

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Organizační kultura jako základ pro vzdělávání managementu společnosti XY

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

8/2020

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA**

Hájek Ondřej / KLZ 32

**JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Ing. Dominika Kadeřábková

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2022, Praha

**PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dalším, komu bych moc rád poděkoval, je moje drahá polivčka za výdrž a pomoc ve vypjatých chvílích během tvoření této práce. Rozhodně bych nemohl zapomenout na kolegy, kteří byli ochotní se mnou nasdílet svojí zpětnou vazbu a myšlenky.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**SOUHRN**

**1. Cíl práce:**

Zjistit a formulovat potřeby manažerů v rámci distribučního centra společnosti XY, v souvislosti se změnou firemní kultury. Dílčím cílem je zjistit postoj vedoucích pracovníků k firemní kultuře jako takové a její následné aplikaci v rámci své pracovní náplně a řízení týmů.

**2. Výzkumné metody:**

Sběr a následný rozbor teoretických vědomostí z odborné domácí i zahraniční literatury na téma firemní či organizační kultury a management firem byly zpracovány formou literární rešerše. V praktické části bylo využito kvantitativního výzkumu formou elektronického dotazníkového šetření na téma firemní kultury, který je každoročně rozepisován interně všem zaměstnancům společnosti XY, do této práce byl použit průzkum pobočky pro Českou, Slovenskou a Maďarskou republiku. Dotazník obsahoval 29 otázek rozdělených do pěti bloků na témata spojená s firemní kulturou. Dotazník využíval pětibodovou škálu hodnocení tvrzení „rozhodně souhlasím“ po „rozhodně nesouhlasím“ s výrokem vztahujícím se k práci či situaci ve společnosti. V práci jsou komparována data mezi roky 2019 versus 2020 a data za rok 2020 s daty z 2021. V roce 2019 dotazník obdrželo 507 zaměstnanců a zpět se navrátilo 86 %, tedy 439 zpětných vazeb. V roce 2020 bylo dotazníkem osloveno opět 507 zaměstnanců a navraceno bylo 460 dotazníků, což je návratnost 91 %. V roce 2021 byl dotazníkem rozeslán 495 zaměstnancům s návratností 89 %, respektive 443 dotazníků. V návaznosti na tyto komparace těchto dat byly provedeny polostrukturované rozhovory s manažery zodpovědných za jednotlivé oddělení a chod distribučního centra společnosti XY.

Cílem rozhovorů bylo zjistit všechny potřebné informace k výzkumu, zjistit vnímání dané problematiky očima manažerů, jakožto hlavní nositelé firemní kultury. Na těchto základech podat doporučení přizpůsobená pro potřeby distribučního centra.

**3. Výsledky výzkumu/práce:**

Z kvantitativního i kvalitativního výzkumu vyplývá, že v případě zavedení nové firemní kultury je naprosto klíčovou záležitostí stanovení jasné a srozumitelné vize a zvolit správnou komunikaci směrem k zaměstnancům. Z komparace kvantitativních výzkumů se ukazuje, že společnost XY umí meziročně pracovat s výsledky, kdy v otázkách s nehoršími výsledky, dochází ke zlepšení. Nicméně vždy dojde ke zhoršení v jiných zkoumaných aspektech. Z kvalitativního výzkumu vyplývá, vize již probíhající změny není vhodně nazvaná, kdy její samotný název může být zavádějící. Dalším bodem, který rezonoval rozhovory byla vlastní šíře, co všechno pod změnu firemní kultury spadá. Další zpětná vazba, která vyplynula z rozhovorů je vysoké pracovní vytížení manažerů distribučního centra i z těchto důvodů by většina manažerů volila specializovaného pracovníka, který by byl zodpovědný za tuto změnu. Nicméně z rozhovorů se ukazuje, že kolektiv manažerů chápe důležitost firemní kultury, a i podstatu kýmžné změny, tudíž se má společnost o co opřít v dalším snažení.

**4. Závěry a doporučení:**

Zásadní krok pro integraci Simplicity do stálé firemní kultury je správná nebo spíše přesnější komunikace. Samotné označení Simplicity svádí k rychlému závěru, že cílem je věci dělat jednodušeji ale jedná se o změnu myšlení a postojů vedoucích pracovníků, posílení spolupráce, předávání odpovědností i kompetencí, zvýšení zapojení zaměstnanců. Dalším doporučením je, aby každý vedoucí pracovník nebo manažer uměl pracovat s výsledky výročního průzkumu Pulse a následně věděl, jaké kroky může podniknout nebo alespoň věděl, na koho se obrátit pro pomoc. V rámci distribučního centra by měl vzniknout systematický program, kdy na základě výsledků, by měli vedoucí pracovníci zjistit reálnou zpětnou vazbu na konkrétních případech přímo od řadových pracovníků. Následně na této bázi na úrovni jednotlivých úseků, divizí či celého distribučního centra by měly podniknout kroky vedoucí ke zlepšení pracovních podmínek, spolupráce, budování vlastnictví. Další z doporučení se většího zapojení Simplicity ambassadorů. Posledním doporučením pro manažera skladu a jakéhokoliv manažera, který do svého týmu nabírá nového vedoucího pracovníka, je absolvování vzdělávacího programu Simplicity for leaders.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

firemní kultura, organizace, firemní hodnoty, transformace, komunikace

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**SUMMARY**

**1. Main objective:**

Identify and formulate the needs of managers within the company's XY distribution center, in connection with the change in corporate culture. A partial goal is to find out the attitude of managers towards corporate culture as such and its subsequent application within their job description and team management.

**2. Research methods:**

Collection and subsequent analysis of theoretical knowledge from domestic and foreign literature on the topic of corporate or organizational culture, company management were processed in the form of literary research. In the practical part, quantitative research was used in the form of an electronic questionnaire survey on the topic of corporate culture, which I send annually internally to all employees of company XY. The questionnaire contained 29 questions divided into five blocks on topics related to corporate culture. The questionnaire used a five-point scale to evaluate the statement "strongly agree" after "strongly disagree" with a statement related to work or the situation in the company. The work compares data between 2019 versus 2020 and data for 2020 with data from 2021. In 2019, 507 employees received a questionnaire and 86 % returned, ie 439 feedbacks. In 2020, 507 employees were contacted again and 460 questionnaires were returned, which is a return of 91 %. In 2021, a questionnaire was sent to 495 employees with a return of 89 % and 443 questionnaires, respectively. Following these comparisons of this data, semi-structured interviews were conducted with the managers responsible for each department and operation of XY's distribution center.

The aim of the interviews was to find out all the necessary information for the research, to find out the perception of the issue through the eyes of the masters, as the main bearers of the corporate culture. On this basis, make recommendations tailored to the needs of the distribution center.

**3. Result of research:**

Quantitative and qualitative research shows that in the case of the intergration of a new corporate culture. It is absolutely crucial to set a clear and comprehensible vision and to choose the right direction to employees. A comparison of quantitative research shows that the company XY is able to work with results year-on-year, when in matters with the worst results, there is an improvement. However, there is always a degradation in other aspects examined. Qualitative research shows that the vision of an ongoing change is not properly named, when its very name can be misleading. Another point that resonated with the interviews was the breadth of everything that falls under the change of corporate culture. Another feedback that emerged from the interviews is the high workload of the distribution center manager, and for these reasons most managers would choose a specialized staff member who would be responsible for this change. However, the interviews show that the team of managers understands the importance of corporate culture, as well as the essence of the desired change, so the company has something to lean on in its efforts.

**4. Conclusions and recommendation:**

The crucial step for the integration of Simplicity into a permanent corporate culture is correct or rather more accurate communication. The Simplicity label itself leads to the quick conclusion that the goal is to make things simpler, but it is about changing the thinking and attitudes of managers, strengthening cooperation, transfer of responsibilities and competencies, increasing employee involvement. Another recommendation is that every manager or manager be able to work with the results of the annual Pulse survey and then know what steps he can take or at least know who to turn to for help. A systematic program should be established within the distribution center, where, based on the results, managers should find out real feedback on specific cases directly from ordinary employees. Subsequently, on this basis, at the level of individual sections, divisions or the entire distribution center, they should take steps to improve working conditions, cooperation, building ownership. Another of the recommendations is greater involvement of Simplicity ambassadors. The last recommendation for the warehouse manager and any manager who is recruiting a new manager to his team is to complete the Simplicity for leaders training program

**KEYWORDS**

corporate culture, organization, management, company values, transformation, communication

**JEL CLASSIFICATION**

G34 – Mergers, Acquisitions, Restructuring, Corporate Governance  
M14 - Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ondřej Hájek
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 32
Název BP:	Organizační kultura jako základ pro vzdělávání managementu společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Firemní kultura</li><li>2.2 Prvky firemní kultury</li><li>2.3 Transformace firemní kultury</li><li>2.4 Hodnocení dopadu firemní kultury</li><li>2.5 Vzdělávání dospělých</li><li>2.6 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakterizace organizace XY</li><li>3.2 Vyhodnocení výsledků praktické části</li><li>3.3 Navrhovaná doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• KOTTER, J. <i>Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice</i>. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.</li><li>• KRÁTKÁ, L. <i>Letos musíme být spokojenější než loni!: Proměny české firemní kultury po roce 1989</i>. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4385-4.</li><li>• PLAMÍNEK, J. <i>Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele</i>. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.</li><li>• URBAN, J. <i>Firemní kultura a identita</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 02. 2020</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 12. 2019

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Teoreticko-metodologická část práce</b> .....	<b>3</b>
2.1 Firemní kultura.....	3
2.1.1 Význam firemní kultury.....	4
2.1.2 Síla firemní kultury.....	4
2.1.3 Determinanty firemní kultury.....	5
2.2 Prvky firemní kultury.....	7
2.2.1 Hodnoty.....	8
2.2.2 Normy.....	9
2.2.3 Symboly a artefakty.....	10
2.3 Transformace firemní kultury.....	10
2.4 Hodnocení dopadů firemní kultury.....	12
2.5 Vzdělávání dospělých.....	13
2.6 Metodika práce.....	14
<b>3 Praktická část práce</b> .....	<b>16</b>
3.1 Charakteristiky společnosti.....	16
3.1.1 Simplicity jako nový směr firemní kultury.....	16
3.1.2 Simplicity ambassador.....	18
3.2 Výroční hodnocení spokojenosti / vývoje Simplicity PULSE.....	18
3.3 Výroční průzkum spokojenosti PULSE 2020 a 2021.....	20
3.3.1 PULSE 2020.....	20
3.3.2 PULSE 2021.....	21
3.4 Firemní kultura, její důležitost a Simplicity jako její transformace.....	22
3.4.1 Firemní kultura očima manažerů distribučního centra.....	22
3.4.2 Simplicity jako pojem z pohledu manažerů distribučního centra.....	23
3.4.3 Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu a jak se vám daří aplikovat jeho metody.....	24
3.4.4 Kdo by měl být zodpovědný za rozvoj Simplicity v rámci distribučního centra?25	
3.4.5 Kvitoval/a byste školení na Simplicity a pokud ano jakou formu byste preferoval/a?.....	26
3.4.6 Firemní kultura očima manažerů distribučního centra v roce 2022.....	26
3.5 Navrhovaná doporučení.....	27
3.6 Návrh vzdělávacího programu (Simplicity for Leaders).....	28
3.6.1 Časový průběh a organizační zajištění.....	29

3.6.2	Discovery week.....	29
3.6.3	E-learning.....	30
3.6.4	Učení v praxi a konzultace s ambasadorem .....	31
3.6.5	Simplicity week.....	31
<b>4</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>33</b>

# 1 Úvod

Každý člověk patří k nějaké kultuře, primárně se řadíme k té, ve které jsme se narodili. V rámci svého firemního života to není jinak, jen zde má každá společnost, organizace či společenství svojí specifickou kulturu, kterou si v průběhu svojí existence vytváří a vlivem jak vnějších, tak i vnitřních faktorů upravuje. Cílem každé společnosti by mělo být si vytvořit jedinečnou firemní kulturu, která se ve výsledku může stát konkurenční výhodou. Dobře postavené komponenty firemní kultury mají přímý vliv na ztotožnění zaměstnanců s takovou kulturou, jejich následné vystupování a prezentování společnosti svému okolí i potencionálním zákazníkům. Mezi tyto komponenty můžeme řadit firemní design, komunikaci, ať už interní nebo externí, samotný styl řízení zaměstnanců a společnosti, či odměňování. Kultura je pro většinu lidí spojená s vnějšími projevy, jako jsou budovy, kanceláře, dress code zaměstnanců, zvyklosti, tradice a ceremoniály, chování k zákazníkům i chování v rámci firmy apod. Nicméně duchem každé konkurenceschopné společnosti jsou její zaměstnanci, kteří mají chuť spolupracovat, učit se, ať už na osobní úrovni nebo jeden o druhého, být loajální a rozvíjet svojí práci společnost jako takovou. Právě firemní kultura je tím pojivem mezi zaměstnanci a společností. Autoři odborné literatury se shodují, že firemní kultura má přímý vliv na výkonost a výsledné postavení společnosti v tržním prostředí. Urbana (2014, s. 23) uvádí, že dle mezinárodních odhadů může „dobrá“ firemní kultura zvýšit výkonnost organizace ve srovnání s organizacemi, které mají matnou firemní kulturu, až o 20–30 procent. Avšak nelze předpokládat, že všichni zaměstnanci budou mít stejné názory a přesvědčení. Podstatné ale je, na čem se shodne většina, a jak se chová a jak jedná management společnosti. To vytváří vzor nejen pro zaměstnance společnosti, ale utváří i pohled na organizaci mimo ni. Vliv managementu na firemní kulturu je tedy zásadní. Pokud mají být nositeli firemní kultury všichni zaměstnanci, tak musí mít společnost v kultuře dobře ukotvenou vizi, misi a cíle společnosti. Všechny výše zmíněné aspekty zdravé firemní kultury, a mnoho dalších, vytváří tlak právě na management společnosti, pro které se stává péče o firemní kulturu každodenní pracovní náplní. V dnešním konkurenčním a turbuletním prostředí je nutné, aby byly firmy dostatečně inovativní a pružné vůči změnám, aby měly jasně stanovené firemní hodnoty a vize, které jsou konzistentní s dalšími aspekty firmy. Jen tak má organizace šanci uspět. Právě tržní prostředí a nutnost konkurenceschopnosti, i pod tlakem nových technologií a probíhající masivní digitalizace, nutí společnosti k transformaci svých dostavadních firemních kultur a postojů. Jsou to právě vnější vlivy, které jsou spouštěčem a hybatelem transformace. Jelikož budování firemní kultury je otázkou někdy i mnoha let, je nutné počítat, že transformace nebude krátkodobým a snadným úkolem. Návrh nové koncepce firemní kultury nebo nových procesů obvykle bývá tou snažší částí. Opravdovou výzvou bývá nově nastavené trendy a cíle udržet. Kotter (2015, s. 32) považuje zanedbání pevně zakotvených změn ve firemní kultuře jako jednu z osmi zásadních chyb při transformaci podniku. Odpor ke změnám pramení z běžných příčin, jako jsou obavy ztráty pracovního místa, znehodnocení schopností a dovedností, ze spokojenosti se současnou situací a existující firemní kulturou, či prostě ze strachu z neznámého. Jedno z nejdůležitějších pravidel, kterým by se mělo zavádění změn řídit, a tím dosáhnout trvalých změn, je překlenout odpor ke změnám, která v každé organizaci existuje. Jako ideální se ukazuje postupovat zdola nahoru a získat od počátku co nejširší rovinu zaměstnanců. Změna je proces, nikoli jednorázová událost, a příprava změn a rozvoj pozitivní motivace ke změnám vyžaduje čas. Nedílnou součástí pro transformaci je vzdělávání zaměstnanců. O dnešním světě je možné hovořit jako o společnosti založené na znalostech, která na jedince klade nové požadavky. S kompetencemi získanými v průběhu formálního vzdělávání už nemůže vystačit ani zaměstnanec ve většině profesí. Profesní růst, možnosti získání znalostí a dovedností pro pracovní postup, budování kariéry, lepší uplatnění na trhu práce, to jsou hlavní motivy proč se vzdělávat. Právě ve firemním prostředí je cílem, aby si zaměstnanec osvojil ty znalosti a dovednosti, které zvýší výkon organizace, zlepšila se



konkurenceschopnost a tím i zisk. Stejně teze můžeme vztáhnout i k vzdělávání vedoucí k lepšímu chápání a integraci nové firemní kultury v rámci její transformace. Vhodně zvolené metody a obsah vzdělávání, především vedoucích pracovníků, povedou k efektivnější komunikaci, hladší změně a pevnějšímu ukotvení pilířů nové firemní kultury.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Pro zpracování teoreticko-metodologické části byla využita česká i zahraniční literatura uvedená v seznamu literatury. Poznatky byly pomocí literární rešerše zpracovány tak, aby poskytly základ pro praktickou část a pomohly vytvořit ucelený náhled o zkoumané problematice. Tato část práce byla zpracována pomocí komparace jednotlivých zdrojů literatury, syntézy, indukce a dedukce.

### 2.1 Firemní kultura

Tato kapitola se věnuje definování pojmu firemní kultura dle Brookse (2003, s. 219), Urbana (2014, s. 11), v odborné literatuře téže pojmenovávána jako organizační kultura dle Lukáškové (2010, s. 15) či kulturou organizace dle Armstronga (2007, s. 257).

Dle Urbana (2014, s. 11) zájem o firemní kulturu vzniká od 70. let minulého století, a to na podkladu tzv. japonského zázraku, tj. rychlého růstu a ekonomických úspěchů vedoucích k otázkám rozdílnosti vedení japonských a západních firem. Dále ke zvýšenému zájmu přispěla publikace *In Search of Excellence* od autorů Peterse a Watermana poukazující na společné kulturní rysy úspěšných firem.

Urban (2014, s. 11) definuje rozdílnost firemní kultury lišící se zejména v tom, jak široký okruh firemních projevů pojímá. Autor rozlišuje firemní kulturu na dvě pojetí, a to užší a širší pojetí. Užší pojetí je dle Urbana chápáno jako soubor vnějších projevů organizace, naproti tomu širší jako charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob, které v organizaci působí. Detailněji popisuje autor užší pojetí firemní kultury obsahující především vzhled, uspořádání a vybavení vnitřních prostor firmy, styl firemním dokumentům, prezentační nástroje firmy (jako logo či symboly), skrze které firma vystupuje navenek. Tyto vnější projevy mají velmi blízko k vytvoření firemní identity, které slouží jako podstatná součást marketingu organizace. Přesto, že jsou si tyto dva pojmy velmi blízké, tak nejsou stejné. Užší pojetí vzniká spontánně, naproti tomu firemní identita je vytvářena zcela záměrně. Širší pojetí Urban (2014, s. 13-14) charakterizuje jako způsob pracovního, řídicího, i společenského jednání zaměstnanců společnosti, které se dá pochopit i jako soubor psaných či nepsaných zvyklostí, tradic, hodnot či norem.

Armstrong (2007, s. 257) uvádí, že kultura organizace neboli firemní, podniková kultura představuje soubor hodnot, norem, přesvědčení a postojů, které nebyly nikde zformulovány, ale určují způsob chování a jednání lidí v organizaci.

Lukášová (2010, s. 15) vychází z organizační teorie a organizační kultura je chápána jako koncept umožňující pochopit fungování organizace. Dle autorky jsou dva základní přístupy, kterými je organizační kultura označována, a to přístup interpretativní a přístup objektivistický.

- **Interpretativní přístup**, dle Lukášové (2010, s. 15-16), má kořeny v kulturní antropologii a chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány všechny rysy organizace a je chápána jako systém sdílených významů zprostředkovaný v symbolech. Objektivní realita zde nemá význam, ale klíčovým je význam interpretovaný. Z pohledu autorky není pohlíženo na organizaci ani jako na „stroj“ (v němž má každý své místo, zodpovědnost, pravomoci vedoucí k naplnění cílů), tak ani jako na „biologický systém“ (jehož chování je zaměřeno na přežití organismu). Chápe jej jako sdílený systém významů (idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem) umožňující pochopit lidskou stránku fungování organizace.

- **Objektivistický přístup**, dle Lukášové (2010, s. 16), lze chápat jako něco „co organizace má“, za jakousi entitu či subsystém organizace. Je považována za jednu z proměnných (vedle organizační struktury či systémů apod.), ovlivňující fungování a výkonnost organizace, a může být cílevědomě utvářena či měněna.

Dle Brookse (2003, s. 216) je firemní kultura pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační problémy. Z toho vyplývá, že podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit schopnosti k analýze organizačního chování nutného k úspěšnému vedení organizace.

### 2.1.1 Význam firemní kultury

Dle Urbana (2014, s. 23) význam firemní kultury spočívá v tom, že ovlivňuje jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř i navenek, a tím ovlivňuje i výkonnost celé organizace. Autor dále uvádí, že dle mezinárodních odhadů může „dobrá“ firemní kultura zvýšit výkonnost organizace ve srovnání s organizacemi, které mají matnou firemní kulturu, až o 20–30 procent.

Podle Bartáka (2004, s. 143) je význam firemní kultury nezastupitelný, protože umožňuje a podporuje:

- sladění zájmu zaměstnanců a firmy;
- identifikaci pracovníka s firmou;
- participaci a kooperaci, neformální skupinové vazby;
- akceptaci záměrů, strategií, poslání firmy;
- sdílení měřítek úspěchu s uplatněním principu neustálého zlepšování
- sdílení prostředků k dosažení cílů;
- zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům
- orientace zaměstnanců na změny a nové přístupy;
- seberealizaci a sebevzdělání zaměstnanců.

Lukášová (2010, s. 65) uvádí, že firemní kultura je významným subsystémem organizace, který je důležitý i při tvorbě a realizaci strategie a struktury společnosti.

Dle Lukášové (2010, s. 217) je význam kultury podstatný faktor výkonnosti a kvality života zaměstnanců organizace. V tom smyslu, že pokud se organizaci podaří nastavit a udržet kulturu, která je dostatečně motivující, tak podporuje výkonnost organizace. Může tím vzniknout konkurenční výhoda, která je v dlouhodobém horizontu nezastupitelná.

