by se to mělo aspoň trochu říkat těm nově příchozím lidem?

Respondent: Jo, protože jako to je taky důležité. A když jsem byla třeba na pohovoru v minulém zaměstnání, tak se mě ptali, jestli třeba o té firmě něco vím a tak. Myslím si, že to znamená docela, že ten člověk se aspoň trochu zajímá a ukazuje tím, že mu není jedno kam nastoupí.

Tazatel: Znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Tak asi nějak dlouhodobě si udržet brigádníky, rozšiřovat portfolio těch firem a určitě asi nějak zdokonalovat tady ten systém, že by se víc postupů zelektronizovalo a tak. Takže prostě rozšiřování nějaké té nabídky

Tazatel: No, a to si myslíš nebo to víš? Řekl ti to někdo?

Respondent: Neřekl, tady je to spíš tak, že si to všichni myslí, ale nikdo to neřekne nahlas. Takže my vlastně nic nevíme.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy jako vlastní úspěch?

Respondent: Ne.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Jako ano, nikdy jsem to tady nehatila, jako že bych řekla, že je to tady hrozné. Snažím se to prezentovat dobře, spíš jako z toho pohledu, že když se mě někdo zeptá s tím, že by sem chtěl jít pracovat, tak bych jim to asi už nedoporučila.

Tazatel: Říkáš „asi už“, takže dřív bys to doporučila?

Respondent: Dřív ano, protože tady byla prostě lepší atmosféra, lepší kolektiv, lepší komunikace mezi všemi, a to prostě teďka není. Takže si myslím, že tomu, koho mám ráda bych to nedoporučila.

Tazatel: A kdy si myslíš že jsem to tak nějak změnilo?

Respondent: Řekla bych, že základ byl tehdy, když odešla původní vedoucí kanceláře.

Tazatel: Máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Myslím si, že je to takové na oko, že jako ano váží, protože na nás to tady stojí, ale myslím si, že to není úplně upřímné, že je to v podstatě jedno, kdo tady pracuje, hlavně, že tady někdo je a dělá to.

Tazatel: Dokážeš definovat nějaké hodnoty organizace?

Respondent: Jakože třeba, že si zakládají na tom, jak to tady funguje?

Tazatel: Nebo, co si myslíš, že se tady žije, že je jakoby nějakým určujícím znakem té společnosti, ale není to třeba pojmenované.

Respondent: To mě asi nenapadá.

Tazatel: Takže asi společné hodnoty nesdílíš, když nevíš, jaké jsou?

Respondent: Ne.

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, která ve své firmě dodržují? Ve smyslu, že třeba při zaučování máme nějaké manuály, jak se, co dělá a tak.

Respondent: Ano, to znám.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Jako oslavy narozenin a tak?

Respondent: Jo, tak narozeniny se slaví pravidelně, to se přeje každému a rituály tak máme třeba vánoční večírky a tak, ale myslím si, že třeba takové ty snídaně nebo tak, tak to už vlastně úplně jako zaniklo. Ale ano, narozeniny a Vánoce a nějaké teambuldingy se dělají.

Tazatel: A ty snídaně ustaly, kdy si myslíš?

Respondent: No mně hlavně přijde, že dřív se to dělalo opravdu jenom tak. Prostě jsme se domluvili a šli si zahrát deskovky, na pivo nebo cokoliv, ale teď už tady není nikdo, kdo by si šel jen tak posedět, ono to ani nikoho nenapadne. Teď se dělají věci, které se dělat musí, jakože popřát k narozeninám, aby to nevypadalo blbě a tak.

Tazatel: A kdy se tohle teda změnilo?

Respondent: Řekla bych tak rok, nevím přesně.

Tazatel: Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Ano, pestré to je, protože každý den je tady jiný, přinese nové a nové situace. Sice tady sedíš a děláš hodně věcí už automaticky, ale pořád řešíš něco jiného. Takže nemůžu říct, že se tady nudím, to ne. Navíc to, co jsme se tady naučili už nám nikdo nevezme.

Tazatel: Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?

Respondent: Finančně je to tak na dvě strany, jakože vážím si toho, že to máme, protože jsou lidi, kteří mají mnohem méně. Zase když to srovnám z toho pohledu, že někteří brigádníci mají mnohem víc peněz než my, tak to se mi moc nelíbí. Ale podle mě to není úplně tak důležité, spíš se necítím ohodnocená tak nějak psychicky nebo jak to říct. Víš, že si toho dostatečně neváží, že tady jsme a že je v podstatě jedno, kdo tu je.

Tazatel: To je právě jedna z otázek, kterou mám dál, jestli se cítíš jako doceněna vedením a že má tvoje práce smysl?

Respondent: Myslím si, že jsou rádi, že tady jsme ale jako, že je to jedno kdo tu bude, a tak úplně jim na tom nezáleží. A cítím to tak, že tu není člověk, který by mohl říct, že si ho váží pro něco jako jedince.

Tazatel: Jsi dostatečně motivovaná k lepším výkonům?

Respondent: Ne.

Tazatel: A aby ses cítila motivovaná, tak co by se mělo dít?

Respondent: No právě úplně to obyčejné, nemyslím, že by nám tady měli dávat prémie nebo zvyšovat peníze, ale takové to, aby se vrátila ta přátelská atmosféra, že prostě dojdeme a někdo z ničeho nic řeknu třeba: „donesl jsem krabičku zákusků, tak si pojd'te všichni dát.“ Nebo takové to povídání, jak ses měla o víkendu a tak, protože to už se taky moc nedělá a mě osobně motivuje toto, protože je nejdůležitější abych se cítila dobře mezi všemi.

Tazatel: Takže by to mohlo mít spojitost s tím, že se prostě změnil kolektiv, že jsou tu nové holky?

Respondent: Já si prostě myslím, že to jde z toho vrchu, protože jak se jako ty nové holky mají začlenit, když k tomu nemají žádný podmět a nic s námi ještě nezažily? To je přece vždycky na těch starších, aby se snažili, aby se ti noví lidi začlenili a cítili se tady dobře.

Tazatel: Tak tímto můžeme navázat na otázku týkající se adaptace, jestli si myslíš, že je ten adaptační proces nastaven správně a dostatečně? I forma zaškolování na novou pozici a tak.

Respondent: No to zaučování tady probíhá neprobíhá. Myslím, že to má na starosti hlavně vedoucí, nebo nevím, kdo to má v popisu práce, ale není to nastaveno dostatečně. S ohledem k tomu, že tady je opravdu hodně těch informací, tak je potřeba tak měsíc nebo třeba dva tři týdny u něj určitě musí někdo sedět a radit mu a kontrolovat

ho. A tak celkově jako zařazení do toho kolektivu, tak si myslím, že by nebylo špatné, když se teď stalo, že jsou tady vlastně třeba čtyři noví lidé, tak by se mohlo něco naplánovat, třeba ta snídaně nebo prostě nějaká aktivita, kde budou všichni společně i třeba porada, kde by se dozvěděli, co a jak a viděli by jak to tady vypadá.

Tazatel: Máš možnost naplňovat svoje nápady, co se týká nějakého zlepšování nebo tak?

Respondent: Jakoby ano, my, co jsme tu děle, tak když přijdeme s nějakým návrhem, tak se to vedoucí snaží zvážit a třeba i udělat, ale to jsou takové spíš každodenní věci. Nějaké dlouhodobé a větší věci pak už ne.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Tady na školení nikdo moc nechodí, ale myslím si, že to nemusí být úplně tak školení úplně a že by stačilo, kdyby nám vedoucí a ředitelka třeba jednou za měsíc řekly nějaké novinky. Z oblasti personalistiky a že by nás mohly mnohem víc začleňovat do této problematiky. Aby nedocházelo k tomu, že sem chodí na brigádu, někoho registrují, vysvětlují jim pravidla a vlastně vůbec neví, o co jde. Dřív se taky pořád ptaly, jaký je rozdíl mezi agentura práce a personální agentura a teďka už se neptají a neříkají ty rozdíly.

Tazatel: Jsou spolupracovníci ochotni udělat něco navíc?

Respondent: Myslím si, že jako jo, ale že už to teď po nás vlastně ani nikdo nechce.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Ano, do jisté míry jako je to tady v pohodě, protože když jsem přijde nový člověk, tak si myslím že to nevnímá. Takže na první pohled jo, ale ten, kdo je tu děle nebo jsou pro něj tady ty pracovní vztahy důležité, tak si myslím že tam vidí hodně chyb.

Tazatel: Takže ti vyhovuje současný neformální způsob chování?

Respondent: Ano.

Tazatel: Funguje správně komunikace a spolupráce s kolegy?

Respondent: Myslím si, že je to tady blbě nastavené. Je fajn, že si to můžeme říct mezi sebou, ale každý takový není, aby někomu řekl, že třeba dělá něco blbě a je mu to blbě. A od toho by tu mělo být to vedení a když vidí, že někdo něco dělá opakovaně blbě, tak by to mělo jít shora. Ale jinak komunikace je asi fajn, my si můžeme říct všechno v podstatě.

Tazatel: Účastníš se ráda firemních akcí?

Respondent: No, ne že bych tam chodila úplně nerada, ale prostě já pořád tak nějak cítím, že už je to jakoby vynucené a prostě když po mě někdo něco jenom proto, že to tak být musí nebo že to dobře vypadá tak to se mi nelíbí. Takže momentálně ne, protože cítím, že to není chtěné.

Tazatel: Můžeš se s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?

Respondent: Asi jo, není to tak, že bych měla strach nebo něco, takže ano.

Tazatel: Vyhovuje ti způsob sdělování informací?

Respondent: Ne, protože je nás tady moc a máme neúplné informace. Když se to řekne jeden den a slyší to tři lidi, tak jak se to mají dozvědět ti ostatní potom. Některé informace jsou na nástěnce v systému, ale to jsou někdy taky takové pochybné informace, které třeba platí chvíli nebo je vzápětí někdo vyvrátí a pak jsou zmatky. Celkově si myslím, že se ty informace šíří hrozně špatně a na Skype se okamžitě ztratí.

Tazatel: Kontroluje někdo pravidelně tvoji pracovní činnost?

Respondent: Ne.

Tazatel: A myslíš si, že by bylo fajn aby to někdo dělal?

Respondent: Rozhodně, protože prostě třeba před rokem jsem zavolala třeba padesáti lidem za hodinu a teď mám třeba jenom deset, protože mě to nebaví, nechce se mi volat a vím, že mi to nikdo nezkontroluje a proč bych to jako měla dělat, když vím, že někdo jich navolá pět a já bych měla mít padesát?

Tazatel: Takže už vlastně nejsi vůbec motivovaná dělat toho víc.

Respondent: Nejsem, na jednu stranu je to trochu omezující ta kontrola, ale na druhou ti to dává takový pocit, že jim to není jedno. Nemusí být pravidelná, ale stačilo by třeba, já nevím, jednou za měsíc se na to podívat a namátkou si někoho vybrat a zkontrolovat to a říct: „podívali jsme se na to, měla jsi nejméně zvednutí telefonu, zkus na tom zapracovat.“ Já bych to vzala a udělala bych to. A celkově jo, tady prostě třeba někdo něco nestíhá a nikdo nic neřekne. A vedoucí ani nenapadne se na to podívat a zkontrolovat kolik toho tam je a jestli třeba nepotřebuje někdo pomoc. Takže proč vlastně jako bych se já měla nějak vzrušovat a o něco se snažit, když to nikdo jiný neřeší. Dřív tady ta kontrola byla a nestalo by se, aby někdo něco nestíhal. A to tady teď chybí.

Tazatel: A proč si myslíš, že se ty nové holky nechodí ptát vedoucí, ale raději jdou za námi, nebo dokonce dozadu do kanclu, místo toho, aby zakleply na dveře a zeptaly se vedoucí?

Respondent: Já nevím, to je asi jedno s druhým, možná trochu strach? My už ji známe a víme, že se občas dokáže podívat ne úplně hezky, ale kdybych tu byla nová, tak mě to taky trochu vyděsí a pak si rozmyslím, jestli tam půjdu nebo ne.

Tazatel: Je ti poskytována pravidelně zpětná vazba?

Respondent: Za poslední rok tak jednou. A mrzí mě to, celkově ten jejich postoj k tomu. Přece když vidím, že něco nefunguje, tak se snažím s tím něco dělat, ale já z nich cítím, že jim je to už v podstatě úplně jedno. A od toho se odvíjí i náš postoj k tomu všemu. Dřív by se nestalo, že neuděláme něco, co udělat máme. Ale teď proč bych se měla snažit, když ostatním je to jedno.

A tu zpětnou vazbu, když ti nikdo neřekne, tak nemáš kde zjistit a nevíš kam až má dosah něco, co jsi udělala špatně třeba.

Nebo si taky myslím, že by měly mít i holky na registraci větší přehled o tom, co se dělá na pokladně, o exekucích a tak. Vždyť my jsme v tom taky hrozně tápaly na začátku, říkala jsem lidem něco, co jsem vlastně vůbec nedokázala vysvětlit (přesouvání směn kvůli zdravotnímu). A jestli tady ten tvůj výzkum dojde k nějakému závěru a bude snaha zavádět ty návrhy, které přineseš, tak bych chtěla, aby řekly, že ví, že tady bylo teď nějakou dobu hodně věcí špatně, ale že se pokusí to napravit. Trochu si sypat popel na hlavu, a ne to zas přejít jen tak a nic s tím nedělat. A myslím si, že to stojí za to, aby se sem ta dobrá atmosféra vrátila.

Chybí tady pravidla, řád, něco, co by se opravdu dodržovalo. Jediné, co je zajaté je to, že si kolem 15. v měsíci vždycky volíme směny na ten další měsíc.

A třeba taky každý měsíc, než se začnou řešit exekuce a zdravka, tak aby se udělalo nějaké shrnutí i pro ty, co to zatím nedělají. Jakože existuje nějaká exekuční kalkulačka, proč za lidi odvádíme zdravotní, jak se to dělá atd. Připomínat si termíny, říkat důležité věci všem. Nebo jak dlouho bude trvat například vystavení potvrzení o zdanitelných příjmech, že ten člověk musí být vyplacený, aby bylo možné mu to vydat a takové maličkosti, které se neříkají, ale tvoří celek, který potom nefunguje.

My přece nemusíme chodit ani na ty snídane, aby si dal každý snídani za tři stovky, ale stačilo by, kdybychom se domluvili, každý něco přinesl a udělali bychom si snídani

tady. Dřív jsme na Vánoce měli na stole vždycky ovoce nebo něco, co jsme tam měli letos? Nic. To jsou taková malá gesta, která jsou ale nesmírně důležitá.

Mně přijde, že teď se to tady tak obecně ví, že ta situace není dobrá a prostě se to nějak přežije. Vždyť i to, že jsme vždycky na vánočním večírku byli dlouho, nebo se pak někde pokračovalo. Teď sice vedení udělá večírek, ale za dvě hodiny se zvednou a odejdou. To by se dřív nestalo.

I nevhodné vyjadřování vedení a tak, protože když ti řekne ředitelka, že si chce hledat novou práci, tak co si z toho vezmeš? Jenom ti to přinese nejistotu, že vlastně nevíš, co bude. A to že ony nejsou motivované? Tak o to mají bojovat. Musí si uvědomit, že pod sebou mají patnáct lidí, kteří taky potřebují nějakou motivaci a kdo by jim ji měl dát, když ne vedení?

Když někdo jede na dovolenou, tak mají vždycky jasně říct, kdo bude dělat jeho práci. Jak my máme potom vědět, na koho se obracet? Někteří tady mají trochu privilegia mi přijde.

Tazatel: Ještě něco tě napadá? Co bys chtěla, aby se změnilo?

Respondent: Já si hlavně myslím, že tady se to dá úplně lehce napravit, na to nejsou potřeba žádné velké náklady nebo něco. Jenom se to možná nemělo nechat zajít tak daleko. Vždyť tahle situace už trvá nějakou dobu a nic se neděje.

Proč teď na porady chodí pár lidí a dřív nechyběl nikdo? Proč už porady nejsou pravidelně každý měsíc? Proč se těm novým holkám neříká víc informací okolo, aby neměly pocit monotónnosti a toho, že si sem jdu odpracovat směnu a vlastně nic moc kolem nevím?

Jak se mě může vedoucí zeptat, kdy si jako udělám čas na poradu? Tak snad přijdu, dám tři termíny a jeden si vyberte a hotovo, ne že já jí budu říkat, kdy mám volno a kdy ne.

Tazatel: Přesně, ony si tady tím hrozně podhrabávají autoritu a potom je nikdo nebude brát vážně.

Respondent: Tady hrozně chybí nějaký větší respekt, pravidla, řád. Archivace na registraci se dělala pravidelně večer až skončila směna a tím, že se to fakt dělalo, tak jsi tu zůstala třeba o 15 minut déle, teď bys tu mohla být nevím jak dlouho a stejně to nedoděláš, protože to nedělá nikdo. Tak kde jsme? Nějak si ten respekt vybudovat musí. A jak jsem říkala, že je jedno kdo tu je, hlavně, aby tu někdo byl, tak s tím souvisí i to, jak s námi zacházejí. To, že když je sezóna a je moc práce, tak tu můžeš být od nevidím

do nevidím, pomalu si máš přehazovat zkoušky, abys mohla jít do práce a pak když potřebují ušetřit pár tisíc, tak můžeš být vůbec ráda, že jdeš do práce jednou/dvakrát za týden, a ještě seberou druhou pokladnu a ty se nemáš šanci zastavit a pomalu ani si odskočit? Takové zacházení se mi prostě nelíbí. A nevidím žádnou výhodu v tom, že jsme tady dlouho, známe práci na jakékoliv pozici, zvládly bychom to tady třeba i kdyby tady ony dvě nebyly a jedná se s námi, jako bychom tu byly měsíc? Já nepotřebuji, aby mě někdo poplácával po zádech, nebo mi přidával, ale nějaké rozdíly by tam asi měly být vidět. Když přijde taková situace, že je nutné šetřit, tak bych řekla novým holkám něco jako: „nezlobte se, ale já chci zařídit pro holky, co jsou tu dlouho, aby měly alespoň dvě a půl směny, tak si to nejdřív domluvíme s nimi a potom vyřešíme zbytek.s tím bych je už i nabírala.

Já tak hrozně doufám, že k tobě budou všichni upřímní a něco z toho vzejde a bude se to řešit, protože už je to zapotřebí to tady změnit.

Tazatel: Taky v to doufám! Děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 8 – 21. 2. 2020

Tazatel: Víš něco o historii firmy? Zajímalas ses o to někdy?

Respondent: V podstatě vím jen to, že jednatel firmu koupil se zaměřením na IT a sídlila na Zelňáku. Místností vedly točité schody, díky kterým byl ztížený pohyb brigádníků.

Tazatel: Jasně, a znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Bohužel, asi mě nic nenapadá.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: Dřív jsem měla radost, když se nám něco povedlo, teď už to tak nepociťuji a nebrala jsem to „jen jako brigádu“. S postupem času už to tak nevnímám. Nad prací doma nepřemýšlím, neberu za svou zodpovědnost, aby se firmě dařilo. Je to hloupé říct, ale je to tak.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Svým kamarádům určitě doporučím jít na brigádu přes naši firmu, ale nedoporučila bych jim jít tam pracovat přímo.

Tazatel: A máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Na to se těžko odpovídá. Váží si vážně mé práce, nebo jsem snadno nahraditelná? Záleží na tom, jestli danou práci udělá zaměstnanec A nebo B? Poslední

dobou mám pocit, že jde hlavně o to, aby si tam někdo pracovní dobu odseděl, udělal, co se od něho čeká, ale doopravdy nezáleží na tom, kdo z nás to bude.

Tazatel: Dokážeš definovat hodnoty organizace? Co podle tebe společnost charakterizuje?

Respondent: Nejsem si vědoma toho, že bychom se někdy s vedením firmy bavili o jejích hodnotách, ale nech mě se zamyslet. Před rokem a půl bych odpověděla, že mezi hlavní hodnoty firmy patří otevřenost, vzájemná podpora, přátelské prostředí. Asi celkově hlavně orientace na nás, zaměstnance. Nyní mě napadá spíš flexibilita – zaměření hlavně na to, aby se vyhovovali zákazníkům, a zaměstnanci jdou do pozadí. Což se samozřejmě i dřív firma zaměřovala na prosperitu, ale šlo to skloubit dohromady se spokojeností zaměstnanců, teď to tak necítím.

Tazatel: A sdílíš tyto hodnoty?

Respondent: Jak jsem řekla, teď už ne.

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, které se ve firmě dodržují? Třeba manuály o fungování společnosti atd.

Respondent: Ano, znám. Při zaučování nového člověka se používají manuály a vím, že holky je teď mají u registrace i vystavené.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Třeba oslavy narozenin, výročí společnosti apod.?

Respondent: Ano. To je jedna z věcí, která se mi na firmě líbí. Dodržují se oslavy narozenin, různé svátky a vždy dostaneme nějaké maličkosti. Nejde o to, co dostaneme, ale je hezké, že si na nás vedení vzpomene. Člověk má potom pocit, že není jen loutka, ale vážně na něm někomu záleží.

Tazatel: Super, díky. Druhou oblastí je pak spokojenost zaměstnanců s prací. Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Zezačátku rozhodně byla, ale je logické, že jakmile se člověk práci naučí a je si v ní jistý, tak nastane taková rutina. Což neříkám, že je něčí vina. Momentálně je pro mě tedy práce monotónní a nevidím, že by byla možnost se profesionálně posouvat a zlepšovat.

Tazatel: Je tvoje práce dostatečně ohodnocena?

Respondent: Jedna z věcí, která mi už delší dobu chybí, je rozhodně slovní ohodnocení. Nemyslím tím, že je potřeba každý měsíc rozdávat poukazy nebo chodit na

snídani. V každé práci je ale podle mě potřeba dávat si navzájem zpětné vazby. Minimálně jednou za měsíc si sednout a říct si, co se komu povedlo, co se dá zase naopak zlepšit, prostě takové malé shrnutí společně s nastavováním cílů. Vím, že zde byly pokusy, ale vždy to skončilo u prvního povídání a dalšího půl roku jsme pak o sobě v podstatě „nevěděli“. Takže ne, nepřipadám si dostatečně ohodnocená. A upřímně ani finančně.

Tazatel: A jsi dostatečně motivována k lepším výkonům?

