

FIREMNÍ KULTURA V POJETÍ POZITIVNÍHO MANAGEMENTU

CORPORATE CULTURE IN A POSITIVE APPROACH TO MANAGEMENT

Václav Kupec, Anton Kretter

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Katedra marketingovej komunikácie
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Katedra marketingu
vkupec@seznam.cz, Anton.kretter@uniag.sk

Abstrakt:

Předkládaná studie řeší otázku pozitivních dopadů manažerského jednání na firemní kulturu společnosti. Cíleně analyzuje míru vztahu zaměstnanců k počinání managementu a ověřuje, zda existuje specifická skupina pracovníků, která se nechá vhodně ovlivnit takovýmto chováním. Po prvotním rozboru problematiky, s přispěním zvolených teorií managementu, marketingu, personalistiky i psychologie, se práce soustředí na jejich aplikaci a splnění stanoveného zadání. K tomu dochází za použití specifických dotazníkových metod v reálném ekonomickém prostředí u pěti vybraných organizací, přičemž shromážděné informace jsou sumarizovány a předloženy jako výsledky práce. Mezi ty patří především zjištění, že téměř 47 % zaměstnanců je kladně ovlivněno manažerským chováním svých nadřízených, přičemž k nevhodnější skupině pro budování firemní kultury patří ženy, do 30 let věku, na absolventských pozicích, s vysokoškolským vzděláním. Závěrem studie lze také nabídnout specifická doporučení, jež poukazují na výhodnost věnování se celé oblasti s odpovědným manažerským přístupem, protože míra vnímání působení nadřízených na podřízené je značná. A právě na základě tohoto faktu lze záměrně posilovat firemní kulturu u zaměstnanců, což má navíc vliv na výslednou ekonomickou úspěšnost jednotlivých společností.

Abstract:

This study addresses the positive effects of managerial behavior on corporate culture. There is specifically discussed the relationship of employees to conduct of management and whether there is a specific group of workers which is appropriately influenced by such behavior. After initial analysis of the issue, with contributions from selected theories of management, marketing, human resources and psychology, the work focuses on the application and compliance with established specifications. This occurs when using specific questionnaire method in the real economic environment in the five selected organizations. Collected information is summarized and presented as the work results. These include in particular the finding that nearly 47% of the employees are positively influenced by the managerial behavior of their superiors. The most appropriate group for building a corporate culture are women under 30 years of age at graduation positions, with university education. Finally, the study may also offer specific recommendations that demonstrate the advantages of giving the whole area responsible managerial approach, because the level of perception of action of superiors to subordinates is high. Just on the basis of this fact, corporate culture for employees can be deliberately strengthen, which has also influence on the resulting economic success of individual companies.

Klíčová slova:

firemní kultura, management, marketing, zaměstnanec.

Key words:

corporate culture, employee, management, marketing.

1 Úvod

Management firem má v rukách množství pozitivních nástrojů pro zvýšení výkonnosti svěřených společností. Jednou ze škály možností, jak jsou nadřízení schopni ovlivňovat podřízené, je i marketingový prvek ve formě posilování firemní kultury. Vedoucí tak mohou činit v úrovních od odborného vedení až po profesionální vystupování, přičemž se zde nabízí otázka, jak toto úsilí pracovníci vnímají. Výdaje na budování firemní kultury jsou totiž velmi nákladnou záležitostí, a je proto nutné monitorovat zpětnou vazbu jejich vynaložení (v tomto případě od zaměstnanců), nejlépe ověřením skutečnosti, jestli se tímto působením cítí ovlivněni natolik, aby zvýšením své výkonnosti mohli firmě v konečné fázi pomoci k finanční efektivitě.

Ve své podstatě se tato provázaná problematika týká rolí zaměstnavatele a zaměstnance, respektive jejich jednosměrného působení. Výše zmiňované finanční investice by totiž měly logicky generovat konečné zisky, obzvláště v probíhajícím období ekonomické nestability. Jak ale ověřit kladné manažerské působení na vnímáních podřízených? Je vůbec objektivně zachytitelné nebo statisticky vyhodnotitelné? A lze prokázat hodnotné výsledky a případná doporučení? Všechny tyto vyvstálé otázky, i mnohé další, se proto tato stať snaží vyřešit. Navíc se pokouší i o poskytnutí profesně využitelného náhledu na osvětlení některých příčin zmiňovaného jednání ve spojitosti s managementem i marketingem.