### 2.1.2 Síla firemní kultury

Firemní kulturu můžeme dělit na silnou a slabou. Dle Urbana (2014, s. 16) jsou kritérii síly organizace jasnost a srozumitelnost hodnot a norem organizace a dále také její rozšířenost a zakotvenost jejich projevů. Dále autor uvádí:

- **Silná kultura**, silné zakořenění norem a zvyklostí mezi všemi zaměstnanci organizace. Často se promítá do specifického projevu firmy navenek, tj. vzniká nezaměnitelná vnější identita. Vliv může mít jasně formulovaná vize či silná osoba zakladatele/vlastníka firmy. Pokud působí pozitivně, podporuje plnění cílů a může se stát konkurenční výhodou. K výhodám může patřit zejména rychlejší rozhodování, menší výskyt konfliktů, nižší počet vnitřních předpisů a nároků na kontrolu či nižší fluktuace. Mezi nevýhody dle autora můžou patřit tendence k uzavřenosti, trvání na tradicích, snížení flexibility, kolektivní myšlení či horší adaptace pro nově příchozí zaměstnance. Silná kultura se zpravidla nachází ve starších organizacích, centralizovaných či výrobně homogenních organizacích. Obvyklým znakem takové organizace je dlouhodobá či celoživotní zaměstnanost.

- **Slabá kultura**, je typická pro mladší firmy s vyšší fluktuací. Obvykle je takováto organizace řízena decentralizovaně. Vzhledem k možné rozdílnosti jednotlivých divizí mohou jednotlivé divize dospět ke své vlastní kultuře, tento jev nazýváme vznikem tzv. subkultur. Slabá kultura může být výsledkem nejasných pravidel a cílů podniku nebo může být důsledkem častých změn či různosti názorů v managementu organizace. Výhodou slabé kultury v užším pojetí je její snadnější změnitelnost.

Dle Lukášové (2010, s. 33–34) obsah a sílu firemní kultury ovlivňuje celá řada faktorů a shrnuje je následovně:

- vliv prostředí (vliv národní kultury, podnikatelského prostředí, požadavky a síla zákazníků a vliv konkurence);
- vliv zakladatele, vlastníků, manažerů;
- vliv velikosti a stáří organizace;
- vliv využívání technologií.

Dále Lukášová poznamenává, že kromě zmíněných vlivů se na kultuře výrazně podepisuje organizační struktura, která nastavuje hierarchii vztahů. Silný vliv mají metody a systémy řízení užívané v organizaci. Autorka za klíčový vliv považuje styl vedení pracovníků.

Bedrnová, Nový (2007, s. 437–438) výhody silné organizační kultury definují:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci a činí ji pro pracovníky přehlednou a snadno pochopitelnou;
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci;
- umožňuje rychlé rozhodování;
- urychluje plynulou implementaci;
- snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců;
- zvyšuje motivaci a týmový duch;
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Negativní jevy silné organizační kultury Bedrnová, Nový (2007, s. 438–439) uvádějí:

- tendence k uzavřenosti (zhlédnutí se ve vlastním úspěchu vede k opovrhování a podceňování informací přicházejících z vnějšího prostředí);
- fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace (uvedené problémy vedou ke strnulosti organizace a nedostatku její přizpůsobivosti);
- kolektivní snaha se vyhnout kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.

### 2.1.3 Determinanty firemní kultury

Kulturu firmy, tj. osobitý způsob jednání vedoucích či ostatních zaměstnanců organizace, ovlivňuje řada faktorů. Některé z nich působí spíše zvenčí, jiné naopak zevnitř (Urban 2014, s. 27). Autor tedy rozděluje determinanty do dvou skupin, a to vnitřní a vnější.

- **Vnitřní determinanty**, autor dále dělí do dvou podskupin, na **hodnoty a osobní charakteristiky firemního vedení a cíle a strategie organizace**. Pro první podskupinu je typické, že především vedení lidí a jednotlivé manažerské styly se odrážejí v personální politice či samotné kultuře. Firemní kulturu podmiňují v tom, do jaké míry je pracovní prostředí neosobní, formální či naopak přátelské. V menších nebo mladých organizacích tu stránku může poznamenávat sám zakladatel. Pokud vzniká kultura spontánně, lze do

vnitřních faktorů přidat jednání zaměstnanců, a především jejich neformálních vůdců. Pro druhou podskupinu zaměřenou na cíle a strategie je určující velikost samotné organizace, její organizační struktura, využívání technologií atd. Strategie ruku v ruce s organizační strukturou například ovlivňují zájem organizace o dlouhodobé cíle, tudíž má management zájem o vzdělávání zaměstnanců či jejich podílení se na rozhodování atd.

- **Vnější determinanty**, Urban (2014, s. 32) uvádí, že k vnějším determinantům patří zejména ekonomické a další podmínky, ve kterých organizace působí, či odlišnosti národních kultur. Dle autora mezi ekonomické determinanty patří odvětví a postavení firmy v daném odvětví, konkurence, míra rizika, napjatý či volnější rozpočet firmy, tendence k inovacím atd.

Šigut (2004, s. 15) se shoduje s Urbanem v rozdělení determinantů podle zdroje působení, tedy na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu) a vlivy vnější (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky). Dále přidává dělení podle ovlivnitelnosti, na ovlivnitelné (základní faktory, faktory managementu) a obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

Obrázek 1 Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: Šigut (2004, s. 13)

Dle autora patří do:

- **faktory okolního prostředí** – hospodářské, technologické, technické, ekologické činnosti organizace;
- **společenské a kulturní podmínky** – sociální situace a procesy, sociální ukazatele, kulturní vzorce, interkulturní procesy atd.;
- **osobní profily a strategie** – profil řídicích pracovníků jako životopis, seniorita a pracovní zkušenosti, ochota k inovacím a učení, odolnost vůči stresu;
- **rituály a symboly** – způsob chování, praxe se vzděláváním pracovníků, vedení porad, kariérní postup, vybavení a stav budov, firemní oblečení či vozy;
- **komunikace a řídicí systémy** – vnitřní i vnější komunikace organizace (transparentnost, CSR aktivity, podnikový časopis atd.).

Další kategorizaci můžeme najít u autorů Pfeifer a Umlafová, kteří ji sumarizovali do zjednodušené tabulky:

Obrázek 2 Determinanty firemní kultury

<b>Hmotné determinanty</b>	<b>Nehmotné determinanty</b>
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
<b>Mínulé determinanty</b>	<b>Současné determinanty</b>
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
<b>Ovlivnitelné determinanty</b>	<b>Neovlivnitelné determinanty</b>
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
<b>Determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy</b>	<b>Determinanty podporující tuto shodu</b>
setrvačnost vžitě kultury	kvalitní řídicí impulsy

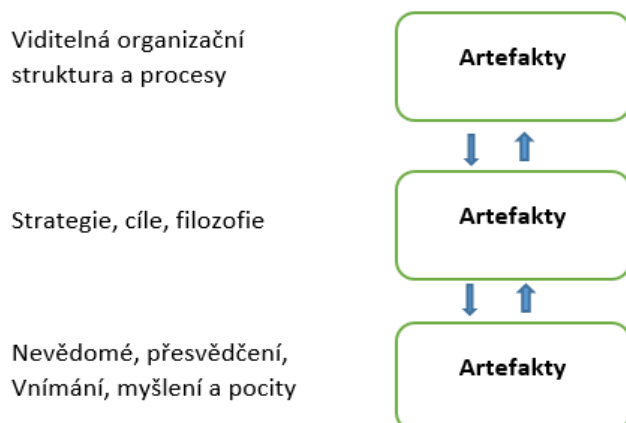
Zdroj: Pfeifer, Umlafová (1993, s. 29)

Podle Bartáka (2004, s. 142) podstatný význam pro firemní kulturu má styl řízení firmy, dynamika trhu a rizikovost předmětu podnikání. Vlivy dělí na **vnější** – politický systém, ekonomický systém, sociální systém, legislativa, morální hodnoty, kultura společnosti, regionální vlivy, tržní pozice firmy, ekologie; a na **vnitřní** – firemní politika, strategie firmy, funkční a procesní řízení, cíle managementu, cíle vlastníků, zájmy zaměstnanců.

## 2.2 Prvky firemní kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány „nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní stavební komponenty kulturního systému.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22). Autoři věnující se problematice firemní kultury se ve svých publikacích úplně neshodují v počtu prvků kultury firmy. Nejčastěji popisovanými prvky jsou základní hodnoty, normy, postoje, artefakty a symboly. Tomu do značné míry odpovídá také často citovaný Scheinův model organizační kultury. Schein svou koncepcí ovlivnil řadu autorů, kteří se věnují organizační kultuře. Jeho rozdělení podnikové kultury do tří hierarchicky uspořádaných rovin je dnes považováno za klasické. Schein podnikovou kulturu uspořádal do tří úrovní (obr. 3).

Obrázek 3 Tři stupně kultury



Zdroj: Schein (2009, s. 21), upraveno autorem

Lukášová (2010, s. 31) souhlasí se Scheinovým názorem neshodujících se výkladů strukturování organizační kultury. Přikládá další názor, že řešení není jen otázkou organizační kultury, ale také nejednoznačného vymezení na úrovni sociální psychologie. Autorka dále potvrzuje teorii o vnější vrstvě, tj. o viditelné vrstvě, kam můžeme zařadit artefakty a chování zaměstnanců, a vnitřní vrstvě hůře pozorovatelné či zcela skryté. Metaforicky přirovnává tuto problematiku ledovci. U kterého můžeme pozorovat pouze vrcholek (artefakty, chování) a hlubší vrstvy pod hladinou (normy, postoje, hodnoty a základní přesvědčení).

Obrázek 4 „Kulturní ledovec“



Zdroj: Lukášová (2010, s. 31)

Krátká (2019, s. 15) také uvádí, že firemní kultura má vnější (viditelnou) vrstvu a jednu či více vrstev vnitřních, které jsou viditelné je částečně, případně jsou zcela neviditelné. Tato skutečnost bývá metaforicky přirovnávána k ledovci, jehož špičku tvoří kulturní projevy přímo viditelné, ovšem základem ledovce jsou hlubší, méně viditelné vrstvy „pod hladinou“ což jsou normy, postoje, hodnoty.

## 2.2.1 Hodnoty

Urban (2014, s. 15) označuje hodnoty jako to, co je pro organizaci důležité, co je jejím cílem. Proto by hodnoty měly vycházet z firemní strategie. Jako příklad autor uvádí zvyšování

kvalifikace zaměstnanců, zdokonalování pracovních postupů, důraz na nastavené standardy kvality, orientace na zákazníka, nadstandardní odměňování zaměstnanců, benefiční systém atd. Dále Urban poukazuje na slabiny firemních hodnot, pokud jsou sepsané nejasně či příliš obecně. Dalším problémem může vzniknout ve chvíli, kdy jsou hodnoty nerealistické a neodrážejí se v chování především vedoucích pracovníků. Takováto situace může vyvolat až cynický pocit zaměstnanců a nastavené hodnoty mají nulový efekt.

Hodnoty představují, na jakých principech společnost pracuje – může se jednat o přístup ke klientovi, způsob spolupráce, nastavená kvalita práce a produktů... Kromě hodnot se však do této skupiny řadí i vize, principy a etika (Schein, 2009, s. 22–23).

Hodnota znázorňuje to, čemu je přikládán určitý význam, co je považováno za důležité pro firmu. Hodnot má každá organizace několik, takže se obvykle hovoří o systému hodnot. Hodnotou je vnímáno to, co je obecně dobré či špatné a co je pro danou firmu žádoucí. Pokud se osobní hodnoty zaměstnanců setkávají s hodnotami organizace, tak se s firmou snáze identifikují. V opačném případě může mít podnik problémy s loajalitou zaměstnanců, vysokou fluktuací, nízkou motivovaností, nízkou pracovní spokojeností či neochotou zvyšovat produktivitu práce. Organizace je sociálním systémem, který tvoří konkrétní lidé se svými hodnotami (Dědina a Odcházal, 2007, s. 221).

Často se stává, že nastavené hodnoty nekorelují s tím, co je v organizaci skutečně akceptováno. Armstrong je toho názoru, že čím jsou hodnoty pevněji ukotveny a jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. Tyto hodnoty nemusí být vysloveny, ale pouze předpokládány a upevňovány chováním managementu. Typické oblasti, kterých se hodnoty týkají, jsou (Armstrong, 2002, s. 202-3):

- výkon;
- schopnost a způsobilost;
- konkurenceschopnost;
- inovace;
- kvalita;
- služba zákazníkovi;
- týmová práce;
- péče o lidi a ohledy na ně.

Armstrong (Armstrong, 2002, s. 202-3) uvádí, že hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. K jejich vyjádření slouží také jazyk, rituály, historiky a mýty.

### **2.2.2 Normy**

Dle Urbana (2014, s. 15) je možno chápat normy jako pravidla, která jsou pro zaměstnance zásadami chování, nebo jako hranice chování ve skupině či společnosti jako celku. Autor uvádí, že normy jsou konkrétní podobou nastavených hodnot. Obvykle se vztahují k náplni práce, může se jednat například o styk se zákazníkem. Dále mohou vymezovat vztahy kolegy a nadřízeného, styl oblékání, formálnost či neformálnost vztahů na pracovišti. Normy jsou důležité zejména pro nové zaměstnance. Dodržování nebo nedodržování zpravidla určuje začlenění se do pracovní skupiny.

Normy představují nepsaná i psaná akceptovaná pravidla chování. Jejich dodržováním může docházet k pozitivním, ale i negativním sankcím ze stran kolektivu či vedení společnosti. Jako podobu psaných norem lze dát například styl oblékání, procesy aj. Lukášová a Nový (2004, s. 22)



### 2.2.3 Symboly a artefakty

Vnější projevy kultury bývají označovány jako artefakty (Lukášová, 2004, s. 22). Lidem mimo organizaci mohou o organizaci mnohé prozradit. Ne vždy jsou však lidé zvnějšku schopni si tyto artefakty správně vyložit. Hofstede (2007, s. 16) uvádí, že symboly jsou slova, gesta, obrazy či předměty a mají konkrétní význam pro členy dané organizace. Jednotlivé symboly se mění, objevují se nové a staré mizí. Kulturní skupiny mohou symboly jiných skupin imitovat. V Scheinově modelu odpovídají artefakty systému symbolů.

Lukášová (2004, s. 22) artefakty dělí na materiální a nemateriální. Artefakty materiální podstaty zahrnují zejména architekturu budov, vybavení firemních prostor, ale také produkty, které firma vytváří. Je možno sem zahrnout oblečení personálu, logo firmy, dárkové předměty i obrázky na stěnách kanceláří. Artefakty nemateriální povahy pojmají historiky a mýty, jazyk, vzájemné oslovení mezi kolegy, rituály a zvyky, ale také způsob, jak zaměstnanci vedou telefonické rozhovory, obsah písemné komunikace nebo přijímání návštěv či reklamací.

Urban (2014, s. 20) chápe symboly jako hlavní projevy poukazující na hodnoty organizace. Patří mezi ně symboly, které firma přiznává určitým pozicím (samostatná kancelář), vyhlašování nejlepších pracovníků, oslavy spojené s výročími či životními jubilei. Dále je pro Urbana velmi důležitá firemní řeč, především oborový slang. Firemní řeč může pomoci snáze pochopit firemní kulturu, nebo má čistě diagnostickou funkci (například volba nadměrně odborného slovníku, může zakrývat nejistotu managementu či obavu z otevřeného projevu). O artefaktech autor pojednává jako o materiálních projevech organizace. Tyto projevy podávají užitečné informace, jako je například systém hierarchie, avšak k plnému pochopení kultury nestačí. Za opravdu vlivné projevy autor považuje projevy a chování managementu organizace.

## 2.3 Transformace firemní kultury

Armstrong (2007, s. 296) charakterizuje transformaci kultury jako změnu ve struktuře, tvaru či povaze. Je to proces umožňující organizaci strategicky reagovat na nové požadavky a zajistit efektivní fungování v dynamickém prostředí, ve kterém organizace provádí svou činnost. Cíly transformace jsou získání konkurenční výhody a z toho plynoucí zvýšení přidané hodnoty především pro své vlastníky. Pod nátlakem konkurence, investic, aktivizace, snižování nákladů či snížení pracovních míst se transformace změn může radikálně dotknout struktury samotné organizace, její kultury nebo procesů. Transformaci můžou vynutit investoři organizace nebo vládní rozhodnutí. Dále může být iniciována vrcholným managementem organizace, jejíž cílem je obrat podnikání.

Dále autor uvádí, že předpokladem úspěšné transformace je určení transformačního vůdce, tj. osoby, která motivuje ostatní zaměstnance k plnění dlouhodobých cílů před těmi krátkodobými (Armstrong (2007, s. 297)).

Kotter (2009, s. 7) k dané problematice přidává termín vyvolání silného vědomí naléhavosti, který vystihuje jako pocit nutící zaměstnance upřednostňovat kritické věci. Zejména ty, které mají ústřední význam pro existenci organizace. Dále Kotter (2009, s. 22-23) uvádí, že vědomí naléhavosti není skutečnost, že se bude konat porada, ale že by se na té poradě mělo k něčemu dospět. Autor popisuje „pravé vědomí naléhavosti“ jako vysoce pozitivní a vysoce soustředěnou sílu.

Program transformace Kotter (2015, s. 41) definuje v osmi krocích:

- **vyvolání vědomí naléhavosti** – zkoumání konkurenčního prostředí, eventuálních kritických scénářů nebo možných příležitostí;
- **sestavení vlivné koalice schopné prosadit a realizovat změny** – vytvoření skupiny vlivných a kompetentních osob pro uskutečnění transformace a dosáhnout týmové práce, této skupiny;
- **vytvoření vize a strategie** – vytvořit srozumitelnou a jasnou vizi a strategii pro dosažení vize;
- **komunikace transformační vize** – využití všech komunikačních prostředků a představit koalici jako vzory nové vize;
- **delegování v širokém měřítku** – odstraňování překážek, podpora netradičních myšlenek a aktivit, změna postupů, systémů nebo struktur bránící nové vizi;
- **vytváření krátkodobých vítězství** – plánování viditelných zlepšení, dosahování těchto zlepšení, viditelné oceňování;
- **využití výsledků a podpora dalších změn** – povyšování, vzdělávání osob se schopnostmi realizovat transformační vizi, podněcování procesu stále novými projekty, náměty;
- **zakotvení nových přístupů do firemní kultury** – prezentovat korelace mezi novými vzory chování a úspěchy, zvyšování produktivity a efektivního řízení, zlepšení výsledků prostřednictvím orientace na zákazníka, rozvíjení vzdělávání vedoucích pracovníků a jejich nástupců.

Podle Urbana (2014, s.57-59) nejdůležitějším nástrojem při vytváření a změně firemní kultury je trvalý příklad managementu a neustálá pozitivní i negativní zpětná vazba, která zabrání zaměstnancům „ohýbat“ nově vytvářenou firemní kulturu zpět ke „starým pořádkům“. Důležité zásady úspěšného zavedení změn firemní kultury:

- změny firemní kultury nelze dosáhnout pouhým vydáváním kodexů a psaných pravidel. Je nutné, aby manažeři, jako první dávali příklad aplikování nových pravidel;
- manažeři vytvářejí firemní kulturu hlavně také tím, čemu věnují svou hlavní pozornost. Dávají tím jasné signály pro jejich zaměstnance;
- změna firemní kultury je dlouhodobý proces. Nové hodnoty je třeba zdůrazňovat a dávat najevo trvale a bez výjimek. Nedodržení nových firemních zásad a pravidel managementem může vážně narušit jejich akceptaci ze strany zaměstnanců;
- hodnoty nově vytvářené firemní kultury je potřeba promítnout do oblasti řízení lidských zdrojů. Ať už se jedná o odměňování zaměstnanců, či o kritéria výběru nových zaměstnanců. Je kontraproduktivní, pokud například manažer preferuje ty zaměstnance, kteří mají stejné hodnoty či osobnostní vlastnosti jako oni sami.

Urban (2014, s.60) dále uvádí postup při zavádění změn firemní kultury. Jednotlivé kroky probíhají ve spolupráci managementu, personálních specialistů a zástupců zaměstnanců:

- analýza a hodnocení stávající firemní kultury;
- zmapování a objasnění slabých míst stávající firemní kultury;
- formulace základních hodnot a norem nové kultury organizace;
- promítnutí nových hodnot a norem organizace do manažerského stylu;
- promítnutí nové firemní kultury do nástrojů personálního řízení;
- nácvik manažerských dovedností odpovídající novému manažerskému stylu;
- vysvětlování významu nových firemních hodnot a norem.

Kotter (2015, s. 32) uvádí opomenutí zakotvenosti změn ve firemní kultuře jako jednu z podstatných chyb v rámci transformace organizace. Příkladem změny může být myšlenka z bibliografie, kde Krátká (2019, s. 8) konstatuje, že k jedné z nejzásadnějších změn, která přinesla devadesátá léta 20. století (zejména jejich první polovina), patří transformace dřívějších národních či státních podniků na soukromé firmy. Někteří lidé se poprvé potkali se ztrátou zaměstnání a někteří využili možnosti vlastního podnikání. Dále zmiňuje proměnu z pracoviště kde „všechno patřilo všem“, kde se nehledělo na individuální výkon s pevně danými odměnami, k samostatné firmě s vlastními prostředky a hospodařením, podle kterého vyplácela své zaměstnance. Všichni se museli vyrovnat s nástupem nové ekonomické reality.

## 2.4 Hodnocení dopadů firemní kultury

Pokud management organizace chce provést podstatné rozhodnutí, mělo by mu předcházet pochopení firemní kultury dané organizace (Lukášová, 2010, s. 138). Autorka dále uvádí jako nespolehlivou metodu získání informací pouze subjektivním odhadem organizační kultury, ale je zapotřebí provést diagnostiku podloženou kvalitní metodologií. Šigut (2004, s. 21) uvádí, že diagnostika firemní kultury slouží k porozumění, jak to v dané organizaci funguje, a je zdrojem informací ke kvalitnímu výkonu a k případným změnám v organizaci.

Lukášová (2010, s. 139) popisuje situace, kdy management takovýto druh informací potřebuje:

- vývoj firemní strategie či plánování organizačních změn;
- řešení obtížné implementace již zvolené strategie či organizační změny;
- hledání příčin nízkého výkonu;
- plánování fúze, akvizice či jiné formy spolupráce.

Autorka, na podkladu studie poradenských firem, předkládá myšlenku, že většina neúspěšných pokusů o změnu organizační struktury ztroskotává na systému sdílených hodnot a norem. Pokud výsledky diagnostikované kultury ukážou, že obsah kultury je překážkou pro zavedení změn, je potřeba zvolit jiné metody nebo provést změnu samotné kultury tak, aby mohly být naplněny stanovené cíle. Pokud se v organizaci chystá fúze nebo aktivizace, diagnostika poslouží k nalezení rozdílů v myšlení, vnímání či chování členů organizací, neboť mohou mít zakotvenou rozdílnou organizační kulturu nebo národní kulturu obou spojujících se organizací.