Respondent: Vzhledem k tomu, jaká aktuálně vládne ve firmě atmosféra, si nemyslím, že by někdo ze zaměstnanců ani vedení byl motivován k lepším výkonům. Každý si „odsedíme“ to svoje a jdeme domů. Což úzce souvisí s ohodnocením. Kdybychom měli feedback a věděli, co se dá zlepšit, tak bychom byli motivováni k tomu na sobě a naší práci pracovat.

Tazatel: Takže tím jsi odpověděla i na otázku, týkající se docenění tvé práce vedením.

Respondent: Myslím, že ano.

Tazatel: A poslední otázka z této oblasti je, jestli si myslíš, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Myslím si, že práce, kterou děláme, má smysl, ale nejsem si jistá, že má smysl přímo moje odvedená práce. Tím chci říct, že by asi nevadilo, kdyby mou práci dělal někdo jiný, výsledek by byl stejný. Je to vlastně začarovaný kruh. Kdyby mi někdo řekl: „hele, tohle se ti vážně povedlo, seš dobrá v tom a tom.“, tak bych si možná myslela, že na mé práci záleží.

Tazatel: Dobře. Teď se budu ptát na otázky ohledně nábory a rozvoje zaměstnanců. Byl způsob tvého zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Ano, moje zaučování proběhlo v pořádku. Nemám nic, co bych k tomu vytkla.

Tazatel: A co třeba možnost uplatňovat nějaké nápady týkající se zlepšování?

Respondent: Myslím si, že vedení je otevřené novým nápadům na zlepšování chodu, ale problém je v tom, že já nejsem vnitřně motivovaná, abych nějaké nápady vymýšlela.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Ne. Párkrát jsme měli před prací nebo po práci menší sezení, kde jsme si mohli vyjasnit různé věci, ale na školení nás rozhodně nikdo neposílá.

Tazatel: Další otázka: Jsou tví spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? Například více práce, než mají v popisu nebo pomoci ostatním s jejich prací apod.

Respondent: Určitě se najde člověk, který do určité míry dělal víc, než bylo v jeho popisu práce. Ale nevím, jak moc je to teďka aktuální.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Mám pocit, že teď jsme tak nějak ve středu. Na neutrální půdě. Nejsme si k sobě tak blízko, jak jsme bývali, ale zároveň nejsme ani na nože. Mám pocit, že už jsme to všichni tak nějak přestali řešit, vzali to jako hotovou věc a začali se soustředit na jiné věci v našich životech.

Tazatel: Takže ti ale vyhovuje současný neformální způsob chování?

Respondent: Mně osobně vyhovuje, díky tomu mám pocit, že se nemusím bát s něčím obrátit na své nadřízené. I když díky tomu se naopak vytrácí ten rozdíl mezi námi. Tak možná nastolit takovou rozumnou rovnováhu. Být kamarádi a otevření, ale do určité míry. Protože pak může těžko brát kritika, když si to člověk bere moc k tělu a bere to jako kritiku od kamaráda, ne od nadřízeného v tu danou chvíli.

Tazatel: Jsi spokojena s komunikací a spoluprací s kolegy?

Respondent: Když nad tím tak přemýšlím, tak až asi na jednoho – dva lidi spokojená jsem. Ve většině případů si nechají poradit, pokud vím něco, co oni ne. A také mi pomáhají, když nestíhám a požádám je o to. Nejsm spokojená s komunikací mezi námi a koordinátory, mnohdy trvá, než dostaneme odpověď, ale co jsem tak slyšela, je to hlavně kvůli opožděné reakci firmy, která se zrovna řeší.

Tazatel: Účastníš se ráda firemních akcí (společné snídaně, teambuildingové akce apod.)?

Respondent: Nevím, do jaké míry je to myšleno upřímně a do jaké se to bere pouze jako určitá povinnost. Celkově mi ve firmě chybí upřímnost a otevřenost. Akce mi připadají spíše strojené a neplní svůj účel. Nechci všechno jen špinit a sama nevím, jestli a popřípadě jak se dá vrátit do bodu, kdy jsme mezi sebou měli navzájem důvěru a vlastně i přátelství. Ale prvním krokem by asi měla být právě upřímnost, protože na té se zakládají všechny vztahy, ať už pracovní/kamarádské/partnerské. Pokud se tyto akce dělají jen na oko, nikdy to nesplní účel kolektiv stmelit.

Tazatel: Poslední oblast se týká nadřízených. Můžeš se na ně vždy s důvěrou obrátit?

Respondent: Víím, že když potřebuji volno, at' už kvůli škole nebo kvůli něčemu jinému, vždy se mi snaží vyjít vstříc. Je mi jasné, že v jiné práci by to nebylo tolik flexibilní. Takže toho si opravdu vážím.

Tazatel: Vyhovuje ti způsob sdělování informací?

Respondent: Rozhodně ne. Způsob sdělování informací mi přijde chaotický, útržkovitý, a ne vždy se dostane ke všem. A občas se stane, že jsme každý dostali rozdílnou informaci, s čímž se vážně špatně pracuje, když každý sdělujeme brigádníkům něco jiného.

Tazatel: Kontroluje někdo pravidelně tvoji pracovní činnost? A měl by ji někdo kontrolovat?

Respondent: Nemyslím si, že by někdo pravidelně kontroloval naši práci. Asi na to ani není tolik prostoru? Ale neškodilo by, kdyby si nás sem tam zkontrolovala, jak a co děláme.

Tazatel: A je ti pravidelně poskytnuta zpětná vazba?

Respondent: O tom, už jsme se taky bavily. Ne není.

Tazatel: Super, tak moc děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 9 – 13. 2. 2020

Tazatel: Víš něco o historii firmy? Zajímala ses o to někdy?

Respondent: Popravdě o historii firmy moc nevím. Na základě údajů z Personalu podle data některých zaregistrovaných lidí jsem si dala dohromady, že existuje, nebo alespoň data v systému existují od roku 2002 (to je mám takový pocit nejstarší datum, který jsem tam viděla). Více informací ale nevím a zatím jsem se na historii ani neptala, ale zajímala by mě, a to i např. to, jak se vyvíjel počet brigádníků apod.

Tazatel: A zeptala ses na to někdy?

Respondent: Nezeptala, ani nevím proč.

Tazatel: Jasně, a znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Dlouhodobé cíle firmy neznám.

Tazatel: A myslíš si, že bys to jako zaměstnanec vědět měla?

Respondent: Myslím si, že bychom jako zaměstnanci měli být informováni o nějakých dlouhodobých cílech hlavně v případě, že by mělo dojít k nějakým případným podstatným změnám ve směřování firmy, které by mohly mít vliv na naši práci. Celkově by ale dle mého bylo přínosné, kdybychom se dozvěděli i o dlouhodobých

cílech, které by nepřinášeli nějaké převratné změny, ale myslím si, že i tak je dobré, abychom je znali, jelikož jedině tak můžeme pomoci k jejich naplnění.

Tazatel: Super, děkuji. Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: Ano, např. když nám bylo řečeno, kolik hodin brigádníci během loňského roku odpracovali, tak mi to udělalo radost a cítila jsem to v podstatě i jako vlastní úspěch, jelikož jsem k tomu také přispěla. Nebo když něco pokazím, např. zapomenu poslat sestavu do nějaké firmy (ale ono se to může stát i teď, že člověk zapomene), tak potom mám takový špatný pocit, že poté ta firma může koukat na společnost špatně, protože jim nedáme vědět, že jim nějaký brigádník neprijde.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Snažím se a snažila jsem se to dělat i předtím, než jsem tady začala pracovat a chodila jsem tady na brigády. Na brigádách se mě i kolikrát někdo ptal, jaké mám zkušenosti, a tak jsem již tehdy firmu chválila, jelikož jsem měla vždy dobré zkušenosti. Nyní, když se bavím s někým, kdo shání brigádu, tak mu říkám o možnosti pracovat přes naši agenturu.

Tazatel: A máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: To je poměrně složité takhle říct, aby to neznělo nějak, když to tak řeknu, namyšleně. Ale myslím si, že ano. Když jsem byla ve firmě asi měsíc a zrovna nás bylo v kanceláři málo a hodně lidí, a byla jsem na registraci s ředitelkou, tak ta mi tehdy řekla, že je moc ráda, že tam s nimi jsem, a to mi udělalo moc velkou radost, jelikož i ve chvíli, kdy jsem nebyla úplně zaučená a všechno jsem se učila a byla jsem při práci pomalejší mi i tak tohle řekla, což mi udělalo velkou radost. Pocit, že si mě firma váží, mám také díky různým teambuildingům, ale také v podstatě maličkostem, jako je optání se na to, jak jsem se měla o víkendu atd.

Tazatel: Dokážeš definovat hodnoty organizace? Co podle tebe společnost charakterizuje?

Respondent: Pozitivní přístup, etický přístup, zájem o druhé, profesionalita, snaha vyhovět.

Tazatel: A sdílíš tyto hodnoty?

Respondent: Pokud se jedná o takovéto hodnoty, které jsem uvedla, tak ano, snažím se tyto hodnoty sdílet jak při práci s brigádníky, tak ve vztazích uvnitř společnosti.

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, které se ve firmě dodržují? Třeba manuály o fungování společnosti atd.

Respondent: Při zaučování na danou pozici jsem dostala manuály k prostudování, které jsou potřebné k chodu dané pozice.

Tazatel: A neformální pravidla? Něco, co není nikde psáno, ale přesto se to dodržuje.

Respondent: Těch si momentálně nejsem vědoma.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Třeba oslavy narozenin, výročí společnosti apod.?

Respondent: Za tu dobu, co tady pracuji, jsem stihla poznat, že se slaví narozeniny, kdy danému oslavenci všichni, co jsou v práci, popřejí a dají dárek a oslavenec přinese do práce nějaké pohoštění. Poté když někdo odchází, tak je mu poděkováno a předán dárek na památku. Poté se před Vánoce zdobí stromeček a dělá se vánoční večírek.

Tazatel: Super, díky. Druhou oblastí je pak spokojenost zaměstnanců s prací. Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Ano, jelikož se nejedná o práci v oboru, který studuji, tak pro mě je nebo bylo hodně věcí nových. Zároveň je pro mě pestrá tím, že s námi lidé často jednájí různě a člověk musí vhodně reagovat. Zároveň je pro mě práce zajímavá, jelikož mě baví práce s lidmi, i když někdy toho má člověk dost, zvlášť když se sejde několik lidí, se kterými je složité se domluvit, v jeden den.

Tazatel: Je tvoje práce dostatečně ohodnocena?

Respondent: Vzhledem k tomu, že se jedná o brigádu, tak asi ano, nebo takto, myslím si, že jsme ohodnoceni srovnatelně s tím, co slyším např. od svých kamarádů ohledně ohodnocení jejich brigád. Na druhou stranu, když si vezmu, jak náročná někdy tato práce může být, a také to, že kolikrát posíláme naše brigádníky na brigády, kde mají vyšší hodinovou sazbu, než máme my, tak si kolikrát říkám, že bychom mohli být ohodnoceni i vyšší hodinovou sazbou.

Tazatel: A jsi dostatečně motivována k lepším výkonům?

Respondent: Řekla bych, že je to hodně o své vlastní motivaci být ve své práci stále lepší a lepší. Podle mě opravdu hodně záleží na přístupu každého individuálně. Ze začátku mi např. holky z koordinace v podstatě často psaly, že jsem udělala něco špatně, něco přehlídla apod. a to mě osobně vedlo k tomu být lepší a chyby nedělat, protože já

osobně nedovedu nedělat si z něčeho takového alespoň trochu starosti, a tak se snažím být lepší.

Tazatel: A co docenění tvé práce vedením?

Respondent: Myslím si, že ano, jelikož všechny holky z vedení vědí, jaké to je být za přepážkou a jednat s lidmi, což si myslím, že je hodně podstatné, protože potom můžou naši práci docenit. Zároveň také proto, že chtějí, abychom se při práci cítily dobře, pomáhají nám, když cokoli potřebujeme a také vymýšlí různé mimopracovní teambuildingy, na kterých se více seznámíme.

Tazatel: A poslední otázka z této oblasti je, jestli si myslíš, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Ano, určitě, jelikož my jsme ten článek, který lidem zprostředkuje práci, podá informace o práci, a často jsou nám lidé přímo vděční. Jednou mi pán, kterému jsem zavolala ohledně volných směn do jedné firmy, o kterou měl zájem, přišel osobně poděkovat do kanceláře, a to jsou případy, kdy vím, že moje práce má smysl, protože může někomu pomoci.

Tazatel: Dobře. Teď se budu ptát na otázky ohledně nábora a rozvoje zaměstnanců. Je způsob zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Myslím si, že vzhledem k možnostem, které vedení má na zaučení, proběhlo moje zaučení dostatečně a určitě srozumitelně. Když jsem nastoupila, tak nás bylo ve firmě více nových, takže pro nás vedení dělalo i taková malá školení na různé oblasti chodu firmy, což bylo hodně přínosné, a pak také takové malé přezkoušení a popovídání si ohledně chodu firmy. I po zaučení jsem si však s řadou věcí nebyla jistá, protože i když člověk projde zaučením, tak se stále objevují nové situace k řešení, se kterými se nesetkal, a tak si poté musí dojit pro radu.

Tazatel: A co třeba možnost uplatňovat nějaké nápady týkající se zlepšování?

Respondent: Tato možnost tu určitě je, když nás něco napadne, tak můžeme náš nápad říci a přijde mi, že vedení takové nápady a postřehy vítá.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Se školením mimo firmu jsem se po dobu mé působnosti ve firmě nesetkala. Ve firmě jsem, jak jsem již uvedla, na začátku svého působení absolvovala několik školení ohledně chodu firmy.

Tazatel: Další otázka: Jsou tví spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? Například více práce, než mají v popisu nebo pomoci ostatním s jejich prací apod.

Respondent: Podle mě ano. Příkladem může být situace na konci ledna, kdy jsme měli jeden den zavřeno kvůli archivaci, a vedení nám napsalo, že kdo může přijít do práce (i když neměl naplánovanou směnu), tak ať přijde alespoň na část dne a v ten den jsme tam nakonec byly alespoň část dne všechny. Z hlediska pomoci ostatním také, protože když někdo něco nestíhá, např. zvedat hovory, tak mu s tím některá pomůže, to samé, když třeba v půl páté distanc nemá hotovo, protože nestíhá, tak mu s tím někdo pomůže (pokud samozřejmě může) i za cenu toho, že bude v práci delší dobu, než měl být.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Ano, určitě.

Tazatel: Takže ti ale vyhovuje současný neformální způsob chování?

Respondent: Ano, vyhovuje. Přijde mi to určitě lepší v tom, když např. člověk potřebuje něco vyřešit, tak nemusí jít za vedením s obavami a celkově si myslím, že to vede k pozitivnější náladě ve firmě.

Tazatel: Jsi spokojena s komunikací a spoluprací s kolegy?

Respondent: S komunikací a spoluprací jsem spokojena.

Tazatel: Účastníš se ráda firemních akcí (společné snídaně, teambuildingové akce apod.)?

Respondent: Ano, moc ráda, vždy se více poznáme, máme společné zážitky a zasmějeme se.

Tazatel: Poslední oblast se týká nadřízených. Můžeš se na ně vždy s důvěrou obrátit?

Respondent: Ano, vždy.

Tazatel: Vyhovuje ti způsob sdělování informací?

Respondent: Ano, líbí se mi zavedení mini porad před otevřením, kdy se dozvíme aktuální novinky a změny. Také je dobré, že změny jsou nám sděleny také na nástěnce v Personalu, takže se k nim můžeme vracet. Elektronická komunikace a sdělování informací přes Skype mi přijde také vhodná, jelikož můžeme být stále v kontaktu a nemusíme stále přebíhat mezi jednotlivými kanceláři v případě potřeby.

Tazatel: Kontroluje někdo pravidelně tvoji pracovní činnost? A měl by ji někdo kontrolovat?

Respondent: Asi přímo pravidelně ne, protože pokud je v kanceláři množství lidí, tak máme plné ruce práce a když ne, tak navoláváme či archivujeme, takže je stále co dělat. Podle mě je to opět na každé, jak se k práci staví a také na důvěře ze strany vedení. Myslím si, že pokud vedení zaměstnancům kanceláře důvěřuje, že vykonávají svojí práci poctivě, tak nějaká pravidelná kontrola příliš potřeba není.

Tazatel: A je ti pravidelně poskytnuta zpětná vazba?

Respondent: Zpětná vazba nám je poskytována např. tím, že když uděláme nějakou chybu, tak jsme na to pro příště upozorněny.

Tazatel: Dobře, super a poslední věc je, jestli máš nějaké nápady a návrhy, co bys tady ráda měla? Co ti chybí a tak?

Respondent: Popravdě nevím, jestli bychom to jako pracovní agentura mohli po lidech chtít, ale dle mého by bylo velmi přínosné, aby nám lidé při registraci museli donést maturitní vysvědčení či výuční list, protože momentálně je to založené pouze na důvěře (a vstupním testu) a již jsem se setkala s případy, kdy mi někdo, komu jsem řekla, že ho nezaregistruji, protože nemá středoškolské vzdělání, řekl, že zná někoho jiného, kdo u nás již pracuje, a také středoškolské vzdělání nemá.

Tazatel: Já to myslela spíš tak, jestli bys něco zlepšila uvnitř agentury. Víš ohledně té kultury, kolektivu, nějakých interních pravidel a tak.

Respondent: Pokud je to tedy myšleno takhle uvnitř agentury, tak nevím, já jsem s organizací a těmito interními záležitostmi spokojená. Možná mě jenom napadá, že by mohlo být dobré, když bychom občas měli nějaké školení nebo prostě jenom takové setkání, kde bychom si připomněli např. na jak dlouho zadávat jaké dokumenty, jaké dokumenty máme od lidí vyžadovat atd., a celkově provést takové základní shrnutí např. dokumentů, firem atd., jako jsme měli právě na těch školeních, když jsem do firmy nastoupila.

Tazatel: Super, tak moc děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 10 – 19. 2. 2020

Tazatel: Víš něco o historii firmy? Zajímá ses o to někdy?

Respondent: Ano, vím toho poměrně hodně, i to, co předcházelo samotnému vzniku dnešního používaného názvu a čím se firma zabývala originálně. K některým informacím jsem se dostal v meziřechi, ale většinu jsem potřeboval vědět ke školnímu projektu, který se týkal naší firmy.

Tazatel: Jasně, a znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: Popravdě nevím, zda firma má jasně stanovené dlouhodobé cíle, kterých by chtěla dosáhnout v určitý moment. Spíš jsou to v obecnosti krátkodobé cíle, které vedou k prosperitě a zvýšení obrátu firmy.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: Určitě z toho mám dobrý pocit, když se daří, zejména pak, když firmy, které mám na starosti dělají spoustu hodin, což mě stojí nemalé úsilí, ale nejen mě. V obecnosti, když se u nás daří tak jde vidět, že panuje dobrá nálada, a když funguje vše, jak má, tak z toho člověk má dobrý pocit. Nelze jednoznačně říct, že je to pouze vlastní úspěch, neboť pracujeme jako tým a jeden bez druhého nefungujeme, takže je to především o úspěchu všech, co se na tom podílí.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Nikdy jsem nic negativního ve spojení s naší firmou neřikal, mám se tu dobře, takže nic vlastně ani nemůžu, ale nepatřím mezi lidi, co si vymýšlí a rád říkám věci upřímně a narovinu.

Tazatel: A máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Ano, jelikož jsme maličká firma, která má jen do dvou desítek zaměstnanců, tak máme všichni poměrně blízké vztahy s vedením (v pracovním hledisku). Vedení se nás snaží motivovat, a tak nás odměňuje za naši loajalitu a pracovní nasazení, jak finančními prostředky, tak třeba i jen menšími pozornostmi a pochvalami na hromadných poradách, což vždy příjemně zahřeje u srdce.

Tazatel: Dokážeš definovat hodnoty organizace? Co podle tebe společnost charakterizuje?

Respondent: Loajalita, mezilidské vztahy, pracovní nasazení, vzdělání, orientace na zákazníka => Jsme tým mladých perspektivních lidí, kteří, dokáží řešit agilně problémy a nebojíme se výzev, umíme se zkousnout a zabrat a jeden druhého podržet.

Tazatel: A sdílíš tyto hodnoty?

Respondent: V podstatě asi ano, do práce chodím rád, a ne s odporem, což si myslím, že mluví samo o sobě.

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, které se ve firmě dodržují? Třeba manuály o fungování společnosti atd.

Respondent: Ano znám. Všichni pracovníci jsou k tomu vedeni a časem se ztotožní s pravidly. Probíhají často porady a zpětné vazby s vedením, což k tomu přispívá.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Třeba oslavy narozenin, výročí společnosti apod.?

Respondent: Ano slavíme jak narozeniny, tak Vánoce, ale i rozlučky s odcházejícími zaměstnanci. Někdy chodíváme jen tak na snídani a máme teambuildingy.

Tazatel: Super, díky. Druhou oblastí je pak spokojenost zaměstnanců s prací. Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Ano, sice už to není jako, když jsem nastoupil, ale i přesto se někdy musím postavit výzvám, které jsou pro mě úplně nové, nejsem pouhým robotem, ale musím věci i vymýšlet. Rád si věci usnadňuji, takže neustále něco vymýšlím.

Tazatel: Je tvoje práce dostatečně ohodnocena?

Respondent: Myslím si, že se pohybuji v lepším průměru, hodně času trávím i ve škole, což se hodně podepisuje na odpracovaných hodinách.

Tazatel: A jsi dostatečně motivována k lepším výkonům?

Respondent: Řekl bych, že ano. Moje pozice mi dává poměrně hodně volnosti v tom, co dělám, takže je to pro mě samo o sobě výzvou.

Tazatel: A co docenění tvé práce vedením?

Respondent: Ano s vedením máme poměrně časté zpětné vazby a mám pocit, že to, co dělám, dělám správně, což je známkou dobrého vedení.

Tazatel: A poslední otázka z této oblasti je, jestli si myslíš, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Ano určitě, kdybych to nedělal nebo dělal špatně tak můžeme přijít o významné klienty, takže určitě má.

Tazatel: Dobře. Teď se budu ptát na otázky ohledně náboru a rozvoje zaměstnanců. Je způsob zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Zaučoval mě kolega, který na mě dohlížel a vysvětloval, co a jak mám dělat a v kanceláři jsem měl vždy někoho na koho se mohu obrátit s problémem, takže za mě je to OK.

Tazatel: A co třeba možnost uplatňovat nějaké nápady týkající se zlepšování?