Naznačené směřování je vhodné úvodem osvětlit nejlépe z pohledu symbiózy obou vědních disciplín, kupříkladu z publikace *Marketing management (2007)* od autorské dvojice Philipha Kotlera a Kevina L. Kellera, kteří v kapitole o poslání firem uvádějí: „Společnosti verbalizují své poslání ve spolupráci s manažery, zaměstnanci, a v mnoha případech i se zákazníky.“ [7]. Čímž jen potvrzují adekvátnost zvoleného okruhu zájmových skupin popsanou v předchozím odstavci. Nadto je touto citací potvrzena i interakce všech zúčastněných, a je tedy možné na této množině provádět zamýšlený výzkum (avšak pouze se zaměřením na manažery a zaměstnance).

Práce navíc tematicky navazuje na předchozí studii Václava Kupce *Fluktuace a vztahy s veřejností*, publikovanou ve vědeckém periodiku *Communication Today (2010)*, která se zabývala častým střídáním zaměstnání a jeho dalšími dopady na okolí organizací. Ze závěrů této statě totiž mimo jiné vyplynulo, že „existuje finanční souvislost mezi kvalitou managementu, mírou fluktuace, vztahy s veřejností a ekonomickou úspěšností“ [8], což je v dílčí podstatě rozpracovaná látka předkládaného článku. Prvopočátky celé oblasti je tedy možno ideově uvést tak, že firemní kultura může být v přeneseném slova smyslu právě obrazem pozitivního managementu.

2 Literární přehled

Text *Přehled světových vývojových tendencí sledovaného tématu* je primárně potřeba rozčlenit minimálně na dvě následující oblasti. Hlavní část zabývající se managementem, který se dá označit za řídicí složku nutnou pro chod jednotlivých organizací, a stává se tedy těžištěm celé práce. V těsném závěsu pak doplňuje řešenou problematiku firemní kultura. Tu lze pojmut jako následný projev výše naznačených procesů, respektive za neméně důležitou součást předmětného souboru. Zároveň již úvodní myšlenky této práce jednoznačně dokazují, že do předkládaného okruhu zájmu zasahují další vědecké disciplíny, mezioborově související především s ekonomikou, sociologií nebo kupříkladu personalistikou.

Velmi příhodně je nyní proveditelný nepřímý historický exkurz do vývoje manažerského jednání parafrází z knihy D. Boddého *Management: An Introduction (2008)*: „Řízení se v historii uskutečňovalo obdobně jako to, co lidé dělají dnes, přičemž tím zohledňují vliv událostí v minulosti a nejistoty budoucnosti“ [2]. Touto filozofickou úvahou je mimo jiné možno upozornit i na skutečnost, že řízení lidské práce provází dějiny lidstva skutečně odpradávná a není možné tedy s exaktní jistotou stanovit její počátky. Ovšem prudký rozvoj tohoto oboru se dá časově zařadit do minulého století s tím, že i on byl navázán na expanzi několikafázové industrializace.

Vlastní definování pojmu ozřejmující vnímání managementu lze provést na několik způsobů. Nejlépe s přihlédnutím k tomu, jakou optikou potřebujeme tento výraz zkoumat. Proto zde byla vybrána publikace *Management: challenges for tomorrow's leaders* (2006), s názory Pamely S. Lewis, která mj. udává, že se jedná o: „proces účinného řízení a efektivní koordinace zdrojů pro dosažení cílů organizace“ [10]. Vymezení je rozšiřitelné o konkrétní způsoby naplnění vytyčených úkolů firem. Autorská dvojice Richard L. Daft a Patricia Lane ve svém díle *Management* (2009), zmiňují například: „plánování, vedení a organizování“ [4]. Díky zmíněným faktům je možno do této množiny zařadit i firemní kulturu.