Výsledky diagnostiky by měly umožnit předvídat a pochopit kulturní rozdíly organizací, předvídat míru rezistence zaměstnanců vůči změně a určit charakter problémů, které mohou nastat. Tato situace může nastat i při změně organizační struktury, která povede ke sloučení útvarů, kde existovaly různé subkultury. Dále autorka popisuje, že diagnostika by měla poskytnout manažerům potřebné informace, proto je třeba ji provést kvalifikovaně a cíleně. Příprava samotného výzkumu by měla zahrnovat několik důležitých bodů:

- volbu a specifikaci teoreticko-metodologických postupů (jaká výzkumná metoda bude zvolena na jaké úrovni a které prvky kultury budou zkoumány);
- volbu výzkumných metod;
- vymezení útvaru analýzy (bude zkoumána organizace jako celek nebo jen určitá oddělení, divize).

Nový a Surynek (2006, s. 82) zmiňují, že pro získání nejobektivnějších empirických dat jenutné použít nejméně dvě až tři techniky, kdy se nejčastěji jedná o použití dotazníkového šetření, pozorování, interview a studium dokumentů. Dále Lukášová (2010, s. 142) uvádí, že v současnosti je populární kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Cílem kvalitativního výzkumu je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto

informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu. Kvantitativní postupy jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků, které musí být předem zvoleny a stanoveny. Výhodou je velký objem a detailnost získaných informací, naopak nevýhodou vzhledem právě k objemu dat, je časová a nákladová náročnost. Zároveň obvykle neumožňuje srovnání s jinými organizacemi. Při diagnóze organizační kultury na základě kvantitativní metody respondent nepopisuje celý svůj pohled na zkoumaný jev, ale je omezen nabídnutými otázkami a odpověďmi, které vybral výzkumník. Výrazná redukce a nalezení správných zkoumaných jevů jsou záporům této metody. Výhodami jsou snazší sběr dat, možnosti opakování výzkumu, využití statistických metod a srovnání s ostatními organizacemi.

Dle Šiguta (2004, s. 21-23) při diagnostice firemní kultury je třeba se zaměřit na tyto metody:

- sběr a analýza informací, obvykle se využívají kvalitativní a kvantitativní techniky;
- zpětná vazba, získaná diagnostikou, musí být relevantní, srozumitelná a aktuální;
- posouzení silných a slabých stránek firemní kultury, především podle základních marketingových koncepcí;
- diagnózu firemní kultury, je nutno realizovat komplexně;
- diagnostiku chápat jako učení, jak porozumět konkrétní firemní kultuře.

Krátká (2019, s. 16) též uvádí a souhlasí s Lukášovou, že výzkumy zaměřené na oblast firemní kultury velmi často využívají metodu polostrukturovaných rozhovorů, dále nejružnější kvantitativní studie a zejména dotazníková šetření. Urban (2014, s. 89) uvádí jako nejspolehlivější nástroj ověření organizační kultury právě dotazování zaměstnanců, které je nejčastěji prováděno písemnou a anonymní formou, kde zaměstnanci hodnotí různé projevy organizační kultury

## 2.5 Vzdělávání dospělých

V následující subkapitole je popsána koncepce vzdělávání, které lze chápat jako celoživotní proces, jehož velkou část tvoří vzdělávání dospělých. Již více než 20 let se společnost přiklání k termínu celoživotní učení, ve kterém je důraz pokládán na vlastní aktivitu jedince, na to, že on sám se chce učit a vzdělávat. Bakalářská práce se specificky zaměřuje na firemní vzdělávání jako dílčí součást vzdělávání dospělých.

Význam učení a vzdělávání, spojený s rozvojem intelektuálního kapitálu a jeho následného využití v praxi, musíme chápat úměrně k poznatkům, možnostem a potřebám dané doby. (Barták, 2007, s. 13). Plamínek (2014, s. 18) popisuje učení jako vzorce chování a potencial k výkonům, a to získané dědičně nebo během života. Učením se rozšiřuje zděděné spektrum a košatí se naše osobnost. Díky učení je možno vybírat si z většího množství zažitých vzorců, stávat se celkově úspěšnějšími a snáze překonávat potíže. Některé hrozby se lze naučit předvídat, předcházet jim nebo si z nich vytvořit příležitost. Dle Zormanové (2017, s. 21) je vzdělávání dospělých velmi aktuálním tématem, a to zejména v oblastech personální politiky. Dále Zormanová přidává, že vzdělávání dospělých je i činitelem ekonomického růstu a přímo ovlivňuje konkurenceschopnost na trhu práce. Z čehož vyplývá, že vzdělávání dospělých není trendem ale nutností.

Palán (2002, s. 36) označuje vzdělávání dospělých jako veškeré formy odborného nebo profesního vzdělávání absolvované v období aktivního pracovního života. Účastníci celoživotního učení se mohou rozvíjet a zdokonalovat prostřednictvím:

- formálního vzdělávání, které je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách;
- neformálního vzdělávání, které je poskytováno nestátními neziskovými organizacemi soukromými vzdělávacími institucemi nebo například v zařízeních zaměstnavatelů;
- informálního učení vycházejícího z každodenních aktivit a zkušeností jedince při práci, v rodině i ve volném čase (MŠMT, 2007).

Zormanová (2017, s. 22) chápe vzdělávání dospělých jako poslední etapu celoživotního vzdělávání. Zde není důležité, zda jedinec projde všemi etapami, první dvě jsou však v českém vzdělávacím systému povinné. Celoživotní vzdělávání se skládá z:

- předškolní vzdělávání;
- vzdělávání a výchova po dobu povinné školní docházky;
- všeobecné vzdělávání realizované na gymnáziích;
- profesní vzdělávání na úrovni středních škol;
- profesní vzdělávání na úrovni vysokých škol;
- vzdělávání dospělých.

Dále autorka přiřazuje vzdělávání dospělých tyto funkce:

1. Humanizační – zušlechťování lidské povahy a enkulturace.
2. Integroační – socializace jedince do společnosti.
3. Kvalifikační – uplatnění na trhu práce.

„Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“ (Bartoňková, H., 2010, str. 16). Každá skupina zaměstnanců (dle profese, pozice, zaměření) vyžaduje specifické vzdělávací formy a metody k dosažení vzdělávacího cíle a potřeb podniku. Zormanová (2017, s.38) popisuje podnikové vzdělávání jako aktivity vedoucí k lepšímu pracovnímu prostředí, rozvoji zaměstnance v daném oboru, specializace. A to formou interního nebo externího vzdělávání nebo jejich kombinací.

## 2.6 Metodika práce

Tato závěrečná práce je členěna do čtyř na sebe navazujících částí. V první části je úvod, dále teoreticko-metodologická část, zahrnující základní pojmy jako firemní kultura, prvky firemní kultury, transformace firemní kultury a vzdělávání dospělých. Teoreticko-metodologická část byla zpracována jako literární rešerše a následná komparace odborných publikací z oboru managementu, managementu lidských zdrojů a komunikace. Druhá praktická část je zaměřena na charakteristiku organizace, popisuje kvantitativní i kvalitativní výzkum. Třetí kapitola shrnuje a vyhodnocuje získané výsledky a navrhuje doporučení. Poslední, tedy čtvrtou částí je závěr, který je koncipován jako souhrn získaných výsledků a nejzásadnějších poznatků z této práce.

V praktické části byla nejprve využita data z výročních kvantitativních průzkumů společnosti XY formou dotazníkového šetření. V této práci jsou porovnávána data mezi roky 2019 a 2020, následně data za období 2020 a 2021. Dalším aspektem, který je nutný sdělit je, že byla použita data pobočky pro Českou, Slovenskou a Maďarskou republiku, tedy i jejich zaměstnanců. Dotazník obsahoval 29 otázek rozdělených do pěti bloků na témata spojená s firemní kulturou. Dotazník využíval pětibodovou škálu hodnocení tvrzení od „rozhodně souhlasím“ po „rozhodně nesouhlasím“, s výrokem vztahujícím se k práci či situaci ve společnosti. V roce 2019 dotazník obdrželo 507 zaměstnanců a zpět se navrátilo 86 %, tedy 439 zpětných vazeb. V roce 2020 bylo dotazníkem osloveno opět 507 zaměstnanců a navraceno bylo 460 dotazníků, což je návratnost 91 %. V roce 2021 byl dotazník rezeslán 495 zaměstnancům s návratností 89 %, což činilo 443 dotazníků. Společnost vyhodnocuje výsledky do čtyřbodové škály podle celkově kladně dosažených procent na danou otázku nebo oblast. Při získání 80 % a více je otázka/oblast hodnocena jako silná stránka firemní kultury, 60 %–80 % je chápáno jako středně silná oblast. Rozmezí 50 %–60 % je považováno za varovný signál. Oblasti, které by dosáhly výsledků horších než 50 %, jsou označovány jako červené vlajky. V návaznosti na komparaci těchto dat byly provedeny polostrukturované rozhovory s manažery zodpovědných za jednotlivé oddělení a chod distribučního centra společnosti XY.

Pro polostrukturované rozhovory bylo vybráno deset členů managementu distribučního centra společnosti. Z deseti dotázaných se na výzkumu rozhodlo spolupracovat sedm respondentů, tedy 70 %. Všichni respondenti dosáhli vysokoškolského vzdělání, převážná většina čili 5 (71 %) se pohybovala ve věkovém rozmezí 26–35 let. Všech sedm respondentů působil ve společnosti XY na pozici manažera v rozmezí 1–3 roky. Jednotliví manažeři mají na starosti oddělní klíčová pro fungování distribučního centra (od příjmu, interním zákaznických servis až po oddělení kvality). Všechna se podílejí na plnění závazků vůči finálním zákazníkům. Sedmi dotazovaným bylo předloženo deset otázek zaměřených na důležitost firemní kultury, a jak jí vidí oni. Dále pak sled otázek cílených na získání zpětné vazby na firemní kulturu „Simplicity“ a její pochopení, integraci do praxe v rámci osobního fungování nebo fungování svých oddělení a jejich pracovníků. Tato kombinace získávání dat je v souladu s několika autory publikací na téma firemní kultury a případně její transformace, jako třeba Nový a Surynek (2002, s. 82). Ti zmiňují, že pro dosažení co nejobjektivnějších dat je nutné použít nejméně dvě až tři techniky, kdy se nejčastěji jedná o použití dotazníkového šetření, pozorování, interview či studium dokumentů. Dále Lukášová (2010, s. 142) uvádí, že v současnosti je oblíbená kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Cílem kvalitativního výzkumu je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu. Kvantitativní postupy jsou založeny na zmapování výskytu určitých znaků na velkém vzorku, s předpokladem předem zvolených atributů. Výhodou je velký objem a detailnost získaných informací. Naopak nevýhodou vzhledem právě k objemu dat, je časová a nákladová náročnost. Zároveň obvykle neumožňuje srovnání s jinými organizacemi. Všechny rozhovory proběhly tváří v tvář v rozmezí několika týdnů, zároveň byly nahrávány na mobilní telefon a následně přepsány do MS Word a v této podobě jsou přiloženy k práci v její příloze. Vzhledem k dlouhému časovému rozpětí mezi zadáním práce a jejím dokončením byly kvalitativní rozhovory doplněny o rozhovory v roce 2022, kde bylo jejich cílem získat aktuální status o Simplicity a zpětnou vazbu s odstupem dvou let od stejných respondentů. Na bázi této zpětné vazby byla autorem práce vyhotovena konkrétní doporučení a návrh vzdělávacího programu pro nově příchozího manažera či vedoucího pracovníka distribučního centra. Jednotlivá doporučení a vlastní návrh vzdělávacího programu se nachází na konci praktické části práce. Čtvrtá a poslední část této práce je závěr, kde jsou shrnuty získané výsledky a vyzdvihnuty nejzásadnější poznatky.

## 3 Praktická část práce

Třetí částí této bakalářské práce je část analytická/praktická. V souladu se zadáním a cílem práce obsahuje tato část výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu. V první subkapitole je uveden stručný popis společnosti, její vize, mise a hodnoty, charakteristika nové firemní kultury. Ve druhé subkapitole je podrobně popsán a vyhodnocen kvantitativní i kvalitativní průzkum. Ve třetí subkapitole jsou uvedena navrhovaná doporučení a návrh vzdělávacího programu.

### 3.1 Charakteristiky společnosti

Společnost XY, byla založena v roce 1909 v Paříži, je dlouhodobě leaderem v oblasti kosmetiky. Je přítomna ve 150 zemích světa a v roce 2018 činil její obrat 26,9 miliard Euro s čistým provozním ziskem 4,92 miliard Euro. Celosvětově má 86 tisíc zaměstnanců. Na český, maďarský a slovenský trh vstoupila skupina XY v roce 1994 a ihned se stala klíčovým hráčem na kosmetickém trhu. Díky unikátnímu portfoliu značek její produkty vyhledávají miliony českých, maďarských i slovenských zákazníků, a to zejména pro jejich kvalitu a inovativní charakter, ale také pro jejich účinnost a bezpečnost. Naše produkty můžete najít ve všech větších supermarketech, drogeriích, parfumeriích, lékárnách a kadeřnických salonech.

V současné době zaměstnáváme v České republice, v Maďarsku a na Slovensku zhruba 600 zaměstnanců 13 národností, na různých pozicích, v různých divizích a odděleních, v obchodu, marketingu nebo operačním oddělení. Každoročně nabízíme stáže a management trainee pozice pro čerstvé absolventy, z nichž mnozí úspěšně budují svou kariéru ve společnosti XY, jak v HUBu, tak i po celém světě (Intranet společnosti XY, 2020).

Posláním společnosti XY je:

- poskytovat co nejlepší inovace kosmetických přípravků lidem po celém světě „Sharing beauty with all“. Po dobu delší, než jedno století věnuje svou energii a veškeré své schopnosti jednomu směru podnikání: kráse. Toto podnikání v sobě skrývá mnoho významů, protože umožňuje jednotlivcům vyjádřit jejich osobnost, získat sebedůvěru a otevřít se ostatním. **Krása je jazyk** (Intranet společnosti XY, 2020);
- nabídnout všem ženám a mužům po celém světě nejlepší inovace kosmetických přípravků, které zaručují kvalitu, účinnost a bezpečnost. Snaží se dosáhnout svého cíle: Postihnout rozličné požadavky a přání týkající se krásy po celém světě. **Krása je univerzální** (Intranet společnosti XY, 2020);
- od okamžiku svého založení skupina stále posouvá své hranice znalostí. Její jedinečná výzkumná složka průběžně využívá nové zdroje a přichází s novými výrobky, přičemž čerpá inspiraci z odlišných návyků spotřebitelů po celém světě. **Krása je věda** (Intranet společnosti XY, 2020);
- nabízet výrobky, které zlepšují životní pohodu, mobilizovat své inovativní možnosti a chránit tak krásu celé planety a podporovat lokální komunity. To jsou náročné výzvy, které jsou pro společnost XY zdrojem inspirace a kreativity. **Krása je závazek** (Intranet společnosti XY, 2020).

#### 3.1.1 Simplicity jako nový směr firemní kultury

Společnost XY se na základě rychle se rozvíjejících technologií, změn ve společnosti a nových cílů rozhodla pro posun ve vlastní firemní kultuře. V tomto případě se nejedná o úplnou změnu, ale byly zachovány již zažitě hodnoty, etické principy a k nim přidán program Simplicity.

- **Inovace** – představují jednu ze základních hodnot. Společnost XY neustále vede v patrnosti, že jejím zakladatelem byl vědec. Inovace jsou podstatné, protože krása je nekonečná výzva, která trvale vyžaduje stoupající úroveň. Vždy se snaží být o krok vepředu.
- **Odvaha** – společnost XY dává vždy přednost jednotlivcům před organizací.
- **Podnikatelský duch** – jako synonymum nezávislosti, schopnosti reagovat na výzvy a jistých sklonů k dobrodružnosti, byl vždy podporován a byl zahrnut do specifického stylu řízení. Ještě dnes je hybná síla skupiny založena především na víře v důležitost každého jednotlivce a v jeho talent.
- **Nepředpojatost** – naslouchání spotřebitelům a pochopení jejich kultury, otevřenost vůči ostatním a získávání přínosů plynoucích z jejich odlišnosti, to jsou absolutní priority.
- **Snahou o dokonalost** – je to hodnota, která prostupuje všechny aspekty podnikání v každé zemi, a která je vyjádřena způsobem uvažování a trvalou snahou o perfektní výsledek, překonat sami sebe a být schopni to poskytnout zákazníkům.
- **Odpovědnost** – již první vynález společnosti XY byla bezpečná barva na vlasy, byl vyjádřením jejího základního záměru: dosáhnout účinnosti, bezpečnosti a neškodnosti výrobků.
- **Bezúhonnost** – protože když se jedná bezúhonně, je to základem pro vytvoření a zachování důvěryhodnosti a dobrých vztahů.
- **Ohleduplnost** – protože všechno, co společnost XY dělá, má dopad na životy mnoha lidí.
- **Transparentnost** – protože je důležité mluvit pravdu, být upřímní a schopní vysvětlit své jednání a rozhodnutí.

(Intranet společnosti XY, 2020)

Od tohoto komplexního programu si společnost slibuje, že základním kamenem pro firmu budou dlouhodobě vzdělávané agilní a efektivní týmy. Dlouhodobá změna povede ke změně myšlení, vyšší flexibilitě a posílení strategické vize společnosti. To navíc zajistí trvalou přitažlivost společnosti na trhu jako zaměstnavatele, který nabízí stále zajímavější a inovativnější pracovní místa, jakož i vysoce kvalitní pracovní prostředí.

Simplicity je nový způsob práce založený na důvěře a spolupráci, férovosti, transparentnosti a respektu k zaměstnancům. Na bázi definovaných klíčových směrů a postupů v hlavních oblastech činnosti společnosti, které vyžadují spolupráci a soudržnost, byl vytvořen program založen na čtyřech pilířích a osmi klíčových principech.

- Pilíře
  - Interakce a řízení
  - Univerzalizace
  - Digitalizace
  - Sociální odpovědnost
- Principy
  - Týmy jsou nový hrdinové
  - Spolupráce je novou cestou
  - Rámec a důvěra přebírají kontrolu
  - Zmocnění je novým řízením
  - Spokojenost zákazníka je novým hodnocením produktu
  - Sněž, co sis uvařil dříve, než vyhoříš
  - Společné řešení problémů jako nový směr při schůzkách
  - Cestou k dokonalosti je učení a testování

(Intranet společnosti XY, 2020)



Cílem je vyzvat lidi k tomu, aby v rámci vyhraněného prostoru převzali iniciativu: manažeři by měli svým podřízeným předat jednoduché, obecné směrnice, aby zaměstnanci sdíleli stejné cíle, měli jasnou vizi a dle toho mohli převzít iniciativu.

Aby společnost vytvořila prostředí k podpoře individuální odpovědnosti, založené na nových postupech managementu, prošlo v roce 2017 3600 manažerů školením „Lead & Enable for Simplicity“, zaměřeným na podporu spolupráce a důvěry. Které následovalo dalších 8000 zaměstnanců v roce 2018 (Intranet společnosti XY, 2020).

Spolupráce se stala novým významným faktorem pro vypočítávání bonusů pro 250 top manažerů, ale také pro roční zhodnocení výkonu zaměstnanců a je klíčovým indikátorem pro případné nabídky povýšení. Společnost chce motivovat zaměstnance tím, že jim pomůže zůstat déle na jedné pozici. Rozvíjením nových dovedností budou jednotlivci dobře vybaveni k naplnění skutečně dlouhodobých výsledků a účinněji se připraví na získání dalších zodpovědností. Dalším z kroků sopečnosti je zjednodušení rozpočtového procesu, aby nedocházelo k vícenásobnému překrývání, a uvolnil se čas pro dceřiné společnosti.

### 3.1.2 Simplicity ambassador

Pozice Simplicity ambasadora vznikla jako nástroj pro lepší či hladší šíření této myšlenky skrze celou společnost. Pozice Simplicity ambasadora je přijímána vždy dobrovolně a zatím je tato aktivita brána jako něco nad rámec pracovních povinností daného zaměstnance. V krátkosti se tato pozice dá popsat jako prodloužená ruka lokálního týmu zodpovědného za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, neboť tento tým nemůže obsáhnout objem pětiset zaměstnanců společnosti XY pro Českou republiku, Slovenskou republiku a Maďarskou republiku. Tudíž má každá divize a distribuční centrum své Simplicity ambasatory. Mezi povinnosti Simplicity ambasadorů patří:

- podpora a facilitace Simplicity workshopů/schůzek;
- podpora v rámci Pulse průzkumu spokojenosti;
- spolupodílení se na tvorbě akčních plánů na podporu Simplicity;
- součástí/vedení seznamovacích schůzek pro nově nastoupivší zaměstnance;
- měl by podporovat vzdělávání v oblastech Simplicity;
- je hlasem zpětné vazby zaměstnanců dané divize směrem k vedení společnosti.

(Intranet společnosti XY, 2020)

Na oplátku Simplicity ambasador získává zkušenosti ve spolupráci s kolegy z různých zemí, další možnost vzdělávání v oblastech manažerských dovedností, koučinku, či v neposlední řadě upevnění pozice ve svém týmu a společnosti.

## 3.2 Výroční hodnocení spokojenosti / vývoje Simplicity Pulse

Společnost XY již pátým rokem zkoumá spokojenost a rozvoj Simplicity z pohledu každého zaměstnance. Tento každoroční průzkum se nazývá PULSE. Společnost v něm sleduje pět hlavních oblastí:

- **Enablement** (volně přeloženo aktivita, možnosti vlastního zapojení, přicházet s vlastními nápady);
- **Entrepreneurship** (volně přeloženo podnikavý přístup);
- **Cooperation** (spolupráce);
- **Empowerment** (volně přeloženo zmocnění, předání kompetencí a rozhodovacích možností);
- **Engagement** (volně přeloženo jako pociťovat vlastnictví).

Práce v dalších podkapitolách odkrývá konkrétní otázky průzkumu a příklady aktivit nebo činností, které zaměstnanci hodnotí ve vztahu ke svému přímému nadřízenému, či firemní kulturu jako takovou. U některých otázek je však hodnocení čistě subjektivní a nelze podložit či přiblížit žádnými aktivitami ze strany nadřízených nebo společnosti.

### **Enablement**

- **Na své pozici využívám své zkušenosti a dovednosti** – možnost účastnit se rozmanitých projektů, výběr kvalitních kandidátů (úzká spolupráce s VŠE, propracovaný systém stáží);
- **Mám možnost vykonávat podnětnou a zajímavou práci** – delegace pracovních úkolů, sdílení výsledků a zpětné vazby zákazníků;
- **Nemám žádnou významnou překážku abych mohl vykonávat svojí práci dobře** – příjemné moderní pracovní prostředí a dostupné vybavení;
- **Pracovní podmínky mi dovolují být maximálně efektivní** – kladen důraz na digitalizaci, možnost vysokého podílu práce z domova.