Respondent: Ano určitě, rád vymýšlím nové věci a zde mám velký prostor pro to. Většinou mi vyjde vedení vstříc, když to má hlavu a patu.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Sám sem někdy jezdil školit, takže to bylo pro mě dost přínosné, takže si myslím, že ano, ale přece jenom už tu budu druhým rokem, tak už se to rozvíjení trošku ustálilo.

Tazatel: Další otázka: Jsou tví spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? Například více práce, než mají v popisu nebo pomoci ostatním s jejich prací apod.

Respondent: Ano určitě, nemáme problém zůstat i déle po pracovní době, jít o víkendu, když je třeba, zatím nebyl žádný problém.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Převážně ano, byli samozřejmě chvíle, kdy to nebylo úplně ideální, ale rozhodně nikdy nedošlo k žádným konfliktům.

Tazatel: Takže ti ale vyhovuje současný neformální způsob chování?

Respondent: Ano s kolegy jsme si padli do noty, takže myslím, že i oni mají stejný názor.

Tazatel: Jsi spokojena s komunikací a spoluprací s kolegy?

Respondent: Ano se všemi se dá vždy domluvit, a nebojíme se říkat věci na rovinu, což se mi velmi líbí.

Tazatel: Účastníš se ráda firemních akcí (společné snídaně, teambuildingové akce apod.)?

Respondent: Ano mám rád společné setkání, je to jiné než jen být spolu v práci. Když to okolnosti dovolují tak se akcí rozhodně vždy účastním.

Tazatel: Poslední oblast se týká nadřízených. Můžeš se na ně vždy s důvěrou obrátit?

Respondent: Ano což považuji za velké + téhle firmy, s vedoucími mám dobré vztahy a když mám problém nebo něco tzv. pod*lám, vždy najdeme společné řešení.

Tazatel: Vyhovuje ti způsob sdělování informací?

Respondent: Nemám s ním problém, umíme komunikovat na více komunikačních kanálech, takže myslím se, že jeto v pořádku.

Tazatel: Kontroluje někdo pravidelně tvoji pracovní činnost? A měl by ji někdo kontrolovat?

Respondent: Pravidelně úplně ne, ale tak moje pracovní činnost jde dost vidět, když udělám něco špatně má to dopad na všechny, ale že by mi někdo vyloženě stál za zády

to ne. Dělají se porady, kde se tohle řeší, takže kontrola probíhá a myslím, že bez kontrol nemůže žádný podnik existovat.

Tazatel: A je ti pravidelně poskytnuta zpětná vazba?

Respondent: Ano již jsem zmiňoval v předešlých bodech. Na těchto setkáních se proberou jak dostatky a nedostatky jak mé, tak firmy, takže mám možnost si i postěžovat, že se mi něco nelíbí.

Tazatel: Dobře, super a poslední věc je, jestli máš nějaké nápady a návrhy, co bys tady ráda měla? Co ti chybí a tak?

Respondent: Vždy jde udělat něco líp, ale ve své podstatě nemám nijak velký nápad, který by vedl k obrovskému průlomů, pár nápadů, už jsem měl týkalo se to zejména IT věcí, sice dodnes stále nejsou uskutečněny, ale věřím, že jednou přijde ten den.

Tazatel: Super, tak moc děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 11 - 12.2.2020

Tazatel: Víš něco o historii firmy? Zajímala ses o to někdy?

Respondent: O historii firmy jsem se zajímala v rámci přípravy na přijímací pohovor do společnosti. Víím, že firma nejdříve fungovala jako poskytovatel služeb v IT oblasti a teprve postupem času začala fungovat také jako pracovní agentura. Taky víím, že firma vznikla někdy v 90. letech a jednu dobu sídlila na Zelném trhu.

Tazatel: Jasně, a znáš dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: V tomto případě nemám tušení.

Tazatel: A myslíš si, že bys to jako zaměstnanec vědět měla?

Respondent: Jako zaměstnanec bych je určitě vědět měla. Víím, že nám vedení na poradách nějaký výhled do budoucna naznačuje, ale zase chápu, že v tomto oboru úplně taky nemohou vědět, jak se situace bude vyvíjet v dlouhodobém horizontu.

Dlouhodobých cílů firmy si však momentálně opravdu vědoma nejsem.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: Určitě, jako zaměstnanec, který se do jisté míry podílí na tomto úspěchu, vnímám úspěch firmy rozhodně také jako vlastní úspěch. Přispívá k tomu však hlavně pochvala od nadřízených, kteří nám tím dají najevo, že na úspěchu firmy se podíleli všichni její zaměstnanci.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Ano, rozhodně. Jak jsem již uvedla výše, jelikož jsem součástí firmy, rozhodně mám snahu na tom propagovat dobré jméno firmy mezi známými.

Tazatel: A máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Musím říct, že toto je první firmou, ve které mám pocit, že si mojí práce někdo váží, a že mě nadřízení kromě výtek dokážou i pochválit. Pro mě osobně je slovní pochvala mnohdy víc než nějaké finanční ohodnocení a myslím si, že je velmi důležité pro motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Tazatel: Dokážeš definovat hodnoty organizace? Co podle tebe společnost charakterizuje?

Respondent: Myslím si, že přesně hodnoty definované nemáme, nicméně co jsem od začátku vnímala jako takové „nepísané pravidlo“ nebo nastavenou hodnotu, byla ochota pomoci druhým a zejména novým zaměstnancům. Pro nové zaměstnance je rozhodně důležité, že nemusejí mít ostych přijít se kohokoliv na cokoliv zeptat, jelikož zorientovat se ve všech procesech ve firmě a jednotlivých zákonech, dokumentech není zpočátku vůbec jednoduché.

Tazatel: A sdílíš tyto hodnoty?

Respondent: Protože se mi tento přístup líbí a mně samotné velmi ulehčil začátky v této firmě, tak se stejným způsobem snažím pomáhat nově příchozím také. Určitě to pomáhá utužovat vzájemné vztahy a nového zaměstnance to motivuje a povzbudí. Rovněž si myslím, že je to důležité pro celkové udržení přátelské atmosféry na pracovišti.

Tazatel: Znáš normy neboli psaná pravidla, které se ve firmě dodržují? Třeba manuály o fungování společnosti atd.

Respondent: Manuály ve firmě existují na pracovní pozice na kanceláři – tedy jakým způsobem se má každá daná pozice vykonávat. Ovšem o fungování společnosti v rámci kolegiálních vztahů žádné manuály nemáme.

Tazatel: A neformální pravidla? Něco, co není nikde psáno, ale přesto se to dodržuje.

Respondent: Jak jsem říkala před chvílkou, myslím si, že to je právě ochota pomáhat druhým.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály? Třeba oslavy narozenin, výročí společnosti apod.?

Respondent: Mezi zavedené rituály bych určitě zařadila oslavu narozenin, kdy se všichni ve firmě skládáme na dárek k narozeninám a daný oslavenec zase připravuje ostatním nějaké pohoštění. Dalším už takovým rituálem je podle mě rozloučení se zaměstnancem, který ve firmě končí. Také mu se skládáme na dárek, který většinou předáváme na firemní večeři, snídani apod. Posledním rituálem, který mě napadá, je vlastně vánoční večírek a s ním spojený „Tajný ježíšek“. Každý ze zaměstnanců si vylosuje jméno kolegy, kterému poté kupuje nějaký dárek. Dárky si potom dáváme pod stromečkem na vánočním večírku tak, abychom nevěděli, kdo nám dárek koupil.

Tazatel: Super, díky. Druhou oblastí je pak spokojenost zaměstnanců s prací. Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Práce je pestrá a zajímavá především tím, že pracujeme s lidmi, a tudíž každý den je jiný podle toho, s jakými lidmi zrovna pracujeme. Rovněž je pestrá tím, že je zde více pozic, které můžeme zastávat, ať již registrace, distanc nebo pokladna. Na výběru těchto pozic se mi také líbí to, že každá má trochu jinou pracovní dobu, takže nemusíme vždy končit třeba až 18:15 nebo zase na opačnou stranu nemusíme vždy chodit na 8:00 ráno.

Na druhou stranu každá práce se časem stává trochu monotónní, ale to je věc, se kterou je potřeba počítat.

Tazatel: Je tvoje práce dostatečně ohodnocena?

Respondent: Myslím si, že v rámci práce, kterou vykonáváme v kanceláři je finanční ohodnocení dostatečné. Zároveň se mi líbí, že nadřízení začali na poradách oceňovat zaměstnance dalšími bonusy, což je určitě další motivace a povzbuzení pro lepší pracovní výkony. I když pro mě osobně, jak již jsem zmínila, je nejdůležitější slovní ohodnocení.

Tazatel: A jsi dostatečně motivována k lepším výkonům?

Respondent: Řekla bych, že nějaké nadstandardní výkony se začaly oceňovat nedávno na poradách formou bonusů, což jsem již zmiňovala. Nicméně jinak si nemyslím, že bychom byli nějak více motivováni k lepším výkonům, spíše abychom si plnili práci dobře, a abychom nedělali chyby, které potom dále stěžují práci ostatním kolegům.

Tazatel: A co docenění tvé práce vedením?

Respondent: Myslím si, že jako celek nás vždycky vedení chválilo a chválí, i když samozřejmě je správně, když také upozorní na chyby nebo na to, co naopak děláme

špatně. Všechno tohle nás určitě posouvá dále. Nicméně nějaká zpětná vazba, která by byla pro každého jednotlivého zaměstnance více do hloubky, by určitě nebyla na škodu a věděli bychom přesněji, na čem je potřeba zapracovat.

Tazatel: Souhlasím, to je vždycky úplně o něčem jiném, když to řeknou tak nějak všeobecně, nebo když to řeknou přímo tobě. A poslední otázka z této oblasti je, jestli si myslíš, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Smysl rozhodně má. Jde to vidět i na mnoho vděčných lidí, kteří jsou rádi, že jim mnohdy vyjdeme vstříc anebo jednoduše proto, že přes naši agenturu můžou chodit na brigády a mít tak brzy výplatu. I když se najdou brigádníci, kteří nás spíše demotivují, pořád si myslím, že je naše práce smysluplná.

Tazatel: Dobře. Teď se budu ptát na otázky ohledně nábora a rozvoje zaměstnanců. Je způsob zaučování po nástupu do společnosti či na novou pozici srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Když jsem byla zaučována já osobně, tak se mi líbilo, že jsem dostala vytvořený manuál, jak pracovat s firemním systémem a celkově manuál na danou pozici. Zaučování samotné pak bylo trošku chaotické, někdy nebyl úplně prostor a čas zaučovat, což plně chápu, vzhledem k tomu, že nadřízení mají svou práci a do toho musí stihnout zaučit nové zaměstnance, kterých může být v průběhu roku několik. Úplně dostatečné podle mě zaškolení nebylo, ale zase je mi jasné, že mnoho informací můžu opravdu získat jenom až při samotné práci a školení v naší firmě podle mého názoru nemůže nikdy obsáhnout úplně všechno.

Tazatel: A co třeba možnost uplatňovat nějaké nápady týkající se zlepšování?

Respondent: Myslím si, že nápady na zlepšení určitě bere vedení v potaz a je rádo, pokud sami s něčím novým přijdeme. Někdy si však myslím, že vedení není úplně nakloněno měnit některé „zajeté“ procesy ve firmě.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Školení jsme měli jen v rámci firmy ohledně základních pracovních povinností ještě v rámci zaučování, jinak žádná jiná školení jsme neabsolvovali.

Rozhodně bych ale uvítala školení ohledně toho, jak pracovat s lidmi a obecně z HR hlediska.

Tazatel: Z většiny odpovědí mi vyplývá, že i když bychom chtěli své znalosti prohlubovat, tak k tomu nemáme tak úplně možnosti. Přitom to přece nemusí být nějaké předražené školení někde mimo Brno, ale cokoliv je lepší než nic.

Respondent: Ano, to souhlasím. I kdyby to třeba vedla HR manažerka tady v kanceláři.

Tazatel: Přesně tak. Další otázka: Jsou tví spolupracovníci ochotni udělat pro firmu něco navíc? Například více práce, než mají v popisu nebo pomoci ostatním s jejich prací apod.

Respondent: Ano, rozhodně mám pocit, že se každý snaží pomoci a udělat pro firmu něco navíc, i když by nemusel. Často kolegyně na kanceláři nemají problém vzít směnu navíc, pokud někdo nemůže nebo onemocní. Rovněž vidím, že kolegyně na koordinaci a vedoucí kanceláře mají mnohdy kvůli některým našim chybám mnohem více práce. Taky se mi líbí, že jsou kolegyně na kanceláři nebo i vedoucí kanceláře ochotny pomoci, pokud někdo zrovna nestíhá, zvedat všechny hovory a odepisovat na maily, i když to zrovna nemají v popisu práce.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Myslím si, že je určitě pozitivní. Podle mě se každý ve firmě snaží se všemi vycházet, i když je samozřejmé, že kolegyně, které jsou ve firmě delší dobu spolu budou vycházet o něco lépe. Bylo by však podle mě fajn, kdyby se více prohlubovaly vztahy mezi zaměstnanci na jednotlivých pozicích (např. registrace s pokladnou), protože mám pocit, že v tomto případě je na čem pracovat.

Tazatel: Takže ti ale vyhovuje současný neformální způsob chování?

Respondent: Tento způsob chování mi rozhodně připadá mnohem vhodnější než nějaká nastavená přísná formální pravidla chování, a určitě to pomáhá jednak k celkové přátelské atmosféře, ale také k větší pracovní motivaci.

Tazatel: Jsi spokojena s komunikací a spoluprací s kolegy?

Respondent: Upřímně, přijde mi, že komunikace mezi kolegy a předávání informací je docela problém, na kterém bychom mohli zapracovat. Často se stává, že informace, kterou mají kolegyně na pokladně, se nedostanou ke kolegyním na registraci a tak podobně.

I když používáme nástěnku, Skype apod., tak mnohdy jsou některé informace (nebo nějaké změny) řečeny pouze ústně a pak se stává, že kolegyně na registraci řeknou brigádníkům úplně něco jiného než kolegyně na pokladně.

Tazatel: Účastníš se ráda firemních akcí (společné snídaně, teambuildingové akce apod.)?

Respondent: Určitě ano, je to dle mého nejlepší forma, jak zlepšovat a utužovat vztahy na pracovišti. Jak jsem již zmiňovala, často mi přijde, že v práci nemáme moc možností poznat se více s kolegy na jiných pracovních pozicích, protože se v práci tolik nevidáme nebo spolu komunikujeme pouze přes Skype. Na firemních akcích je proto super, že máme možnost poznat se a pobavit se všichni.

Tazatel: Poslední oblast se týká nadřízených. Můžeš se na ně vždy s důvěrou obrátit?

Respondent: Ke svým nadřízeným mám určitě důvěru a oceňuji, že kdykoliv, když potřebuji pomoc/poradit, tak mi ochotně pomohou.

Tazatel: Víím, že tuto otázku už jsme tak trochu řešily, ale stejně se zeptám. Vyhovuje ti způsob sdělování informací?

Respondent: Způsob sdělování informací není špatný – například na dané nástěnce ve firemním systému nebo přes Skype. Jak už jsem ale říkala, často jsou důležité věci např. o chodu firmy sdělovány ústně (zejména mi přijde, pokud jde o změnu nějakého zaběhlého procesu) a informace se pak nedostanou ke všem.

Tazatel: Kontroluje někdo pravidelně tvoji pracovní činnost? A měl by ji někdo kontrolovat?

Respondent: Pravidelně nás asi nikdo nekontroluje, ale většinu chyb, které uděláme, se běžně odhalí a potom jsme na ně upozorněni. Myslím si, že aspoň občas by ji někdo zkontrolovat měl, ale asi ne úplně na pravidelné bázi. Kontrola by pak sloužila k odhalení dalších chyb, které třeba děláme zbytečně, protože o nich ani nevíme.

Tazatel: A je ti pravidelně poskytnuta zpětná vazba?

Respondent: Pravidelně zpětnou vazbu každý zaměstnanec nemá. Na poradách, které pravidelně míváme, hovoří nadřízení spíše obecně ke všem zaměstnancům, ale vyložene k mé konkrétní práci jako takové jsem podrobnější zpětnou vazbu nedostala.

Tazatel: Dobře, super a poslední věc je, jestli máš nějaké nápady a návrhy, co bys tady ráda měla? Co ti chybí a tak?

Respondent: Určitě bych ocenila více slovního hodnocení – ať již výtek nebo pochval, abych věděla, na čem mám zapracovat, co mi dělá problémy nebo naopak v čem jsem dobrá. Slovní pochvala je pro mě prakticky největší motivací.

Dále, jak jsem zmínila, tak by se mi líbilo, kdybychom měli možnost projít školení, kde bychom se dozvěděli více informací, jak pracovat s lidmi. Často se na kanceláři stávají velmi nepříjemné situace, na které mnohdy nevím, jak správně reagovat.

Myslím si, že by byl fajn něco jako „kodex“ chování společnosti. Jinými slovy si stanovit nějaké hodnoty nebo principy, které zastáváme v rámci pracovních vztahů.

Tazatel: Bezva, tak mockrát děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 12–19. 2. 2020 (Vedoucí kanceláře)

Tazatel: Takže rozhovor je rozdělen do pěti oblastí a první z nich je povědomí o firmě a její vnímání. Sdělujete něco o historii firmy nově příchozím zaměstnancům?

Respondent: Ano, co se týká samotného náboru, tak jim říkáme takový jako základ, že je tady firma nějakých 20 let, že to vzniklo jako systém a ochrana dat, proto se jmenujeme, jak se jmenujeme. Pak, že náš majitel je „ajt’ák“ a pak vlastně přecházíme k tomu, že se z toho vyvinula agentura práce a co je vlastně to hlavní, co děláme.

Tazatel: Znají zaměstnanci dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna? Jsou tyto cíle vůbec definovány?

Respondent: Neznají, protože podle mě tady žádné dlouhodobé cíle nejsou. Podle mě je dlouhodobý cíl, se udržet. Ale i třeba, co jsem se bavila s majitelem, tak podle mě on by chtěl, aby se firma vyvíjela, ale ty kroky k tomu nejsou vedeny.

Tazatel: Mohla bys to rozvést, prosím?

Respondent: Tak vlastně nastavení firmy je takové, že by se měl neustále zvyšovat zisk a udržovat co nejnižší náklady, jenomže zisk se neustále zvyšuje a náklady zůstávají na určité úrovni, což není trvale udržitelné. Protože náklady se prostě mění, protože mzdová politika se mění, protože nezaměstnanost je žádná celá nula nula nic a pak, když chci mít firmu, která se bude rozvíjet a chci, aby se zlepšovala, tak nemůžu mít firmu o třech HPP zaměstnancích a zbytek brigádníků, protože ten brigádník tady nebude jako sedět 24/7 a přemýšlet nad tím, kam tu firmu posunout, protože to prostě brigádník má to při škole a má svoje zkouškové, má svoje dovolené, má svoje přátele a tak dále. To prostě není člověk, který by se měl zamýšlet nad tím, co s tou firmou bude, protože proč by to dělal.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: To je dobrá otázka. Jakoby nevím, jestli bych třeba to v jakém je firma stavu nazvala úspěchem, ale ty dílčí věci, které se povedou, tak většinou víš, komu se

povedly a tím pádem víš, komu ten úspěch nebo jeho část připsat a samozřejmě nikdy to není práce jenom toho jednoho člověka, vždycky je to práce celého týmu. Protože na práci ředitelky, která naváže první kontakt, navazuje práce koordinátora, na to navazuje práce v kanceláři a tak, ale jako vidíš tam určitou část toho, co se fakt povedlo. Když dám příklad, který mě se třeba nejvíc vybavuje, tak jedna firma, která s námi loni spolupracovala poměrně hodně, tak nám vyloženě na schůzce řekli: „Jste s vámi v takovém objemu hlavně díky tomu, že ta komunikace se rapidně zlepšila.“ A tam prostě vidíš, že je to zásluha toho jednoho koordinátora, který s nimi odvedl 90 % z práce. Nebo, když přijde brigádník, který někomu konkrétně donese kytku nebo bonboniéru nebo něco, tak prostě víš že ten člověk pro něj udělal něco navíc a víš, komu to připisovat.

Tazatel: A když se něco povede tobě, tak považuješ to za svůj úspěch?

Respondent: Jako ano, ale třeba teďka to mám výrazně méně než na koordinaci, protože tam je to takové přímější, jelikož jsi face-to-face s tím klientem a tím pádem i na jeho chování vidíš, co se povedlo a co asi úplně ne.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno společnosti ve svém okolí?

Respondent: Asi ano, jakože pokud se na to mám podívat z pohledu agentura práce-brigádník, tak ano. Pokud se mě někdo zeptá, že hledá v Brně brigádu, tak společnost doporučím.

Tazatel: No a třeba interně? Tam bys společnost taky doporučila?

Respondent: Interně záleží jak pro koho, pokud to bude slečna, která při škole hledá brigádu, tak si myslím, že to bude velmi cenná zkušenost a že se naučí spoustu věcí, minimálně asertivitu, když nic jiného a komunikaci s lidmi. Ale pokud bychom se bavili o někom, kdo má dokončené vzdělání, kdo hledá hlavní pracovní poměr a nehledá tu startovací příčku, tak prostě ne. Je to z mnoha důvodů a faktorů a v podstatě, kdybych to tak jako shrnula, tak jsme dvacetiletá firma, ale chováme se jako start-up.

Tazatel: Jaké jsou podle tebe hodnoty organizace?

Respondent: Pokud se bavíme o té firemní kultuře a o tom, co tady máme my interně, tak z toho trošičku asi musím vyškrtnout jednatele, protože jako je to jednatel a on do toho týmu úplně nepatří a ani jako nemá proč. On by mohl být úplně mimo a možná to, nakolik se nám věnuje je až moc. Takže pokud tohle pomínu, tak si myslím, že je to nějaká přátelská nota, je to flexibilita. Flexibilita jako úplně ve všem, hlavně časová,

protože jsme firma složená hlavně z brigádníků, kteří si ty směny přizpůsobí a tuhle možnost by taky v každé firmě neměli. A dál? Mě teď nic moc nenapadá. Není to o tom, že by tady ty hodnoty asi nebyli, spíš je to možná o tom, že fakt jsou nevyřčený a takhle z fleku mně nenapadají.

Tazatel: Jo právě to mám v jednom z těch cílů z diplomky – nějaké sepsání firemního dokumentu, kde by právě ty hodnoty byly definovány. Protože hodně ze zaměstnanců řekli, že moc neví, protože to není definované, ale že je to podle nich nějaká přátelská atmosféra, udržování kolektivu pospolu, flexibilita, mladá firma, individuální přístup k těm brigádníkům, etický přístup, snaha vyhovět a podobně.