Kontury připravované hypotézy o možném pozitivním synergickém propojení managementu a marketingu, v podobě právě firemní kultury, se dají spatřovat mimo jiné i v práci Grayho Hamela a Billa Breena nazvané *The future of management*, kde vyzývají, respektive vizionářsky hovoří o: „současnosti, v níž je nutné překonat veškeré nevyřešené kompromisy managementu minulého století“ [5]. Je možné se proto domnívat, že prozkoumání určitých „bílých míst“ na mapě procesů týkajících se kultury a managementu, může pomoci doplnit mozaiku jednotlivých vnitropodnikových vztahů. A navíc, v případě úspěšného vyřešení vyvstalých otázek, také pozitivně posunout vědní úroveň celé oblasti.

Z pohledu marketingového je téma neméně zajímavé, obzvláště rešerší vybraných literárních zdrojů. V první řadě je potřeba provést upřesnění používaných pojmů cílených na chování zaměstnanců ve firmě kde pracují. Prolínají se zde totiž ideová spojení jako firemní kultura (corporate culture), firemní identita (corporate identity) či firemním chování (corporate behavior). To vše je v předkládané práci o firemní kultuře vnímáno obdobně jako symbiotické pojetí Joepa Cornelissena uvedené v knize *Corporate communications: theory and practice* (2004). Ten totiž používá souhrnnou definici vztahující se k: „hlubší teorii, jež vede ke sdílení hodnot, společenské identifikaci a sounáležitosti v organizaci“ [3].

Od zevrubného uchopení zkoumaných pojmů je důležité přejít ke konkrétním a přesným citacím. Jiřka Vysekalová společně s Jiřím Mikešem, v publikaci *Image a firemní identita* (2009) vymezují problematiku následovně: „Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků“ [14]. A právě rozbor manažerského jednání s jeho kladnými dopady do firemní kultury společností je obecným zadáním předkládané práce.

3 Materiál a metodika

Proč je vlastně užitečné věnovat se zvolenému ekonomicko-sociologickému materiálu? V předchozí kapitole byla totiž naznačena pouze teoretická myšlenková linie zabývající se vědeckými názory. Je zde však minimálně ještě úroveň praktická, která by se měla odrážet v reálném ekonomickém prostředí. V pohledu na tuto část je použito strukturované členění autorů Johna Martina a Martina Fellenze a jejich díla *Organizational Behaviour and Management* (2010), respektive hlediska „řízeného a řídicího“ [11]. Oba tyto pohledy se totiž dennodenně setkávají. A ačkoliv jsou postaveny na opačné strany problematiky, mohou utvořit výsledný poučný kontext, možná i o nás samých.

Základním cílem předkládané práce je proto analyzování míry vztahu zaměstnanců k pozitivnímu počinání managementu a ověření, zda existuje specifická skupina pracovníků, která se nechá vhodně ovlivnit takovými chováním (včetně specifikace tohoto souboru). Vyřčená pracovní hypotéza se pak týká myšlenky o zásadním (> 75%) kladném ovlivňování zaměstnanců manažerským chováním vůči nim samým, což ve výsledku může utvářet výše zmiňovanou kvalitní firemní kulturu, mající prospěšný vliv na výkonnost a ziskovost organizace. Pro naplnění stanoveného zadání bude metodicky postupováno v souladu s tradičními technikami od části analytické až k oddílu vyhodnocujícímu.

Jako zkoumaná látka pro předkládanou studii slouží údaje získané z reálného ekonomického prostředí. Aplikace jednotlivých přístupů popisovaných dále je provedena u předem vybraných společností, které splňují shodná a porovnatelná kvalitativní i kvantitativní kritéria, za účelem jejich

následné komparace. Rozbor je tedy uskutečňován v pěti subjektech, jejichž jména nebudou konkretizována z důvodu zachování anonymity, díky poskytnutí opravdu citlivých údajů. Je však možné zveřejnit obory činností, jimiž se dané firmy zabývají. Jedná se o služby v oblastech ekonomického poradenství, poskytování vzdělávání, realizace staveb, dotačního servisu a vedení účetnictví.

K vyřešení svých cílů práce využívá především přístupů marketingového výzkumu, konkrétně „technik dotazníků“ [7], respektive pro nastavení celého badatelského záměru studie, metody on-line výzkumu, dle knihy autorské dvojice Philipha Kotlera a Kevina L. Kellera Marketing management (2007), ačkoliv se zvažovala i aplikace dalších z nástrojů ke sběru primárních dat. Pro závěrečné „analyzování, interpretaci a sdílení získaného materiálu“ [12], jsou aplikovány obvyklé techniky uváděné Irvingem Seidmanem v jeho práci Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social science (2006).