(Pulse 2020, Intranet společnosti XY, 2020)

### **Empowerment**

- **Je mi jasné, co ode mě můj přímý nadřízený očekává** – zpětná vazba a nastavování dlouhodobých cílů v rámci koncoročních pohovorů;
- **Jsme podporován/a ve svém rozvoji a vzdělávání** – otevřená databáze online školení, systém prezenčního vzdělávání, příspěvek na výuku cizích jazyků, možnosti účasti na mezinárodních projektech, mentoring, sdílení „best practise“;
- **Od mého přímého nadřízeného dostávám jasnou zpětnou vazbu týkající se mého výkonu a toho, co je potřeba zlepšit** – kvartální individuální pohovory cílené na rozvoj dovedností a cílů;
- **Mám dostatek nezávislosti, abych mohl/a odvést dobrou práci** – delegování úkolů, prostor pro vlastní iniciativu;
- **Mám dostatek důvěry pro samostatné rozhodování;**
- **Jako s jednotlivcem je se mnou jednáno s úctou;**
- **V mé divizi / funkci je kariérní posun a povyšování založeno na výkonu a kompetentnosti** – interní databáze otevřených pozic (každá pozice otevřená pro všechny), nově otevřená pozice nejdříve nabídnuta interním kandidátům, úspěšným stážistům nabídnuta spolupráce;
- **Můj přímý nadřízený aktivně vyhledává zpětnou vazbu ode mě a mých kolegů** – otevřená týmová komunikace, Feedback portal (každý může požádat o zpětnou vazbu skrze intranet společnosti od libovolného kolegy).

(Pulse 2020, Intranet společnosti XY, 2020)

### **Entrepreneurship**

- **Jsme hodnocen/a podle reálných dopadů mého jednání na výsledky společnosti** – variabilní složka mzdy, hodnocení s ohledem na kvalitu a produktivitu práce, KPI's pro každou pozici;
- **Je tvůj přímý nadřízený aktivní a podnikavý;**
- **Vedoucí tým mého oddělení efektivně posouvá věci kupředu;**
- **Pokud mám nové nápady/projekty je pro mě snadné je uskutečnit** – Iniciativa pro vytváření mini projektů s plnou podporou managementu;
- **Jsme povzbuzován abych jednal s podnikatelským přístupem;**
- **V mém týmu je přijatelné udělat chybu, pokud se z ní poučíme.**

## Cooperation

- **Vedení mého oddělení má jednotnou vizi a vede nás ke společným cílům;**
- **Vedení mého oddělení uznává úspěchy jednotlivce a týmů rovnoměrně** – individuální ocenění při extra výkonu;
- **Je pro mě snadné získat podporu, kterou potřebuji pro svou práci;**
- **V mém oddělení jsou schůzky vedeny efektivně;**
- **Můj přímý nadřízený podporuje iniciativu a spolupráci s týmy jiných značek/nebo jiného zaměření** – otevřená politika projektových týmů;
- **Od posledního Pulse průzkumu jsme zavedli konkrétní týmové akční plány, abychom zlepšili způsob naší spolupráce.**

(Pulse 2020, Intranet společnosti XY, 2020)

## Engagement

- **Jsem motivován převzít více zodpovědnosti, než vyžaduje moje pozice;**
- **Pokud bych dostal podobnou pracovní nabídku, i tak bych zůstal u společnosti XY;**
- **Jsem hrdý, že pracuji pro společnost XY;**
- **Jsem motivován podávat nejlepší výsledky každý den;**
- **Doporučil bych práci ve společnosti XY svým přátelům.**

(Pulse 2020, Intranet společnosti XY, 2020)

### 3.3 Výroční průzkum spokojenosti Pulse 2020 a 2021

V následující kapitole budou přiblíženy a komparovány výsledky výročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti XY za rok 2020 a následně s průzkumem z roku 2021, díky kterému by měla být přiblížena aktivita společnosti v jednotlivých oblastech.

Průzkum probíhal kvantitativní metodou online dotazníků na spokojenost zaměstnanců. Na jednotlivé otázky respondenti odpovídali pomocí škály – Silně souhlasím – souhlasím – ani souhlasím ani nesouhlasím – nesouhlasím – silně nesouhlasím.

Všechny výsledky průzkumů najdete jak přílohu této práce.

#### 3.3.1 Pulse 2020

V roce 2020 se průzkumu za pobočku pro Českou, Slovenskou a Maďarskou republiku zúčastnilo 460 z celkově 507 dotazovaných, tedy necelých 91 %. Průzkum byl zaměřen na pět základních pilířů, které kopírují strukturu organizační strukturu Simplicity. V oblasti „engagement“ společnost dosáhla dobrého výsledku, kdy 77 % dotázaných ji hodnotilo kladně, 17 % nemělo ani kladný ani záporný pohled na pocit zapojení a pouze 6 % dotázaných se cítilo nedostatečně zapojeno do fungování společnosti. Celkově si společnost polepšila o jeden procentní bod oproti roku 2019. Tento výsledek dokazuje fakt, že 83 % zaměstnanců, jež se zapojili do průzkumu, zvažovalo setrvání ve společnosti v horizontu tří a více let. V oblasti „enablement“ společnost rovněž dosáhla uspokojivého výsledku ve výši 76 % spokojených zaměstnanců, což byl nárůst o 4 % oproti předešlému roku 2019. Tento pozitivní vývoj lze připisovat zejména zlepšením pracovních podmínek, u kterých se zpětná vazba od zaměstnanců celkově zvýšila o celý 10 %. „Empowerment“ byl průzkumem hodnocen opět velmi kladně, kdy celých 78 % respondentů tuto oblast hodnotilo pozitivně, 15 % neutrálně a 7 % negativně. Zde je vidět, že se společnost zaměřovala na vzdělávání a zvyšování kvalifikací zaměstnanců, na důvěru v rozhodování, a případné povýšení bylo na základě výsledků a dovedností. Nicméně i přes dobrý celkový výsledek, došlo v oblasti získávání a dávání zpětné vazby ke čtyřprocentnímu poklesu. „Cooperation“ bylo a je nejpálčivějším

problémem společnosti, což dokazuje i samotný průzkum, kdy spolupráce je jediným ukazatelem, u kterého společnost nedosáhla ani 70 % kladných odpovědí. Celkově spolupráci v rámci společnosti hodnotilo 67 % respondentů kladně, 23 % neutrálně a 10 % negativně. Společnost je v tom směru určitě aktivní, neboť každoročně dochází v oblasti spolupráce ke zlepšení, kdy mezi roky 2018 a 2020 došlo k celkovému zlepšení o 4 %. I přes tento fakt, část respondentů vidí zhoršení v otázkách jasně viditelných aktivit ke zlepšení spolupráce a aktivní podpoře spolupráce mezi jednotlivými divizemi či odděleními ze stran přímých nadřízených. „Entrepreneurship“ neboli podnikavost či podnikavý přístup společnosti celkově hodnotilo 77 % zaměstnanců kladně, 18 % neutrálně a pouze 5 % negativně. Přesto i tento dobrý výsledek je pro společnost zhoršením o 1 % oproti roku 2019. Největší propad, a tedy i největší dopad na celkové hodnocení měla otázka, zda se zaměstnanci cítí hodnocení na bázi reálných dopadů jejich činnosti na výsledky společnosti, kde odpovědělo o 5 % více respondentů negativitě oproti roku 2019.

### 3.3.2 Pulse 2021

V roce 2021 se výročního průzkumu zúčastnilo 89 % zaměstnanců spadající pod pobočku pro Českou, Slovenskou a Maďarskou republiku. Průzkum se tedy mohl opřít o názor 443 respondentů z 495 možných. Z výsledků je patrné, že došlo ke změně v tom, jak jsou v jednotlivých oblastech otázky pokládány, ale jsou zde přidány i další ukazatele. V roce 2021 došlo ve společnosti k největšímu nárůstu aktivit a komunikace myšlenky Simplicity, tato aktivita se dostavila se zpožděním, neboť i společnost XY zasáhla korona krize, ke které se musela společnost postavit. Vzhledem k zaměření společnosti na kosmetický trh, se musela společnost potýkat s novými výzvami s ohledem na omezení trhu, výpadcích v dodavatelském řetězci i s nedostatkem některých surovin. Možná i v návaznosti na tyto skutečnosti se změnilo vnímání a následně i hodnocení zaměstnanců, kdy z výsledků není takřka vidět žádné zlepšení a hodnocení spíše oproti roku 2020 stagnuje. V oblastech „engagement“ celkově došlo ke zhoršení o dva procesní body. Kleslo celkové vnímání společnosti jako dobrého zaměstnavatele, kdy o 5 % respondentů více by nedoporučilo společnosti XY svým známým a 4 % respondentů nejsou hrdí na to, že pracují pro tuto společnost. V oblasti „enablement“ si v roce 2021 společnost v očích respondentů polepšila vcelku o dva procentní body, přičemž tuto oblast vzhůru táhla spokojenost respondentů s pracovními podmínkami a prostředky pro svojí práci. V roce 2021 se projevila již zkušenost s podporou zaměstnanců při práci vzdáleně nebo z domova, kdy zaměstnanci dostali možnost dlouhodobé zápůjčky IT vybavení, neomezenou možnost pracovat z domova v případě potřeby, pokud tomu jejich pozice a pracovní náplň nebránila, a další benefity. „Entrepreneurship“ si v roce 2021, stejně jako „engagement“, polepšila o dva procentní body. Tuto oblast se společnosti a jejím vedoucím pracovníkům podařilo opravdu správně uchopit, neboť zde nedošlo ve vnímání respondentům k žádnému poklesu oproti roku 2020, naopak ve většině otázek došlo ke zlepšení. V oblastech „empowerment“ a „cooperation“ si společnost nepolepšila ani nepohoršila. Výsledky by se daly hodnotit spíše neúspěšně, neboť na tyto dvě oblasti se v roce 2021 společnost svojí aktivitou snažila působit nejvíce. Došlo k rozšíření řad Simplicity ambasadorů, kde nyní má každé oddělení a země CZ/SK/HU svého zástupce nebo i více. Dále se všichni ambasadoři společně s mezinárodním týmem odpovědným za aplikaci Simplicity vize spojili v jednu mezinárodní komunitu. Hromadně se schází v online prostředí jednou za tři měsíce a sdílejí si novinky či nové aktivity v rámci Simplicity. Jednou z největších aktivit byl historicky první „Simplicity week“, který byl ve své pilotní formě na jaře 2021 povinný pro všechny vedoucí pracovníky. Tato aktivita se skládala ze čtyř čtyřhodinových bloků, kde se účastníci seznamovali se základními prvky a metodami Simplicity. Průzkum, který probíhá na podzim, však v oblasti „Cooperation“ nejvíce ovlivnila otázka mířená na to, zda se zaměstnanci cítí aktivně podporováni ke spolupráci s jinými odděleními. U této otázky průzkum zaznamenal propad

o 16 % oproti roku 2020. Lze se tedy domnívat, že manažeři informace ze „Simplicity week“ ještě nestihli aplikovat při práci se svým týmem. A také že práce z domu zhoršila podmínky pro efektivnější spolupráci mezi kolegy. Další zvláštností je, že každý rok je v rámci celkových výsledků průzkumu vyhodnoceno pět největších zlepšení a pět propadů. Výsledek této otázky, byť je markantní (16% propad), však v hodnocení v roce 2021 není zařazen mezi největší propady. Můžeme se domnívat, že je to pro to, že je (záměrně) tato otázka pro rok 2021 položena trochu jinak. Zbytek otázek v téže oblasti si vedl velmi dobře, neboť průměrně došlo ke zlepšení o 4 %, tudíž celkový výsledek dopadl shodně jako předcházející rok, tedy 71 % spokojených respondentů, 20 % s neutrálním názorem a 9 % hodnotící spolupráci negativně. „Empowerment“ vyšel celkově pro rok 2021 také neutrálně, kdy jednotlivé pozitivní zlepšení a zhoršení se zároveň eliminují. Zde stojí za vypíchnutí, že již od roku 2019 dochází ke kontinuálnímu poklesu v otázce dostávání správné zpětné vazby o 3 až 4 %. Zde má společnost prostor pro zlepšení.

### **3.4 Firemní kultura, její důležitost a Simplicity jako její transformace**

V následujících podkapitolách budete seznámeni s konkrétní zpětnou vazbou manažeru společnost XY. Autor práce původní 10 otázek sloučil pěti podkapitol podle návaznosti jednotlivých otázek. Přepis všech rozhovorů najdete jako přílohu této práce.

#### **3.4.1 Firemní kultura očima manažerů distribučního centra**

Ve společnostech jako je XY s více jak stoletou historií a několika desítkami tisíců zaměstnanců s tím, že někteří pro společnost XY pracují i více jak dvě dekády, by měli zaměstnanci mít jeden společný cíl, žít firemními hodnotami, vědět kam společnost směřuje a jakými prostředky chce dosáhnout svých cílů. Firemní kultura by se měla odrážet i v osobnostech jednotlivých zaměstnanců

V následující části práce budete seznámeni se zpětnou vazbou na probíhající implementaci myšlenky a metod Simplicity a vnímání důležitost firemní kultury jako takové, očima členů managementu distribučního centra společnosti XY. Výsledky byly získány formou kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů, jejichž přepis můžete najít v příloze, této práce.

Respondentka Sabina vidí samotnou firemní kulturu za důležitou zejména proto, že utváří správné návyky, jak v přístupu k pracovní činnosti, tak i například k bezpečnosti práce v rámci distribučního centra společnosti XY. Respondent Michal uvádí firemní kulturu jako bezpodmínečně nutnou. Nejen proto, že vytváří samotné pracovní prostředí a zjednodušuje adaptaci na něj. Druhým důležitým aspektem jsou pro Michala sdílené cíle a pocit, že něčím přispívám neboli to je ten důvod proč to dělám. Pro respondentku Michaelu je firemní kultura jednou z nejdůležitějších položek pro spokojenost zaměstnance, co v dnešní době mohou firmy nabídnout. Respondent Václav chápe firemní kulturu jako směr a politiku firmy, jejímž výsledkem je image společnosti. Pro respondenta Lukáše firemní kultura nastavuje směr, kam se společnost vyvíjí, jak je úspěšná. Dobře zakotvená firemní kultura by měla mít vliv na každého zaměstnance dané společnosti. Správně nastavená firemní kultura má podle Lukáše vliv i na nábor zaměstnanců, kdy se dá psychologicky odhadnout, zda je kandidát vhodný pro danou společnost a teoreticky by se měl potencionální zaměstnanec snáze integrovat. Zároveň poukazuje na částečně rozdílnou kulturu v rámci společnosti XY, a to pro její centrálu a distribuční centrum. Lukáš tento jev připisuje vyšší genderové vyváženosti skladu oproti centrále. Pro respondenta Ondřeje tvoří firemní kulturu především spolupracovníci a vztahy mezi nimi, kteří vytváří pracovní prostředí. Velkou váhu připisuje i pomůckám a nástrojům, které společnost poskytuje zaměstnancům k plnění pracovních povinností. Pro respondenta Matěje je firemní a organizační struktura základním stavebním kamenem, tak velké

společnosti jako je firma XY. Matěj dále pokračuje s myšlenkou, že výsledkem firemní kultury je spokojenost či naopak nespokojenost zaměstnance a jeho případná fluktuace či dlouhodobá spolupráce v dané společnosti. Pro Matěje je důležité slovo spolupráce, kdy nevnímá, že spokojený zaměstnanec si chodí do práce pouze pro peníze, ale vzhledem k tomu, že v ní tráví velkou část svého dne, tak má vše, co ke své práci potřebuje, ideálně pracuje v kolektivu lidí na stejné vlně a při odchodu domů má zkrátka dobrý pocit. To je pro Matěje správně nastavená firemní a organizační kultura.

### **3.4.2 Simplicity jako pojem z pohledu manažerů distribučního centra**

Respondent Lukáš chápe Simplicity jako dlouhodobý proces nebo projekt, který by měl vést ke zjednodušení spolupráce mezi týmy a procesů jako takových. Příkladem pro Lukáše je simplifikace komunikace, kdy by měl stačit jeden email nebo simplifikace reportingu s využitím digitalizace a moderních nástrojů pro reporting či prezentaci. Jako další benefit plynoucí ze změny pod taktovkou Simplicity je dle Lukáše zastupitelnost, rotace pozic. V případě změny na pozici manažera distribučního skladu, nebo jakéhokoliv vedoucího, by mu jeho tým měl být schopen v rámci onboardingu práci co nejvíce ulehčit a pomoci mu s integrací. Pro tento stav by měl mít tým jasně dané cíle a prostředky pro jejich dosažení. Dalším pohledem je samotné fungování jednotlivých pracovních skupin či týmů. Tento pohled zmiňuje i respondent Matěj, který si představuje manažera, který řídí daný tým ke společnému cíli, ale zodpovědnosti a pravomoci přebírají sami členové. Respondentka Sabina sdílí podobný názor jako Matěj, avšak zvýšení či přebírání zodpovědnosti za svěřené cíle, by mělo vznikat na základě delegování povinností manažera na podřízené. Tím zároveň zvýšit „engagement“ a loajalitu svých podřízených vůči týmu a společnosti. Další Sabininou myšlenkou je sdílení tzv. „best practices“ a nejenom v rámci pracovních skupin ale v rámci celého distribučního centra, HUBu nebo stejných pozic v různých distribučních centrech, které společnost XY vlastní. Nicméně samotný pojem Simplicity shledává nešťastným z pohledu významu slova v doslovném překladu, kdy pro řadové zaměstnance evokuje pocit, že přijde radikální zjednodušení jejich práce jako takové, ale tím tento program není. Takto zjednodušeně a stroze chápou pojem Simplicity i další respondenti jako Michaela, Václav či Michal, pro které je tento program o zjednodušení práce. Respondentovi Václavovi chybí strukturované body, které by se daly šířit mezi zaměstnance, má pocit, že si může každý tento pojem vysvětlit po svém a tím může dojít i k jiným výsledkům. Pro respondenta Ondřeje, který byl členem týmu Simplicity Activators, je pojem Simplicity na rozdíl od kolegů Michaeli, Václava mnohem blíže k ideji společnosti a to, že by se mělo jednat o nastavení jasných cílů a rámce, v jakém se bude na daném pracovišti pracovat. Navazuje, že tento program je o zvýšení důvěry shora dolů, delegování, přenášení rozhodovacích možností do samotných týmů, dávání správné zpětné vazby, zlepšením etikety a zvýšením efektivit pracovních schůzek ve smyslu lepší přípravy, respektu k ostatním či tzv. „meeting minutes“ jako standart na konci každé obsáhle schůzky. Svoji myšlenku uzavírá z jeho pohledu nejpálčivějším problémem Simplicity a to, že každý může ve výsledku tuto myšlenku pochopit různě, jelikož se jedná o velmi obsáhlé téma, a to by měl být hlavní bod, na co je potřeba se soustředit. Respondent Matěj na toto téma ještě dodává myšlenku zvýšení kooperace jednotlivců, aby obě strany s různými myšlenkami dokázaly využít to dobré, snížení počtu „miss komunikací“, poklesem počtu pracovních schůzek a zmenšení mikromanagementu. Cílem celkového snažení tedy dle Matěje je společnost, která upouští od zažitého individualismu ke spolupráci, efektivitě, volnosti v rozhodování.

### 3.4.3 Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu a jak se vám daří aplikovat jeho metody.

Respondent Václav začal kriticky k aplikaci metod Simplicity zejména z pocitu, že mu nebyly předány žádné podklady, jak Simplicity šířit a aplikovat. Dále bych rozdělil odpovědi respondenta Václava na dvě roviny, a to osobní a týmovou. V osobní rovině, kde se Václav potýká s prvky své práce, které jdou jakoby přímo proti Simplicity, a to zejména v oblasti komunikace jak s centrálou společnosti, tak i dodavateli, zde Václav vidí velký potenciál ke zlepšení. V té týmové rovině, respondent Václav nastavil svému týmu, zodpovědnému v rámci distribučního centra za kvalitu a bezpečnost, pravidelné pracovní schůzky na čtrnácti denní bázi, dále pracují na zjednodušení a sjednocení předpisů a směrnic platných pro distribuční centrum. Respondentka Sabina si pochvaluje nastavení spolupráce a komunikace se zákaznickým servisem a oddělením kvality. Dalším úspěchem je pro respondentku Sabinu navázání partnerství s polským distribučním centrem v oblasti přípravy, kde se snaží najít možnosti ke zlepšení v tom českém. Aktuálně pracuje na zjednodušení pickování vedoucí ke zvýšení produktivity. Další využitelnou metodou je pro Sabinu delegování, které bylo častým bodem její zpětné vazby. Tudíž došlo k přenosu některých povinností z manažera na vedoucí směn a z vedoucích směn na vedoucí jednotlivých týmů. Všichni z podřízených mají své povinnosti zadané v ročních cílech a rozvíjí se dle svých schopností a ambicí či dle aktuálních kariérních příležitostí. Dále podřízení zaučují svůj zástup pro zajištění zastupitelnosti v případě dovolených a nemocí, což je pro zastupujícího možnost převzít iniciativu. Zároveň jsou zaměstnanci motivováni k vymýšlení zjednodušení a zlepšení procesů. Respondent Lukáš hodnotí kriticky fungování Simplicity v rámci managementu distribučního centra, kdy jen výjimečně se objeví někdo, kdo chce používat a prosazovat metody Simplicity a všeobecně řečeno, program nefunguje. Tým manažerů distribučního centra obvykle pracuje samostatně a jen výjimečně se snaží pracovat kolektivně. Osobně má na starosti finance a zde se v rámci kooperace s odpovědnými lidmi na centrále snaží aplikovat Simplicity prvky, jako je centralizace dat a komunikace, nastavení pravidelných meetingů, zjednodušení schvalování finančních požadavků či integrace nových technologií. Zároveň pracuje na projektu na „KPI dashboard“, což je centralizovaný nástroj pro zjištění aktuálního stavu cílů a projektů, na kterém spolupracuje s šesti studenty z VŠE. Respondentka Michaela se snaží v rámci nového projektu a tenderu na dodávání copackingových služeb aplikovat zjednodušování a zapojit do toho i dodavatele. Je to dlouhodobý výhled spolupráce od roku 2021, kdy se sbírají různé podněty na zjednodušování a aplikace udržitelných aktivit. Aktuálně se zjednodušování moc aplikovat nedaří vzhledem k situaci a objemu práce, se kterým se potýká. Proto se snaží Simplicity aplikovat v tenderu na dlouhodobé bázi, který změní chod celého oddělení příjmu a copackingu. Dále dodává, že je spousta prvků, které se dají i poměrně rychle aplikovat, ale potýká se s kapacitními problémy a senioritou týmu, kdy jsou již zaběhnuté pohledy na věc, které nedokážou pracovníci vidět v širším měřítku, a tudíž nejsou schopni upozornit na věci, které se dělají zbytečně nebo zdlouhavě. Respondent Matěj vidí úspěch ve zvýšení zapojení členů svého týmu, kteří přicházejí s vlastní iniciativou, ať už se jedná o zlepšování pracovních podmínek, zefektivnění procesů či touhou učit se nové věci, a tím být samostatnější a moci dělat svoji práci komplexněji. Zároveň se podařilo vytvořit nástroj pro zvýšení zapojení zaměstnanců ve formě mini projektů. Kde má každý možnost vymyslet vlastní projekt nebo se může k libovolnému přidat jako člen projektového týmu. Tyto mini projekty mají většinu náležitostí klasického projektového řízení a jsou schvalovány managementem distribučního centra, tudíž by měly mít odpovídající podporu. Respondentovi Matějovi se tato myšlenka líbí zejména proto, že rozvíjí zaměstnance a dává možnost odhalit talentované zaměstnance. Respondent Michal jako manažer celého distribučního centra vidí aplikaci metod, u svého týmu, jako na úplném začátku, ale zároveň vidí i velký potenciál, který to může přinést. Respondent Ondřej se po přebrání nového týmu potýkal zejména s pocitem, že jeho noví podřízení chtějí být řízeni, a to nebylo

v souladu s Ondřejovou vizí a fungováním pod jeho velením. Jeho vize byla, aby jednotlivci začali přebírat zodpovědnost za svojí práci a nebáli se udělat rozhodnutí, které by samozřejmě mělo být v souladu se společnými cíli. Dále respondent Ondřej přidává svůj pohled na fungování managementu distribučního centra, kdy vidí jasně stanovený rámec, ve kterém se jednotliví manažeři mohou pohybovat. Nepochybně to dle Ondřeje nejde ve všech oblastech, jako například v oddělení kvality a bezpečnosti, které je vázáno na interní předpisy, ale oddělení Performace and Development může být dost kreativní. Čistě osobní změnou pro Ondřeje je změna vnímání práce z domova, ačkoli k tomu neměl žádný racionální podklad, kdy z toho neměl dobrý pocit. Ondřej se musel naučit věřit svému týmu, že odvede svojí práci dobře, neboť velká část jeho týmu byla, pro společnost XY, v rizikové skupině v rámci pandemie COVID – 19 a tudíž ji byla nařízena práce z domova. Tuto myšlenku uzavírá, že z odstupu tuto změnu chápe jako prostor pro zvýšení možné flexibility svého týmu.