Respondent: Ano, s tím vším v podstatě souhlasím, a ještě mě napadla ještě i nějaká jakoby právní odpovědnost nebo dodržování legislativy. Protože přece jenom na agentury se nahlíží zvenku jako na to nejhorší, což si myslím, že my se právě snažíme jít tak trochu proti tomu a pro mě to třeba je taky část té firemní kultury. To, že se snažíme všechno dělat, jak nejpoctivěji to jde. A že jsme vlastně jedni z mála, kteří to tak dělají.

Tazatel: Sdílíš se společností tyto hodnoty?

Respondent: Ano, tyto, co jsme jmenovaly, tak ano.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály?

Respondent: Jo, to jsou. Buď porady, snídaně, večere, narozeniny, odchody lidí nebo teambuildingy a podobně.

Tazatel: A jsou tyto rituály opravdu chtěné, nebo spíše vynucené, protože to prostě vypadá dobře?

Respondent: Jsou chtěné. My tím, že máme takhle mladý tým a máme takovou atmosféru, která občas umí být trochu kostrbatá, tak tohle je to, co to opět trochu propojí.

Tazatel: Na to navážu, jestli se těchto událostí účastníš ráda?

Respondent: Ano.

Tazatel: Jsou zavedena nějaká pravidla, řád, systém kontrol, který by udržoval zaměstnance ostražitě a motivoval je k lepším výkonům?

Respondent: Jo, protože třeba při fakturaci se dá celkem snadno přijít na to, kde vznikla nějaká chyba nebo firmy se nám ozývají s tím, jak vznikla nějaká chyba a v systému je velmi snadno dohledatelné, kdo směnu rezervoval, případně kdo ji vyplatil a

podobně. Takže nějaký systém tam je, není úplně stoprocentní, ale taky jsme všichni jenom lidi, takže pokud to není nějaká výrazná chyba, která by ovlivnila celou společnost, tak daného člověka upozorníme. Jiné by to bylo, kdybychom tu všichni byli HPP, tam už se potom používají věci jako snížení mzdy, vytýkácí dopis nebo vyhazov, což jsou klasické prostředky, používané u hlavních pracovních poměrů. Je to prostě jiné, protože za prvé to penzum práce u nás je naprosto šílené, když si to řekneme na rovinu a druhá věc je, že pořád jsou to brigádníci. Nikdo z těch lidí tady není pět dní v týdnu, aby v tom neustále byl a neustále si udržoval veškeré informace a tím, že s tím člověk denně nepracuje a má taky svoje jiné věci, které musí vstřebávat a jsme pořád jenom lidi, tak prostě ta chybovost není nikdy nulová. Nejsme roboti.

Tazatel: No a říkáte to konkrétně tomu člověku, že udělal něco špatně? Protože na základě předchozích rozhovorů vyplynulo, že si zaměstnanci myslí, že se to říká moc obecně – „tohle se dělalo špatně, tohle se nepovedlo“ a podobně. A že by ocenili tu individuální zpětnou vazbu, protože když ti někdo řekne, že jsi něco udělal špatně, tak si na to dáš příště pozor a můžeš se zlepšovat.

Respondent: No, pokud na něco přijdu a přijde mi to jako chyba, tak se to snažím psát do Skype. Ale pokud prostě vidím, že ten člověk v tu chvíli dělal tři věci zároveň, takže toho měl nad hlavu, tak si řeknu, že to není chyba toho, že by to ten člověk nevěděl, ale toho že tady toho prostě byla triliarda. A ano potom pokud se děje opakovaná chyba a děje se skoro u všech lidí na kanceláři tak se to říká hromadně na poradě.

Tazatel: Máš pocit, že dřív byla situace ve firmě jiná? Lepší? Horší?

Respondent: Jo, jakože takhle já tím, že jsem tady dlouho, tak mám to srovnání. Takže třeba za minulého ředitele, kdy vlastně ještě nebyla pozice vedoucího kanceláře a podobně, tak ta situace na kanceláři byla rozhodně horší. To nefungovalo zaučování, lidi se nabírali stylem, kdo je ve špatné životní situaci, ten je nabraný anebo prostě ty jsi kamarád tohohle, tak tě nabereme. Hlavně to zaučování mi tam chybělo, volba směn byla úplně šílená, protože kdo prostě dřív přišel, ten si nabral směny a zbytek neměl nárok na práci. Toto bylo pro kancelář něco šíleného za mě teda. A naopak koordinace měla naprostou volnost, což věřím tomu, že někomu vyhovuje a někomu prostě míň. Každému vyhovuje jiný styl vedení. Ale tam už potom přesunula se nynější ředitelka, která začala dělat vedoucí koordinace. Nejlepší období za mě bylo období původní vedoucí. To bylo prostě jako jednoznačně nejlepší období, kdy měla ke zkušenostem tu

školu (stejný obor) a tak věděla, co s tím chce dělat, kam to chce posunout a co je potřeba nastavit za procesy. K tomu všemu měla neskutečně vlohy a byla řekněme rozený manažer pro tenhle ten konkrétní tým, protože byla akurátně vedoucí, akurátně přátelská, takový správný mix a osobnost pro tenhle tým. Zároveň jsme byli ve velmi dobré kombinaci na koordinaci, kdy jsme to vedení až tolik nepotřebovali. To si myslím, že bylo nejlepší období tady.

Tazatel: Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: To jsou takový jakoby výkyvy. Záleží na sezóně, na práci a podobně, ale rámcově asi ano. Tady se člověk neustále něco nového učí.

Tazatel: Myslíš si, že jsi dostatečně ohodnocena?

Respondent: Ne.

Tazatel: A je tvoje práce dostatečně doceněna vedoucím?

Respondent: Na to se strašně blbě odpovídá. Jak bych to řekla, tak zaprvé ten nadřízený není jediný, že prostě má nad sebou kontrolu jednatele, jakože prostě jsou určité meze, které přestupovat nemůže, i když by sebe víc chtěl. Takže co se týká prostě nějakého finančního ohodnocení, na který má jednoznačně vliv jednatel, tak tam přes to prostě vlak nejede. Ale je to prostě naprosto mimo, když to srovnám s žebříčky, co se týkají platového ohodnocení. Když si zadám, že jsme firma zabývající se lidskými zdroji, velikost firmy, počet interních zaměstnanců, odpovědnosti, čistý zisk a tak, vyjde ti, kolik by zhruba měla být mzda na určité pozici a já jsem přibližně na polovině. Takže tady je asi něco špatně. Zároveň ohodnocení mého nadřízeného, nevím tak jako asi si řekneme na rovinu, že prostě mi koordinace svědčila víc takže tam to bylo v pohodě, ale na téhle pozici se prostě plácám a tam není moc jaké hodnocení řešit.

Tazatel: Jsi dostatečně motivovaná k lepším výkonům?

Respondent: Ne.

Tazatel: A co by sis představovala, abys byla?

Respondent: Jakože já bych hlavně asi potřebovala to, co říkám od začátku, a to, aby byl nějaký popis této pozice, protože vy všichni máte materiál a všichni víte, co máte dělat, ale ve chvíli, kdy člověk přijde sem na tohle místo, tak to neví, protože tady není žádný popis pozice. A já třeba když jsem přicházela tak jsem se vlastně snažila na maximum dělat to, co jsem věděla, že bylo v minulosti špatně, jenomže ty děláš to penzum práce, o které víš, že bude blbě když to nebude a uniká ti ale něco jiného, o čem

se třeba nemluví. Ještě mi potom poměrně dost vadí, že když se děje něco blbě, tak vzhledem k tomu, jaký jsme si tu vybudovali kolektiv, tak se o tom nemluví. Nebo se o tom mluví někde jinde za zavřenými dveřmi.

Tazatel: O tom jsme se taky bavily, jestli tady ten neformální způsob chování vlastně je tak trochu jako až moc benevolentní a že s tím jakoby třeba stírají ty rozdíly, kdo je nadřízený, kdo je podřízený, kdo má jakou odpovědnost a jestli to vlastně není až trochu na škodu. Některé holky říkaly, že je to v pohodě, že jim to vyhovuje mít přátelský kolektiv a tak, ale na druhou stranu úplně nevnímají, že je tady někdo jakoby nadřízený a je to prostě spíš fakt na kamarádské úrovni, prostě přijdeš, a tak nějak kamarádsky oznámíš, že teď vlastně děláš něco jinak. Ne že by tě k tomu ten nadřízený vedl a dával ti nějaké stimuly, jenom to oznámit. Já neříkám, že to je špatně, že máme takový kolektiv, ale je to podle mě takové fakt moc benevolentní všechno.

Respondent: Já jsem třeba ze začátku na téhle pozici byla konfrontována s opakem, že jsem moc přísná, všichni se za tebou bojí chodit a nikdo si s tebou nechce mluvit.

Tazatel: Jasně, tak někomu to prostě vyhovuje víc že má nad sebou jakoby tu ruku, která ho donutí to dělat třeba rychleji a někdo to má naopak. A pak najít tu hranici mezi tím, kdy to je už moc a kdy ještě v pohodě tak je hrozně těžké.

Respondent: Hm, s tím souhlasím.

Tazatel: Myslíš si, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Asi nějaký smysl má, jinak by mě za to neplatili.

Tazatel: Další oblast je způsob a nábor zaměstnanců. Myslíš si, že způsob zaučování zaměstnanců po nástupu nebo na novou pozici je srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Srozumitelný určitě a dostatečný? Asi nebude jako stoprocentní, to nebude nikdy, protože tady se prostě věci mění za pochodu a když ten člověk nastupuje, tak už ty základní informace pro registraci je poměrně náročné vstřebat a chvíli to trvá a každý si sám potom potřebuje nabalovat ty informace postupně.

Tazatel: Jo, to vyplynulo i z těch rozhovorů, že v podstatě zaučování v pohodě, někdy moc rychle a že si jako by v průběhu hodně věcí potom si musely zažít samy, ale tak to je prostě tím, že tady je fakt hromada těch věcí, takže a musíš si to pak zažít sama, že jo. A další otázka – Kolik času je věnováno zaučování novým zaměstnancům?

Respondent: V úvodu je to nějakých 14 dní až tři týdny.

Tazatel: Máš možnost uplatňovat své nápady týkající se zlepšování?

Respondent: Pokud je to zadarmo tak ano. A to beze srandy. Zadarmo tady můžeš dělat cokoliv, jako fakt a teď beze srandy. Já, když jsem nastoupila na kancelář, tak během asi tří měsíců jsem se už vlastně začala s jinou koordinátorkou nějak bavit o Facebooku a inzerci a takových věcech, díky čemuž jsem potom přešla na tu práci. A naučila jsem se toho spoustu, protože ti nikdo nezaplatí inzertní portály, nebo někoho, kdo je bude spravovat. Začneš programovat, protože se staráš o web, řešíš reklamy, řešíš klienty a tak. Takže ano, ty můžeš v podstatě cokoliv, ale nesmí to stát balík.

Tazatel: No a když to nějaké peníze stát bude?

Respondent: Tak je to takové jako na diskuzi, ale on není nezlomný. Akorát si to musíš umět od argumentovat.

Tazatel: Máš možnost rozvíjet pravidelně své znalosti na školeních?

Respondent: Ne, jdeme jednou za rok, a to je velké argumentování.

Tazatel: A máte to proplacené, nebo si to musíte zaplatit?

Respondent: Jednou za rok to jednatel jednomu člověku proplatí.

Tazatel: V rámci této otázky jsme se se zaměstnanci bavili o tom, že pro nás ostatní zaměstnance/brigádníky školení není potřeba někde mimo nebo tak, ale že by stačilo třeba, kdybyste vy jednou za měsíc nějak shrnuli novinky z oboru personalistiky, nebo něco, co se týká našich podmínek a tak.

Respondent: Jako ano, jenomže, když my na to nejsme školení, tak jak máme školit vás? Navíc pro ty novější je to jednoduché, tam je můžeme školit o zdravotním pojištění a exekucích, protože oni o tom moc neví, ale pro vás, které jste tu déle už to tak jednoduché není. A ohledně HR školení, to je hrozně těžké, však se podívej na mě. Posadili mě na pozici HR manažera, nemám na to vzdělání, nikdy jsem nebyla na školení a ani nemám popis své pozice. Tak jak mám někoho školit? To se fakt jako dělá těžko.

Tazatel: Další oblast je týmová spolupráce a pracovní klima. Myslíš si, že jsou zaměstnanci ochotni udělat pro firmu něco navíc?

Respondent: Ano, někdy až moc chudáci. Bez toho by nebyla společnost tím, čím je. Pokud by tady nebyli lidi, kteří by bylo ochotní dělat pro firmu něco navíc, ještě ke všemu zadarmo, za svoji vynaloženou energii a úsilí, tak by společnost dávno nebyla. Protože to tady opravdu stojí na lidech, kteří tady byli 24/7 a nechali si zaplatit 8. A vždycky dělali něco navíc. Nepamatuju si, že by tu nebyl člověk aspoň jeden člověk,

který by nedělal něco navíc. Podívej se na naši účetní, myslíš, že tohle je normální rozsah práce mzdové účetní? Tohle by nikdo jiný nedělal.

Tazatel: Chápu, my jsme se o tom s ostatními bavili i ve smyslu toho, že třeba archivace se dřív dělala každý den po zavíračce, tím pádem jsi to měla maximálně na 15 minut a mohla jsi jít domů. Teď to tam leží klidně několik dní a jasně, že to potom zabere hromadu času, když to chceš udělat najednou.

Respondent: Víš ono tohle asi i záleží na tom, jak dlouho tady jsi. Čím déle tu jsi, tím větší pocit zmaru zažíváš. A ono možná, kdybys věděla, že pokaždé, co uděláš něco navíc, tak přijde kromě pochvaly taky to ohodnocení hmotný, tak by to bylo v pořádku. Ale tím, že víš, že maximálně přijde ta pochvala, tak po třech letech si taky začneš uvědomovat, že máš taky svůj osobní život, a když tohle ti nepřinese nic navíc, tak půjdu třeba radši cvičit, nebo s kamarády ven, nebo si půjdu dělat školu, protože to potřebuju a dá mi to něco navíc. Ten elán ze začátku byl mnohem vyšší a čím déle tu jsem, tím víc se ta motivace ztrácí.

Tazatel: Jasně to, to je taky pravda. Další otázkou je, jestli podle tebe ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Rámcově asi ano. Doufám v to.

Tazatel: Funguje správně komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci? Pomáhají si mezi sebou? Berou vážně to, co jim řekne jiný kolega?

Respondent: Málo. Za mě fakt málo. Fakt, když něco někam napíše koordinace, kde je to velmi přehledné, tak se to jako často nedodrhuje. A paradoxně čím je tady méně práce, tím více chyb na kanceláři se dělá. Pokud dokážu udělat chybu v období, kdy tady nejsou lidi, tak jaký to bude, když budou fronty? Je to asi tak, že čím méně té práce je, tím více se ztrácí ta pozornost a nedává se pozor na tady tu komunikaci, která je sice víceméně psaná, ale to neznamená, že se nemusí dodržovat. Mám pocit, že nám tady to prostě nefunguje dostatečně. Ty malé porady, které bývají ráno neobsáhnou všechny lidi a potom to předávání informací může být zkreslené.

Tazatel: Ano, o tomhle jsme se přesně bavili, že se jeden den něco řekne a druhý den už se tak nějak předpokládá, že si ty informace předáme, což se taky vždycky neděje. I ta komunikace ve Skype je hrozně nepřehledná a rychle se tam něco ztratí. Možná by bylo fajn udělat ještě jednu konverzaci, kde se budou řešit opravdu jenom pracovní věci a ve druhé ty osobní ohledně kafe, sladkostí, chlapů a podobně. (smích) Tak další oblast

je funkce a význam nadřízeného. Máš pocit, že se na tebe zaměstnanci můžou vždy s důvěrou obrátit a jestli toho využívají?

Respondent: Já věřím, že můžou. Respektive za mě můžou, otázkou je, jestli oni ví, že můžou. Ale já doufám, že ano. Neobrací se úplně se vším, ale ano obrací se.

Tazatel: Ano, tady většina odpovídala, že mají pocit, že můžou. Akorát možná na základě toho neformálního způsobu, jak se tam stírají ty rozdíly, tak kolikrát ani nemají potřebu se obracet. Že jako si to začnou dělat po svém a pak vás jenom informuje.

Respondent: Hmm, to je asi pravda.

Tazatel: Je nějak pravidelně kontrolována činnost podřízených?

Respondent: Nějaká forma kontroly tady je, jakože asi ne úplně u všeho, ale třeba jako co se právě týká toho na navolávání nebo tak, tak většinou řeším ty seznamy, nebo jako navolávání, co se týká obsazování směn, tak to by to fakt muselo být absolutně neobsazené a musel by to být průšvih abych to přísně kontrolovala. A jinak jako co teď jsme zjišťovali třeba ty slevy na dani nebo nevím co. Pak často kontroluju blokace nebo jestli je hotová pošta a Fajnbrigády. No a na koordinaci, je ta forma kontroly jiná, protože my třeba úplně nevíme, co přesně oni momentálně dělají, jenom když je nějaký konkrétní úkol, na kterém je potřeba pracovat tak ten se řeší, ale není to úplně forma kontroly spíš forma dialogu třeba.

Tazatel: Aha, jasně. Ono mi třeba z těch odpovědí hodně vyplývá to, kdo je tady dlouho a kdo krátkou dobu. Protože ty holky, co jsou tady krátce nemají s čím srovnávat, neví, jak to bylo a líbí se jim, jak je to tady nastavené, protože přátelská atmosféra, málo kontroly, dost benevolentní systém.

Respondent: Jasně, ale my zase nemáme potřebu ty, co jsou tady déle kontrolovat. Já mnohem více kontroluji novější holky, protože vím, jak vy profesně starší pracujete, vím, že práci děláte dobře, neděláte extrémní chyby, tak proč bych vás kontrolovala? Když bylo chyb hodně, tak jsem si dělala seznamy, kdo co, a tak a vy jste si na to potom začaly dávat pozor. Teď, když máme třeba v celé fakturaci jednu dvě chyby, tak to neřešíme a ani vám to neříkáme. Já spoléhám na to, že tu práci znáte a děláte ji dobře.

Tazatel: Já si nemyslím, že bychom tu kontrolu vyloženě vyžadovaly nebo tak. Spíš jde o to, že když tam ta kontrola není, tak si prostě řeknu, že mi ta práce nikam neuteče, a tak nějak si to rozprostřu, abych ji mohla dělat celý den. I když vím, že bych ji zvládla třeba za hodinu.

Respondent: Ono to tak většinou je i myšleno. Teď když je méně práce, tak prostě je potřeba tu práci rozprostřít do celého dne.

Tazatel: Podáváš svým podřízeným pravidelně zpětnou vazbu? Říkáš konkrétně, co se povedlo/nepovedlo? Napadlo tě, že to je pro někoho třeba důležitější než finanční část ohodnocení?

Respondent: Důležité to určitě je a nedělám to no. Když jsem sem přišla, tak jsem to udělala asi dvakrát a potom pokaždé, když jsem tady nebyla tak si udělala zpětnou vazbu ředitelka a už se jí do toho montovat prostě nechci. Vyznělo mi to tak, že jako ruce pryč. Takže nedělám to a vím, že je to bylo náplň manažera, ale bylo mi to natolik nepříjemné, že jsem se rozhodla to nedělat.

Tazatel: Tady vidím, že jsem asi jednu otázku přeskočila. Máš pocit, že si tě firma váží?

Respondent: Ne.

Tazatel: Máš pocit, že jsi dostatečně respektována podřízenými?

Respondent: Asi ano.

Tazatel: No a nějaké nápady, návrhy na zlepšení nebo cokoliv?

Respondent: Já si myslím, že by bylo potřeba zaplatit kvalitní lidi, protože pokud si tady totiž necháš ty lidi po škole, tak oni sice znají tu organizaci, vidí, jak funguje, ale pokud ty je dále neškoliš, tak oni mohou maximálně převzít to, co dělali jejich předchůdci a opravit to, co bylo naprosto očividně zle, ale často nemají ani šanci dohlédnout všude. Takže pokud nechceš lidi školit nebo jim zaplatit školení a aktivně se podílet a snažit o jejich vzdělávání, pak potřebuješ hotového člověka. Například hotového manažera, který umí vést lidi, umí správně kontrolovat, správně rozdělovat práci, umí s nimi pracovat. Pokud chci firmu posouvat, musím se věnovat svým lidem, nebo jim dát možnost, aby se profesně posouvali. Pokud tu možnost nemají v práci, ani je finančně neohodnotím, tak oni nemají možnost se vzdělávat mimo.

Člověk má nějakou energii, kterou může vkládat, ale musí mít odkud brát a ta energie, kterou můžeš brát sama ze sebe prostě není nevyčerpatelná a pokud chodíš do práce s tím, že jako úplně všechno je na nic, tak se ti špatně někde hledá energie. Takže si myslím, že by bylo fajn, kdyby jednatel prostě přijal do budoucna lidi, kteří budou vědět, co dělají a budou to vědět před tím, než sem přijdou, protože on jim to školení nikdy nezaplatí a nikdy jim ten čas nevěnuje. Práce ředitelky by taky mohla být o

takových 30 % (dost) lepší, kdyby tu s ní jednatel každý den ze začátku ten první rok seděl a říkal: „Hele tohle se dělá správně tak a tohle tak.“ A ne, že prostě my jsme sem přišly a přejaly jsme ty věci podle toho, jak to dělalo minulé vedení. Vždyť ten první rok se tady jenom žehlily problémy, které nadělal předchozí ředitel. Který mimochodem před touto pozicí dělal pizza boye a pak se posadil na ředitelské křeslo. Proč asi? Protože si řekl nejmíň peněz. Vždyť my vlastně ani nevíme, jakým směrem se máme vzdělávat, protože nevíme, co všechno nás tu může potkat. Ano, teď s tím ročním odstupem bych spoustu věcí dělala jinak, ale ony se nedají změnit. A teď něco měnit? Ono by to šlo, ale to by mi musel někdo dát ten impuls. Jako já neříkám, já jsem se ze svojí pracovní krize už asi dostala, jsem ráda za to, v jakém jsme tady seskupení a chodím do práce zase ráda. Jenom to bohužel nezmění ty chyby, jaké jsem na této pozici udělala. Rozhodně je to i moje chyba, to jako v každém případě. Ale myslím si, že pokud chceš na tuto pozici dosadit člověka, tak by sis s ním měla vyjasnit to, co je špatně a co je dobře, respektive, jak to má být dobře. Nebo si vzít člověka, který bude přesně vědět jak na to.