Zkonstruování dotazníku se uskutečnilo na základě publikace Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu (2007) od Miroslava Chrástka, konkrétně využití „uzavřených (strukturovaných) položek“ [6]. Tento systém lze volně objasnit následujícím popisem. Jednotlivým respondentům byl předložen, respektive zaslán, dotazník obsahující předem stanovený počet otázek, kdy jako odpověď bylo možno použít pouze vzájemně se vylučující odpovědi „ano“ či „ne“. Přitom metodicky došlo k výběru tohoto způsobu především kvůli jednoduššímu zpracování materiálu jak dotazovanými při vyplňování, tak také hodnotiteli při analyzování.

Analyzování získaných informací bylo provedeno v aplikaci Microsoft Office Excel 2007 s tím, že do tohoto kalkulátory se manuálně zanesly veškeré podklady. Další statistické procesy probíhaly již plně automaticky dle naprogramovaných vzorců. Způsob vyhodnocování spočíval v přiřazení znaku „1“ k vybrané odpovědi a znaku „0“ k ignorovanému stanovisku (dotazníkové šetření neobsahovalo možnost tzv. otevřených odpovědí). Výsledek u jednotlivých oblastí byl následně vypočítán jako poměrová suma zaznamenaných reakcí respondentů, přičemž zjištěné statistické rezultáty se ve finálním zpracování promítly do výsledné obrazové vizualizace sloupcových či pruhových grafů.

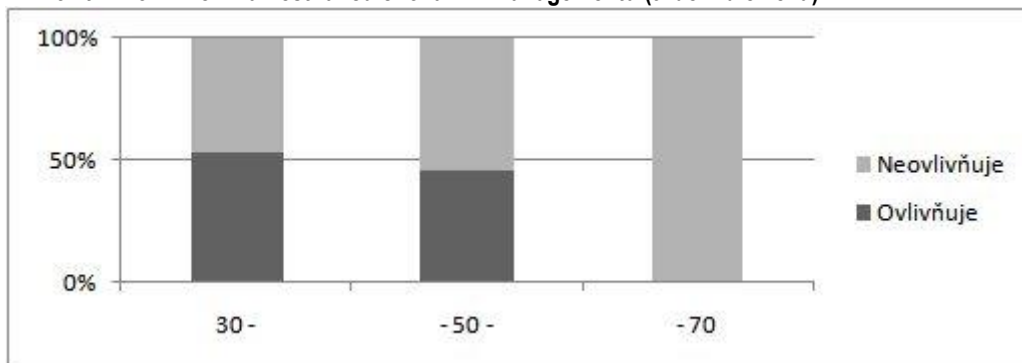
4 Výsledky

Předkládané výsledky byly sumarizovány na základě jednorázového dotazníkového šetření, jehož hlavní zadání spočívalo ve snaze o získání potřebných podkladových dat. Vzorek respondentů byl vybrán dle výše uvedené specifikace s tím, že se jednalo o celkový počet 246 zaměstnanců, resp. dotazovaných, v rozptylu let od 21 do 65. Sledovaným ukazatelem byla odpověď, zda se zaměstnanec cítí pozitivně ovlivňován chováním svého nadřízeného pracovníka, přenášením jeho pracovního jednáním na něj samého, přičemž záporná odpověď neznamena jen negativum, ale také netečnost k celé problematice. Další členění se pak týkalo rozdělení do dílčích sociologických skupin.

Uváděná grafická vyobrazení shrnují jednotlivá statistická měření, která díky své úhrnné rozsáhlosti i složitému záznamu nebudou uveřejněna. Co je však nutné publikovat, je odpověď na primární zadání celé studie. Mezi hlavní zjištění tohoto výzkumu totiž patří skutečnost, že se nepotvrdila počáteční ustanovená hypotéza, predikující zásadní (> 75%) pozitivní ovlivnění podřízených chováním nadřízených, respektive přijmutí jejich stylu kultury za vlastní. Výsledky šetření totiž jasně vypovídají o menšinové skupině 46,34 % dotazovaných, jež se kladně ovlivnit nechají, vůči větší části zaměstnanců (53,66 %), kteří ovlivňování z různých příčin nepodlehnu. Určité dopady do analyzovaných skupin zde tedy jsou, jednoznačně se však nejedná o $\frac{3}{4}$ počet či velikost.