#### **3.4.4 Kdo by měl být zodpovědný za rozvoj Simplicity v rámci distribučního centra?**

Dle respondenta Lukáše by to chtělo odborníka na danou problematiku, kdo ale zároveň bude znát systémovou a procesní stránku fungování distribučního centra. Také dodává, že by měl mít zkušenosti nebo znalosti z oblasti psychologie. Správně by mělo dle Lukáše Simplicity propadávat shora dolů od manažerů, přes vedoucí směn, až by se mělo dotknout každého v rámci distribučního centra. Respondent Lukáš si umí představit třetí stranu, která bude intenzivně pracovat s manažery v rámci distribučního centra, bude je schopna udržet v nastavených kolejích a z této spolupráce budou vznikat konkrétní kroky vedoucí ke zlepšení a změně. Zároveň dodává, že historicky už byly pokusy takto cíleně manažery něco učit, ale bohužel to nedopadlo. Respondentka Michaela na stejnou otázku odpovídá v podobném duchu a představuje si, že pro rozvoj Simplicity by měla být vyhrazena třetí strana, která by měla mít nadhled, měla by mít čas se věnovat jednotlivým procesům, naslouchat zaměstnancům, kteří zde pracují, proč a jak určité věci dělají. Tato třetí strana by následně měla navést zaměstnance na cestu ke zjednodušení. Podle respondentky Sabiny by měly podněty pro změnu či zlepšení přicházet ze strany manažera daného oddělení nebo z celého oddělení. S předešlými respondenty Sabina souhlasí v oblasti specializovaného či zkušeného člověka, který by měl být k dispozici ve chvíli, kdy je jeho pomoc potřeba. Např. pokud budeme chtít změnu v data managementu, měl být přivolán na pomoc data specialista. Dalším příkladem je změna procesů, zde by měli být tzv. k ruce zkušení manažeři, kteří odhalí slabá místa. Každopádně by na tuto práci měli být, z pohledu Sabiny, dedikováni a mít na to čas. Respondent Václav si také představuje třetí stranu, z Václavova pohledu by to měl být člověk z oddělení lidských zdrojů či z oddělení vzdělávání. S tím, že tento člověk by proškolil členy managementu distribučního centra a zároveň by byl v distribučním centru zaměstnanec, který by měl Simplicity jako část své pracovní náplně a tím by bylo zaručeno, že se tomuto tématu někdo opravdu věnuje. Z vlastních předešlých zkušeností z jiné společnosti ví, že to může fungovat. Kdy byl proškolen každý zaměstnanec na systém Kaizen a tato stránka byla dodržována a znalosti zaměstnanců prohlubovány. Václav na téma Simplicity ambasadorů bohužel nic bližšího neví a byla to pro něj čerstvá informace. Respondent Matěj souhlasí s předešlými respondenty v zapojení třetí strany, nicméně by z jeho pohledu měli být s programem Simplicity intenzivně seznámeni či proškoleni manažeři a vedoucí pracovníci. Ti by následně měli tuto myšlenku šířit do svých týmů a následně se pokusit vytvořit aktivity a kroky ke zlepšení. Pokud by, ať už vlivem seniority a tzv. profesní slepoty, nebo nezkušeností, nemohli najít co posunout, zlepšit či změnit, měl by se manažer daného oddělení obrátit na zkušenější kolegy či kolegy z jiných oddělení, aby dostal jiný pohled. Zároveň by se v rámci distribučního centra měla vyvinout snaha se naučit tzv. „best practise“ z jiných distribučních center. Respondent Michal si představuje rozvoj Simplicity v rukou vedoucích pracovníků, pod taktovkou Simplicity ambasadora a jejich nadřízených. Respondent Ondřej si myslím, že ideálem by měl být tým



lidí, kteří budou jakoby průřezem celé společnosti. Dle Ondřeje není správné řešení ani vyšší management ani nižší pozice ve společnosti. Mělo by se jednat o tým, který podá myšlenku Simplicity co nejkompexněji na všech úrovních společnosti. Tím by se mělo, z pohledu Ondřeje, zamezit nesprávnému výkladu či zaměření se jen na některou část Simplicity manifestu.

### **3.4.5 Kvitoval/a byste školení na Simplicity a pokud ano jakou formu byste preferoval/a?**

Respondent Michal by měl zájem o školení na toto téma a jeho představou by bylo prezenční školení, kde může komunikace plynout oběma směry. Respondentka Michaela projevila zájem o případné školení, neboť jí Simplicity připadá jako zajímavé téma, avšak dodává, že kvůli nedostatku volné kapacity by na něj neměla čas. Tudíž pro Michaelu je nejlepší mít na Simplicity extra člověka, který jej bude mít na starosti. Respondent Lukáš by školení určitě využil vzhledem k tomu, že žádné školení neabsolvoval, krom e-learning a onboardingu, kde byla tato myšlenka obecně představena. Lukáš by volil formu týmového koučinku. Lukášovou ideální představou by bylo téma Simplicity projít z vícero pohledů jako jsou firemní psychologie, firemní kultura. Z toho by měl dále vycházet směr kam pokračovat a jak jej aplikovat. Respondent Václav by také kvitoval školení na toto téma a jeho obrazem by byla přednáška, na kterou by navazoval workshop. Václav dodává, že vzhledem k náročnosti a širokému pojetí myšlenky Simplicity by byl ideální workshop personalizovaný pro potřeby jednotlivých oddělení, neboť dynamika, cíle a problémy v jednotlivých úsecích mohou být jiné. Svoji myšlenku opírá o krátké hodnocení doposud absolvovaných školení v rámci společnosti XY, kdy dle Václava byla jednotlivá školení víceméně obecně pojatá či více použitelná pro kolegy, kteří pracují na pražské centrále, nikoliv pro potřeby distribučního centra. Odpověď na tuto otázku uzavírá, že je zde velký prostor pro zlepšení, a s pocitem, že se na sklad trochu zapomíná. Respondentka Sabina by se také zúčastnila školení, a to prezenčně. Respondent Matěj na tuto otázku začal hodnocením stávajícího vzdělávání v rámci jeho týmu, kdy jednotlivá školení si má možnost vybrat sám, která bude a chce absolvovat. Matěj by si představoval, že by mu měla být předána doručení, aby se lépe rozvíjel i v oblastech, ve kterých má slabiny a nemusí je vidět. Co se samotného Simplicity týká, tak se k Matějovi dostaly pouze základní informace a následně se sám pídil po detailech, takže by také kvitoval školení. Jeho představou by byl workshop, ale na vybranou část Simplicity, takže by se každý mohl věnovat tomu, co ho v jeho týmu nejvíce trápí, ať je to spolupráce, důvěra atd. Respondent Ondřej na otázku vzdělávání v rámci Simplicity poměrně rezolutně odmítá formu online školení a volil by jakoukoli osobní formu. I Ondřejovi, stejně jako Matějovi a Václavovi, se jeví vhodně idea školení na vybraná či užší témata vedená zkušeným manažerem a s prvky, které se dají aplikovat či „best practise“, které už použita byla.

### **3.4.6 Firemní kultura očima manažerů distribučního centra v roce 2022**

V roce 2022 byly provedeny rozhovory s manažery, se kterými absolvovali rozhovory již v roce 2020. Z původního seznamu respondentů, zůstali na pozicích manažerů pouze dva, a to respondentky Sabina a Michaela. Zbytek společnosti XY opustil nebo přijal jinou pozici v rámci společnosti. Na otázku, zda se změnilo vnímání pojmu Simplicity, tak respondentky obě shodně poznamenávají, že osobně dané problematice rozumí lépe. V navazující otázce tuto změnu způsobilo, obě respondentky připisují největší podíl absolvování Simplicity weeku, který měly obě respondentky, vzhledem ke své pozici povinný. Respondentka Michaela, zpětně přiznává, že zprvu chápala Simplicity možná špatně, tedy jako zjednodušení práce ale reálně se na za tím to slovem skrývá převážně změna myšlení a přístupu ke svému týmu. Následně Michaela dodává, že se jí tato myšlenka zobecnila probíhající interní komunikací. Další otázkou

bylo, zda se jim podařilo použít některé myšlenky a praktiky do reálného fungování ať už jejich samých nebo jejich týmů. Respondentka Sabina, přiznává, že nepocítuje zásadní změnu ve fungování svého týmu a dodává, že nevidí důvod dělat radikální změny, když se tři z jejich podřízených se v rámci organizace posunuli na lepší pozice. Michaela sdělila, že se nejvíc snažila o nastavení efektivní komunikace a nového rámce spolupráce především mezi jejím týmem a novým dodavatelem copackingových aktivit, kde cítí, že se jí to v celku podařilo. V souběhu s tímto muselo dojít k velkým změnám v procesech copackingu, ve kterých jsem musela důvěřovat lidem kteří byli do tohoto projektu přizváni. Dalším krokem bylo, předání některých povinností na své podřízené. Poslední otázkou byla na zpětnou vazbu Simplicity jako celek v pobočce pro CZ, SK a HU. Respondentka Sabina prozradila, že celkově téma a komunikace okolo Simplicity ustává, že opravdu pro ni jedinou správnou aktivitou, kterou měla možnost absolvovat, tak byl Simplicity week. Respondentka Michaela, se na to tuto otázku, odpověděla trochu s nadsázkou, že Simplicity se trochu stalo vtipnou analogií, když přijde na požadavek na něco, co nedává moc smysl. Jinak, že pocítuje změnu ve fungování mezi divizemi, ale zatím je to, podle ní, trochu povrchové. Dále dodává, že ve společnosti se v současné době obměnil management, takže ke změnám dochází, nicméně u těch některých o zůstali, se postoje a myšlení nezměnilo nebo jen pomalu.

### 3.5 Navrhovaná doporučení

Prvním krokem v rámci integrace Simplicity do stále firemní kultury je správná nebo spíše přesnější komunikace. Samotné označení Simplicity svádí k rychlému závěru, že cílem je věci dělat jednodušeji, avšak za tímto slovem se v reálu schovává pořádný kus cesty, který především obnáší změnu myšlení a postojů vedoucích pracovníků, skrze které by mělo vzniknout lepší pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci společnosti táhnou za jeden provaz. Správnost komunikace je v rámci distribučního centra o to víc důležitá, protože většina jeho zaměstnanců je vázána na fyzickou práci a jejich komunikační kanály jsou omezené na přímou komunikaci od svých vedoucích pracovníků a managementu distribučního centra. Na rozdíl od pracovník s přístupem k online informacím. Dalším doporučením je, aby každý vedoucí pracovník nebo manažer dostal informaci, jak správně chápat a číst výsledky výročního průzkumu PULSE. Zde v současné době každý manažer dostane výsledky za svůj svěřený úsek, a to, jak s ním naloží a jaké kroky pro zlepšení podnikne, je už čistě na něm. Myslím, že alespoň v rámci distribučního centra by měl vzniknout systematický program, kdy na základě výsledků, se vedoucí pracovníci pokusí zjistit reálnou zpětnou vazbu na konkrétních případech přímo od řadových pracovníků. Následně by se na úrovni jednotlivých úseků, divizí či celého distribučního centra měly podniknout kroky vedoucí ke zlepšení pracovních podmínek, spolupráce atd. Z komparace výsledků od roku 2019 je vidět, že se většinou společnosti daří zlepšit nejpálčivější otázky z předešlého průzkumu. Zároveň ale dojde k poklesu v jiných oblastech. Zde bych doporučil vedení společnosti a managementu distribučního centra, aby se čistě nezaměřovali jedním daným směrem. Jedním z nejdůležitějších aspektů ke zlepšení, je změna myšlení ve smyslu budování vlastnictví za to, co dělám, které musí jít ruku v ruce s kompetencemi, které by měl každý zaměstnanec dostat pro svou pozici. Dalším krokem, který bych doporučoval, je prohloubení spolupráce, ať už mezi jednotlivými odděleními, tak i pozicemi. I přes značnou snahu společnosti zlepšit spolupráci, je běžně setkávat se s názorem, že to je práce někoho jiného nebo „to se mě netýká“. Myslím, že vytvořit zdravou kulturu „když můžu, tak pomůžu“, minimálně spojí zaměstnance blíže k sobě a dojde mezi nimi k šíření znalosti a schopností. Další z doporučení se týká Simplicity ambasadorů. Jedná se o zaměstnance, kteří se dobrovolně chtějí učit něco nového a šířit to dále do společnosti. Je jim propůjčena pozice poradců a prodloužených končetin oddělení vzdělávání a globálního Simplicity týmu. Každý z ambasadorů má dostatek informací, jak vysvětlit, co to vlastně

Simplicity znamená, mají nástroje v podobě materiálů k „Simplicity for leaders in the action“, můžou případně být ten mezičlánek mezi manažerem, který potřebuje v nějakém tématu pomoc, a někým zkušenějším, s kým ho mohou propojit. Nicméně nic z těchto výše zmíněných možností se v realu neděje a z vlastní zkušenosti za mnou nikdo nikdy nepřišel, že by chtěl něco vysvětlit nebo s něčím pomoci. Mým doporučením je tedy aktivně zapojovat tyto ambasadory v odděleních, kde nedopadnou výsledky v rámci PULSE dobře. V rámci distribučního centra by mohli dostat prostor během schůzek managementu. Můžou být sběrači konkrétní zpětné vazby mezi zaměstnanci a následně se podílet na konkrétních aktivitách vedoucích ke zlepšení.

Posledním doporučením pro manažera skladu a jakéhokoliv manažera, který do svého týmu nabírá nového vedoucího pracovníka, je absolvování vzdělávacího programu „Simplicity for leaders“ skládající se z:

1. Discovery week
2. E-learning
3. Vlastní učení v praxi a konzultace s ambasadorem
4. Simplicity week

Tento program bych doplnil o kolečko samotným procesem, kdy se seznámí a vyzkouší si jednotlivé pozice ve skladovém procesu.

### **3.6 Návrh vzdělávacího programu (Simplicity for Leaders)**

Návrh vzdělávacího programu vznikl jako důsledek zavedení nové firemní kultury. Dává si za cíl seznámit nového vedoucího pracovníka s pracovním prostředím, kolegy, a především specifickou firemní kulturou. V rámci programu se nový zaměstnanec blíže seznámí s prací na jednotlivých odděleních, pochopí principy Simplicity a budou mu poskytnuty informace a nástroje potřebné pro práci s týmem. Po absolvování programu bude zaměstnanec schopen:

- popsat firemní kulturu společnosti XY a vysvětlit její důležitost;
- porozumět procesům na jednotlivých odděleních a identifikovat klíčové faktory jejich úspěchu;
- identifikovat příčiny a důsledky špatně zpracované objednávky;
- navrhnout nová řešení v krizových situacích;
- pochopit potřebu spolupráce napříč celým distribučním centrem;
- formulovat konstruktivní zpětnou vazbu;
- demonstrovat principy Simplicity při práci s týmem;
- spustit a samostatně prostudovat e-learning školení zaměřené na Simplicity.

Vzdělávací program je vytvořen pro nově vybraného zaměstnance na pozici „vedoucí pracovník“. Může se jednat o úplně nového zaměstnance, který přichází z jiného prostředí (organizace), nebo o interního uchazeče, jehož pozice doposud nevyžadovala větší zapojení do Simplicity (vedení lidí). Část programu (Simplicity week) určena i pro stávající zaměstnance na vedoucí pozici, a to z důvodu sjednocení informací a poskytnutí potřebné podpory při zavádění Simplicity do každodenních pracovních aktivit.

Absolvent programu dokáže vytvořit motivující pracovní prostředí pro své kolegy a podřízené. Spolupracuje napříč odděleními pro dosažení lepší kvality a spokojenosti zákazníků. Používá dostupné nástroje a využívá nové informace pro zkvalitnění pracovních procesů. Dokáže vést efektivní komunikaci, lépe naslouchat a přicházet s novými nápady.

Vzdělávací program „Simplicity for leaders“ je komplexní systém školení. Obsahuje online tréninky, školení na pracovišti, učení v praxi a zároveň poskytuje prostor pro konzultaci se Simplicity ambasadorem. Návaznost jednotlivých částí programu je nutné dodržet. Účast na všech částech programu je pro nového vedoucího pracovníka základním zdrojem informací pro úspěšný start ve společnosti XY. Pro zaměstnance, kteří již na vedoucí pozici pracují, je klíčová především účast na webinářích zaměřených na jednotlivé oblasti Simplicity.

1. Discovery week
2. E-learning
3. Vlastní učení v praxi a konzultace s ambasadorem
4. Simplicity week

### **3.6.1 Časový průběh a organizační zajištění**

Nově nastupující zaměstnanec distribučního centra dostává při podpisu smlouvy brožuru s informacemi o společnosti XY, ve které se seznámí i s firemní kulturou Simplicity. První den, před samotným vstupem do distribučního centra, musí absolvovat vstupní bezpečnostní školení prováděné interním školitelem. Poté se setkává se svým přímým nadřízeným, který ho přivítá ve společnosti a představí mu jeho nejužší tým kolegů a program zaškolení. Úkolem nadřízeného je zdůvodnit důležitost první části vzdělávacího bloku *Discovery week* a následujících vzdělávacích aktivit, jenž dopomáhají k pochopení firemní kultury Simplicity. S detailním školením a průběhem *Discovery weeku* nového zaměstnance seznámí Simplicity ambasadore, který zároveň funguje v prvních dnech jako jeho kontaktní osoba. Má možnost znovu zopakovat informace o společnosti a je zde také prostor pro vyjasnění otázek ohledně firemní kultury. SC ambasadore udělá s novým vedoucím pracovníkem na konci týdne reflexi a projde výsledky posledního Pulsu. Zde je možnost porovnání zpětné vazby nového zaměstnance, nezátíženého vztahy na pracovišti a každodenní rutinou, se zpětnou vazbou zkušených zaměstnanců.

### **3.6.2 Discovery week**

Vedoucí pracovník se seznámí se všemi odděleními v distribučním centru. Na každém oddělení je potřeba strávit alespoň půl směny, tedy čtyři hodiny. Celkem se zde nachází pět oddělení (příjem, příprava, expedice, zákaznická podpora a reklamace). Cílem je seznámit nového zaměstnance s kolegy, procesy a tokem práce skrz distribuční centrum. Je seznámen s tím, jak jednotlivá oddělení fungují a navzájem se ovlivňují. Zároveň je pro nového zaměstnance vyhrazen čas, který může věnovat svému novému týmu a operativním věcem týkajících se klasického zaškolení na své pozici.

Vše začíná na oddělení příjmu, zde je zaměření na správné a bezpečné přijímání zboží do distribučního centra. Následně na vstupní kontrolu kvality. Nový vedoucí pracovník se seznámí s používáním hardwaru (skener, manipulační technika). Část stráveného času je vyhrazena pro fyzickou práci přímo na pracovišti, druhou část tvoří stínování vedoucích pracovníků odpovědných za systémovou stránku procesů, což tvoří kontrola příjmových dokladů, zadávání kvantitativních a kvalitativních dat do interního systému.

Během stínování v procesu přípravy objednávek si nový vedoucí pracovník zkouší fyzické vychystání objednávek všech typů (paletová objednávka, balíková objednávka a e-commerce). Tím se seznamuje s produkty, které jsou předmětem obchodu dané společnosti XY. Dále stínuje vedoucího pracovníka, a to z pohledu organizace práce, kvality, produktivity a bezpečnosti na daném oddělení. V distribučním centru se nachází více oddělení přípravy dle zaměření prodávaných produktů. Tudíž se některé procesy opakují a nový vedoucí pracovník je seznámen pouze s odlišnostmi daných oddělení.

Další den se nový zaměstnanec seznamuje s procesem expedice zásilky. To obnáší práci se skenerem, fakturaci objednávky a případně naložení zásilky do auta. Stínuje práci vedoucího pracovníka, který má na starosti portály spravující přenos dat mezi společnostmi XY a dopravci o jednotlivých nakládkách. Následně je seznámen s organizací nakládek, kvalitou a bezpečností na daném oddělení, které má na starost vedoucí pracovník.