Tazatel: Tak nám to hezky vygradovalo. Děkuju za rozhovor.

ROZHOVOR 13 – 18. 2. 2020 (Ředitelka)

Tazatel: Takže rozhovor je rozdělen do pěti oblastí a první z nich je povědomí o firmě a její vnímání. Sdělujete něco o historii firmy nově příchozím zaměstnancům?

Respondent: Vyloženě nováček, který když přijde, tak je maximálně seznámen s tím, co vlastně společnost představuje, kdy tak plus mínus vznikl a od kdy funguje jako agentura, ale to si myslím, že je takové maximum a nějaké hlubší povědomí je možné případně získat z nějakých porad, ale to už poměrně dlouho nebylo, abychom si povídali, co co znamená, jaké jsou významy i vlastně jakoby ty historické kořeny. To teď opravdu dlouho nebylo.

Tazatel: Přesně to jsme se s ostatními bavili, že dřív bylo i takové to jakože: „tak nám řekni jaký je rozdíl mezi agenturou práce a personální agenturou.“

Respondent: Ano, já jsem nad tím uvažovala, že je nejvyšší čas zase udělat takovou poradou, protože si myslím, že to nebudou vědět.

Tazatel: Jo, já taky. Poslední dobou jsem to totiž párkrát slyšela, že jsme personální agentura. Dobře, druhá otázka je, jestli zaměstnanci znají dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?

Respondent: To si myslím, že neznají, protože upřímně tady se nějakým zásadním způsobem dlouhodobé cíle neustanovují. Ani já je nějakým zásadním způsobem neznám, leda v případě, že se sama nerozhodnu, že bych něco chtěla, tak že by přišlo něco od pana majitele, to není nějak na pořadu dne.

Tazatel: Pociťuješ úspěch firmy i jako vlastní úspěch?

Respondent: Jakože dělá mi to dobře, když je firma úspěšná, ale že by to byl vyloženě můj úspěch? Ty jo, to bohužel asi takový pocit nemám, protože prostě upřímně nikdo mi to nedává najevo, že to je můj úspěch. Jako já si můžu myslet, že by to mohlo být i naší zásluhou nebo potažmo mou, ale většinou pak hned přijde něco, kde mi to někdo vyvrátí.

Tazatel: Propaguješ dobré jméno firmy ve svém okolí?

Respondent: Snažím se o to. Myslím si, že i přesto všechno, jako že si třeba nepřipadám motivovaná, nebo neznám ty dlouhodobé cíle, tak i přesto si myslím, že vůbec nejsme špatná firma, ba právě naopak. Ano, je tu spousta věcí ke zlepšení, ale minimálně za poslední dobu, co to jsem tady já na současné pozici, tak si myslím že působíme lépe, než jsme působili předtím.

Tazatel: Jaké jsou podle tebe hodnoty organizace?

Respondent: Hodnoty organizace v současné době rozhodně nejsou definované, v žádném případě. A pokud si třeba pan majitel myslí, že ano, tak by mě zajímalo, jaké to jsou podle něj, ale já je neznám. Za mě si myslím, že to je taková nějaká komunikace férovost a otevřenost, což jako chytám tak nějak ze vzduchu, ale myslím si, že to tady tak nějak je. Pravda je, že ne všechny teď vyloženě září, ale momentálně jsme na tom zase trošku lépe, než tomu bylo na podzim.

Tazatel: Já jsem si tady vypsala nějaké odpovědi, které říkali zaměstnanci v rozhovorech předtím. A je tu třeba: „Myslím si, že firma se snaží udržovat kolektiv pospolu, aby tady panovala příjemná kamarádka atmosféra,“ „myslím si, že to není definované, ale že se hraje na to, že jsme mladá firma a jsme dost flexibilní a že se snažíme být dynamičtí.“ Pak je tu nějaký lidský přístup a to, že nebereme brigádníky jenom jako nějaká individua. Pozitivní přístup, etický přístup, zájem o druhé, profesionalita, snaha vyhovět a tak. Ale celkově je to prostě takové zmatečné, kdy lidi říkali, že to podle nich není definované a tohle jsou hodnoty podle nich, jaké tady vidí.

Respondent: Ano, já v podstatě souhlasím se vším, co tam říkali. Já jsem to možná jenom jinak pojmenovala. Tohle je asi zásadní věc, že to nemáme definované a ani nevíme, co se třeba pod tím pojmem „profesionalita“ nachází.

Tazatel: Já bych chtěla stejně vytvořit nějaký firemní dokument, kde to bude vypsané, pojmenované, definované, co a jak.

Respondent: Jasně, to by bylo super a byla bych moc ráda. Protože potom se k tomu můžeš kdykoliv vrátit a bude to i pro nás z vedení vodítko, jakým směrem se vydat a tak.

Tazatel: A sdílíš se společnostmi podobné hodnoty?

Respondent: Vzhledem k tomu, že je neznám, tak to v podstatě nejde odpovědět kladně na takovou otázku.

Tazatel: Jasně. Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály?

Respondent: Tak to si myslím, že to je takové to, že opravdu ctíme to, když má někdo narozeniny, když odchází, když třeba já nevím jsou nějaké Vánoce a tady takové ty různé svátky a tak. To jsou jako takové rituály, které se snažíme dodržovat, aby se držela ta parta pohromadě.

Tazatel: Jojo, a jakoby, co tak vyplynulo z těch odpovědí ostatních, tak jestli jsou ty rituály opravdu chtěné a upřímné, nebo jsou spíš vynucené, protože to vypadá dobře?

Respondent: Tak za mě jsou teda upřímné, jako chápu, že by to tak mohlo vypadat, ale já z toho nic moc nemám. Já to rozhodně na žádný Instagram nefotím, je to pro nás, abychom se cítili dobře. Stejně tak i když se dělá to odměňování teď na těch poradách, že chci někoho vyzvednout. To je proto, protože prostě chci, abyste věděli, že si všímáme vaší práce a že se to snažím alespoň takovým způsobem ocenit. Aby ten člověk věděl, že je svým způsobem prostě šikovný, a i když se mu třeba zrovna nedaří, tak prostě cílem toho je ho povzbudit, že prostě je součástí toho týmu a chci ho tím jakoby nakopnout dopředu, aby se necítil prostě špatně v tom kolektivu.

Tazatel: Toto třeba ostatní říkali, že se jim líbí, že je to super to odměňování, jenom, že někdy úplně nerozumí tomu důvodu, že to není úplně vysvětleno.

Respondent: Jasně, takže popracovat na tom důvodu a líp to vysvětlit.

Tazatel: Jojo, ale že se jim to jinak moc líbí. Jsou zavedena nějaká pravidla, řád, systém kontrol, který by udržoval zaměstnance ostražitě a motivoval je k lepším výkonům?

Respondent: To si nemyslím, že tady máme vyloženě jako nějaký řád a kontrolu. A i kdybychom to chtěli, tak to nemáme absolutně jakoby tři lidi šanci kontrolovat, ale bylo to fajn.

Tazatel: Máš pocit, že dřív byla situace ve firmě jiná lepší/ horší?

Respondent: Osobně si myslím, že jsme tady na takový jako vlnách a ono tím, jak se nám tady mění třeba vedení, tak jako ono to někdy hodně dlouho trvá, než si to sedne nebo si to třeba nesedne úplně a potom to bohužel má dopad samozřejmě i na podřízené a na všechny. A s tím se strašně blbě pracuje, protože ono to chce prostě čas.

Tazatel: co si myslíš že bylo tím si třeba s tím stimulem, který situaci změnil?

Respondent: No, to je asi takové průběžné.

Tazatel: Já jsem třeba hodně vyzozorovala z těch rozhovoru, že ty nové holky vůbec nějakou změnu nevnímají.

Respondent: To je totiž úplně jiná práce s novými příchozími, protože nezažili předchozí situaci, nedovedu si představit, jaké to bylo předtím, jaké to bylo po každé změně vedení, ani to, že to prostě většinou po té změně vždycky spadlo dolů. A může se snažit, jak chce ten člověk na tom místě, ale ta pozice opravdu není jednoduchá a abys to zvládala, tak potřebuješ být opravdu jako hodně na úrovni, a hlavně být jako tak nějak osobně vyspělá a takový jakoby ten zralý člověk, ale to neznamená, že ti nutně musí být 50. Prostě to někdo je a někdo se tam musí dopracovat.

Tazatel: Jasně, prostě to chce čas.

Respondent: Ano, a já chápu že to potom na vás má nějaký vliv, ale prostě přijmout někoho dalšího by byl hrozný problém, protože když přijde člověk z venku, tak nemá vůbec ponětí, co se dělá na jiných pozicích a řekněme si, že ženský kolektiv umí moc dobře dávat najevo, že ten člověk nic neumí. A nevím, jaký by ten člověk musel být, aby se uměl rychle adaptovat, zažít si ty postupy a zvyknout si na rychle se měnící požadavky a na všechno. Je to těžké pro toho, člověka, který si nějakými pozicemi prošel, ne tak pro úplného nováčka. Ale rozhodně by to byl nový vítr do plachet.

Tazatel: To je dobrá poznámka. No, a máš nějaké nápady, jak situaci zlepšit?

Respondent: Upřímně si trošku slibuji od toho, že i si teď tady společně povídáme skrz tuhle diplomku. Že prostě všichni do toho budou více zainteresovaní, že více pochopí, že opravdu jsme v práci, že prostě ta firma se někam chce posouvat asi opravdu tím mladistvým stylem. Takže já bych se chtěla od tohoto odrazit, víš?

Tazatel: Aha, jasně. Další oblastí je spokojenost zaměstnanců s prací. Je pro tebe práce pestrá a zajímavá?

Respondent: Momentálně už bohužel ne. Já už jsem prostě prošla úplně všechno a i přesto, že jsem pana majitele poměrně jasně žádala o to, co chci a upřímně nejsou to peníze, ale je to prostě to, aby se mě snažil motivovat, to abychom dokázali nacházet nové oblasti mojí práce, které se dají rozšířit pouhým školení třeba na to abych si rozšířila obzory. Já to už mám všechno nějakým způsobem ošahané a už nemám kam.

Tazatel: K tomu se váže otázka, jestli jsi motivována k lepším výkonům?

Respondent: Nejsm.

Tazatel: A možnost rozvíjet své znalosti na školeních teda taky moc nemáš?

Respondent: Pokud si to vyloženě fakt nevydupu, tak ne. Jakože teď na jedno školení máme jít, ale to je po dlouhé době jediné.

Tazatel: A to je školení, které vám proplatí zaměstnavatel, nebo ne?

Respondent: Proplatí to jednomu člověku z nás.

Tazatel: Aha.

Respondent: Hlavně prostě ono není tak složité pro nějaké čtyři lidi nastavit nějaký čtvrtletní školící plán.

Tazatel: My jsme se s ostatními bavili, že pro nás pracovníky na kanceláři nemusí být žádné externí školení. Ale že by se nám líbilo třeba, kdybyste vy z vedení jednou za čas třeba udělali takovou „školící poradou“, kdy byste nám řekli nějaké novinky ze světa HR nebo tak něco. Ale chápu, že když to nemáte vy, tak jak to máte předat.

Respondent: No jasně, ono se hrozně těžko někomu něco předává, když my to nemáme odkud brát. Ale něco v tomto smyslu už jsme se bavili, ale my bychom to prostě potřebovali mít.

Tazatel: Máš pocit, že jsi dostatečně ohodnocena?

Respondent: Ne, v žádném případě.

Tazatel: A dostatečně doceněna nadřízeným? Nemusí se týkat jenom finanční stránky.

Respondent: Já to chápu, to může být vyjádření ke spokojenosti s tebou nebo při nespokojenosti, obecně prostě zpětné vazby, která prostě mně se nedostává, přesto že jsem se první rok na současné pozici snažila, aby mi byla dávána ale momentálně prostě není a abych se jí pořád dožadovala? Takhle to nemá fungovat podle mě.

Tazatel: Jinak my jsme se o tom bavili i v tom směru, že pro nás ta zpětná vazba je často poskytována moc obecně. Jakože se na poradě řekne: „tak tady se dělala nejvíc chyba, tak si na to dejte bacha.“ Jenomže, když to nemáš konkrétně, tak si z toho nic moc nevezmeš.

Respondent: Jo jasně, takže to víc konkretizovat.

Tazatel: Jojo, ostatní by to asi ocenili víc. Další otázka: Myslíš si, že má tvoje práce smysl?

Respondent: Jako myslím si, že má smysl. Má, protože prostě když jakoby odhlédnu od toho, že mi není od nadřízeného dávána zpětná vazba, tak si myslím, že to smysl má a já ho vidím v tom, řekněme externě, když vidíš spokojeného uživatele, když tě veřejně pochválí, ale ne jako konkrétně tebe, ale celý tým. Protože oni si uvědomují, že za tím stojí celý tým lidí. Má to pro mě smysl v tom, že jsme někomu dokázali natolik pomoci, že to chce ocenit.

Tazatel: U nás ostatních to bylo spíš z pohledu toho, že vidíme, že dokážeme někomu pomoci a dát mu práci, a on díky tomu zvládá nějakou životní situaci třeba.

Respondent: Jo, jasně, ale že to taky nemáte interně, že by vám to někdo dával najevo.

Tazatel: Ano, přesně tak. Tak potom tady mám oblast nábor a rozvoj zaměstnanců. Myslíš si, že způsob zaučování zaměstnanců po nástupu do společnosti či na novou pozici je srozumitelný a dostatečný?

Respondent: Srozumitelný určitě, dostatečný v případě, že prostě s tím člověkem strávíš dostatečné množství času a zjistíš všechny možnosti nebo chyby, které dělá, tak ano. Ale je nutné se tomu člověku věnovat, nejde to jenom jakože ráz na ráz odfláknout, protože těch věcí je tady takové obrovské množství a bohužel nováček nedokáže v jedné své podstatě hloupé chybě dohlédnout, kam až to všechno může mít vliv.

Tazatel: A je tady tomu ten čas věnovaný?

Respondent: Rozhodně na podzim nebyl, to víme. Ale myslím si, že dotyčný člověk to pochopil, že to tak jako nejde a že to asi nedá sám, takže se bude zaučovat ve vícero lidech.

Tazatel: A tohle na to navazuje – kolik času je věnováno zaučování? A jestli by to nemělo být více a proč tomu tak není?

Respondent: No, to je asi otázka na někoho jiného.

Tazatel: Dobře, tak máš možnost naplňovat své nápady týkající se zlepšování?

Respondent: Zlepšování? No, pokud si za tím budu hodně pevně stát, tak možná jo a třeba za půl roku se to splní. Myslím směrem nahoru a co se týká jakoby směrem dolů ve smyslu struktury, tak to si myslím, že jsme tady většinou schopni se nějakým způsobem domluvit, aby to fungovalo, případně to spolu zkonzultovat, jestli to vůbec nedává smysl a potom to může fungovat.

Tazatel: Myslíš si, že jsou zaměstnanci ochotni udělat pro firmu něco navíc?

Respondent: V případě, že se zrovna nacházíme na sinusoidě nahoře, tak asi jo.

Tazatel: A teď zrovna jsme kde?

Respondent: Možná stoupáme trochu nahoru.

Tazatel: My jsme se o tom bavili i ve smyslu, že jsme tady dřív zůstávali po práci a dělali třeba tu archivaci a tak.

Respondent: Ano, já vím, že dříve to bylo jiné a že ta ochota byla mnohonásobně vyšší. A teď se horko těžko šplháme nahoru a dosáhnout podobného bodu, který byl bude hodně těžké. Ale aspoň, že momentálně nejsme tam dole.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Je pravda, že to tu na konci roku bylo takové napjaté skrz to, že bylo hodně práce na relativně málo lidí. Takže to úplně nějakému pozitivu nepřispěje, ale obecně si myslím, že mezi sebou ti lidi tady vychází a že není vyloženě nějaký konfliktní člověk nebo něco, takže si myslím, že vesměs to pozitivní je.

Tazatel: Myslíš si, že zaměstnancům vyhovuje současný neformální způsob chování?

Respondent: Částečně. On má svým způsobem výhody, že prostě jsme tady na pohodové bázi a jsme kamarádi, ale na druhou stranu on má občas ten direktivní a jakoby rozkazovací způsob něco do sebe. Že by bylo fajn to na kombinovat, protože kombinace těch dvou přístupů by byla ideální, ale to si myslím, že tady nikdo moc bohužel neumí.

Tazatel: Na základě tady té otázky padlo i to, že se tam hrozně jakoby stírají ty rozdíly mezi tím, kdo je nadřízený a kdo podřízený.

Respondent: Jasně, ty dokážeš asi momentálně nakreslit strukturu, ale že by se podle ní jelo úplně, to si myslím, že ne. Že tady tohle je důsledek toho přátelského přístupu.

Tazatel: Ano, s tím bylo spojeno i to, že když jsem se ptala na to, jestli se můžou s důvěrou obrátit na svého nadřízeného, tak většinou vyšlo, že ano, ale že kolikrát nemají úplně důvod se obracet. Nebo se zeptat, jestli něco můžu udělat jinak. Prostě jenom

přijdu a kamarádsky oznámím, že jsem to jinak udělala. Prostě, že je to občas až moc benevolentní.

Respondent: Jako ano, asi by bylo fajn ten přístup trochu změnit. Ale ono se mi to hrozně blbě mění, protože i můj nadřízený se takhle ke mně chová. A ono, jak se říká, ryba smrdí od hlavy a ta hlava je ještě nade mnou. A pokud se i ona tak chová, tak se něco mění potom hrozně těžko.

Tazatel: Funguje správně komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci? Pomáhají si? Berou vážně to, co jim řekne jiný kolega?

Respondent: To si myslím, že určitě ale v případě, že prostě ostatní narazí na někoho, kdo úplně rady přijímat nechce a nepřijme ji jednou dvakrát třikrát, tak už žádnou radu nedostane. Takový člověk nerozumí tomu, že je tady někdo profesně starší. Ale ono se to docela dá rychle poznat, pokud někdo takový je a nejlepší je, když to ostatní řeknou, protože pak se s tím dá dříve pracovat. Ale ono je to potom poznat i na té vaší komunikaci v kanceláři, kdy se všichni spolu bavíte a ten člověk je stranou.

Tazatel: Považuješ za dostatečný způsob sdělování informací? Ve smyslu, že je občas ta komunikace nepřehledná, že se v ní může ztratit množství důležitých informací, že třeba nejsou vždycky poskytnuty informace všem rovnoměrně – jakože se to řekne jeden den a druhý den už se předpokládá, že si to předáme mezi sebou.

Respondent: Loni to tak prostě úplně nebylo, to já vím já, ale poté řekněme facce z pracovního pohledu si myslím, že bylo pochopeno, že je potřeba dělat tady ty mini porady každý den ráno, když jsou tady tři lidi, pak přijdou jiní tři lidi a tak. Momentálně se snaží držet kontinuita aspoň tady v tom. A pak se to snažíme opakovat na těch velkých poradách, které zpravidla bývají tak jedenkrát měsíčně.

Tazatel: A taky třeba v tom Skype, že se to tam ztratí, protože se tam řeší hrozně moc věcí. Ať už osobních, nebo pracovních a všechno se to míchá dohromady. Třeba ještě jedna konverzace, která bude jenom čistě pracovní by tomu trochu mohla pomoci.

Respondent: Jo jasně, to zní fajn.

Tazatel: Účastníš se ráda těch společných firemních akcí?

Respondent: Ano, to se účastním ráda.

Tazatel: Máš pocit, že se na tebe zaměstnanci mohou vždy s důvěrou obrátit? Využívají toho?

Respondent: Ti, co jsou tady déle a už mě znají, tak ano a ti, co jsou tady noví, tak si musí uvědomit, že je nesežeru a musí si na mě prostě zvyknout a tam to může chvilku trvat.

Tazatel: Kontrolujete pravidelně pracovní činnost svých podřízených?

Respondent: Rozhodně to není na pravidelné bázi. Ale nějakým způsobem ano, lépe řečeno ti to spíš vyplyne v momentě, kdy tam vyskakuje nějaká chyba, tak potom zkontroluješ víc těch věcí. Ale že by se to dělalo na pravidelné bázi, třeba já nevím nějaký určený den nebo určené vymezené časové období, to se nedělá, ale mělo by. Každopádně to bych potřebovala ještě tak třeba dva tři lidi, kteří by na tady tohle měli čas. Protože ono bohužel, když někdo vypadne na kanceláři nebo na koordinaci, tak to vždycky spadne k nám a ta práce se udělat musí.

Tazatel: Jasně. V tomto ohledu jsme se bavili i o tom, že dříve ta kontrola byla častější a prostě tě donutila mnohem více nebo spíš rychleji pracovat. Víš, že to byl takový ten správný respekt, který tě donutí. Ale teď si nedáme tu práci, abychom to udělali, co nejdříve, ale rozvrhneme si to tak, abychom celý den měli co dělat. Protože víme, že to nikdo kontrolovat nebude. A možná i tohle dává ten pocit, že je to tvůj nadřízený, tady ta namátková kontrola.

Respondent: Jo, to jsem si všimla no. Ale ono to není jenom kontrola sem, kontrola tam, když potom přijde období, kdy je moc práce a lidi jsou zvyklí to takhle dělat lážo plážo, tak to najednou nebudou stíhat a bude problém.

Tazatel: Máš pocit, že jsi dostatečně respektována podřízenými?

Respondent: Ty jo, to asi neumím úplně jednoznačně říct. Nemyslím si, že by si někdo nějak vyloženě dovolil, ale jestli je to dostatečný respekt, to asi neumím posoudit.

Tazatel: Tak to je z těch otázek asi tak všechno. A máš ještě něco, návrhy, nápady, cokoliv, co bys chtěla změnit?

Respondent: Víš co, já bych se chtěla dostat aspoň na dohled toho, co tu bylo dřív. Aby se ti lidi nejenom cítili dobře, ale aby i vnímali a respektovali tu organizační strukturu. A k tomu potřebuju další lidi a nedá se to změnit hned. Navíc mě kolikrát zavalí hromada práce, která ani není moje. Já jsem si myslela, jaká pohoda tady bude v tom lednu-únoru, ale ono to tak vůbec není. Ale chtěla bych se pohnout z místa, protože z těch odpovědí, co jsem ti tady říkala, to taky nezní úplně růžově a to, kde jsem ti

říkala ne ne ne, tak to jsou docela zásadní otázky proto, jak se ve firmě cítíš a pokud se tak cítím já, tak jak se máte cítit vy?