Dalším faktem, hodným poukázání, je korelace mezi věkem zaměstnanců a jejich podlehnutí kvalitnímu manažerskému chování. Dotazovaní byli rozřazeni na tři věkové skupiny. Ty měly v mezigeneračním rozmezí do 30, 50 a 70 roků zachytit konkrétní míru adaptace vůči jednání vedoucích. Přičemž hlavním zjištěním z této analýzy je informace, že s přibývajícím věkem klesá ochota nechat se ovlivňovat (viz Graf 1). V souladu s tímto tvrzením je možné předložit i další závěr, který hovoří o jevu týkajícího se absolventů. Na ně se dá totiž vhodně působit s nejčtetnějším výsledkem celého šetření, kdy tito respondenti dosahují 58,82% míry ovlivnění, oproti zaměstnancům s praxí z více pracovišť.

Graf 1: Pozitivní ovlivnění zaměstnanců chováním managementu (třídění dle věku)



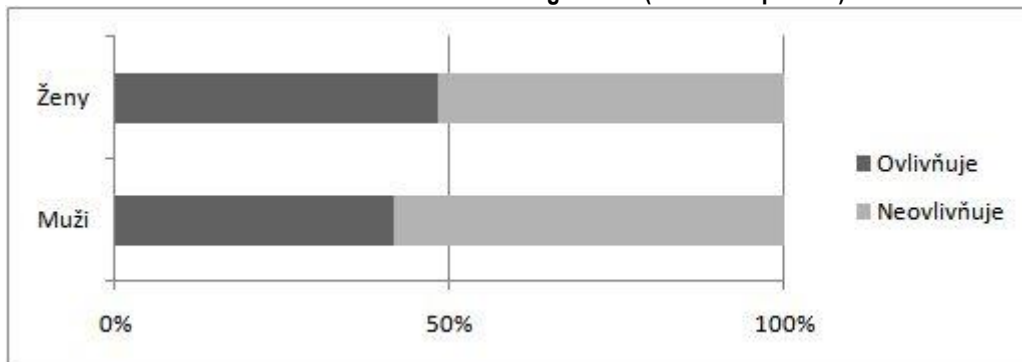
Zdroj: Vlastní výzkum

Ohniskem zkoumání bylo také genderové rozdělení a vzdělání dotazovaných. Nelze zde hodnotit tyto skutečnosti jednotlivě, to bude ostatně činěno až v následující diskusní kapitole, ale je možné předložit kvantifikovatelné výsledky předkládaného bádání. To totiž poukazuje jednak na skutečnost, že ženy jsou ovlivnitelné o necelých 7 % více než muži (viz Graf 2). Ale i na míru pouhého 40% působení vůči absolventům středoškolského vzdělání v kontrastu s 52,38 % u držitelů vysokoškolského diplomu. Tímto rozdělením na výsledky jedné hlavní oblasti (sumární odpověď na otázku) a čtyři příbuzné okruhy (členěné odpovědi dle určených kritérií), bylo vyčerpáno celé zadání předkládaného výzkumu.

Závěrem této kapitoly je však ještě vhodné upozornit na aspekt, jenž byl zaznamenán v průběhu celé analýzy. Ačkoliv byl totiž původně zamýšlený počet dotazovaných výrazně nižší, do on-line dotazníkové akce se během časově vymezeného úseku, samovolně připojil daleko větší počet zaměstnanců. K tomu došlo především na základě doporučení od prvotně oslovených pracovníků. Tato okrajová stránka věci tedy dosvědčuje, že se jedná o velmi aktuální téma a je pro svůj široký záběr hojně řešenou problematikou na nejrůznějších pracovištích (v případě jedné ze společností, se do výzkumu zapojilo téměř 90 % zaměstnanců na základních pozicích).