Interní oddělení zákaznické péče odkrývá novému zaměstnanci proces vytváření zákaznických objednávek, jak pro velkoobchodní zákazníky, tak i pro konečného uživatele v rámci e-commerce. Dále se na tomto oddělení nový pracovník seznamuje s logikou a procesem správy části skladových pohybů, které rovněž spadají do pracovní náplně pracovníků interní zákaznické péče.

Na oddělení reklamací nový vedoucí pracovník získává přehled o fungování a logice příjmu, zpracování a vyhodnocení kvality zboží, které se vrátilo od zákazníka jako poškozené nebo odmítnuté. Ve spolupráci s oddělením kvality získává v rámci reklamačního procesu přehled o procesu uznávání jednotlivých reklamací. Seznamuje se s následnými kroky formou zpětné vazby pro oddělení přípravy či kvality. Dalším procesem, kterým si nový zaměstnanec prochází je správa likvidace poškozeného zboží.

Na konci týdne, po absolvování pozorování a zaškolení na všech odděleních, se s novým zaměstnancem znovu potkává SC ambassador a hodnotí uplynulých pět dní. Tato zpětná vazba může sloužit k zefektivnění jednotlivých oddělení či procesů. Z těchto důvodů je doporučeno formulovat písemný výstup, který bude dále předán manažerům jednotlivých oddělení, případně manažerovi distribučního centra. Na bázi nově nabytých zkušeností by měl nový vedoucí pracovník lépe pochopit hloubku a propojenost firemní kultury Simplicity. Nadále je novému zaměstnanci SC ambassador k dispozici v otázkách firemní kultury a aktivit v oblasti vedení týmu.

### **3.6.3 E-learning**

Nově příchozímu zaměstnanci je doporučeno absolvovat online školení na téma Simplicity, které celkově trvá přibližně čtyři hodiny. Samotné školení se skládá ze dvou hodin teorie a historie Simplicity a zbylý čas je věnován tématům zaměřeným na vedení lidí a spolupráci (Simplicity for leaders in action). Jedná se o soubor prezentací zaměřených na důležité oblasti (frame, cooperation, meeting, feedback), ve kterých vedoucí pracovník nalezne informace a aktivity pro osobní rozvoj v rámci leadership dovedností. Absolvovat tato a jiná online školení je doporučeno v prvních týdnech po nástupu, dokud není nový pracovník plně vytížen denními pracovními úkoly.

### 3.6.4 Učení v praxi a konzultace s ambasadorem

Nový vedoucí pracovník pracuje s teoretickými znalostmi a trénuje získané dovednosti v konkrétních situacích. Vedoucí začne vést svůj tým a může se dostat do bodu, kdy si s něčím neví rady. Díky kultuře otevřené komunikace a spolupráci se může obrátit na své kolegy vedoucí pracovníky případně na Simplicity ambasadora. Zde může ambasador doporučit účast na konkrétním webináři v rámci Simplicity weeku. Zároveň Simplicity ambasador disponuje brožurou, která obsahuje tipy a aktivity pro zlepšení v oblasti, která vedoucího pracovníka trápí.

### 3.6.5 Simplicity week

Pilotní vzdělávací projekt pro všechny vedoucí pracovníky společnosti XY. Toto školení je určeno všem vedoucím pracovníkům, novým i dlouholetým zaměstnancům. V rámci čtyř školících dnů je každý den věnovaný jedné z oblastí *Simplicity for leaders in the action* (frame, cooperation, meeting, feedback). Série webinářů je vedena globálním rozvojovým týmem, s podporou lokálního Learning and Development oddělení. Jednotlivé bloky trvají čtyři hodiny. Jedná se o interaktivní školení, kde komunikace probíhá oběma směry. Výhodou dále je, že se účastník může přihlásit odkudkoliv a sdílet své lokální zkušenosti.

#### Frame – rámec

Cílem webináře je pochopit důležitost nastavení rámce, ve kterém daný tým pracuje, a klíčové elementy vedoucí k lepší spolupráci a plné autonomii týmu. Umožňuje týmu identifikovat priority, omezující faktory a postavení týmu a jednotlivců v entitě. Po absolvování webináře by měl být účastník schopen vyřešit např.: individualismus, nízká úroveň spolupráce a solidarity, nesoulad v týmu, nejasné priority, mikromanagement či zvýšení aktivity jednotlivých členů týmu. Školení je rozděleno do tří oblastí:

- Buduj porozumění a vlastnictví v rámci entity – Co je to rámec? Co je rámec mojí entity?
- Vyber klíčové týmové priority v souladu s rámcem entity – Které bitvy musíš vyhrát? Jak můžeš přispět k cílům svojí entity? Kde je potřeba spolupracovat?
- Co jsou naše individuální přínosy pro naše týmové priority? – Definuj, kde individuálně přispíváš týmovým prioritám? Tvoje role a odpovědnosti. Očekávání od druhých.

#### Cooperation – spolupráce

Webinář je zaměřen na dovednost vytvořit silné vztahy s partnery, obzvláště s těmi, které vyžadují velkou spolupráci. Po absolvování bude účastník schopný vyřešit např.: neporozumění týmových cílů, obchodní napětí vyplývající ze špatných vztahů či nedostatku důvěry, problémy s dotažením projektů do konce, které vyžadují spolupráci napříč funkcemi nebo divizemi. Obsahem webináře je:

- Poznej svůj tým – Nastavení cílů plnění a příprava účastníků.
- Vyřeš kritické obchodní problémy – Dovednost facilitace, usnadnění porozumění, jasný rámec a podpora kolektivu.
- Identifikuj, kdy potřebuje tvůj tým spolupracovat – Kolektivní inteligence, využití delegace a týmová pravidla.

## **Meetings – schůzky**

Cílem webináře je zvýšení efektivity a snížení počtu schůzek, schopnost činit jasné rozhodnutí, správná příprava na schůzku, aby každá schůzka měla přidanou hodnotu a její účastníci se cítili motivovaní a nabití energií. Absolvováním webináře bude účastník schopný vyřešit např.: dlouhé, neefektivní schůzky z důvodu dlouhé přípravy a odbíhání od tématu, nejasné rozhodování, vysoký počet a nezáměr účastníků na schůzce, nastavení výstupu ze schůzky. Webinář je rozsegmentován následovně:

- Příprava na schůzku – Nastavení cílů schůzky a příprava účastníků.
- Vedení schůzky – Facilitace schůzky, usnadnění porozumění, podpora kolektivního myšlení.
- Rekapitulace a výstup ze schůzky – Meeting minutes (zpětná vazba na konci schůzky), akční plán, definování pravidel.

## **Feedback – zpětná vazba**

Zpětná vazba má důležitou roli v Simplicity transformaci. Je to kritický prvek pro budování důvěry, posílení spolupráce a rozvoj lidí. Díky webináři bude účastník schopný využít zpětnou vazbu v situaci, kdy je potřeba zvýšit transparentnost a výkon týmu či zajistit otevřenou a pozitivní diskusi. Bude schopný vyřešit např.: povrchní spolupráci a napětí v týmu, vyhýbání se problémům a nedostatek důvěry. Ve třech blocích bude představeno:

- Zpětná vazba pro individuální rozvoj – Klíčové poznatky ze zpětné vazby: potřebné prostředky, výzvy a podpora.
- Zpětná vazba pro rozvoj kolektivu – Práce na reálných situacích, nácvik mezilidské zpětné vazby, práce na týmové dynamice a důvěře.
- Od zpětné vazby k akci – Týmová domluva na zapojení zpětné vazby do každodenní komunikace.

## 4 Závěr

Tato bakalářská práce se soustředí na aktuální stav transformace firemní kultury společnosti XY a podává doporučení pro manažera distribučního centra. Výzkumné šetření probíhalo v distribučním centru společnosti XY a se souhlasem manažera distribučního centra a vedení společnosti XY pobočky pro Českou, Slovenskou a Maďarskou republiku.

Pro tuto práci byly použity dva zdroje dat, na jejichž základě byla následně vystavěna jednotlivá konkrétní doporučení. Prvním zdrojem dat bylo použito dotazníkové šetření PULSE, které probíhá každoročně interním způsobem společností XY. Dotazník je koncipován do 29 otázek, rozdělených od pěti různých oblastí. Byl distribuován elektronickou formou a je anonymní. Pro účely této práce musela být použita data za celou pobočku pro Českou, Slovenskou a Maďarskou republiku, neboť u dat získaných pouze od vzorku zaměstnanců distribučního centra by, dle vedení společnosti, nemusela být zaručena anonymita. V práci byla komparována data mezi roky 2019 a 2020, dále byla srovnána data pro roky 2020 a 2021 tak, aby bylo pro následná doporučení možné využít co nejobsáhlejší objem informací. V roce 2019 dotazník obdrželo 507 zaměstnanců a zpět se navrátilo 86 %, tedy 439 zpětných vazeb. V roce 2020 bylo dotazníkem osloveno opět 507 zaměstnanců a navraceno bylo 460 dotazníků, což je návratnost 91 %. V roce 2021 byl dotazník rozeslán 495 zaměstnancům s návratností 89 %, což činí 443 dotazníků. Celkově se společnost může těšit vysokým procentem návratnosti. To značí, že zaměstnanci společnosti XY chápou důležitost zpětné vazby. Z výsledků průzkumu vyplývá, že společnost XY dosahuje dobrých výsledků. Pro samotnou společnost je mezníkem opravdového úspěchu 80 % spokojených respondentů na danou otázku či oblast. V tomto znění žádná ze zkoumaných oblastí nedosahuje čistého úspěchu. Nicméně ve dvou oblastech, a to spolupráce a zmocnění (empowerment), na které nová firemní kultura Simplicity nejvíce cílila, došlo meziročně ke zlepšení. Konkrétně u spolupráce mezi roky 2019 a 2021 můžeme evidovat posun z 65 % kladně hodnotících respondentů k 71 % a v otázkách pocitu zmocnění v rozhodnutích z celkových 77 % v roce 2020 na výsledných 81 % v roce 2021. V dalších zkoumaných aspektech stojí za zmínku meziroční zlepšení v oblasti zapojení zaměstnanců do chodu společnosti o 5 % mezi roky 2019 a 2020. Ve zbylých aspektech firma stagnuje nebo osciluje v rozmezí jednoho až dvou procent. Při pohledu na meziroční srovnání výsledků u jednotlivých otázek je vidět, že společnost dokáže flexibilně pracovat se získanými daty, ale bohužel je to vždy na úkor jiné oblasti. Na základě těchto poznatků byly vytvořeny otázky pro polostrukturované rozhovory, které tvoří druhou část analytické části. Tyto rozhovory proběhly v lednu roku 2020 se sedmi z deseti oslovených manažerů distribučního centra. Cílem bylo získat konkrétní zpětnou vazbu na Simplicity jako takové, její chápání a integraci do současné firemní kultury. Následně byly znovu provedeny rozhovory na stejné téma se dvěma z původních sedmi respondentů v roce 2022, zbylých pět respondentů již ve společnosti nepracuje. Cílem bylo zjistit aktuální stav a posun integrace Simplicity. Na bázi těchto rozhovorů, které byly koncipovány do deseti otázek, a které autor sloučil do pěti podkapitol, byla vytvořena výsledná doporučení a návrh vzdělávací programu „Simplicity for leader“ určený pro manažera distribučního centra.

### 1. Doporučení

Přesnější komunikace, co Simplicity znamená. Ze zpětné vazby vyplynulo, že samostatně poddané označení Simplicity svádí k tomu, že se jedná o myšlenku dělat věci snadněji či jednodušeji. Nicméně za tímto názvem se skrývá změna nastavení myšlení a postojů především vedoucích pracovníků a manažerů, jakožto nositelů firemní kultury.



## 2. Doporučení

Vytvoření uceleného manuálu či školení, jak správně pracovat a číst výroční hodnocení Pulse. Každý manažer dostává výsledky od svého týmu, ale to, jak s nimi naloží nebo jaké budou následné kroky jsou čistě v jeho režii. Alespoň v rámci distribučního centra by měl vzniknout systematický program, který bude v návaznosti na data z firemního průzkumu Pulse sbírat konkrétní zpětnou vazbu od zaměstnanců. Na ní by společnost měla stavět a systematicky s ní pracovat, ať už na úrovni jednotlivých oddělení, nebo distribučního centra jako jednoho velkého celku. Zde se za mě ideálně hodí citát „*Kultura není soupis hodnot, které vyvěsíte na zeď. Není to, co říkáte v projevech a na schůzích. Kultura není ani to, v co věříte. Kultura je tím, co děláte a kdo jste.*“ z knihy *What You Do Is Who You Are* od Bena Horowitze. Protože konkrétní akční kroky jsou tou správnou cestou.

## 3. Doporučení

Toto doporučení je zaměřené na využívání Simplicity ambasadorů. Když už si společnost dokáže vytvořit takovouto funkci, a vzhledem k tomu, že se jedná o pozici čistě dobrovolnou a nad rámce standardních pracovních povinností, měla by společnost tuto možnost efektivněji využívat. Doporučil bych Simplicity ambasadorů více zapojit v odděleních, kde nedopadnou výsledky v rámci Pulse dobře. Tito zaměstnanci z distribučního centra by mohli dostat prostor během schůzek managementu. Můžou být sběrači konkrétní zpětné vazby mezi zaměstnanci a následně se podílet na konkrétních aktivitách vedoucích ke zlepšení.

## 4. Doporučení

Posledním doporučením pro manažera skladu a jakéhokoliv manažera, který do svého týmu nabírá nového vedoucího pracovníka, je absolvování vzdělávacího programu Simplicity for leaders skládající se z:

1. Discovery week
2. E-learning
3. Vlastní učení v praxi a konzultace s ambasadorem
4. Simplicity week

Tento program bych doplnil o kolečko samotným procesem, kdy se nový zaměstnanec seznámí a vyzkouší si jednotlivé pozice ve skladovém procesu. Detailnější popis jednotlivých doporučení a návrhu vzdělávacího programu najdete v podkapitolách 3.5 a 3.6.

## Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

KOTTER, J. *Vědomí naléhavosti: první a nejdůležitější krok realizace změny*. Praha: Management Press, 2009. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-193-5.

KOTTER, J. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Přeložil ČAKRT M. a ŠKAPOVÁ H. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.

KRÁTKÁ, L. *Letos musíme být spokojenější než loni!: proměny české firemní kultury po roce 1989*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. Orální historie a soudobé dějiny. ISBN 978-80-246-4385-4.

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

LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MŠMT, 2007. *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-254-2218-2.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN isbn80-247-1705-0.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.

PFEIFER, L. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Determinanty vzniku podnikové kultury .....	6
Obrázek 2 Determinanty firemní kultury .....	7
Obrázek 3 Tři stupně kultury .....	8
Obrázek 4 „Kulturní ledovec“ .....	8

## Seznam příloh

Příloha 1 Pulse 2020 .....	I
Příloha 2 Pulse 2021 .....	V
Příloha 3 Maketa polostrukturovaných rozhovorů 2020 .....	IX
Příloha 4 Přepis polostrukturovaných rozhovorů 2020 .....	X
Příloha 5 Maketa polostrukturovaných rozhovorů 2022 .....	XXII
Příloha 6 Přepis polostrukturovaných rozhovorů 2022 .....	XXIII

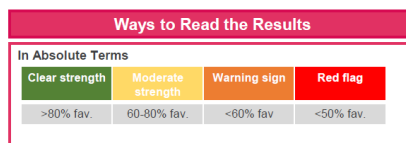
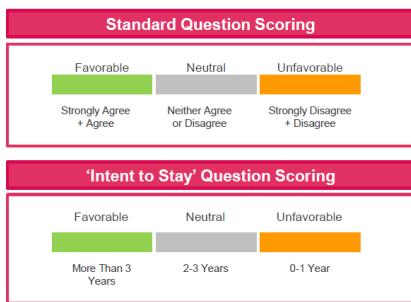
# Příloha 1 Pulse 2020



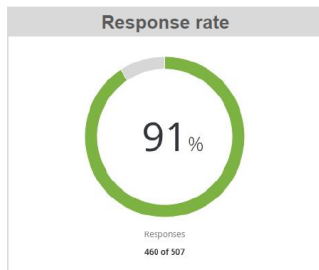
## PULSE 2020 results



### Methodology – Understanding your Scores



### Who took part in the survey?



### Top 5 increases

Question	Responses	Distribution	2019	2018	2017
Digital is a key business priority for my direct manager	422		+10 ^	+7 ^	-
Conditions in my job allow me to be as efficient as I can be	458		+10 ^	+24 ^	+25 ^
The leadership team in my department is aligned on a shared vision	455		+8 ^	-	-
I am encouraged and supported in my individual development and training	457		+5	+11 ^	+8 ^
In my department, meetings are conducted efficiently	454		+4	+3	+6

### Top 5 decreases

Question	Responses	Distribution	2019	2018	2017
In my day-to-day work, I concretely observe that my department is engaged in Simplicity	419		-5	+6	-
I am evaluated on the real impact my actions have on the performance of the company	449		-5	+3	+2
My direct manager actively supports initiatives and co-operation with teams from other Brands and / or Functions	447		-4	+1	+4
I am clear about what my direct manager expects from me	459		-4	-1	-7 v
My direct manager actively seeks feedback from me and my peers	456		-4	-2	-

## Entrepreneurship

Name	Responses	Distribution	2019	Eastern Europe
▼ Entrepreneurship			-1	+1
I am evaluated on the real impact my actions have on the performance of the company	449		-5	-3
My direct manager is entrepreneurial in the way he or she acts	457		-1	-2
The leadership team in my department is effective at making things move forward	456		-3	-1
When I think of new ideas / projects, I can easily make them a reality	456		-1	+4
I am encouraged to think and act with an entrepreneurial mindset	450		-1	+1
In my team it is acceptable to make a mistake as long as we learn from it	458		-1	+6 ^

## Cooperation

Name	Responses	Distribution	2019	Eastern Europe
Cooperation			+2	-4
The leadership team in my department is aligned on a shared vision	455		+8	-1
The leadership team in my department has a balanced approach to recognizing both individual and team achievements	451		+4	+5
It is easy for me to obtain support I need to do my job from other teams	455		+1	-5
In my department, meetings are conducted efficiently	454		+4	-11
My direct manager actively supports initiatives and co-operation with teams from other Brands and / or Functions	447		-4	-5
Since the last Pulse edition, we have put in place concrete and team action plans	406		-2	-9

## Empowerment

Name	Responses	Distribution	2019	Eastern Europe
Empowerment			-1	-1
I am clear about what my direct manager expects from me	459		-4	-3
I am encouraged and supported in my individual development and training	457		+5	+6
I get clear and regular feedback from my direct manager	459		-4	-6
I have a good level of autonomy to do my job well	456		-1	+1
At work, I feel trusted to take decisions at my level	458		+2	+3
I am treated with respect as an individual	458		0	+2
In my Division / Function, careers moves and job promotions are based on performance and competencies	431		+2	+1
My direct manager actively seeks feedback from me and my peers	456		-4	-9

## Enablement

Name	Responses	Distribution	2019	Eastern Europe	KF geo norm
Employee Enablement			+4	+1	+6
My role makes good use of my skills and abilities	459		+3	+5	+14
I have opportunities to do challenging and interesting work	456		+2	+3	+14
There are no significant barriers at work to doing my job well	458		+1	-4	-17
Conditions in my job allow me to be as efficient as I can be	458		+10	+2	+12

## Engagement

Name	Responses	Distribution	2019	Eastern Europe	KF geo norm
Employee Engagement			+1	+2	+10 ^
I feel motivated to go beyond my key job accountabilities	458		-1	-3	+5
Given your choice, how long would you plan to continue working for L'Oréal?	447		+3	+4	+3
I feel proud to work for L'Oréal	458		-1	+4 ^	+17 ^
L'Oréal motivates me to give my best everyday	457		0	0	+15 ^
I would recommend L'Oréal to friends as a place to work	457		+2	+4	+8

## Other Indicators

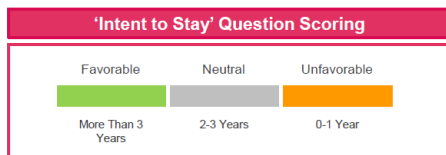
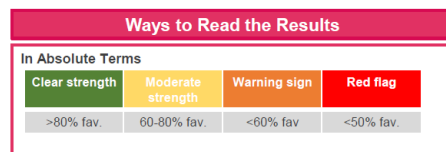
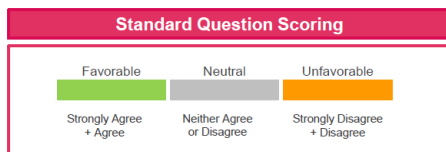
Name	Responses	Distribution	2019	Eastern Europe
Other indicators			-	0
The amount of stress in my job is acceptable	458		-4	+1
In my day-to-day work, I concretely observe that my department is engaged in Simplicity	419		-5	-9 v
I could report unethical behaviors to the appropriate level of authority without fear of reprisal	448		-4	+7 ^
I feel L'Oréal in my country is actively engaged for a more sustainable world	456		+2	0
L'Oréal cares about my overall wellbeing	456		-	-3
I feel valued & recognized for my contributions	458		-	-1
My direct manager's behaviours are consistent with L'Oréal Ethical principles	457		0	+2
Digital is a key business priority for my direct manager	422		+10 ^	-2
My direct manager treats employees fairly regardless of their age, family/marital status, gender, disability, race/ethnicity, religion, or sexual orientation	455		-	+1



PULSE 2021 results

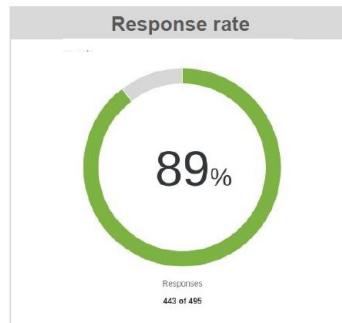


Methodology – Understanding your Scores





## Who took part in the survey?



**Top increases**

Question	Distribution	2020	2019	2018
Since the last Pulse edition, we have put in place concrete and team action plans		+8 ^	+6	+7 ^
The leadership team in my department is aligned on a shared vision and drives us towards common objectives		+6 ^	+14 ^	-
The leadership team in my department is effective at making things move forward		+6	+9 ^	+8 ^

**Top decreases**

Question	Distribution	2020	2019	2018
I would recommend L'Oréal to friends as a place to work		-5	-3	+1
L'Oréal cares about my overall wellbeing		-4	-	-
Given your choice, how long would you plan to continue working for L'Oréal?		-4	-1	0

**Top favorable scores**

Question	Distribution	Eastern Europe
* I am treated fairly regardless of my age, family/marital status, gender, disability, race/ethnicity, religion, or sexual orientation		+4 ^
In my team it is acceptable to make a mistake as long as we learn from it		+5 ^
I feel that I am trusted when I work remotely		+5 ^

**Least favorable scores**

Question	Distribution	Eastern Europe
There are no significant barriers at work to doing my job well		-3
In my day-to-day work, I concretely observe that my department is engaged in Simplicity		-9 v
I have a reasonable balance between my work life and my personal life		-5

## Entrepreneurship

Name	Responses	Distribution	2020	Eastern Europe
▼ Entrepreneurship			+2	+2
I am evaluated on the real impact my actions have on the performance of the company	439		+2	-1
The leadership team in my department is effective at making things move forward	439		+6	0
When I think of new ideas / projects, I can easily make them a reality	437		+2	+5
I am encouraged to think and act with an entrepreneurial mindset	432		0	+2
In my team it is acceptable to make a mistake as long as we learn from it	440		+1	+5

## Cooperation

Name	Responses	Distribution	2020	Eastern Europe
▼ Cooperation			-	-3
The leadership team in my department recognizes both individual and team achievements	436		+4	+5
IT Solutions allow me to collaborate efficiently with people I work with wherever they are	437		-	+5
It is easy for me to obtain support I need to do my job from other teams	436		+1	-6
In my department, meetings are conducted efficiently	433		+5	-9
* I am actively encouraged to cooperate with teams from other brands and/or functions	432		-16	-10
Since the last Pulse edition, we have put in place concrete and team action plans	401		+8	-5
The leadership team in my department is aligned on a shared vision and drives us towards common objectives	439		+6	+2

Note: The asterisk symbol (\*) before the statements indicates that they have been modified in Pulse 2021. As such, the trend must be interpreted with caution. See Appendix for the list of revised questions compared to 2020.