Tazatel: Jo, to z toho vyplynulo, že to vnímáme taky.

Respondent: Ano, já to vím, ono to pro mě bylo opravdu těžké loni až v podstatě někdy do toho podzimu, ale já nechci, abych tady nějak negativně ovlivňovala lidi. Ale potřebuju, aby se snažil i ten člověk, co je nade mnou. A spokojené lidi kolem sebe.

Tazatel: My jsme mluvili i o tom, že máme pocit, že všichni tak nějak jedeme na takového autopilota.

Respondent: Jo, to mi nepřijde jako úplně špatné přirovnání. Teď je to lepší si myslím, jenom je potřeba s tou firmou něco dělat. Já jsem tady šestým rokem a kam se mám posouvat? Podle mě je blbost si člověka nechat ujít jenom proto, že se o něj nestarám. Měla bych se snažit aspoň trošku si ho tady udržet.

Každopádně jsem si sama tady tím rozhovorem odpověděla na spoustu věcí, takže děkuju. A doufám, že nám to pomůže se nějak odrazit.

Tazatel: To já taky doufám. Ono tady v těch odpovědích jde taky hrozně vidět, kdo je tu dlouho a kdo krátce. A úplně asi nedokážu poznat, jestli to ty nové holky myslí upřímně, nebo se třeba bojí o tom mluvit.

Respondent: Ano, s tím já jsem taky měla problém. Já vím, že už jsem tady to povídání dlouho nedělala, ale když ano a snažila jsem se dostat k něčemu konkrétnímu, tak jsem ve většině případů pohořela. A nevím, jestli ty holky chtějí být v klidu a vadí jim, že se na to třeba ptám nebo to opravdu nevnímají.

Tazatel: To je jako dva úplně různé světy. Moc děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 14 – 19. 2. 2020 (Majitel)

Tazatel: Takže rozhovor je rozdělen do pěti oblastí a první z nich je povědomí o firmě a její vnímání. Zajímáš se o to a dbáš na to, aby ředitelka a HR manažerka sdělovaly něco o historii firmy nově příchozím zaměstnancům?

Respondent: Myslím, že na to nedbám, ale asi to je věc, která by stála za to, aby se na to dbalo.

Tazatel: Má organizace definované dlouhodobé cíle?

Respondent: Myslím si, že nemá.

Tazatel: A měla by je mít?

Respondent: Myslím si, že by měla mít.

Tazatel: A nechtěl bys je definovat?

Respondent: Chtěl.

Tazatel: To možná budeš muset udělat, protože já pak budu sepisovat firemní dokument, který by to měl všechno tak nějak shrnout. Tak to budeš mít za úkol.

Respondent: Dobře. Ono je totiž smutné, že pro ty aktuální věci se člověk neustále už několik let hrabe v pozadí a nikoliv popředí.

Tazatel: K tomu možná trošku navazuje otázka: kam ty, jako jednatel, s organizací směřuješ?

Respondent: Aniž bych chtěl použít nějaké klišé, tak jako stabilita a prosperita, ale to jsou prostě věci, které zase do budoucna nejsou nějak proaktivní. Z mého pohledu je to prostě udržení se na pozici zuby nehty.

Tazatel: A co ty sám pro to můžeš udělat?

Respondent: Jakoby, aby se to tak nějak udrželo? To je komplexní zadání, to se nedá říct jednou věcí, ale jako dlouhodobě, když se nad tím zamyslím a odbourám všechny možné provozní, finanční, materiální a jiné věci, které by se daly považovat za nutné prerokvizity, aby se to dalo udělat, tak mi zbývají jenom lidi. Já si osobně myslím, že pro to asi můžu udělat jedinou věc, a to je řešit ty lidi a řešit kdo to tady povede například. Protože jako přímý dohled na ty jednotlivé zaměstnance vzhledem k našim rozměrům sice nějaký mám, ale do budoucna ho prostě nemůžu mít a ani vlastně v důsledku moc nechci, protože tím vertikálně sbírám pravomoci někomu, kdo za to má mít zodpovědnost.

Tazatel: A co pro to můžou udělat zaměstnanci?

Respondent: To si myslím, že je opravdu pro ně hozená rukavice. Můžou pro to udělat hlavně to, že by měli standardizovat procesy a chod, což je úplně jako zásadní záležitost. Poslední dobou tím, že se víc fluktuuje, tak to má větší tlak na nějakou dokumentaci k procesům a zároveň by při té standardizaci mělo dojít k nějaké analýze a zjednodušování. To si myslím, že je úplně zásadní, co by klidně mohli dělat. To samé jako analyzovat to, co se tady vlastně děje a zkoušet odbourávat nesmyslnosti a zjednodušovat, protože moje zkušenost je taková, že oni dělají přesný opak. Někdo zjistí, že třeba tím, že jsme si dovolili zaměstnat nějakého cizince, tak najednou vznikají nové procesy, které je potřeba dělat, ale nikdo už nepřemýšlí nad tím, kdo to bude dělat, jak se ty papíry dělají a jaké vůbec jsou a jaké to má důsledky, nebo kdo to bude

případně kontrolovat ten proces. Já jsem vždycky všem říkal: „tak těch pět cizinců v tom měsíci prostě nezaměstnám, protože si zároveň ušetřím 50% pracovní náplně. Tak je do práce nepošlu, ne protože by to nešlo, ale protože prostě nechci. A dostali jsme se nějakou nekompetentností zaměstnanců do stavu, že děláme toho na jednu stranu sice hodně, ale vlastně furt špatně ve většině případů a tím se dostávám zase zpátky k tomu, že se tyto nové procesy snažíme stabilizovat místo toho, abychom se zaměřili na dlouhodobé cíle.

Tazatel: Jaké by podle tebe měly být hodnoty organizace? Já tam mám ještě druhou otázku, jaké jsou ty hodnoty teď, ale mě zajímá, jaké by měly být nebo jaké bys chtěl, aby byly.

Respondent: Myslím si, že tady ještě záleží na tom pohledu a odkud se na to chceš podívat. Tady to není válec nebo nemá to jako dvě plochy, ale je to spíš krychle, protože agenturní zaměstnávání a to, o čem se tady bavíme je věc, která je už ze zákona minimálně trojstranná. Je tam nějaký uživatel, je tam nějaký pracovník, jsme tam my a v tom my je ještě jako vedení, zaměstnanci a minimálně já a ty úhly pohledu na tu stejnou věc se liší. Těch ploch je najednou strašně moc, protože uživatel neboli ten zákazník se na to dívá jinak, ty pracovní síly se na to dívají úplně jinak, firma jako taková, která to poskytuje se na to dívá úplně jinak, její vedení se na to taky dívá jinak a ti jednotliví zaměstnanci taky. A my tady máme ještě dva zákazníky (brigádník z venku, který je přidělen k uživateli a náš interní zaměstnanec), normální firma má zákazníka jednoho – vyrobí rohlík a prodá ho jednomu zákazníkovi, nemají dva druhy různých zákazníků. Takže my jsme vlastně v tomhle na tom českém trhu ojedinelí v tom, že máme vlastně dvě skupiny zákazníků, i když obchodujeme se stejným produktem. Jo a takže to strašně záleží na tom o úhlu pohledu. Pokud se na to jako chceš podívat z hlediska pro proto uživatele, jako ze zákona prostě zákazník-firma, tak bychom měli být flexibilní, a to jsme si myslím, měli bychom být jednodušší, to taky docela jsme, ale má to i svoje mezery a těžko to více asi zjednodušovat, pak stabilní a důvěryhodní. Co se pak týče těch lidí z ulice, tak by to měla být určitá snadnost, jednoduchost použití toho produktu, mělo by to být o nějaký důvěře, a to je asi tak všechno, co bych k tomu řekl.

Tazatel: No a tady naše hodnoty nějaké? Jako interní?

Respondent: Jediná interní hodnotu, která tady je úplně na topu přes všechno, tak je v zásadě ta kontinuita a know-how, které k tomu je. Samozřejmě je to podložené

systemem či jinými věcmi, které tady dlouhodobě děláme. Myslím si, že kdybys chtěla dneska vzít pracovní agenturu na zelené louce bez toho, co tady vlastně probíhá už dlouhou dobu, tak to je poměrně značně naivní a nereálné, začít to dělat z nuly. A tím ani tak nemyslím ty materiální, finanční a jiné zdroje, ale myslím si že ten proces samotný a všechno dohromady je komplexní věc.

Tazatel: Jsou ve firmě zavedeny nějaké rituály?

Respondent: Ano.

Tazatel: A účastníš se jich rád?

Respondent: Ano, to jo.

Tazatel: Máš pocit, že dřív byla situace ve firmě jiná? Lepší? Horší?

Respondent: Mám pocit, že byla jiná a kdybys to vzala vůči stávající době, tak byla i lepší i horší, ale ta lepší období si myslím, že jsou krátkodobá a prostě to kolísá. Celý to vlastně závisí na tom, jak tady spolu ti lidi dokáží kooperovat, když to tak řeknu, protože i kdybys to chtěla z vrchu aktivovat a nějakým způsobem je nutit k nějaké operaci, když si ti lidi nebudou vyhovovat, tak dál tak stejně nebudeš vědět, co s tím. Myslím si, že třeba minulý rok měl šanci, aby to tady bylo na velmi vysoké úrovni a letos to pokračuje, si myslím. Jenomže můžeme říct, že se to tady zase otočí a točí se to tak po třetinách toho roku, kdy tady ti lidi moc dlouho nezůstanou a zase bude nový tým, a to je vlastně hrozně krátkodobé na to, abys tady ty lidi zatáhla do nějakého firemních procesu a pořádně je zaškolila a tak.

Tazatel: My jsme se s ostatními bavili, že třeba to zaučování není úplně na nejlepší úrovni, protože prostě buď na to není čas nebo nevím, jestli si jako někdo řekne, že to třeba nemá cenu nebo jako proč, ale většina odpověděla, že za zaučování není dostatečné nebo moc rychlé.

Respondent: To nedokážu posoudit za a, a za b já se vrátím zase zpátky, protože si myslím, že si tím, že řešíte na kanceláři spoustu věcí, co podle mě řešit ani nemáte, tak z toho pak vyplývá ta nutnost důkladného školení. Celý systém té agentury byl postavený na tom, že jste to měli mít na těch přepážkách jednodušší a že jim vedoucí přepážkové zóny, když to tak řeknu, nedokáže tu situaci zjednodušit, a i práci jako se zrychlit a zefektivnit a zároveň si sám sobě odbourat tu nutnost předávání těchto složitých informací, tak to si myslím, že je zase tady interní chyba toho BackOffice. Nemyslím si totiž, že za to můžou přepážkoví pracovníci, že bys se nechtěli principiálně školit, ale

ano někdo to může vnímat tak, že to je mírně zbytečné. A ano je to zbytečné, pokud tady ten člověk bude tři měsíce, tak ho nemůžu dva měsíce školit.

Tazatel: Tak další oblast je spokojenost zaměstnanců s prací. Myslíš si, že jsou zaměstnanci dostatečně ohodnocení?

Respondent: Těžko říct, to se asi zeptej zaměstnanců. Ale já si myslím, že asi ano.

Tazatel: A jsou dostatečně motivováni k lepším výkonům? Nemusí se jednat jenom o finanční stránku.

Respondent: Chápu, no stále slyším, že ne, takže bych řekl, že nejsou.

Tazatel: A co si myslíš, že bys pro to mohl udělat, aby byli?

Respondent: No tak jedna věc jsou finance, to je možné vždycky, ale zase zkušenost říká, že to jako k vyšší motivaci zaměstnance nevede a druhá věc je nějaký interní kolektiv jako silný motiv. A to si ti lidi vlastně tady zajišťují sami a pak by to zřejmě asi zasloužilo proaktivní vedení, a to je jako asi tak celý. S tím, že se myslím, že to je role toho šéfa té pracovní agentury, který tady sedí každý den a nemyslím si, že je to úloha jednatele firmy, která má víc části.

Tazatel: My jsme se tady tak nějak setkali s tím, že nám bylo řečeno, že nám vedení nemůže předávat motivaci, když ono samo není dostatečně motivované.

Respondent: Slychávám to a přijde mi to zcestný argument a přijde mi to, že je to přesně omluva toho vedoucího a ano, má to těžké, ale máme každý svoji pozici, která je nějakým způsobem těžká. Přesně tohle je úloha vedoucího, který má pod sebou lidi. I když on je naštvaný, i když má své zdravotní a jiné problémy, tak by měl prostě kvalitně dělat svoji práci, což je motivovat lidi. A jestliže on se vymlouvá na to, že mu není dobře a tím pádem jako neumí ty lidi motivovat, tak za mě to akorát blbě dělá.

Tazatel: No a takové to slovní ocenění práce podřízených?

Respondent: Myslím si, že to umím, když to vidím.

Tazatel: Mají zaměstnanci možnost naplňovat své nápady týkající se zlepšování všeho druhu?

Respondent: Já si myslím, že absolutně.

Tazatel: A jestli jsou ty nápady zváženy a popřípadě aplikovány?

Respondent: Jako kým? Ty se tady pohybuješ ve strašně amorfních oblastech. Hele, je to tady úplně jednoduchý, máme tady maximálně tři čtyři lidi, kteří tady jsou více zainteresováni. Ta struktura, ač se já vám strašně pletu pod ruce – nechtěně, to já

nedělám naschvál, to mě nutíte tím, že jsem vracím furt zpátky a zpátky a zpátky, nebo ode mě někdo z nižší úrovně chce pomoci a říká si o ni, tak já mám vlastně jako, já vím, že to nevnímáte, ale prostě se vám snažím pomoci s tím, co vy máte za problém na své pracovní pozici. A za mě tady má být někdo mezi mnou a tím pracovníkem, který ten problém má, aby to řešil a jestli se bavíme o tom, jestli ten člověk může nebo nemůže se tady jako rozvíjet anebo rozvíjet svoje nápady, tak je ta otázka na pozici ředitele. Z mého pohledu se tady strašně vymlouváme, vymlouváte, někdo se vymlouvá a je to jeden z ... To by ti tam mělo možná někde vyjít (myšleno výsledek z rozhovorů)... jako jeden z těch hlavních problémů, že to je vlastně chyba nějakého vedení hypotetického. Kdo je tady vedení? Já jsem jednatel, já nesu právní odpovědnost, já do toho dávám finance, já to tady svým způsobem kočíruju, ale já mám těch částí víc. A mám tady na to najatého člověka, který tady je každý den, který má mít tu formu toho vedoucího, notabene na vizitce má napsáno ředitel. Nevím, jestli se to dá považovat za řízení nebo za vedení, nikde dneska není kvantifikováno, kolik musí mít ředitel podřízených, ale ředitel v továrně měl pod sebou stovky až tisíce lidí, tady jsme v situaci, že jich má dohromady 10 a jestli je to vedoucí, nebo ředitel to nechávám úplně být. Každopádně má tu pracovní pozici a nemá se zaobírat běžnými provozními nesmysly, ale má tady být pro ty svoje podřízené, pro ty zákazníky, pro uživatele. Nemá řešit jednotlivé brigádníky, to prostě není jeho práce, stejně tak jako nemá řešit spoustu provozních věcí, ale má si ty ruce uvolnit a má motivovat lidi například. A jestli ti lidi tady chtějí něco po sobě zanechat a chtějí to nějakým způsobem posunout a pomáhat systému, tak on jim to má umožnit, má tyhle nápady oponovat a já můžu dozorovat nebo nějakým způsobem můžu akorát tak ovlivňovat jeho rozhodnutí versus mě, jakožto jednatele. Mám tady mít za ten váš hrozen 10-15 lidí jednoho člověka, který řekne: „hele my tady máme takový projekt, děláme ho a vypadá to dobře nebo špatně a já můžu říct: „děkuju, že mi to dáváš na vědomí“ nebo pakliže někdo přijde a řekne já chci tři čtvrtě milionu na něco, tak to budu řešit s tím vedením, jestliže to k něčemu je. Já se cítím jako hierarchicky nekompetentní k tomu, aby návrhy, které mi dává přepážkový pracovník, tak abych je direktivně aplikoval z vrchu a přesto to ve spoustě případu dělám, sice s nějakým zpožděním, ale já prostě čekám na tu iniciativu zespoda, až mi to někdo ukáže a řekne, že už to má zanalyzované ten proces nebo že už se to někam posunulo a místo

toho se neděje nic a vrací se mi to zpátky a to pak musím direktivně aplikovat, protože už nezbývá jiná možnost a pak se přestávám s někým bavit, jestli se mu to líbí nebo ne.

Tazatel: No a když jsi mluvil o tom, že dělají věci, které by úplně nemuseli, tak mají tady ty dvě vedoucí pozice nějaký popis toho, co mají dělat?

Respondent: Zase, jestli se bavíme o tom, že nás tady je 10 a to z toho je pět pozic ještě stejných, tak za mě globální popis mají, nemají ho jako detailní a je otázka míry detailnosti a dekompozice těch jednotlivých procesů. Jako rámcově 10 12 bodů toho, co ten člověk má dělat, tak jako má, ale jako samozřejmě se ukazuje, že tato míra dekompozice asi nestačí. A zároveň mě osobně přijde svým způsobem nesmysl tvořit elaboráty na to, abych zjistil, co mám vlastně dělat. Nevím, jestli finanční ředitel Coca-Coly první, co udělá, když přijde do práce, tak bude studovat 60stránkový dokument o tom, co je vlastně jeho pracovní povinností nebo co by měl dělat, anebo naopak jestli ho začne tvořit. To mi přijde jako trochu zbytečné vodění za ruku. Jako já chápu že obecně procesy třeba v obchodní jednotce by asi měly být zdokumentované. X verzí tady těch dokumentací tady už proběhlo, ale to, co má dělat jako konkrétní vedoucí to si myslím, že už je mimo rozumné zadání. Ten člověk je tady i kvůli tomu, že má vlastní rozhodovací pravomoc a vlastní rozum a korigovat ho a svazovat ho formulářem způsobem, co má nebo nemá dělat, je podle mě kontraproduktivní. A jako, že mu napíšu, že má motivovat lidi, tak na jednu stranu se mi může vysmát a na druhou stranu si to bude dělat po svém. Takže jako takové informace já mu nepředávám a neposkytuji, maximálně mu říkám, co potřebuji, aby se dělo a zároveň mu říkám, co by se dělat nemělo. Obzvlášť, když ho vidím dělat něco, co prostě není jeho pracovní náplní. Můžu říkat jednou dvakrát třikrát pětkrát desetkrát „Ne, fakturaci vedoucí kanceláře nebo ředitel prostě rozhodně dělat nemá a když jí dělá, tak co? Mám ho sankcionovat? Nabízí se to, ale prostě za to, že mu napíšu seznam, kde nebude mít napsáno, že fakturace je jeho problém, tak tím to taky nevyřeším. Lidi se často zaobírají věcmi, které jsou hmatatelné, které se dají nějak vyjádřit, vyčíslit, já to chápu, ale těžce se mi to respektuje. Ano, motivace není hmatatelná, vyjádřitelná, a proto se budu raději zaobírat čísly a řešit fakturaci, protože tě to zabaví víc a bude to mít výsledky. Pakliže se tady roky snažím udržet nějakou stupňovitou hierarchii, což je jediná cesta k tomu, aby mě to nezabilo, tak to prostě potřebuju i od těch lidí, který mám pod sebou, aby si to udrželi. Já chápu, že tady u přepážkových zaměstnanců je to vlastně poslední instance a

na vás spadne vlastně všechno, a ještě po vás někdo chce motivaci a zpětnou vazbu a případnou pomoc s analýzou procesu. A druhá stránka věci je to, že ti, co jsou uprostřed (myšleno vedení) to mají těžké v tom, že zespoda mají jednu bariéru od vás a shora druhou ode mě a oni v tom tak nějak bruslí, otázka je jak, že jo.

Tazatel: Mají zaměstnanci možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti na školeních?

Respondent: Z mého pohledu asi ano.

Tazatel: A je to na pravidelné bázi?

Respondent: Je to je to taky o tom, že ty lidi tady fluktuují a tím, že ta školení jsou už 20 let na základě podobných témat a třeba školení 15krát do roka na zákoník práce mi přijde nerelevantní. V naší na jednu stranu složitosti a na druhou stranu výjimečnosti, kterou my tam máme se nás týkají asi tak dva a půl paragrafu, což znamená, že 99 % těchto školení nám absolutně nic nepřinese, protože zrovna ty „naše“ dva paragrafy se tam vůbec neprojednávají. Školení, která můžou rozvíjet by mohla být pro lidi, kteří jsou v kontaktu s uživatelem nebo dejme tomu nějaké obchodní zkušenosti nebo něco. Něco pro zlepšení budoucího vývoje jo, ale jako legislativní nebo prostě nějaké takové školení mi přijdou v zásadě jako recyklování a není to věc, která by asi někoho někam posouvala. I když ti lidi, co tady sedí to asi vidí jinak.

Tazatel: No a tady ty školení třeba na ty obchodní zkušenosti?

Respondent: Z mého pohledu, když si někdo z nich řekne, tak jede.

Tazatel: Dobře. Další oblast je týmová spolupráce a pracovní klima. Myslíš si, že jsou zaměstnanci ochotni udělat pro firmu něco navíc?

Respondent: Myslím si, že jo.

Tazatel: A co si myslíš, že je ten motiv pro to?

Respondent: Ten tým.

Tazatel: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?

Respondent: Myslím si, že v rámci ženského kolektivu víceméně ano.

Tazatel: Myslíš si, že zaměstnancům vyhovuje současný neformální způsob chování? Není tento přístup někdy moc benevolentní?

Respondent: Benevolentní je. Dlouhé roky jsem si myslel a stále si myslím, že v kolektivu mladších lidí, což se tady nějak snažíme být, tak mi to přišlo, že to je právě z těchto výše uvedených důvodů týmové spolupráce chtěné to neformální prostředí. I

když to vede ke spoustě negativ. Ale z mého pohledu je to o tom, že spoléháme na morálně-mravní vlastnosti každého jedince.

Tazatel: Jo, my jsme se o tom totiž s ostatními bavili ve smyslu, že tady ten neformální způsob hrozně moc stírá rozdíly, kdo je vedoucí a kdo ne a prostě takové moc velké „kamarádíčkování“, které ti už jakoby potom brání říct i třeba negativní zpětnou vazbu, protože někomu nechceš ublížit.