A ačkoliv by se dalo předpokládat, že námět studie je pro konkrétní zaměstnance spíše nezáživnou či statisticky odrazující látkou, společně s návratovými formuláři anonymních dotazníků se vracely také konkrétní popisy četných problémů mezi nadřízenými a podřízenými. Ty následně dokázaly v dokonalé symbióze myšlenkově upřesnit mnohdy nesourodé matematické údaje. Veškeré průzkumem zaznamenané a výše prezentované jevy, stejně jako další, budou tematicky diskutovány v následujících oddílech. Jednotlivé grafy doplňující výklad této části, jsou tendenčně rozmístěny v textu celého článku tak, aby mohly být vhodným doplňkem daných kapitol.

Graf 2: Pozitivní ovlivnění zaměstnanců chováním managementu (třídění dle pohlaví)



Zdroj: Vlastní výzkum

5 Diskuze

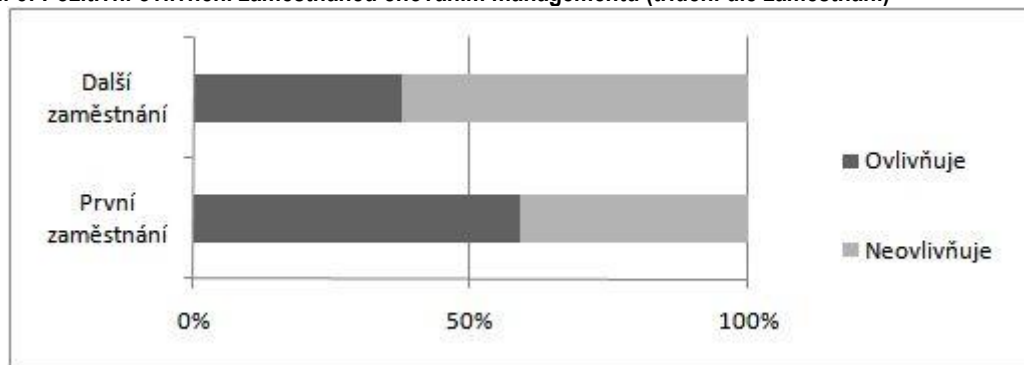
Na základě prezentovaných výsledků je možné zakomponovat zjištěné skutečnosti do následujících souvislostí a předložit tak kompaktní obraz celé problematiky. Už v této části je však možné konstatovat, že nadřizení mají velký, byť ne zásadní, pozitivní vliv na podřízené ve vztahu k řešenému tématu, přičemž jejich souhrou je tvořena i firemní kultura. Pokud si tuto skutečnost management uvědomí, má jedinečnou možnost jejího využití jako prvku marketingové komunikace. Dochází zde také k určitému ekonomicky uzavřenému koloběhu, respektive přenosu obchodních informací, mezi vedením, zaměstnanci a klienty, které se v závěru vrací opět k managementu v podobě vyšší poptávky o nabízené zboží nebo služby.

Nejdříve je vhodné rozebrat cíl celého výzkumu: Negativním výsledkem, kdy převažují odpovědi respondentů ve smyslu nepodlehnutí pozitivnímu ovlivňování (o téměř 8 %) nad zaměstnanci, kteří se ovlivnit nechají, se dá konstatovat, že sice rezultát je záporný, ale přesto míra ovlivnění je podstatná (46,34 %). To lze tedy chápat i jako potvrzení ne zásadního, avšak značného významu manažersko-kulturního působení, které navíc napomáhá k celkové firemní efektivitě. Uvedenou tezi zpětně verifikuje i Michaela Tureckiová v knize Řízení a rozvoj lidí ve firmách (2004), respektive tvrzení, že firemní kultura může "přispívat k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci i k vytvoření pozitivního obrazu firmy navenek" [13].

Zajímavým zjištěním studie jsou také vypovídající hodnoty ve vztahu mezi mírou ovlivnění a věkem pracovníků. Skutečnost, že s rostoucím věkem klesá ochota nechat se ovlivňovat, pravděpodobně souvisí se získanými návyky, stejně tak jako s profesní vyzrálostí z předchozí praxe. Proti tomuto výroku může být sice postavena skutečnost, že u pracovníků zařazených do třetí skupiny pro analýzu se jedná z pohledu rizika ztráty zaměstnání o nejohroženější skupinu, která by tedy měla být nejpoddajnější ve všech směrech. Avšak právě tyto lidé jsou pro svého zaměstnavatele cennými pracovníky především kvůli výše uvedeným přednostem, a proto je zde hledisko míry využitelné adaptability nevýznamné.