## Empowerment

Name	Responses	Distribution	2020	Eastern Europe
▼ Empowerment			-	+1
* I get clear and regular feedback about my performance and what I need to do to improve	443		-3	-6
I have a good level of autonomy to do my job well	441		+2	+3
At work I feel trusted to take decisions at my level	442		0	+1
I am treated with respect as an individual	443		0	+2
In my Division / Function, career moves and job promotions are based on performance and competencies	427		+1	+2
I feel I have the right to give feedback to people I work with	438		-	0
I feel that I am trusted when I work remotely	408		-	+5
* I am clear about what is expected from me	439		+4	+1
I am encouraged and supported in my individual development and training	442		-3	+3

Note: The asterisk symbol (\*) before the statements indicates that they have been modified in Pulse 2021. As such, the trend must be interpreted with caution. See Appendix for the list of revised questions compared to 2020.

## Enablement

Name	Responses	Distribution	2020	Eastern Europe	KF geo norm
▼ Enablement			+2	+2	+7
Conditions in my job allow me to be as efficient as I can be	443		+5	+2	+17
My role makes good use of my skills and abilities	443		-1	+5	+13
I have opportunities to do challenging and interesting work	440		0	+3	+14
There are no significant barriers at work to doing my job well	441		+3	-3	-14

## Engagement

Name	Responses	Distribution	2020	Eastern Europe	KF geo norm
▼ Engagement			-2	+1	+8
Given your choice, how long would you plan to continue working for L'Oréal?	433		-4	+1	-1
I feel proud to work for L'Oréal	442		-1	+4	+15
L'Oréal motivates me to give my best everyday	442		0	0	+15
I would recommend L'Oréal to friends as a place to work	439		-5	+1	+3
I feel motivated to go beyond my key job accountabilities	439		+1	+2	+6

Chart, bar chart  
Description automatically generated

## Trend at question level for modified questions with a sign « \* » upfront

Dimensions	Questions	Status	
		In black: 2020 question	In pink: 2021 question
Empowerment	I am clear about what my direct manager expects from me → * I am clear about what is expected from me	Trend displayed	
Empowerment/ Simplicity Levers	I get clear and regular feedback from my direct manager about my performance and what I need to do to improve → * I get clear and regular feedback about my performance and what I need to do to improve	Trend displayed	
Empowerment/ Simplicity Levers	My direct manager actively seeks feedback from me and my peers → I feel I have the right to give feedback to people I work with	No trend	
Cooperation/ Simplicity Levers	My direct manager actively supports initiatives and co-operation with teams from other Brands and/or Functions → * I am actively encouraged to cooperate with teams from other brands and/or functions	Trend displayed	
Global Indicators	My Direct manager treats employees fairly regardless of their age, family/marital status, gender, disability, race/ethnicity, religion, or sexual orientation → * I am treated fairly regardless of my age, family/marital status, gender, disability, race/ethnicity, religion, or sexual orientation	Trend displayed	
Global Indicators	My direct manager's behaviours are consistent with L'Oréal Ethical principles → The leadership team in my department sets a good example of ethical conduct	No trend	
Global Indicators	Digital is a key business priority for my direct manager → * The Digital transformation is a key priority for my department	Trend displayed	
Global Indicators	I feel L'Oréal in my country is actively engaged for a more sustainable world and makes a positive contribution to communities in which it operates → In my day-to-day work, I concretely observe that my department is engaged in the "L'Oréal for the Future" transformation program.	No trend	

### **Příloha 3 Maketa polostrukturovaných rozhovorů 2020**

1. Co si představíte pod pojmem SimpliCity?
2. Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu?
3. Jak se vám daří aplikovat metody Simplicity?
4. Co by podle vás mělo ideálně Simplicity obsahovat?
5. Umíte si představit přidat prvky Simplicity do vaší práce?
6. Myslíte, že rozvoj Simplicity, by měl být pod taktovou jednotlivých manažerů nebo specializovaného oddělení (třetí strany)?
7. Považujete firemní kulturu za důležitou?
8. Přijde vám program Simplicity jako dobrý směr v rámci firemní kultury?
9. Pokud byste dostali nabídku na školení programu Simplicity, využili byste jí? (Případně jakou formu preferujete)
10. Myslíte, že by bylo vhodné vytvořit program pro nového manažera / vedoucího pracovníka?

## **Příloha 4 Přepis polostrukturovaných rozhovorů 2020**

### Rozhovor 1

Respondentka Michalea - 12. 1. 2020

#### **1. Co si představíte pod pojmem SimpliCity?**

Jak už k tomu svádí samotné slovo, tak si pod tím představuji zjednodušení práce ve všech odvětvích procesu.

#### **2. Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu?**

Momentálně se snažíme v rámci nového projektu a tenderu aplikovat zjednodušování a zapojit do toho i dodavatele v rámci tenderu dodávání copackingových služeb. Je to dlouhodobý výhled spolupráce od roku 2021, kdy sbíráme různé podněty na zjednodušování a aplikace udržitelných aktivit. Co se týče stávajícího fungování, děláme věci jak jsme zvyklí.

#### **3. Jak se vám daří aplikovat metody Simplicity?**

Aktuálně se nám zjednodušování moc aplikovat nedaří vzhledem k situaci a objemu práce, se kterým se potýkáme. Proto se snažíme simplicity aplikovat v tenderu na dlouhodobé bázi, který změní chod celého oddělení příjmu a copackingu.

#### **4. Co by podle vás mělo ideálně Simplicity obsahovat?**

Simplicity by určitě mělo obsahovat návrhy na zjednodušení práce, kdy bychom měli pracovníky, kteří s konkrétními procesy přichází denně do styku dostatečně motivovat, aby nám dali podklady pro případnou aplikaci.

#### **5. Umíte si představit přidat prvky Simplicity do vaší práce?**

Určitě je spousta prvků, které se dají i poměrně rychle aplikovat, ale potýkáme se s kapacitními problémy a senioritou týmu, kdy jsou již zaběhnuté pohledy na věc, které nedokážou pracovníci vidět v širším měřítku, a tudíž nejsou schopni upozornit na věci, které se dělají zbytečně nebo zdlouhavě.

#### **6. Myslíte, že rozvoj Simplicity, by měl být pod taktovou jednotlivých manažerů nebo specializovaného oddělení (třetí strany)?**

Na rozvoj Simplicity by měla být vyčleněna třetí strana, která bude mít nadhled a bude mít čas se podívat do jednotlivých procesů a ptát se lidí, proč určité věci dělají, aby je případně navedli na cestu zjednodušení.

#### **7. Považujete firemní kulturu za důležitou?**

Firemní kultura je v této době určitě jedna z nejdůležitějších položek pro spokojenost zaměstnanců. Vidím jí v standardech a etice našeho chování, které má za výsledek pocit přátelství mezi lidmi, tady na skladu. Samozřejmě ne u všech ale u většiny.

#### **8. Přejde vám program Simplicity jako dobrý směr v rámci firemní kultury?**

Určitě ano, ale v případě, že by se o to opravdu někdo staral a byl by pak schopný prezentovat výsledky, aby to mohli pracovníci ocenit. Simplicity, která je momentálně v naší firmě určitě není dostatečná a alespoň v mém oddělení to není nic, co by pracovníky motivovalo, spíš naopak, jelikož jsme např. velmi svázáni IT nebo korporátem.

#### **9. Pokud byste dostali nabídku na školení programu Simplicity, využili byste jí? (Případně jakou formu preferujete)**

Sice by mě to zajímalo, ale bohužel na to nemám kapacitu. Ideální mít na to extra člověka.

#### **10. Myslíte, že by bylo vhodné vytvořit program pro nového manažera / vedoucího pracovníka?**

Určitě by měl nový manager vědět co to je a jak na to, aby se na to zaměřil, jelikož ještě bude mít nadhled (než pronikne do všech věcí) a může to být velká přidaná hodnota.

**1. Co si představíte pod pojmem SimpliCity?**

V kostce by to mělo být dělat věci jednodušeji. Ale pravda je trochu jinde, kterou jsem pochopil až po tom, co jsem absolvoval video školení a přečetl si prezentaci v MyLearings.

**2. Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu?**

V současné chvíli, jsem doporučil e-learningová školení na toto téma, takže asi zatím jen formou self-study. Následně si s nimi o tom promluvíme a uvidíme co dál.

**3. Jak se vám daří aplikovat metody Simplicity?**

Asi v návaznosti na předchozí otázku, tak zatím je to v začátcích, ale pokud se tomu povjenujeme všichni, tak to má velký potenciál.

**4. Co by podle vás mělo ideálně Simplicity obsahovat?**

Mělo by lidem probudit motivaci pro změnu, na Smíchově nebo i tady ve skladu je dost lidí, kteří tu jsou opravdu dlouho. Když si Vánoční večírek, kde předávají ocenění i za dvacet nebo pětadvacet let ve firmě, tak mi to přijde v dnešní době úlet.

**5. Umíte si představit přidat prvky Simplicity do vaší práce?**

Ano, určitě. Věřím, že většina z nás má potenciál anebo v našich procesech budeme umět najít prostor pro zlepšení nebo alespoň usnadnění.

**6. Myslíte, že rozvoj Simplicity, by měl být pod taktovou jednotlivých manažerů nebo specializovaného oddělení (třetí strany)?**

Myslím si, že nechat Simplicity v rukou manažerů je ta správná cesta, jen bych k tomu využil i Simplicity ambasadory a všeobecně každého, kdo s tím může pomoci. Zkratka bych zkusil využít kombinaci všeho, co bude k dispozici.

**7. Považujete firemní kulturu za důležitou?**

Určitě, bezpodmínečně. A není to jen o prostředí, které vytváříme ale i společných cílech a pohledech na svět. Myslím, že je důležité, aby každý člověk tady na skladu měl pocit, že něčím přispívá, že to je ten důvod, pro který dělá, co dělá.

**8. Přijde vám program Simplicity jako dobrý směr v rámci firemní kultury?**

Určitě ano. Jasně nastavené limity a v nich, si, obrazně řečeno, dělej, co chceš a jak chceš, když dojdeš se správnému cíli je, alespoň pro mne dobrá cesta.

**9. Pokud byste dostali nabídku na školení programu Simplicity, využili byste jí? (Případně jakou formu preferujete)**

Ano, takovou to možnost bych určitě využil. Dával bych přednost nějaké prezenční formě, kde může plynout komunikace oběma směry.

**10. Myslíte, že by bylo vhodné vytvořit program pro nového manažera / vedoucího pracovníka?**

Jestli touhle otázkou myslíš zaškolení každého nově nastoupivšího vedoucího zaměstnance na oblast Simplicity, tak potom určitě ano. V tuto chvíli, kdy jsem na začátku, tak nemůže uškodit nic.

Respondent Lukáš - 25. 1. 2020

### **1. Co si představíte pod pojmem SimpliCity?**

Dlouhodobý projekt napříč celou společností na zjednodušení spolupráce mezi týmy a zjednodušení procesů. Zjednodušení komunikace, není potřeba 5 mailů, když stačí jeden, zjednodušení reportingu (stačí jeden větší, zautomatizovaný. Manažer není zodpovědný za tým, ale tým je zodpovědný sám za sebe ale řídí ho a mají společný cíl, jsou dostatečně školeni.

### **2. Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu?**

Jen výjimečně se objeví někdo, kdo chce používat a prosazovat metody Simplicity ale všeobecně řečeno, program nefunguje. Tým manažerů DC obvykle pracuje samostatně a jen výjimečně se snaží pracovat kolektivně

### **3. Jak se vám daří aplikovat metody Simplicity?**

Já mám na starosti finance a tem se v rámci kooperace s odpovědnými lidmi na centrále snažíme aplikovat Simplicity prvky. Jako centralizace dat a komunikace, nastavení pravidelných meetingů, zjednodušení schvalování finančních požadavků. Zároveň mám projekt na KPI dashboard, centralizovaný nástroj pro zjištění aktuálního stavu cílů a projektů, na kterém spolupracuji s šesti studenty z VŠE.

### **4. Co by podle vás mělo ideálně Simplicity obsahovat?**

Hlavní benefit Simplicity vidím jako zastupitelnost, rotace pozic, pokud odejde DC manažer, tak jeho tým by měl být schopný případnému nástupci, práci co nejvíce ulehčit, integrovat se, měl by ten tým vědět cíle a prostředky, jak jich dosáhnout.

### **5. Umíte si představit přidat prvky Simplicity do vaší práce?**

Myslím, že mě osobně se to zatím daří nebo s o snažím, viz tuším otázka číslo tři? Nevím, jak dalece jsou ostatní kolegové seznámeni s myšlenou Simplicity ale vzhledem k tomu, že jsem tu v týmu služebně nejmladší, tak už mi bylo Simplicity v rámci onboardingu podáno jako takřka mandatorní.

### **6. Myslíte, že rozvoj Simplicity, by měl být pod taktovou jednotlivých manažerů nebo specializovaného oddělení (třetí strany)?**

Chtělo by to odborníka na danou problematiku, kdo zná systémové, procesní věci měl by být zběhlý i v psychologii. Skrz manažery by to mělo propadávat na každého zaměstnance. Pokud má Simplicity dávat smysl měl by se dotknout všech. Umím si představit třetí stranu, která bude pracovat s manažery, bude je schopen udržet určitých kolejích a budou vznikat action points pro následné zlepšování. Historicky už tu byl pokus od třetí strany, která měla tým manažerů něco naučit a úplně to nedopadlo. Vždy je to o lidech.

### **7. Považujete firemní kulturu za důležitou?**

Je důležitá, firemní kultura nastavuje směr, jak a kam se firma vyvíjí, jak je úspěšná, má vliv na každého zaměstnance. Dobře nastavení kultura má vliv i na nábor zaměstnanců, kdy se dá psychologicky odhadnout, zda je kandidát vhodný pro danou společnost. Který pak lépe zapadne do firmy. Měla by být jednotná pro celou společnost, a ne jako tady kde je trochu jiná firemní kultura na centrále a v

distribučním centru. Myslím si, že v DC kulturu ovlivňuje i větší genderová vyváženost, kdy v DC je procentuálně více mužů než na centrále.

**8. Přijde vám program Simplicity jako dobrý směr v rámci firemní kultury?**

Rozhodně ano má velký potenciál. Navazuje to na moderní způsoby práce, agilita, zastupitelnost, ochota povýšit člověka, u kterého je vidět motivace, spolupráce.

**9. Pokud byste dostali nabídku na školení programu Simplicity, využili byste jí? (Případně jakou formu preferujete)**

Určitě by využil a volil bych formu týmového koučinku, projít problematiku z více pohledů jako firemní psychologie, firemní kultury a najít směr, jak aplikovat. Nedostal jsem žádné školení, v rámci self-study nebo příležitostně během práce a v rámci onboarding (kde bylo strukturovaně představeno). V rámci Simplicity na mě určité věci propadly nebo dokonce jsem je dostal na starost, ale nebyl jsem na něj školen.

**10. Myslíte, že by bylo vhodné vytvořit program pro nového manažera / vedoucího pracovníka?**

Mojí představou by bylo fyzické představení živého provozu skladu, BOZP a až poté manažerské povinnosti. Seznámit se týmem, s každým si promluvit, jeho tým by ho měl ho seznámit se společnými cíli, seznámení s vlastním oddělením a produkty s kterými bude pracovat, jaký jsou jeho zákazníci.



## Rozhovor 4

Respondent Václav - 18. 1. 2020

### **1. Co si představíte pod pojmem SimpliCity?**

Dělat věci jednoduše. Byl doporučen videoelearnig, ale z x částí jsem viděl jeden. Simplicity se dá použít na spoustu oblastí.

### **2. Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu?**

Došlo k nastavení pravidelných meetingů na 14denní bázi. Kde je potřeba je více vizualizovat souvislosti s plánem. Dále pracujeme na sjednocení a zjednodušení předpisů a směrnic. Zároveň je překládáme do více jazyků, aby byly lépe pochopitelné pro všechny.

### **3. Jak se vám daří aplikovat metody Simplicity?**

Jako manažeři máme šířit Simplicity, ale nejsem si vědom, že by nám byly předány podklady jak a co bychom měli šířit. Takže dělám věci, jak to cítím a snad je to alespoň trochu Simplicity.

### **4. Co by podle vás mělo ideálně Simplicity obsahovat?**

Za mě by to měly být jasně definované body a vizi co se má šířit mezi zaměstnance. Aktuálně si to každý vykládá podle sebe, chybí mi jednotná forma. Výsledek na každé divizi může být jiný.

### **5. Umíte si představit přidat prvky Simplicity do vaší práce?**

Aktuálně se potýkám s problémy, které jdou úplně proti Simplicity, musím začít komunikaci v několika rovinách jak s centrálou, tak i se samotným dodavatelem. Zde vidím velký potenciál pro zlepšení, a hlavně zefektivnění v dohledném časovém rámci. Všeobecně svázanost korporátem je této společnosti vysoká, teda alespoň pro mna jak manažera kvality a bezpečnosti.

### **6. Myslíte, že rozvoj Simplicity, by měl být pod taktovou jednotlivých manažerů nebo specializovaného oddělení (třetí strany)?**

Preferoval bych třetí stranu, buď to osobu z HR nebo oddělení vzdělávání. S tím, že by nás někdo proškolil a zároveň by tu mohl být zaměstnanec, který by to měl jako část své pracovní náplně a opravdu se tomu věnoval. Ze zkušenosti z předešlého zaměstnání, kde byl zaveden systém Kaizen, kde na to by opravdu vyškolení zaměstnanci, kteří dbali na prohlubování a dodržování systému. To že má společnost XY vlastní ambasadory Simplicity. Jsem se dozvěděl před krátkou dobou a zatím jsem se s ním neměl možnost o Simplicity prohodit nějaké to slovo.

### **7. Považujete firemní kulturu za důležitou?**

Určitě je důležitá. Je to směr, politika firmy, a zároveň je to image společnosti.

### **8. Přejde vám program Simplicity jako dobrý směr v rámci firemní kultury?**

Vzhledem k, z mého pohledu, nízké informovanosti nebo zaškolení zatím nerad Simplicity nerad hodnotil ale z prvního dojmu, je to jako idea hezká. Časem uvidíme, jak to půjde a to přinese.

### **9. Pokud byste dostali nabídku na školení programu Simplicity, využili byste jí? (Případně jakou formu preferujete)**

Určitě bych ho využil, a to ideálně formou přednášky, na kterou by navazoval workshop. Vzhledem k různorodosti činnosti by byl ideálem workshop personalizovaný na potřeby jednotlivých divizi nebo

alespoň DC. Většina školení, co jsem v rámci společnosti XY absolvoval, tak byly více obecné anebo více použitelné pro kolegy z centrály. V tomto ohledu vidím, také prostor pro zlepšení, neboť mám pocit, že se na sklad zapomíná.

**10. Myslíte, že by bylo vhodné vytvořit program pro nového manažera / vedoucího pracovníka?**

Za mě musí být jasné, z mých předešlých odpovědí, že nejsem spokojený školením na toto téma. Takže jakkoliv aktivitu bych bral jako plus. A pokud by to přizpůsobené na potřeby a fungování našeho skladu, tak my to přijde jako dobrá myšlenka.

**1. Co si představíte pod pojmem SimpliCity?**

Představuji si to jako zjednodušení celkové práce delegováním dílčích povinností a cílů na podřízené a tím podpořit odpovědnost každého za svěřené cíle. Každý zaměstnanec by měl mít dílčí cíle a zodpovědnost za ně pro zvýšení „engagementu“ jak vlastního, tak i delegací svých cílů zvýšit loajalitu svých podřízených. Dále dle mého názoru jde především o spolupráci a sdílení „best practices“ s ostatními kolegy jak už v rámci DC, HUBu nebo stejných pozic v jiných DC.

**2. Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu?**

Delegování povinností z manažera na vedoucích týmů a od nich senior operátory – každý z podřízených má své povinnosti zadané v cílech MAP (interní systém pro zadávání a vyhodnocení cílů) a rozvíjí se dle svých schopností a ambicí plus aktuálních kariérních příležitostí. Dále podřízení zaučují svůj zástup pro zajištění zastupitelnosti v případě dovolených a nemocí, což je pro zastupujícího možnost převzít iniciativu. Zároveň jsou zaměstnanci motivováni k vymýšlení zjednodušení a zlepšení procesů.

**3. Jak se vám daří aplikovat metody Simplicity?**

Dříve jsem často dostávala feedback, že málo deleguji svoje povinnosti. Na toto se snažím soustředit. Co se týká spolupráce, povedlo se nám zajistit velmi dobrou komunikaci se zákaznickým servisem a v rámci delegování i s oddělením kvality. Zároveň komunikuji s polským skladem, kde se snažím najít možnosti zlepšení, které by se daly použít pro náš sklad. V projektech spojuji lidi z různých týmů za společným cílem, což zlepšuje spolupráci celých týmů. V posledním projektu zjednodušujeme proces vychystání zboží, ke zvýšení produktivity.