Respondent: Ano, ale tohle je typicky ženský problém, chlapi takoví nejsou, proto to ani nestavím do topu negativ, ale máš pravdu. Rozhodně to tam je a je to na vás, jak se k tomu budete stavět. Když si všímám firemních kultur v jiných firmách, kam mám možnost se dostat, tak je strašně moderní mít sofistikované vztahy na pracovišti a asi bychom se mohli posunout někam trošku dál, ale to je o těch lidech. Protože, když si sem přijmeš někoho, kdo ti bude kazit tu firemní kulturu, tak vyvstane otázka, co s ním? Já si myslím, že je to definice těch lidí, kteří jsou tady každý den, aby si naladili ten svůj tým tak, jak oni chtějí. Já jsem tady zažil, když jsme si s pracovníky vykali a mně to osobně při běžné komunikaci v rámci provozu vlastně překáží, protože tam není ta osobní vazba bližší a zároveň si ti lidé dokáží navzájem víc vyhovět. V takovém prostředí se pracovníci jednoduše domluví na čemkoliv a je tam ta přidaná hodnota, že každý chvilku tahá pilku a že prostě ten týmový a osobní duch ti p umožňuje to, že někdo jde ve 3:00 do posilovny a vrátí se ještě v 6:00 a ten druhý to respektuje, ví to a chová se podle toho. Příště to zase udělají obráceně. A v týmu to potom na funkci nemá vliv. Za mě je těch pozitiv relativně hodně, ale kdyby to tady chtěl někdo přehodnotit, tak já se samozřejmě přizpůsobím.

Tazatel: Jsi spokojen se stylem/množstvím komunikace se svými podřízenými?

Respondent: Rámcově asi jo.

Tazatel: Účastníš se rád firemních akcí?

Respondent: Jako vašich? Jo, to jo.

Tazatel: Máš pocit, že se na tebe mohou zaměstnanci s důvěrou obrátit?

Respondent: Mám pocit, že ano.

Tazatel: A využívají toho?

Respondent: Mám pocit, že ano.

Tazatel: Považuješ za dostatečný způsob sdělování informací? Ve smyslu, že se v tom občas zaměstnanci ztrácejí, bývá to nepřehledné a není to nijak sjednocené. Ale to asi úplně ty nemůžeš soudit.

Respondent: Přesně tak, je to věc, do které já až tak úplně nevidím a zároveň myslím, že minimálně lidsky a technicky máte k dispozici naprosto všechno možné, co se na to dá použít a jestli se v tom utápíte, že nepoužíváte od papíru až po elektronické formy způsobem, který by vám to zjednodušil, tak si myslím, že to je problém personální části a vedení, které to neumí uřídit. A až to bude mít vliv na dojivost celku, tak v ten moment to budu řešit já. Ale přijde mi třeba škoda, že se nějak přestalo používat úkolování a případně soukromých zpráv v našem systému.

Tazatel: My jsme tohle třeba vůbec nevěděli. Bavila jsem se s pár lidmi, že existuje nějaký systém, který právě přiděluje úkoly a pak mi Hanka řekla, že se to vlastně funguje i v tom našem, jenom se to nepoužívá.

Respondent: Když si pustíš systém, tak je to na titulní stránce, co ti k tomu mám víc říct.

Tazatel: Kontroluješ pravidelně pracovní činnost podřízených?

Respondent: Řekněme, že pracovní činnosti nedozoruju tak, jak bych měl. To ti řeknu úplně jednoduše a kontroluji to spíše na globálních markantech.

Tazatel: A podáváš pravidelně zpětnou vazbu svým podřízeným? Třeba co se povedlo, co naopak ne?

Respondent: Myslím si, že rámcově jako ano. Bohužel, když se vrátím k bodům 1 2 3 nebo kolik jsme to tady probírali tak tím, že jsme furt v nějaký fázích řešení svých vlastních problémů, když to tak řeknu, tak ta míra nějakého rozvoje a pro mě zároveň dosahování cílů je tak relativně vzdálená, že když přijde nějaký výraznější úspěch, tak si myslím, že ode mě je cítit to, že to jako dobrý. Ale to, že se někdo utápí roky v nenaplňování interních procesů a směrem ven probíhá minimální akviziční či marketingová činnost, pak ho těžko můžu chválit za jednu firmičku. Myslím si, že kdybych věděl o tom, že ta akvizice probíhá, že se to někomu povedlo tak, že ho za to prostě ohodnotím. Blbý je, že se občas z nějakých zase titulních stránek systému nebo z faktur nebo z něčeho dozvím, že tady existuje nějaká nová firma, která přišla sama nebo si sama zavolala nebo na nás prostě poslali poptávku. Ale já tohle zase беру do standardního procesu, do standardního provozu a za to já nikoho kvalifikovat nebudu.

Mně přijde, že pochvala před nastoupenou jednotkou by měla probíhat za úspěchy typu přinesl jsem vám velkou firmu (typu Kaufland třeba), která s námi chce dlouhodobě spolupracovat. A tím neříkám, že bych zrovna tuto firmu chtěl dělat. Jenom, že prostě přínos malé firmy, která odebere dva tři brigádníky je pod moji rozlišovací schopnost.

Tazatel: Máš pocit, že jsi dostatečně respektován podřízenými?

Respondent: Myslím, že ne. (smích)

Tazatel: Jak se to projevuje?

Respondent: No dělají si, co chtějí.

Tazatel: Takže, když jim něco řekneš ať udělají, tak to stejně neudělají?

Respondent: No buď, nebo když jim řeknu ať to nedělají, tak to dělají furt.

Tazatel: Dobře. (smích) A máš nějaké nápady, jak situaci zlepšit, nebo co bys ocenil ze strany podřízených?

Respondent: Jediné, co mě napadá je jako aktivní přístup, což by znamenalo stát jim tady za „zadkem“ a v podstatě je hlídat.

Tazatel: A to nechceš.

Respondent: A to nechci. Protože to se lidsky dostáváme do roviny, kdy nejenomže přestávám dělat cokoli jiného, a zároveň i veškeré svoje pracovní zařazení a pracovní náplní zjednoduším pouze na to, že budu dělat hlídače, a to mi lidsky prostě nevyhovuje.

Tazatel: Jasně. Ono celé tady to téma mé diplomky vzniklo asi tak, že jsme si uvědomili, že dřív tady ta situace byla jiná, lepší a že bychom se tomu bodu chtěli zpátky alespoň trochu přiblížit.

Respondent: To bych byl rád a jsem opravdu zvědavý, co z toho vymyslíš a jestli dokážeš ty vzešlé úkoly nějak zakomponovat a zrealizovat.

Tazatel: Upřímně mě by to taky zajímalo, co z toho vyplyne, protože z těch odpovědí mi vyplývají dva naprosto rozlišné pohledy. Kdy jedna strana tvrdí, že je všechno v pořádku a druhá říká, že vůbec ne.

Respondent: Hele, úplně jednoduchým způsobem. Tím, že to je takový mladý kolektiv, tím že to je flexi práce, kde se dělá furt něco jiného, i když to je vlastně stejný, ale ten člověk se tady pohybuje a mění se to v čase a že ti lidi tady nejsou tak dlouhou dobu. Tak se prostě projevují jejich morální a osobní vlastnosti těch lidí, kdy se projeví to, jak kdo je aktivní a co si dokáže absorbovat tady z těch procesů, a to, kdo je pasivní a sám

se devastuje tou svojí vlastní nevědomostí a pasivitou. Takže já si myslím, že se to v tomhle úplně bude zrcadlit, a zároveň myslím si, že i díky tomu jako měkkém vedení a dostatečně neformálním vazbám se tady ukazuje i ta obrácená strana. Kdy je-li nám dobře ve smyslu, že nám je h**** špatně tak, když nám není špatně, tak nás to nemotivuje k nějakým výkonům a kdyby tady byl na vedoucí pozici někdo, kdo ti tady takzvaně zatopí pod stolem tak nejenom, že firemní kultura bude jiná, ale zároveň možná budeme formálnější a možná budu výkonnější, ale možná taky ne, protože budu demotivovaný. Každopádně to bude standardizované pracovní prostředí.

Tazatel: A taky vyplynulo to, že holky, které jsou tady krátce říkají spíš to pozitivní a ty, co už jsou tady déle, tak říkají to negativní. Protože ono prostě tohle není práce, kterou můžeš dělat zase nějak extra dlouhodobě.

Respondent: Myslím si, že ten přepážkový pracovník tady u nás je člověk, kdy na jednu stranu sama říkáš, že to je složité všechno se naučit a v protipólu proti tomu říkáš, že to je vlastně opakovaná rutinní činnost. Ono to jde ale vidět i na té fluktuaci tady a kdyby ses zeptala kohokoli, kdo tady pracoval, tak ti řekne, že za maximálně dva roky tady každý dosáhne toho bodu, kdy už ho ta práce přestane bavit a naplňovat, že už ho to nebaví a je to pořád dokola. Otázka je najít jakoby nějakou rovnovážnou hranici mezi tím, že víme, že maximální doba, co tady ten člověk vydrží je tak dva roky a minimální doba, kdy to má nějaký smysl, jsou tři měsíce. Podle mě není nic mezi a buď tady bude v mladý flexibilní kolektiv, který se prostě bude chovat neformálně a bude jim to vyhovovat, ale taky budou vědět, že to není finální pracovní pozice, nebo tady můžeme mít kolektiv těch 50 plus, kdy už se toho za celý život mnoho naučili a vydrží to tady do důchodu. Otázkou ale je, jak se tady budeme cítit. Taky tam záleží na tom, do jaké míry budeš ty lidi zaškolovat na danou pozici, protože pokud tady bude tři měsíce, tak ho nebudu dva školit na jednu pozici. A ten člověk opravdu může kdykoliv říct, že končí.

Tazatel: No jasně no. Jakože ono na začátku je hrozně těžké se z toho dostat, protože je tady hrozně moc informací a pravidel, na které musíš dávat pozor, které si musíš zažít a které se ti po tom měsíci dvou teprve dostávají pod kůži.

Respondent: Ze začátku na pozici registranta toho zase tolik není, ne?

Tazatel: Dobře, ale pořád tu máš takové ty věci, které se průběžně mění (třeba podmínky firem, nějaké novinky ze zákona a tak) a všechno tohle musíš pořád vnímat a je to těžké se do toho dostat, když přijdeš jako naprosto neznalý člověk. A jako já

neříkám, já jsem se tady naučila hrozně moc věcí, za které jsem vděčná, ale jak jsi říkal postupně je těch nových informací méně a méně a už to není tolik zajímavé jako na začátku.

Respondent: Přesně tak. A to je jakoby stejné i na těch pozicích vedení, ale s tím rozdílem, že jim se tady v podstatě docela často mění kolektiv, takže je pořád s čím pracovat. Ale když přijdeš do jakékoliv jiné firmy, kde je ten člověk dlouho – např. ve Škodovce zasazuje nárazníky 8 let a je spokojený, že pracuje ve Škodovce, má svoje stravenky, výplatu, má práci a po ničem nepátrá. Prostě nasazuje nárazník a když se zeptáš: „co děláš za práci?“ „Nasazuju nárazník“, „A cos dělal před rokem?“, „Nasazoval nárazník.“ (smích) Takže jako oproti tomuhle je tato práce těžce variabilní a výmluva, že je to nuda a že ten člověk nikam nepostupuje a neroste? Jako hele rost' si, ale já ti řekl už na začátku, že tvoje pozice nevyžaduje vysokoškolské vzdělání a jestli ti chybí kreativita a máš na to dostatek času a pomůže ti to, že budete třeba já nevím, vyšívát mandaly. Tak vyšívejte mandaly. Nebo já nevím. Cokoliv. A to, že je nás tady pět stálých zaměstnanců a budeme si papírově předávat rozkazy a příkazy co dělat, to mi přijde zcestné. Ale bojím se toho a čím dál víc to vypadá tak, že to tak stejně dopadne.

Tazatel: Asi máš pravdu. Děkuji za rozhovor.

SKUPINOVÝ ROZHOVOR 26. 2. 2020

Tazatel: V první řadě děkuji, že jsme se tady sešli v takovém počtu. Abych pravdu řekla, nikdy jsem nic podobného nedělala a tohle je první skupinový rozhovor pod mým vedením, proto prosím o trpělivost. Chtěla bych vám říct, že cílem tady toho povídání není najít jeden společný pohled nebo názor. Spíš jde o to zjistit, jak se na to různí lidé mohou dívat jinak. Bude to probíhat nejspíš tak, že přečtu anonymně některé odpovědi z těch individuálních rozhovorů, protože předpokládám, že takhle snáze začne nějaká debata.

Respondent 10: Počkej a ty chceš, abychom ti k tomu teda řekli svůj názor, jo?

Respondent 13: Ano, a poprosím vás, abyste se nebáli říct i negativní názor. Opravdu nic, co tady padne nebude použito proti vám. Jde o to, abychom se díky tady tomu brainstormingu/skupinové debatě mohli posunout někam dál.

Tazatel: Ano. Já už nebudu číst všechny ty otázky znovu, vybrala jsem si jenom některé důležité pro to, co mám vlastně v té práci definovat a přečtu vám k nim některé

odpovědi. První je otázka týkající se hodnot společnosti. Celkově vyplynulo to, že hodnoty definované nejsou a jmenovali jste, co si tak myslíte, že jsou hodnoty podle vás. Někdo řekl: „Myslím, že tak celkově se ta firma snaží udržet kolektiv pospolu, aby tady panovala příjemná a kamarádka atmosféra.“ Někdo další: „myslím, že se tady celkově hraje na to, že jsme mladá firma nebo jsou tu mladí lidé a snažíme se být flexibilní a dynamičtí.“ „Snaha o lidský přístup, nebrat ty brigádníky jenom jako individua a mít k nim fakt osobní přístup.“ „Asi nedokážu. Myslím si, že to tady není definované.“ „Myslím si, že mezi základní hodnoty patří dodržování zákonných pravidel a slušné jednání s brigádníky.“ „To mě asi nenapadá.“ „Pozitivní přístup, etický přístup, zájem o druhé, profesionalita, snaha vyhovět, ochota pomoci druhým, loajalita, mezilidské vztahy.“ „Komunikace, férovost, otevřenost.“ „Přátelská nota, flexibilita, právní odpovědnost.“ No a já bych potřebovala z tohoto všeho vybrat nějaké ty základní, které vnímáme tak nějak všichni, aby byly přesně definovány, aby byly vysvětleny tak, aby je každý pochopil. A abych je následně mohla sepsat do toho firemního dokumentu.

Respondent 13: Ano, bývá jich v rozmezí 3-5. A mělo by to být takové slovo, které zahrnuje více těch věcí. Takže pokud vás někoho něco napadá, tak povídejte.

Respondent 11: A je to myšleno ve vztahu k těm lidem, nebo tady v kolektivu?

Respondent 10: Tak celkově co si představíš, když se řekne název společnosti a pracuješ tady, tak co se ti vybaví. Chápu to správně?

Tazatel: Ano, přesně tak.

Respondent 10: Já si myslím, že by tam určitě měly být mezilidské vztahy. Protože v tom je celá podstata tohoto podniku. Jak mezi námi interní vztahy, tak ve vztahu k brigádníkům, a zároveň i k firmám.

Respondent 12: Je pravda, že, ty mezilidské vztahy hrají hodně i na tu notu od nás ven vůči těm firmám, protože se spoustou lidí jsme na té vlně vykání si jménem. Což pro mě znamená, že už jsme na takové té přátelské notě. Nebo když tě ten člověk vezme na pracovní schůzku na oběd, na kafé a případně ti řekne objednáme u vás, protože ta komunikace je dobrá a podobně. A zároveň to hodně vystihuje i ty situace tady u nás na kanceláři. Když si vezmete, kolik brigádníků vzalo směnu ze dne na den jenom proto, že jste milá holka a hezky jste se na ně usmála. Nebo když vám ti brigádníci nosí čokolády a jiné dárečky, protože jste pro ně udělali něco navíc a chtějí vám dát najevo,

že si toho váží. Takže si myslím, že ty mezilidské vztahy jsou takový pojítka a jde to vidět ve všech směrech.

Tazatel: Klidně se vyjádřete ostatní, jestli s tím souhlasíte/nesouhlasíte, nebo v čem by ta hodnota měla být víc výrazná třeba.

Respondent 7: Já s tím souhlasím. Minimálně to, že ten kontakt tady probíhá ať už interně mezi námi, s brigádníky, s firmami na denní bázi. A myslím si, že každý z nás může říct, že díky tomu máme ty komunikační schopnosti na lepší úrovni, než když jsme tady začínali. Řekla bych, že tohle je jedna z věcí, které mě tahle práce naučila – jednat s lidmi v různých situacích.

Respondent 2: Já si myslím, že to je tou podstatou práce. Protože tady je to všechno postavené na vztazích. Ať už to vezmeš z pohledu dodavatelských vztahů, nebo to, že ty někomu něco zprostředkováváš, tak pořád je to vztah. A tak jak ty si ho nastavíš, tak to prostě bude. Takže pokud my chceme, aby byl na nějaké přátelské notě, tak to všechno půjde líp. A já si myslím třeba i tu dynamiku jako další hodnotu. Protože to je dáno prostředím, ve kterém je ta firma zasazena. Takže ta firma musí být dynamická, a to se asi i někdy daří, takže to je v pohodě.

Respondent 13: Ano, to je pravda. Ono někdy není úplně jednoduchý být dynamický ze sekundy na sekundu, ale ta dynamika k nám už z podstaty patří. Ale udržet si ji je úplně jiný problém. To se váže i k těm mezilidským vztahům, protože my si je tady nějak nastavíme a když přijde někdo nový do vedoucí pozice třeba, tak by je měl dokázat udržet, popřípadě ještě vylepšit.

Respondent 10: Já bych to možná nenazval dynamický, ale spíš agilní přístup. Už jenom to, že přijde nějaká firma s požadavkem a my, když jsme to nikdy nedělali, máme vymyslet nějaký systém, postup, tak si myslím, že to je to stěžejní, jak a proč tady fungujeme.

Respondent 2: Na tom to stojí.

Respondent 12: Ano.

Respondent 10: Takže dejme tomu dynamika/agilita, to by mohla být ta hodnota.

Respondent 13: A to nemusí být jenom od zákazníka, když nám zákonodárci nějak upraví pravidla nebo zákony, kterými se musíme řídit, tak my se s tím musíme poprat a přizpůsobit se, aniž bychom měli návod jak.

Respondent 12: A zároveň tohle platí i pro nás interně, protože prostě jsme brigádnický tým a prostě, když za mnou někdo přijde: „Hele, mně je špatně,“ nebo „Potřebuju chodit na stáž,“ nebo „Odjíždím na léto do zahraničí.“ Tak vy o toho člověka nechcete přijít, protože je zaučený, a protože sem patří, tak se tomu musíte přizpůsobit a nastavit to tak, aby se ten člověk potom mohl vrátit a zároveň mohl úplně v pohodě fungovat v té dané situaci, která mu nastala.

Tazatel: Super, tak máme dvě ty hodnoty. Potřebujeme jich 3-5.

Respondent 12: Ještě k té dynamičnosti bych možná dodala to, že dříve se tady věci hodně řešili ex post, takže jsem ráda, že teď už je to ASAP (pozn. tazatele: „as soon as possible“ – v nejbližší možné době). Takže jsme se zvládli přizpůsobit tempu uživatelů, tempu brigádníků a celkově dnešní době a nenechává se to někde v pozadí.

Respondent 13: Ano, to je pravda. To mi přijde poměrně důležité.

Respondent 10: Já přemýšlím, co by mohlo být další hodnotou z toho, co tady zaznělo. Třeba vzdělání je fajn, ale nemyslím si, že je to podstata.

Respondent 13: No, to opravdu není. To by muselo probíhat na všech stranách. (smích)

Respondent 12: Co flexibilita?

Respondent 2: To je podle mě hodně spojený s tou dynamikou.

Respondent 6: Jo to bych taky nechala zařazený pod to.

Tazatel: A kdybychom tam dali třeba tu férovost?

Respondent 2: To nedělejme. To není pravda. Přiznejme si to. Jsme féroví k našim brigádníkům? Řekneš jim na férovku, že je v té firmě prostě nechtějí? Ne neřekneš, zalžeš jim. Tohle mě strašně bolí, to tam nemůžeme dát.

Respondent 12: To samé děláme i vůči firmám. Taky jim kolikrát neřekneme: „Sorry, tohle je naše chyba.“ Řekneme: „To je chyba toho brigádníka.“

Respondent 2: Přesně, s málokým máme nastavený takový vztah, kdy bychom to řekli narovinu.

Respondent 10: A jako udělal se tady někdy na někoho vyloženě podraz?

Respondent 2: Ne, já nemyslím podraz. Ale když někomu zalžeš, protože víš, že je to ta jednodušší cesta, tak to prostě není férovost. Ty tomu brigádníkovi neřekneš narovinu: „Sorry, jste prostě šedesátiletý pán, který zapáchá, tak vás na tu brigádu nepošlu,“ ale nějak to zaobalíš a řekneš mu to hezky. Ale v personalistice je celkově ta

férovost tak na hraně. Už jenom to: „my se vám ozveme“ je takový jako ne úplně fér. (smích)

Respondent 10: Jasně no. Tak já už bych přešel k další hodnotě, což by mohla být loajalita. Já si myslím, že tady máme dřiče. Že tady ti lidi dříve byli ochotni trávit ten čas navíc.

Respondent 13: Ano, z nějaké loajality tady ta firma žije. Protože vždycky někdo přijde a udělá to, i když by vlastně nemusel. I když se tady někdy necítíme úplně komfortně a ohodnoceně, tak prostě z nějaké loajality tady jsme. Protože nám to není tak úplně jedno, že to potom všechno spadne na ostatní, kteří by si to měli slíznout. A to se týká jak vás, tak nás ve vedení.

Respondent 12: Já jsem vyloženě tohle říkala při individuálním rozhovoru. Že prostě díky tomu, že jsou tady lidi ochotní dělat věci navíc, tak je společnost taková, jaká je. Že tady i zůstanou po pracovní době a dělají archivaci, protože viděli, že už jsem z toho byla fakt zoufalá.

Respondent 10: Kam by spadalo to, že si mezi sebou pomáháme vzájemně?

Respondent 2: To jsou ty mezilidské vztahy. Ale loajalita je asi pravda. Každý tady máme nějakou loajalitu.