Následujícím sledovaným seskupením byla kategorie lidí zaměstnaných poprvé, tedy jako absolventi (viz Graf 3). Ti měli nejvyšší (58,82 %) sklony k podlehnutí pozitivizmu, což z nich činí vynikající subjekty pro všestranné manažerské působení. S jistou tolerancí odchylky od pravdy se dá tvrdit, že zjištěný výsledek může být způsoben snahou o nalezení vlastního místa ve společnosti. Myšlenku určitého lidského hledání volně potvrzuje také publikace Vývojová psychologie (2006) od Josefa Langmeiera a Dany Krejčířové, kteří k této věkové skupině udávají: „V práci hledají více příležitostí ke svému dalšímu rozvoji“ [9]. Je tedy vhodné na tyto pracovníky cíleně působit jako na nositele manažerské firemní kultury.

Graf 3: Pozitivní ovlivnění zaměstnanců chováním managementu (třídění dle zaměstnání)



Zdroj: Vlastní výzkum

Z vyvstalé otázky, zda se více nechají ovlivnit ženy či muži vyplývá, že se jedná o příslušnice něžného pohlaví, jež se svými 48,29 % o necelých 7 % převyšují míru ovlivnění nad muži. To je schopno odrážet nejrůznější stereotypy a z toho vyplývající případnou vyšší adaptabilitu žen. Jak totiž

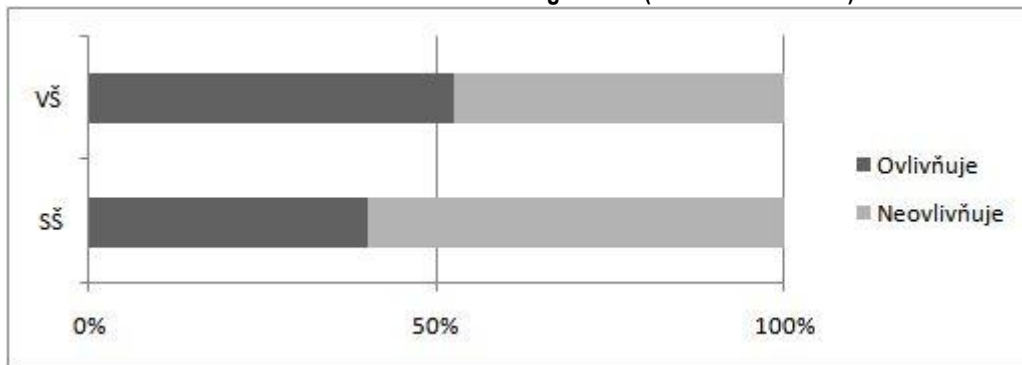
podotýká například Michael Armstrong v díle Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku (2009): „Ženy stále ještě s větší pravděpodobností přerušují placenou práci, aby pečovaly o děti a ostatní závislé členy rodiny“ [1]. Nejen tento fakt může být tedy v přeneseném důsledku jednou z příčin vyšší přizpůsobivosti sledované množiny, kterou lze odpovědně zhodnotit ve prospěch firmy.

Poslední statistikou je komparace kladného ovlivnění mezi absolventy středních a vysokých škol (viz Graf 4). Porovnání bylo zpracováno především s ohledem na zastávané odlišné úrovně pozic jednotlivých pracovníků tak, aby u obou skupin došlo k nalezení průřezového závěru. Avšak k vysokému stupni kooperace s managementem, ve smyslu prováděného šetření, dochází u obou skupin respondentů. Vzhledem k tomu, že se jedná o téměř poloviční náklonnost manažerskému jednání, je možné zde doporučit kvalifikovanou práci nadřízených s vybranými podřízenými v obou kategoriích. Tito zaměstnanci by následně dokázali velmi efektivně šířit firemní kulturu ve svém okolí již samostatně.

Výše uváděné názorové proudy mohou sloužit i jako doplněk pro teoreticky sumarizovaná východiska osvětlující prakticky zaznamenaná zjištění. Je tedy nasnadě, že pokud bude management firmy potřebovat posílit firemní kulturu pozitivním úkonem, prezentovaná studie mu v kostce předkládá modelovou kategorii zaměstnanců, kteří budou k této spolupráci nejvhodnější. Primárně se tedy jedná se o jednotlivce nebo skupinu z výše uváděných podmnožin tohoto výzkumu. Je také pravděpodobné, že pokud se nadřízeným podaří zaujmout pro své cíle větší soubor takových podřízených, dojde tak ke spojení několika synergických efektů, čímž se stane splnění úkolů bezproblémovějším.