**4. Co by podle vás mělo ideálně Simplicity obsahovat?**

Zjednodušení složitosti procesů, které jsou historicky nastavené. Měla by se zjednodušit organizační struktura a zároveň by se mělo řešit zjednodušení získávání informací. Ideálně vyšší level automatizace.

**5. Umíte si představit přidat prvky Simplicity do vaší práce?**

Jako v předchozí otázce, další prvky by byl vyšší level automatizace, zjednodušení získávání dat (ne několik na sobě nezávislých systémů, ale jeden centrální).

**6. Myslíte, že rozvoj Simplicity, by měl být pod taktovou jednotlivých manažerů nebo specializovaného oddělení (třetí strany)?**

Návrhy a náměty by rozhodně měly přijít ze strany manažera, resp. celého oddělení, se zpracováním by měl být nápomocen mentor specializovaný na dané téma (skaldové procesy = zkušený skladový manažer, SAP = SAP tým, Excel/PBI = data analysta). Každopádně by tuto na tu práci měli být dedikovaní lidé a mít na to čas.

**7. Považujete firemní kulturu za důležitou?**

Ano. Firemní kultura vždy ovlivňuje zaměstnance v jejich přístupu k práci a bezpečnosti. Vždy ji tvoří nejvyšší vedení, které ji kaskáduje dolů.

**8. Přejde vám program Simplicity jako dobrý směr v rámci firemní kultury?**

Rozhodně ano. Jen bych viděla velkou potřebu ve vyškolení všech zaměstnanců nejen vyšších manažerů. Následně by mělo být kaskádováno s vyžadováním dodržování těchto pravidel a motivace ke sdílení Simplicity ode všech.

**9. Pokud byste dostali nabídku na školení programu Simplicity, využili byste jí? (Případně jakou formu preferujete)**

Ano, ideálně třeba formou tréninku. Upřednostnila bych fyzickou formu s někým kovaným na toto téma a alespoň rámcově přizpůsobené pro naši práci a problémy ve skladu. Ale už ze zkušenosti vím, že je to těžko proveditelné jak z pohledu času, tak i širokého záběru.

**10. Myslíte, že by bylo vhodné vytvořit program pro nového manažera DC?**

Rozhodně. Dle mého názoru aktuální zaškolovací systém nedostatečně uzpůsobený potřebám skladu. Plus je třeba nového kolegu na pozici přijmout natolik s předstihem, aby si prošel rozvojovým plánem plus poznáním práce ostatních před odchodem svého předchůdce na jinou pozici.

**1. Co si představíte pod pojmem Simplicity?**

Prvotní setkání s tímto pojmem bylo pro nic moc neříkajíc. Tato fráze se začala objevovat z mailové komunikaci a následně interní komunikaci. Rozhodně bych na první dojem popsal jako dělejme věci snáze. Po absolvování videolearningu vím, že se jedná o změnu fungování v týmech, jde o delegování povinností i s pravomocemi, nastavení určitých mantinelů, v kterých by se zaměstnanci měli pohybovat, zvýšení spolupráce a jednoduššímu rozhodovacímu procesu.

**2. Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu?**

Mojí snahou bylo zvýšit zapojení členů mého týmu, kdy chci, aby zaměstnanci přicházeli s vlastními podněty ke zlepšení. Děle chci, aby byli schopni pracovat samostatně a byli komplexními pracovníky. Postupem času se ukázali jedinci s nadšením proto pracovat jinak a vstřebávat nové věci. Toho si opravdu vážím.

**3. Jak se vám daří aplikovat metody Simplicity?**

Osobně jsem vytvořil aktivity tzv. Mini projektů, díky kterému, každý zaměstnanec dostává příležitost změnit něco stávajícího nebo přijít se zlepšením. Kdy v případě, že management odsouhlasí tento projekt, tak by měl dostat dostatečnou podporu. Takže i řadový zaměstnanec dostane příležitost se projít projektových fungování a získá tím nové zkušenosti a společnost se může posouvat.

**4. Co by podle vás mělo ideálně Simplicity obsahovat?**

Za mě by to měl být sousled vize a následných kroků, které budou opravdu vidět. Obzvláště tady pro lidi na skladě nic moc jiného není přijímáno. Myslím tím, že vyřešení fyzických potřeb udělá větší službu. Věřím, že ve Smíchovské centrále, to odděleních jako marketing atd., bude toto vnímání jiné.

**5. Umíte si představit přidat prvky Simplicity do vaší práce?**

Ano, určitě. Věřím, že se to mě a mému týmu alespoň trochu daří.

**6. Myslíte, že rozvoj Simplicity, by měl být pod taktovou jednotlivých manažerů nebo specializovaného oddělení (třetí strany)?**

Asi si umím představit model, kdy tím, kdo by měl tuto myšlenku posouvat a tlačit budeme mi a naši vedoucí pracovníci, ale s tím, že by to chtělo někoho, kdo nám s tím bude pomáhat. Popravdě jsou dny a týdny, kdy jsem většinu času vázání schůzkami a plac se nemáme moc možností dostat. Takže mít člověka, se kterým proberu konkrétní kroky, které budeme dělat a on mi pomůže s jejich realizací.

**7. Považujete firemní kulturu za důležitou?**

Bezpochyby. Firemní kultura je základ pro spokojené lidi. Na tuto otázku by se dala použít myšlenka, kterou používám, když se s někým bavím na téma fluktuace zaměstnanců, kdy já tvrdím, že obvykle při srovnatelných pracovních podmínkách a odměňování, jsou to právě zaměstnanci a jejich vazby, co je drží ve společnosti. Pokud se dostanete do bodu, kdy zaměstnanci jedou na stejné vlně a dokážou si pomoci a podržet se, tak můžete říct, že máte správnou firemní kulturu.

**8. Přejde vám program Simplicity jako dobrý směr v rámci firemní kultury?**

Mě přijde aktuální kultura na dobré úrovni alespoň tady mezi řadovými pracovníky na skladě. V manažerském týmu to bývá občas horší, tady je určitě na čem pracovat. A Simplicity mi nepříjde jako špatná cesta. Jen musíme být důslední a začít každý sám u sebe.

**9. Pokud byste dostali nabídku na školení programu Simplicity, využili byste jí? (Případně jakou formu preferujete)**

Zájem bych určitě měl, jen bych se nerad vyhnul stávajícímu systému, kdy si čistě sám volím, co by se mi líbilo, v čem se budu dále rozvíjet. Preferoval bych nějakou kombinaci. Část bych si zvolil a část bych měl dostat jako doporučení v rámci mých slabých stránek. Takže co týká Simplicity, bych si

představoval workshop nebo fyzické školení, kde bychom mohli probrat konkrétní problematiku. Což samozřejmě obnáší, aby na druhé straně stál někdo dostatečně zkušený.

**10. Myslíte, že by bylo vhodné vytvořit program pro nového manažera / vedoucího pracovníka?**

Myslím, že pro člověka, který sem nastoupí, to může být občas těžké se sžít. Takže pokud nový člověk dostane prostor, čas a ještě se mu někdo bude věnovat, tak je jediné dobře.

**1. Co si představíte pod pojmem SimpliCity?**

Představuji si to jako vedení lidí, které neúkolují, ale dávám jim spíše rámeček a automaticky předpokládám, že jsou to inteligentní bytosti, které se umí rozhodnout a případně se ze svých špatných rozhodnutí poučí. Dalšími aspekty, které vidím jako Simplicity jsou dávání zpětné vazby což úzce souvisí v mojí předešlou myšlenkou, ale jsou tam i aspekty, které s tím prvotně nesouvisí jak kultura meetingů a respekt na nich.

**2. Jak probíhá program Simplicity ve vašem týmu?**

Když bych to měl vztáhnout k své pozici v týmu performance and development, tak zda si myslím, že vlivem okolností, se prakticky Simplicity stala standardem, kdy jsem všichni otevřený, nemáme problém udělat rozhodnutí i s vědomím možné chyby. Celkové myšlenkové nastavení je, že chceme jít dopředu ale i jistým rizikem selhání. V rámci managementu distribučního centra vidím jasně stanovený rámeček a se silnými cíli a vizemi. Co se týče volnosti pohybu v tomto rámci, tak zde je to závislé oddělení od oddělení, například nemůžeme očekávat stejnou kreativitu v oddělení kvality jako třeba na všem Pref/Dev.

**3. Jak se vám daří aplikovat metody Simplicity?**

Konkrétně pro mě byla zkouškou současná krize kdy, jsem musel projít školou důvěry s prací z domova svých podřízených, ačkoliv jsem k tomu neměl žádný důvod, jen mi to nebylo příjemné. Musel jsem si pro sebe nastavit něco jako pravidlo důvěry, že svojí práci odvedou, a nakonec se z toho vyklubala spíše příležitost pro větší flexibilitu práce mého týmu.

**4. Co by podle vás mělo ideálně Simplicity obsahovat?**

Možná to tam ale mělo by to více explicitně řečeno, a to je respekt lidí vůči sobě a možná více tlačit. Utkvěla mi poznámka z jedné návštěvy vedení z Francie, kdy zaznělo, že tu pracují inteligentní lidé a, že musí chápat co a proč dělají, že by měli mít povědomí, co stane, když udělají chybu nebo nesplní svoji část. A ve chvíli, kdy nevědí, co dělat, tak ztrácí ten respekt, který by měl být vždy.

**5. Umíte si představit přidat prvky Simplicity do vaší práce?**

Ano, určitě. Jak už jsem nastínil, tak některé metody nebo aspekty už si nebo nám podařili, A myslím, že každý najde u sebe věc, na které se dá pracovat.

**6. Myslíte, že rozvoj Simplicity, by měl být pod taktovou jednotlivých manažerů nebo specializovaného oddělení (třetí strany)?**

Myslím, že může být prospěšný někdo, kdo bude tuto myšlenku vysvětlovat a šířit. Nicméně si myslím, že je ve výsledku na každém, co jak pochopí a co z toho použije. Pro někoho mohou být důležité meetingy, takže si z toho vyzobne meeting, někdo jiný zase třeba ten respekt. Takže asi není důležité, kolik jsem absolvoval školení a learningů ale jak to pochopíš a z toho využiješ. A se týče toho, kdo by to měl vést, tak určitě by to měl být někdo z řad zaměstnanců nebo skupina, která by měla být průřezem společnosti.

### **7. Považujete firemní kulturu za důležitou?**

Firemní kultura je takové věc, kterou nemůžeš nakázat ani zaplatit ale dá se velmi rychle zničit. Pro mě je to minimálně z 50% lidí kolem mne, kteří mi tvoří to nejbližší pracovní prostředí, pro lidi na skladě je to nástroje k práci a v neposlední náplň práce by měla být motivační atd. Kdybych zhodnotit, tu naši tady na skladě, tak si myslím, že jeden na přibližně stejné vlně. I přesto, že logistika mi přijde taková drsnější než třeba marketing. Víím, že společnost do toho vkládá velké úsilí, ale občas mi to přijde až moc a některých metod nejsem fanouškem.

### **8. Přijde vám program Simplicity jako dobrý směr v rámci firemní kultury?**

Přijde mi to smyslu plná cesta k tomu, jak provést změny v chápání a myšlení lidí na dlouhodobé úrovni.

### **9. Pokud byste dostali nabídku na školení programu Simplicity, využili byste jí? (Případně jakou formu preferujete)**

Určitě ne online školení a vzhledem k šířce Simplicity, klidně od konkrétního člověka, manažera, který řekne tu a tu myšlenku, metodu jsem použil tak a tak. Nejen uvést problematiku v teoretické rovině ale i konkrétních případech. Ať už by se jednalo o workshop, týmový nebo individuální koučink by bylo asi jedno, důležitá by pro mě byla, ta fyzický přítomnost.

### **10. Myslíte, že by bylo vhodné vytvořit program pro nového manažera / vedoucího pracovníka?**

Nemyslím si, že budu efektivní první den nástupu dostat nalejvárnou o Simplicity, samozřejmě je nutné ho rámcově seznámit. Myslím, že by to měl nový manažer vycítit z týmu a poté dostat obsáhlejší školení. Každý má svůj manažerský styl, takže nejde prostě naučit, vyškolit manažera, že tahle a takhle to bude fungovat a takhle se budeme chovat. Ale program, který ho seznámí s myšlenkou jako takovou a pomůže mu do budoucna aplikovat tyto metody upravené k obraze svému nemůže být na škodu.



## **Příloha 5 Maketa polostrukturovaných rozhovorů 2022**

- 1. Změnilo se nějak tvoje vnímání Simplicity?**
- 2. Co způsobilo posun chápání Simplicity:**
- 3. Podařilo se ti implementovat nějaké metody Simplicity za uplynulé dva roky?**
- 4. Jak by zhodnotila Simplicity jako celek s odstupe dvou let?**

## **Příloha 6 Přepis polostrukturovaných rozhovorů 2022**

Rozhovor 1

Respondentka Michaela 15. 3. 2022

### **1. Změnilo se nějak tvoje vnímání Simplicity?**

Přiznávám, že jsem Simplicity zprvu chápala špatně nebo spíše v úzkém pohledu, jako dělat věci jednodušeji. Teď už chápe, že se jedná spíše o změnu myšlení a postojů jak u sebe, tak v uvnitř mého týmu.

### **2. Co způsobilo posun chápání Simplicity?**

Asi to byl Simplicity week, který jsem, tak trochu neoficiálně dostali povinný. Kdy opravdu ty čtyři bloky na jednotlivá témata byla poměrně vyčerpávající, zároveň zde byl prostor pro případné vlastní dotazy. Sice se Simplicity week odehrával v online prostředí, ale zase to vytvořilo prostor po zajímavé hosty mimo naší společnost.

### **3. Podařilo se ti implementovat nějaké metody Simplicity za uplynulé dva roky?**

Mým cílem již před dvěma roky bylo nastavení efektivní spolupráce s novým dodavatel copackingových služeb. Tento krok připadl na začátek roku 2021 a pro na pro můj to znamenalo obrovský kus práce a zaměstnává nás stále i pro roce spolupráce. Na tomto projektu jsem nastavovali komunikační toky, musel nastavit rámce, v kterém bude spolupráce probíhat, jaké budou další posloupnosti v případně problémů a spousta dalších věcí. Všeobecně, si myslím, že se to mě a mé týmu podařilo. Pro mě osobně to bylo hodně o důvěře, kdy jsem musela spolehnout na kolegy v aspektech, kterým nerozmám nebo nejsou mojí silnou stránkou. Dále o jasné komunikace a jasné stanovených cílech.

### **4. Jak by zhodnotila Simplicity jako celek s odstupe dvou let?**

Myslím, že toto téma už ní tak propírané jak během posledních dvou let. U lidí, kteří jsou ve společnosti XY delší dobu se stalo slovo Simplicity vtipnou hláškou, ve chvílích, kdy přijde požadavek na něco, co moc nedává smysl nebo generuje hodně práce. Ale všeobecně cítím, že ke změnám došlo a dochází a bude to kombinací Simplicity a obměněného managementu společnosti.

## Rozhovor 2

Respondentka Sabina 4. 4. 2022

### **1. Změnilo se nějak tvoje vnímání Simplicity?**

Myslím, že jsem už před dvěma lety měla slušný základ ale postupem času a komunikací a vzděláváním na toto, jsem schopná říct, že mu rozumím. Jinak si myslím, že se moje vnímání zásadně nezměnilo, změny a kroky, které proběhly v distribučním centru, byly za mě očekávané a logické.

### **2. Co způsobilo posun chápání Simplicity?**

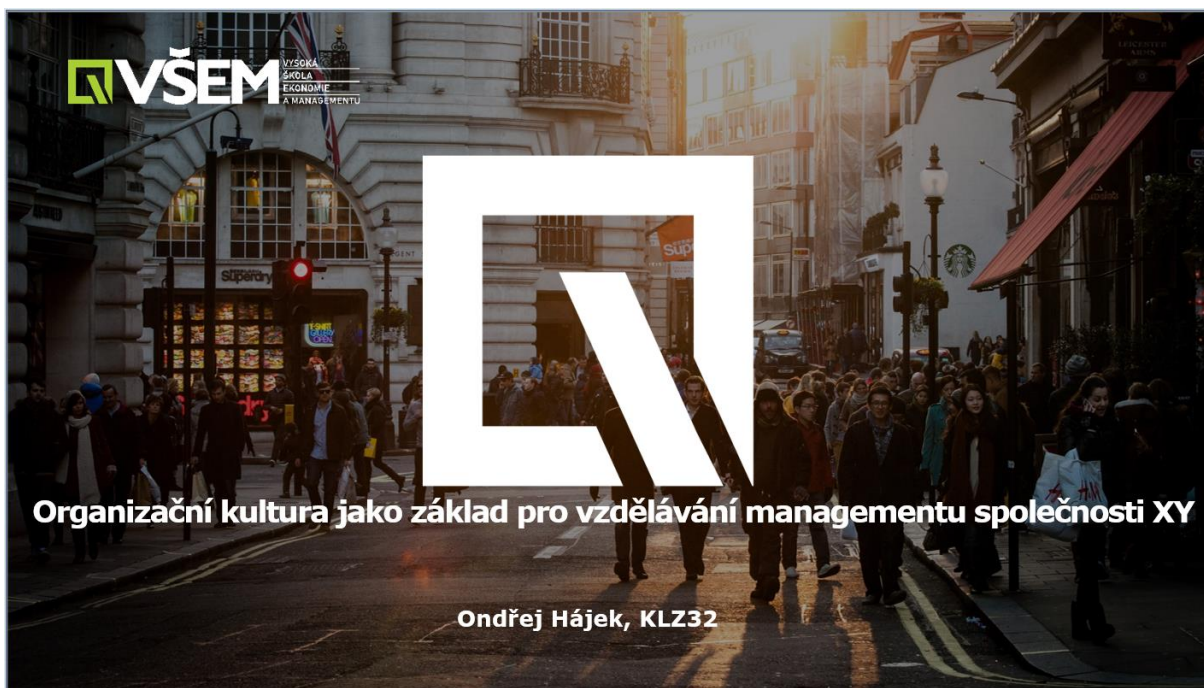
Největším nástrojem nebo spíše prostředníkem byl Simplicity week, který vlastně předčil moje očekávání i navzdory online formě, díky které jsem byla skeptická. Moderátoři a přednášející opravdu dobře pracovali s námi posluchači, dostali jsme dostatek prostoru pro naše dotazy, za mě supr byli hosté z aerolinek nebo krizových povolání.

### **3. Podařilo se ti implementovat nějaké metody Simplicity za uplynulé dva roky?**

Osobně nepociťuji žádnou velkou změnu, pokračovala jsem v nastoleném trendu, tady delegovat činnosti na mé podřízené a tím je rozvíjet. Stále pro můj tým platí zastupitelnosti. Myslím, že jsme měli fungování v našem týmu nastaveno správně, neboť tři z mých podřízených se posunuli v rámci organizace na vyšší nebo specializovanější práci.

### **4. Jak by zhodnotila Simplicity jako celek s odstupem dvou let?**

Pro mě osobně všeobecně Simplicity neznamenal nic převratného, a to si i s odstupem dvou let nezměnilo. Nevím, jestli tedy moje myšlení a postoje byli průkopnické, ale říkám to tak, jak to cítím. Mám spíš pocit, že je toto téma a komunikace okolo něj na ústupu.



## Uvedení do souvislostí



Tato práce byla vytvořena s cílem podat konkrétní doporučení pro manažera skladu. Společnost se nachází uprostřed transformace firemní kultury. Tu si společnost XY interně nazývá Simplicity.

## Postup řešení

Pro tuto práci byla zpracována data ze dvou zdrojů:

- Výroční dotazníkové šetření PULSE za roky 2020 a 2021, který se zaměřuje na zpětnou vazbu firemní kultury a spokojenosti
- Polostrukturovaných rozhovorů s manažery distribučního centra na otázky firemní kultury jako takové a na probíhající transformace Simplicity

Na základě analýzy a komparace výsledků dotazníkového šetření byly připraveny polostrukturované rozhovory nejdříve v roce 2020 a následně i v roce 2022 pro zjištění aktuálního stavu a vnímání Simplicity z pozice manažerů distribučního centra

## Výsledky práce


Výsledkem této práce krom doporučení je návrh vzdělávací programu Simplicity for Leaders, který by měl absolvovat každý nově nastoupivší na pozici vedoucího pracovníka nebo manažera v rámci distribučního centra. Cílem tohoto programu je snazší sžití s aktuální firemní kulturou, seznámení se s jednotlivými procesy v distribučním centru a získat přehled sousledností jak který proces ovlivňuje druhý.


Sktruktura Simlicity for leaders


1. Discovery week
2. E-learning
3. Vlastní učení v praxi a konzultace s ambasadorem
4. Simplicity week


## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....

- 


1. Přesnější komunikace co Simplicity znamená, ze zpětné vazby vyplynulo, že samotný název může být matoucí.
- 


2. Vytvoření uceleného manuálu nebo školení jak správně číst a procovat s výročním průzkumem PULSE
- 


3. Vyšší zapojení Simplicity ambasadorů do fungování společnosti
- 

4. Absolvování Simplicity for leaders každým novým vedoucím pracovníkem/manažerem

## Závěr

- 

**Práce přinesla konkrétní doporučení a návrh vzdělávacího programu.**
- 

Přesnější komunikace, umět chápat a číst vyplývá z PULSE, aktivní zapojeno Simplicity ambasadorů.
- 

Problematika byla posunuta díky ochotě společnosti XY s poskytnutím dat pro analytickou část a ochotnosti manažerů distribučního centra s poskytnutím rozvorů.



**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**KONZULTACE ZÁVĚREČNÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení:	Ondřej Hájek
Studijní skupina:	KLZ32
Název závěrečné práce:	Organizační kultura jako základ pro vzdělávání managementu společnosti XY
Vedoucí závěrečné práce:	Ing. Dominika Kadeřábková
Plánovaný termín obhajoby (měsíc a rok):	Červen 2022
Konzultace (termín a téma konzultace):	23.6.2020 • Vyjasnění formy a rozsahu Teoretické části BP 30.6.2020 • Zpětná vazba k teoretické části BP • Vyjasnění formy praktické části 7.7.2020 • Zpětná vazba k první části praktické části 28.4.2022 • Zhodnocení struktury a souslednosti práce • Úprava a oprava formátování • Úprava a oprava citací a popisu obrázků
Potvrzení vedoucího práce, že práce může být odevzdána (podpis):	<i>Dominika Kadeřábková</i> <i>Koča</i>

C1 - Internal use