Respondent 10: Myslím si, že většina z nás, co tady jsme, tak to úplně jako na háku nemá.

Respondent 12: On to dneska docela vystihl jeden pán, který se ptal, kdo nechodí do práce jenom kvůli mzdě. A já si myslím, že každý jeden z vás sem nechodí jenom pro prachy. Protože kdybyste chtěli, tak byste si každý našli lépe placenou brigádu.

Respondent 10: Jasně, protože každý z nás se chce cítit v práci dobře a je to pro nás důležité. Za mě je to třeba super a já jsem rád, jak to tady máme.

Tazatel: Tak já teď s dovolením přečtu jednu odpověď na otázku, zda má respondent pocit, že so ho firma váží. „Upřímně? Myslím si, že už moc ne. Ze začátku to tak hodně bývalo a bylo to super, protože tady ti lidi trávili čas rádi a záleželo jim na té firmě mnohem víc. Protože chtěli, by ta firma prosperovala a věděli, že je za to někdo ocení. Ale myslím si, že už se to dostalo do takového stádia, kdy se tu všichni snaží trávit, co neméně času, udělat si svoje a odejít.“ „Aha, a proč si myslíš, že to tak je?“ „No myslím si, že už tady není takové pozitivně naladěné pracovní klima.“ „To je hned další otázka: Myslíš si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?“ „No ne, protože tím, jak tu

byly ty změny třeba ve vedení a tak, tak se nedokázala najít nějaká rovnováha. Některé věci, co se tady staly nebyly úplně v pohodě a myslím si, že všichni to tak nějak pociťovali, akorát to v sobě nějak dusili. Prostě když nesouzníš s tím, co je nahoře, tak se tu nebude nikdo cítit dobře, protože se to prolíná do všech oblastí. A když něco nefunguje, tak to prostě nefunguje. Navíc tady byla hromada věcí, které se řešily, slíbily, nesplnily, a to velmi ovlivňuje to, jak se na to dívají ostatní a tak.“

Respondent 13: Jako, ne že bych tomu názoru úplně nerozuměla, protože já jsem se tady mnohdy taky necítila úplně nejlíp. Byli jsme dole, stejně jako, když si vezmete sáně a sjedete z kopce. Ale za mě teď ty sáně táhneme nahoru. Je to sice mnohem větší námaha než sjet dolů, ale podle mě jsme teď trošku někde jinde, než jsme byli na podzim.

Respondent 10: Dobře a když si to teda připomeneme, co teda byly ty kritický body, který asi změnili ten náš pohled tady na to všechno? První bod byl jaký? Změna ve vedení.

Respondent 13: Že odešla původní vedoucí.

Respondent 10: Jasně, tak šla na mateřskou, to je přirozený. Pak nastoupila další vedoucí, a ta si v té pozici prostě nesedla, to se stane, každý na to není.

Respondent 12: Jo jako ona to uznala a tam, kde je teď, tak tam to funguje úplně super.

Respondent 2: Já si myslím, že se k tomu postavila úplně skvěle.

Respondent 10: Jasně, mohla se naštvat a odejít.

Respondent 13: Ano, tam, kde je teď je skvělá a pořád jí to, co se tady děje není jedno. I když ji tady spousta věcí štve, tak ona za tu firmu bude kopat.

Respondent 12: Souhlasím. Ta pozice na koordinaci jí ohromně sedla, protože tam může využít i tu svoji kreativní část, která jí vždycky hrozně šla. Nevím, jestli to všichni víte, ale ona byla ta, která nám rozjela Facebook, starala se o webovky a podobně. A zároveň ta komunikace s firmami je na suprové úrovni.

Respondent 10: A co se týče toho, jak moc jsou tady lidí ochotni trávit čas. Tak si myslím, že dřív toho bylo prostě víc a byl důvod tady zůstat déle. Že toho teď není zase tak moc, a proto tady tolik nezůstáváme.

Tazatel: Jo, ale když vezmu třeba tu archivaci jo. Tak my, když jsme to dřív dělávaly každý den, tak jsme tu zůstaly třeba 15 minut a udělaly jsme to. Když se to dělalo pravidelně, tak nebylo potřeba zůstat tu extra dlouho.

Respondent 10: Já tady do toho moc nevidím, protože se toho neúčastním. Ale myslím si, že by to mohlo být i tím, že se nás tady poslední dobou dost prošťřídalo.

Respondent 2: To si nemyslím.

Respondent 10: Ale chápeš, ten nový člověk, když sem přijde a vidí, že to někdo dělá, tak ano, bude to dělat taky. Ale když mu to nikdo neukáže, tak proč by to dělal? Když ti přijdou tři čtyři noví lidi, tak neví, že to tak má fungovat. Takže to je podle mě možná trochu důvod proč to tak je.

Respondent 2: Částečně máš v něčem asi pravdu. Bylo více práce, to rozhodně. Když si vzpomenu, jak jsme tu někdy bývaly třeba do 11, abychom to udělaly tu archivaci. Ale bylo to takový to, že to chceme udělat, protože nás štválo to, že to tam je. Otázka je, jestli by tady někdo zůstal teď, kdyby bylo tolik práce.

Respondent 12: Já to třeba pozoruju i v tom ohledu, že když je méně práce, tak se nám třeba ztrácí informace. To se nám v prosinci nestávalo. To znamená, že čím méně je práce, tím větší je taková jakoby laxnost.

Respondent 2: Ano jasně, ono je potom hrozně těžké udržet tu pozornost.

Respondent 13: Ano, to je pravda. A další věc je ta, že pozice HR manažera hodně ovlivňuje každého člověka tady a je to takové to kolečko, které otáčí úplně vším. A myslím si, že vy všichni jste si toho plně vědomi, že to opravdu není lehká pozice. Ono se to zdá být v pohodě, ale zvyknout si tady na tu pozici bylo hrozně těžký, nejenom pro novou vedoucí (Hanku), ale i pro vás všechny.

Respondent 12: Jakoby asi si to řekneme narovinu, mně to absolutně nesedlo. Já často vzpomínám na to, jaké to bylo za původní vedoucí, jaká byla a tak. Ona měla všechno, co je pro tuto pozici potřeba. Uměla vybalancovat ty dvě strany, kdy byla kamarádská a zároveň, když ti řekla něco, co se jí úplně nelíbilo, tak sis to zapamatovala ještě dlouho.

Respondent 13: A to je něco, čeho se strašně těžko dosahuje, někdo to má vrozené, někdo se k tomu musí dopracovat a někdo toho nikdy nedosáhne.

Respondent 12: Jako u mě to bylo ze začátku hodně o tom, že jsem ze začátku dostávala neustále zpětnou vazbu, že se za mnou každý bojí chodit a já jsem se díky tomu natolik stáhla, že to dopadlo, jak to dopadlo, a to vedení tam vlastně není. Pokud chcete mít člověka na nějaké vyšší pozici, tak buď na to musíte mít hotového člověka, nebo do něj musíte něco investovat.

Pokud si vezmu holku po škole, která to nikdy nedělala, tak nemůžu očekávat, že to bude hned fungovat. Jsou tady školení, který vám dají aspoň ten základ a pomůžou vám se odrazit. Ale to by se do toho muselo někomu chtít investovat.

Respondent 10: Tady je potřeba i trochu oddělit ten osobní přátelský přístup od toho pracovního. Někdy je to smutný, ale mělo by to tak být. No každopádně já si myslím, že ten hlavní problém tady je v tom, že se bojíme říct nahlas všem věci, které nás štve. Ne, že tady já řeknu něco, tam řeknu něco jinýho a tak. Nebylo by lepší prostě dojít a říct: „hele, tohle mi vadí, pojďme s tím něco udělat.“

Respondent 2: Já si myslím, že to je specifikum ženského kolektivu. To je přesně ono. A proto bych tak uvítala, kdyby tady byl další chlap, který by přinesl ten střízlivý pohled na věc. Abys tady na to nebyl sám, protože i tebe to musí štvát.

Respondent 10: Já to ale prostě nechápu. Z jakýho důvodu je potřeba to tajit? Tak to jdu řešit ne?

Respondent 2: To nechápe žádný chlap.

Respondent 13: To je hrozně krásný chlapecký přístup a my bychom ho tady potřebovaly jako sůl.

Respondent 2: Ale zas kdybychom tak dělaly všechno s tímto přístupem, tak budeme řešit jenom to, že nám něco vadí mezi námi.

Respondent 10: Ale to je ten problém toho všeho, protože pak se začne škatulkovat, začnou se říkat věci za zády a podobné věci, a my tu máme fajn kolektiv, tak si nemyslím, že by to bylo potřeba.

Respondent 13: Tobě se to bude asi těžko vysvětlovat, ale já třeba to mám tak, že něco říkám a zároveň si u toho ještě něco myslím. Jak to na toho člověka bude asi působit a nechci mu třeba ublížit, tak se mi to říká těžko jako jo.

Respondent 10: Dobře, tak když je tam tenhle problém jakoby z osobní stránky, tak já nevím. Podle mě je to spíš takový vnitřní strach z toho, že ztratím ten přátelský kontakt s tím dotyčným, kterého se to týká a pokud to tak je, tak pojďme založit anonymní schránku. Je to sice blbost, ale možná by nám to pomohlo. Jednou za měsíc se ta schránka vybere, přečtou se problém a pojďme je společně řešit.

Respondent 13: To asi není špatný nápad, že to takhle pak můžeme probrat na poradě a řešit to.

Respondent 7: Jo, to je jako sice hezký. Řekneme si: „budeme si to říkat na poradách,“ ale jak jsou ty porady často? A když spolu třeba dva měsíce nemluvíme tímto způsobem, tak potom někomu něco nevypálíš jen tak, protože ten kontakt se prostě ztratí. Podle mě by to mělo být častěji ty porady, zpětné vazby a tak.

Respondent 10: Ono je fakt, že dřív to bývalo častěji, i ty porady, teambuildingy, snídaně. Teď to tak nějak opadlo. Ale prostě co bylo, bylo a teď se musíme dívat dopředu na to, co bude.

Respondent 8: Ono to třeba pro mě bylo i tak, že jsme všichni věděli, že je to tu špatný ta atmosféra a řeklo se, že se půjde tam a tam, a tak nějak se čekalo, že to bude dobrý a nevím, jestli jsem cítila, že to je myšleno upřímně, ale spíš to byla povinnost. A možná je to i s tím, že jsme s vámi měli to povídání třeba dvakrát a pak dlouho nic. A my to potřebujeme tu zpětnou vazbu.

Respondent 13: Je pravda, že tohle povídání jsme neměli dlouho. Já jsem vám ale asi říkala, že já taky potřebuju nějakou zpětnou vazbu a to, aby se mi ten majitel věnoval. A on se mi nevěnoval, a to mě hodně ovlivňuje a potom nevím kudy kam.

Respondent 10: Mě by stejně zajímalo, kde se stal ten zlom, kdy se to pokazilo, protože dřív to tady bylo úplně super.

Respondent 13: A když se vrátíme k těm hodnotám, co třeba jmenoval majitel jako hodnoty společnosti?

Tazatel: No v podstatě neví. Začal hodnoty posuzovat z více hledisek – uživatel-firma, brigádník-firma, interní pracovník-firma a tak. Že každé z těchto hledisek přináší jiný pohled na věc, ale když to shrnu, tak by to měla být nějaká důvěra, jednoduchost, kontinuita a know-how, které k tomu tady máme a podobně.

Respondent 2: To ale přece není hodnota ani jedno.

Respondent 13: Jak my máme znát hodnoty, když je nezná ani sám majitel?

Respondent 10: Ale on tady s námi není tak často, aby je mohl vypořádat. Jenom je trochu smutný to, že z jeho pohledu jsme mu dobří, když se daří, ale děláme věci absolutně špatně, když se nedaří.

Respondent 13: Ano, nebo jste dobří na konci roku, ale do Nového už jsem to zapomněl. To je něco, co mi hodně vadí.

Respondent 10: On nevidí to, čeho jsme kdy dosáhli, ale vidí aktuální stav, za který mnohdy ani nemůžeme.

Respondent 12: Z jeho stránky je těžký i to, že je jednatel (a dává ruce pryč od každodenního chodu), ale zároveň je „ajt'ák“ (a potřebuje všechno vědět). No a pro nás dvě tady absolutně chybí nějaký zadání. On má nějakou představu toho, co bychom měly dělat, ale ta představa se neslučuje s realitou, protože jeho představa je taková, že nebudeme vůbec v provozu. Že jedna bude dělat obchodní činnost a druhá bude řešit personál. Žádná fakturace, žádné výkazy, žádná operativa ani nic takového. Ale už nám neřekne to, kdo teda bude dělat ty věci, které děláme teď.

Respondent 13: Ano, přesně tak, děláme věci, které nemáme a já mám ke všem z vás pupeční šňůru místo toho, abych vás nechala samostatně plout. To mi bylo několikrát řečeno.

Respondent 2: Upřímně? Já si myslím, že je to částečně pravda. Protože třeba lidi tady na kanclu jsou někdy vedeni až příliš a nemají prostor, aby samostatně přemýšleli a je jim spousta věcí předkládáno tak, že tady máte postup a dělejte to takhle a tím je potlačený částečně jejich potenciál. Protože ta práce by mohla být komplexnější a rozmanitější, více by je bavila a hnalo by je to dopředu. Když to vezmu z mého pohledu, tak mě třeba hrozně bavilo počítat exekuce. Mně to přišlo strašně super, měla jsem do toho pak nový vhled, naučila jsem se něco, co jsem neznala a dozvěděla jsem se něco, co jsem nikdy předtím neviděla, kdyby mi to někdo vzal, tak bych byla našťvaná. Protože co si budem, ta práce je dost stereotypní a tohle byl výstup z toho stereotypu. Ale to je možná jenom můj subjektivní názor.

Respondent 13: Je pravda, že to možná někdy trochu přeháním.

Respondent 2: Ale já to nemyslím v tomhle úhlu pohledu, spíš z pohledu té samostatnosti.

Respondent 13: Já to ale беру i z pohledu toho, jak to bylo za mě. Protože vím, že to bylo tak moc velké hození do vody a plav, že nám nikdo neukázal, jak a kdy se co dělá ani nedal žádný návod. Tak proto jsem si to možná přetvořila do toho, že já mám teď ten zájem někdy až moc velký.

Respondent 2: Já si jenom myslím, že je tam škoda toho potenciálu, který by mohl být lépe využitý. Jenom, že by to mohlo být rozmanitější a mohlo by to více bavit ty lidi.

Respondent 12: Ono třeba tady ty exekuce jsou dělány takhle čistě z důvodu toho, že když tady máš frontu a přijde ti člověk, který není zrovna úplně milý a bude se s tebou chtít hádat, tak aby ti to ulehčilo situaci.

Respondent 2: Já tohle naprosto chápu. Jenom si myslím, že se potom z toho člověka stává spíše trochu robot než samostatně přemýšlející jednotka. Ale to je jenom můj subjektivní pohled, jak už jsem řekla. Holky to můžou brát jinak.

Respondent 7: Tak určitě to bylo lepší, ale ono teď když jsme na kanclu tři, tak to fakt nejde. Nemůžeš mít jednu pokladnu a počítat exekuce. Takže v tomhle jsme to brali jako ulehčení, protože když je tu hodně lidí, tak to hodně ulehčí práci. Ale je pravda, že když bylo víc času, tak to bylo fajn si to spočítat. Já jsem si třeba vždycky dokázala, že to mám dobře a tak. Hlavně jsme věděly, jak to teda funguje, že je nějaké exekuční kalkulačka, že se tam počítá s dětmi, s manželkou a tak. Teď když přijde někdo na pokladnu, tak nevím, jestli se mu to ukazuje a jestli to ví.

Respondent 2: Já, kdybych si tohle nezkusila, tak absolutně nevím, jak se to počítá a nedostala bych se k exekučním příkazům.

Respondent 12: A třeba ty to vnímáš jak, že máš zadanou exekuci? Protože jsi na pokladně nově, tak by mě zajímal tvůj postoj.

Respondent 11: Jako teďka, když jsem poslouchala holky, tak je pravda, že mně to Hanka vysvětlovala, vím, že se to tak nějak dělá, ale tím, že jsem neměla šanci si to zkusit, tak bych to sama nezvládla. Ale když si představím, že bych to měla počítat před někým, kdo není úplně příjemný, tak budu nervózní a nevím, co mu tam spočítám. Ale na druhou stranu by to byl taky určitý posun, že bych mu řekla, že ne, že mu to musím spočítat, tak ať počká. Ono to má i tu stinnou i pozitivní stránku prostě no.

Respondent 10: Pokud nějak uhýbáme tématu, tak si nás klidně nasměruj, ať probereme to, co potřebuješ.

Tazatel: Ne ono se to tak nějak točí kolem těch otázek a vy si odpovídáte sami, takže to ani nemusím číst, což je super. Ale když se třeba pobavíme o tom neformálním způsobu chování, co tady máme. Tak jste docela odpovídali, že vám to vyhovuje ta přátelská atmosféra, že se tady cítíte líp, ale taky dost lidí říkalo, že to hrozně moc stírá rozdíl mezi tím, kdo je vedoucí a kdo ne, že se vytrácí autorita a tak. Jeden respondent řekl: „Ano, respektuji je jako lidi, ale nějaká větší autorita jako ke svému šéfovi tam není.“

Respondent 12: Já s tím souhlasím, protože vím, že občas je až moc přátelský a bylo by fajn být trochu více direktivní z naší strany. Jenomže ryba začíná hlavou a většinou i od hlavy smrdí. A mně se hrozně těžko takový přístup aplikuje v případě, že na mě není aplikován.

Tazatel: Na tohle téma jsem se s majitelem taky bavila a on mi řekl, že už tady zažil situace, kdy byl ten přístup více formální a kdy si tady lidi vykali a že jemu to při běžné komunikaci v podstatě vadí. Že samozřejmě, kdyby to chtěl někdo zavést, tak se přizpůsobí, ale pro něj je to lepší takhle.

Respondent 7: Ale tohle přece není o vykání. To je úplně jedno, jestli si s ředitelkou budu tykat nebo vykat.

Respondent 10: A stejně by mě zajímalo, kde to takhle funguje. Maximálně v nějaké obrovské firmě, kde jsou hromady zaměstnanců a tak.

Respondent 13: Tady jde o to, že náš majitel stírá absolutně všechny rozdíly a vůbec se nevnímá jako zaměstnavatel. Normálně fungující firma, když má na vedoucího pozici nějakého zaměstnance, který něco hodně pokazí, tak to pak cítí na osobním ohodnocení, výplatě, bude mít sedánky s majitelem, dokud se to nevyřeší a tu práci nebude dělat dobře. To se tady absolutně neděje. Měl by vědět, co po těch lidech chce a měl by se tím řídit. A když tohle nezvládá úplně ten nejvyšší, tak co si z toho máme vyvodit my?

Respondent 12: On hlavně i přesto, že je majitel, jednatel, „ajták“, tak on s vámi chce být kamarád, chce si s vámi povídat o normálních věcech a rád vás vidí. Ke mně se taky nechová nijak direktivně, i když bych to někdy uvítala. A mně se to pak těžko aplikuje na vás.

Poznámka tazatele: následně probíhalo čtení odpovědí z individuálních rozhovorů ohledně motivace, způsobů sdělování informací, jejich nepřehlednosti a podobně, ohledně rituálů a dalších věcí.

Respondent 10: No nic, asi budeme muset zavést popracovní pivo zase.

Tazatel: Ale to je přesně ono! To je přesně to, co tady už není. Dřív jsme se spontánně domluvili a prostě jsme šli na pivo. Nebo i na těch vánočních večírkách jsme bývali dlouho, popřípadě jsme někam pokračovali do města. Ne tak jak to bylo letos, že jsme všichni odešli v deset domů. Nebo na „deskovky“ jsme chodili snad každý týden. A bylo to neplánované a super.

Respondent 2: To podle mě souvisí s tím, že jsme se tu prostě cítili dobře a chtěli jsme spolu trávit čas i po té práci. Ale když to potom šlo dolů, tak jsme všichni chtěli vypadnout domů. Nebo co vy si o tom myslíte?

Respondent 12: No, určitě to upadlo tady ty neplánované akce. Jasně, že to souvisí s tím, jak se tady člověk cítí.

Respondent 7: Já si myslím, že je super, že jsme si o tom tady popovídali. Všichni víme, že něco bylo, teď jsme si to tady všichni přiznali, a to je důležité. A aspoň víme, že s tím chceme něco dělat.

Respondent 12: Jo, to mi taky přijde. A to nám pomůže se odrazit a nějakým způsobem to zlepšit.

Respondent 13: Já jsem třeba měla svoji osobní pracovní krizi někdy na podzim, to jsem se tu opravdu necítila dobře a utíkala jsem z práce. Ale ono to opravdu nejde chodit do práce takhle znechucená a řekla jsem si, že by bylo fajn si to tady trochu zpříjemnit. Teď je otázka, jestli se to nějak projevilo, nebo ne. Ale to už není na mém posouzení, to je na vás. A jasně, že je to tak, že ta moje pozice ovlivňuje i vás všechny, ale já jsem na to taky nedostala žádný manuál, jak to dělat správně a bylo to pro mě hodně těžký.

Respondent 12: Já jsem fakt hrozně ráda, že jsme se tady tak sešli a povídáme si o tom. Možná jsme to mohli udělat dřív než až teď, když to někdo potřebuje diplomce. (smích)

Tazatel: To asi ano. A máte ještě někdo nějaké návrhy, co by nám to tady pomohlo zlepšit?

Respondent 12: No, začali jsme plánovat nějaký lepší systém, než je Skype, aby to bylo přehlednější a ucelenější. Tak asi to by tam mohlo být.

Tazatel: Ano, to je super. Pak tam mám ty anonymní schránky, nějak systematizovat tu zpětnou vazbu, porady, možná ten program na sumarizaci, co se ti za daný týden líbilo, nebo nelíbilo. Dobře, tak ať už vás dlouho nezdržuju, tak co by mělo být v tom firemním dokumentu? Hodnoty, dlouhodobé cíle a dál?

Respondent 13: Já bych tam dala i ty komunikační nástroje, co se tady používá.

Respondent 2: Jo a rozhodně i nějakou systematizaci té zpětné vazby.

Respondent 12: Ano a tady ten dokument bude sloužit nejenom pro nově příchozího člověka, ale i pro nás. Když na to zapomeš, nebo si to potřebuješ připomenout.

Tazatel: Super, tak moc děkuji za váš čas.