Závěrem celé kapitoly je vhodné doplnit předkládaný text o několik následujících poznámek: Jedná se především o konstatování, že výše uváděné rozbory dílčích výsledků byly činěny s přihlédnutím k četnosti doplňujících informací zaznamenaných v průběhu vlastního výzkumu. Stejně tak se dá upozornit na přihlížení k faktoru určité chybovosti (obzvláště u 100% hodnoty třídění dle věku), kdy však z výsledků každopádně vyplývá fakt, kdy ani tento faktor by na závěrečné resumé neměl vliv. Některé zaznamenané skutečnosti byly navíc již v průběhu celé analýzy konzultovány s řídicími pracovníky, za účelem získání doplňujících informací.

Graf 4: Pozitivní ovlivnění zaměstnanců chováním managementu (třídění dle vzdělání)



Zdroj: Vlastní výzkum

6 Závěr

K uzavření celého výzkumu je nutné předložit finální poznatky o předmětné oblasti. Hlavním cílem práce bylo sledování pozitivního manažerského jednání s jeho dopady do firemní kultury společností. Konkrétně pak analyzování míry kladného vztahu zaměstnanců k ovlivnění počínáním managementu a ověření, zda existuje specifická skupina pracovníků, která se nechá vhodně ovlivnit takovýmto chováním. Po provedení dotazníkového šetření se sice nepotvrdila prvotně ustanovená hypotéza o zásadním (> 75%) ovlivnění zaměstnanců takovýmto manažerským chováním, ale výsledek čítající 46,34 % pracovníků, kteří na uvedené jednání reflektují, je jistě velmi zajímavý. Navíc se podařilo ustanovit skupinu zaměstnanců nejvhodnějších pro manažerské působení. Primárně se totiž jedná se o jednotlivce nebo skupinu žen, do 30 let věku, na absolventské pozici, navíc

s vysokoškolským vzděláním. Pokud tedy bude v oblasti posilování firemní kultury na tento soubor odpovědně manažersky působeno, může to mít následný pozitivní vliv promítnutý nejen do finanční, ale i do personální politiky jednotlivých organizací. Ze zjištěných výsledků tedy vyplývá, že o tuto oblast je vhodné přiměřeně manažersky pečovat.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] BODDY, D. *Management: An Introduction*. 4. vyd., Harlow: Pearson Education, 2008, 728 s. ISBN 978-0-273-71106-3.
- [3] CORNELISSEN, J. *Corporate communications: theory and practice*. 1. vyd. London: SAGE Publications, 2004. 206 s. ISBN 978-0-761-94436-2.
- [4] DAFT, R. D., LANE, P. *Management*. 9. vyd., Mason: Cengage Learning, 2009. 668 s. ISBN 978-0-324-59584-0.
- [5] HAMEL, G., BREEN, B. *The future of management*. 1. vyd., Harward: Harward Business Press, 2007. 272 s. ISBN 978-1-4221-0250-3.
- [6] CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [7] KOTLER, P., KELLER L., K. *Marketing management*. 12 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KUPEC, V. Fluktuace a vztahy s veřejností. *Communication Today*, 2010, roč. 1, č. 1/2010, s. 133-142. ISSN 1338-130X.
- [9] LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 368 s. ISBN 978-80-247-1284-0.
- [10] LEWIS, P. S., a kol. *Management: challenges for tomorrow's leaders*. 5. vyd. Mason: Cengage Learning, 2006, 553 s. ISBN 978-0-3243-0259-2.
- [11] MARTIN, J., FELLEENZ, M. *Organizational Behaviour and Management*. 4. vyd. Andover: Cengage Learning EMEA, 2010. 642 s. ISBN 978-1-4080-1812-5.
- [12] SEIDMAN, I. *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social science*. 3 vyd. New York: Teachers College Press, 2006. 162 s. ISBN 978-0-8077-4666-0.
- [13] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.
- [14] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.